

С. 110–117.

2. Бобкова А. Про поняття природних рекреаційних ресурсів / А. Бобкова // Право України. – 2009. – № 5. – С. 51–54.
3. Закон України “Про туризм ” від 15.09.1995 р. № 325/95–ВР в редакції Закону від 18.11. 2003 р. № 1282–IV. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1282-15>

УДК: 310.8: 331.101.3

Тюхтенко Н.А.

МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. Однією з актуальних тенденцій сучасного соціально-економічного розвитку є формування якісного трудового потенціалу країни й створення конкурентоздатного персоналу кожного підприємства, його знань, умінь та навичок, як основного ресурсу в умовах їх обмеженості, нестабільності та асиметричності інформації. Здатність персоналу забезпечувати стійкий розвиток підприємства та економіки країни в цілому актуалізує питання пошуку методів управління, адекватних сучасним суспільним перетворенням як в Україні, так і в світі. Особливого значення для створення раціональної системи управління набувають мотиваційні аспекти, що можуть максимально наблизити особисті і суспільні потреби в процесі трудової діяльності.

Особливість персоналу як ресурсу виявляється у складності і неоднозначності людських ресурсів, постійному зростанні їхніх потреб, зміні ціннісних орієнтацій – все це посилює увагу до психологічних аспектів управління персоналом, що найповніше реалізується в понятті «мотивація». Можливість своєчасної адаптованості підприємств до умов зовнішнього оточення посилює значимість мотивації управлінського персоналу, яка має бути системною для досягнення стратегічного успіху підприємства.

Огляд останніх досліджень. Вивчення вітчизняної та зарубіжної літератури, яка присвячена теорії й методології мотивації персоналу, практичним аспектам управління мотивацією персоналу свідчать про інтерес вчених і практиків до даної проблематики. Проблеми мотивації управлінського персоналу представлені у роботах Б.М.Генкіна, А.М.Колота, Н.Д.Лук'янченко, В.В.Співака, О.О.Філатова, Е.А.Уткіна, а також ряду іноземних авторів. Проте в економічній літературі недостатньо розглянута проблема мотивації саме управлінського персоналу, керівних кадрів підприємства в той час як практика менеджменту диктує нові умови розвитку реального сектору економіки.

Формування завдання дослідження. Завданнями статті є аналіз мотиваційних аспектів у формуванні управлінського персоналу підприємств.

Виклад основного матеріалу. Безліч досліджень сьогодні присвячені проблемам мотивації працівників підприємств різних видів діяльності та форм власності. Всі вони мають на меті довести значимість мотивації у досягненні довго-, середньо- та короткострокових цілей організації. При цьому, багато дослідників вивчають сутність поняття мотивація та його вживання. Серед усієї сукупності трактувань, цікавою, на нашу думку є позиція В.Верхоглазенка, який вважає, що не зовсім коректно говорити про мотивацію людини, персоналу з боку керівництва – можна говорити лише про організацію або управління мотиваційними процесами, адже мотивація може відбуватися без сторонньої допомоги. З цієї позиції, **мотивація** може розглядатися з одного боку як процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби з образом зовнішнього

предмету, з іншого – як внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує розпізнання предмета, що відповідає потребі та запускає поведінку спрямовану на присвоєння цього предмета [1].

Слід відзначити, що відносно невелика кількість досліджень ґрунтовно розглядає структуру мотивів окремих груп працівників – зокрема управлінського персоналу, який представляє особливий інтерес як об'єкт дослідження. Водночас, не менш важливою проблемою є виокремлення складу управлінського персоналу, основою для якого слугує розмір підприємства, поділ управлінської праці та організаційна структура. Найбільш поширені підходи до визначення складу та структури **управлінського персоналу** можемо представити у наступних основних підходах та класифікаціях:

1 – до управлінського персоналу відносяться керівники, фахівці та службовці – характер їхньої роботи відрізняється за параметрами часу роботи з інформацією, прийняттям рішень, організаторських заходів;

2 – управлінський персонал поділяється на лінійний (директори, начальники цехів, майстри, бригадири) та функціональний (керуючий відділом маркетингу, головний економіст, начальник відділу кадрів та ін.);

3 – за вертикальним поділом праці та місцем у системі управління організацією виділяють керівників трьох рівнів: вищого, нижчого і середнього;

4 – згідно з Національним класифікатором професій ДК 003:2010 категорія управлінського персоналу окремо не визначається, однак дослідження сутності кожної категорії доводять, що до управлінського персоналу можна віднести наступні професійні групи: законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери; професіонали; фахівці; технічні службовці.

Не дивлячись на відсутність єдиного підходу до структуризації управлінського персоналу та його законодавчого трактування, в загальному розумінні до **управлінського персоналу** можна віднести осіб, які здійснюють трудову діяльність в процесі управління виробництвом та зайняті переробкою інформації з використанням технічних засобів управління, головним результатом діяльності яких є вивчення проблем управління, створення нової інформації, зміна її змісту або форми, підготовка управлінських рішень, а після вибору керівником найбільш ефективного варіанту – реалізація та контроль за виконанням рішень [1].

Мотиваційні аспекти в роботі управлінського персоналу як особливої групи людських ресурсів потребують детальнішого вивчення, адже саме ця категорія визначає успіх інших працівників та підприємства в цілому. Для дослідження особливостей мотивації цієї категорії персоналу необхідно визначити засади їхньої мотиваційної діяльності, враховуючи сучасні умови: характер праці, психологічний портрет, проблеми в роботі, цілі та цінності тощо.

Детермінантами побудови системи мотивації управлінського персоналу слід виділити:

- Характер праці;
- Проблеми;
- Цінності;
- Розподіл часу;
- Психологічний портрет управління.

Специфіка роботи управлінського персоналу та відповідно її мотивації, зумовлюється особливостями **праці** управлінців, яка є в більшій мірі розумовою, різноманітною, полігалузевою, кваліфікованою, напруженою, складною та невизначеною у порівнянні з працею інших категорій персоналу.

Крім того, структуру мотивів трудової діяльності управлінського персоналу визначає **розподіл** їхнього **часу**. Так, дослідження, проведене командою науковців із London School of Economics та Harvard Business School показало, що близько 33% робочого часу менеджери вищої ланки витрачають на різноманітні зустрічі та зібрання, а

на зосереджену працю – лише 10% часу. Цікаво, що пріоритети управлінців у більшості випадків не відповідали реальній ситуації. Дослідники також відстежили прямий зв'язок між кількістю підлеглих, які звітують безпосередньо генеральному директорові, та кількістю внутрішніх зустрічей та зібрань, які доводиться проводити останньому [5].

Зважаючи на психологічні засади мотиваційного процесу, важливим є визначення **психологічного портрету** сучасних українських управлінців. Для цього, скористаємось результатами нещодавнього дослідження, в якому підлеглим пропонувалося віднести свого керівника до певного типу: «робоча конячка» (не використовує свої привілеї, багато працює, цього ж вимагає від інших), «пан» (виконує тільки контролюючу функцію), «песиміст» (повне неприйняття нововведень), «новатор» (завжди прагне змін), «танк» (включає всі попередні типи управлінської поведінки).

Результати дослідження показали, що «Пан» - найбільш розповсюджена категорія сучасних керівників – так відповіли 62% респондентів. На другому місці «Робоча конячка» - за такої тактики управлінець ризикує за короткий термін досягнути професійного та емоційного вигорання, але цей тип поведінки найбільш характерний для керівників невеликих підприємств. Третє місце посідає тип поведінки «Танк» - ціною тактики «ціль виправдовує засоби» можуть стати найкращі працівники компанії, які виявилися неготовими до радикально жорсткої манері управління. Останнє місце між собою поділяють «Песиміст» та «Новатор», які протилежно відносяться до інновацій. Ці результати, на нашу думку, доцільно використовувати для побудови системи мотивації українських управлінських кадрів [3].

Важливим елементом побудови системи мотивації, на нашу думку, є зважання на **проблемні аспекти** діяльності управлінців. Глобальна консалтингова компанія Spencer Stuart, вивчивши досвід керівників цілої низки компаній, виявила п'ять основних помилок управлінців.

1. Нез'ясовані очікування – досягнення мети є неможливим за відсутності уявлень про очікування від діяльності управлінця в майбутньому.
2. Намагання повторити модель власного успіху – якості, котрі привели людину до успіху на ранішніх етапах кар'єри, можуть, навпаки, завадити їй ефективно діяти у рамках нового амплуа.
3. Невміння правильно формувати стосунки з людьми – успіх керівника напряду залежить від його уміння ефективно взаємодіяти з власними керівниками, колегами та підлеглими.
4. Неспроможність оцінити себе – складність отримати об'єктивну інформацію щодо власних дій та поведінкових проявів.
5. Невідповідність організаційної культури – розходження цінностей, норм та принципів керівника з існуючими на підприємстві [5].

Дослідження **цінностей** управлінського персоналу показує, що велику роль для таких працівників відіграє нематеріальна мотивація. Об'єктивною причиною цьому є задоволення у таких працівників потреб нижчого рівня. За даними опитування, проведеного співробітниками Центру психологічного консультування „Фактор”, виявилось, що навіть в нестабільні часи, важливою для висококваліфікованих працівників виявилася привабливість самого процесу праці, що потребує інтелектуального підходу та професіоналізму. Також респонденти відмітили, що для них важливою є ступінь відповідності службових та особистих інтересів, матеріальна достатність та задоволення престижністю діяльності, положенням в суспільстві тощо. Трудові цінності були розташовані ними в такій послідовності: цікава робота та усвідомлення особистого внеску, задоволеність відносинами з колегами та керівництвом, матеріальний достаток, стабільність, можливість реалізації кар'єрних амбіцій, можливість професійної самореалізації, визнання авторитету, престижність та статус роботи, комфортність умов праці [2].

Дослідження зазначених вище детермінантів дозволяє виділити **засадничі принципи** побудови системи мотивації праці управлінського персоналу в сучасних умовах:

- приведення у відповідність винагород і потреб управлінського персоналу;
- відслідковування рівня самооцінки, рівня делегованих повноважень;
- формування чітких очікувань щодо перспектив кар'єрного зростання;
- постійна підтримка зворотного зв'язку;
- постановка адекватних цілей: цілі повинні бути специфічними і вимірюваними, досяжними, доречними щодо основної роботи в організації і обмеженими в часі;
- використання позитивного і негативного підкріплення, винагородження і покарання для посилення бажаної та послаблення небажаної поведінки управлінського персоналу (акцент повинен робитися на позитивне підкріплення);
- відповідність цілей і цінностей управлінців цілям та цінностям підприємства;
- врахування ментальності, зважання на такі риси як колективізм, прагнення справедливості, терпимість, довірливість, альтруїзм тощо;
- створення умов для плідної праці менеджерів різних рівнів;
- забезпечення постійного професійно-кваліфікаційного розвитку управлінців;
- заохочення творчості тощо.

Добре спланована система мотивації дозволяє суттєво підвищувати ефективність роботи персоналу, збільшувати обсяги продажу, покращувати виробничий процес та обслуговування клієнтів, без особливо великих матеріальних затрат з боку компанії. Адже, коли працівник виконує свої посадові обов'язки з повною самовіддачею і його цілі саморозвитку включають розвиток підприємства загалом, тоді коефіцієнт корисної дії зростає в декілька разів. Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Ця форма немонетарної мотивації поки не одержала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах.

Традиційно виділяють три групи нематеріальних чинників мотивації:

☐ ті, що не потребують інвестицій з боку компанії, наприклад, "дошку пошани", поздоровлення з днем народження, вимпели та кубки найкращому співробітнику;

☐ ті, що потребують інвестицій та розподіляються безадресно – організація харчування за рахунок компанії, забезпечення співробітників проїзними квитками, надання форми на конкретних робочих місцях;

☐ ті, що потребують інвестицій компанії та розподіляються адресно наприклад, безвідсоткової позики на покращення умов проживання, придбання товарів тривалого користування, оплата відпусток [6, с.36 – 36].

При прийомі працівника на роботу дуже важливо визначити, який вид мотивації для нього пріоритетний. Людина, для якої головне – матеріальна мотивація, буде проявляти меншу ініціативу у нововведеннях, творчих розробках, навчаннях, ніж особа, для якої гроші не є основним фактором, щоб працювати професійно та якісно.

Також на вибір засобів мотивації впливає стать та вік працівників, висновки були зроблені психологами з Оксфордського університету. Матеріальне заохочення впливає на незаміжніх жінок, що відсувають особисті питання на другий план, і на тих одружених чоловіків, які і далі дозволяють собі вести насичене особисте життя. На роботу заміжніх працівниць і неодружених чоловіків має позитивний вплив публічна похвала. Співробітники до 30 років дуже цінують знакові відмінності, наприклад, присвоєння звання «Кращий працівник». Такі висновки були зроблені після вивчення протягом шести років впливу різних видів заохочень на основні категорії працівників[7].

Виходячи з того, що об'єктом мотивування є працівники різних (вищого, середнього та нижчого) рівнів управління, треба брати до уваги відмінність їх мотивації до виробничо-управлінської діяльності.

Директори, керівники підприємств та організацій, виходячи із об'єму своїх компетенцій та відносної відсутності централізованого контролю, мають специфічні потреби та інтереси, які й визначають мотиви їх діяльності. Водночас для керівників структурних підрозділів, спеціалістів визначальними, крім підвищення зарплати, є кар'єрний ріст, розширення участі в управлінні та прийнятті рішень, одержання організаційної свободи, розширення елементів творчості в процесі роботи.

Висновки. Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації персоналу. Для працівників, перш за все працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація).

Результативність праці конкретного працівника зумовлюється передовсім індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від самооцінки працівника достатності рівня винагороди й упевненості в тому, що її буде отримано. Заохочування працівників підприємства до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань є об'єктивною потребою, яку усвідомлюють всі керівники.

Найпоширенішим чинником, який на сьогодні використовують власники українських підприємств, в мотивації є гроші, премії, підвищення тощо. Вважається, що дані елементи є найголовнішим і повинні задовольняти потреби працівника у мотивації. Однак, для сучасних менеджерів, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання.

Основною причиною відсутності мотивації праці є незадовільна політика кар'єрного зростання. Для вирішення даного завдання і уникнення можливих негативних наслідків, кожне підприємство повинно мати план кар'єрної політики і просування по службі, де доцільно вказувати послідовність посад, які може займати менеджер у перспективі. На жаль, на багатьох підприємствах у працівників відсутня фундаментальна мотивація щодо здійснення ефективної діяльності. Як наслідок, робітники не хочуть брати на себе відповідальність за прийняття та реалізацію управлінських рішень, не ототожнюють себе із підприємством, на якому працюють, не розуміють необхідності досягнення єдності особистих інтересів та інтересів підприємства.

Отже, для того, щоб отримати максимальну віддачу від застосування методів мотивації та підвищити рівень продуктивності праці необхідно використовувати їх у комплексі. Це сприятиме тісному взаємозв'язку між ними, адже використання лише одного комплексу методів не дасть змогу стимулювати творчу активність персоналу на досягнення цілей підприємства.

Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємств значною мірою залежить від використання вміло налагодженого мотиваційного механізму. Враховуючи світовий досвід мотивації праці, можна стверджувати, що теоретична основа для створення такого механізму існує, однак його слід удосконалити з урахуванням результатів мотиваційного моніторингу і прилаштувати до своєрідної трудової ментальності українців, економічної ситуації в країні.

Анотація

Здійснено аналіз поняття системи мотивації управлінського персоналу в сучасних умовах господарювання з урахуванням практики діяльності вітчизняних підприємств та світового досвіду.

Ключові слова: мотивація, управлінський персонал, детермінанти системи мотивації управлінського персоналу, кар'єрне зростання

Аннотация

Проанализировано понятие системы мотивации управленческого персонала в современных условиях хозяйствования с учетом практики деятельности отечественных предприятий и мирового опыта.

Ключевые слова: мотивация, управленческий персонал, детерминанты системы мотивации управленческого персонала, карьерный рост

Summary

The analysis of the concept of motivation of management personnel, modern economic terms based practices modern company and world experience.

Key words: motivation, management personnel, determinants of system motivation of management personnel, career growth

Список використаних джерел:

1. Вехоглазенко В. Система мотивации персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm052.html>
2. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. - Н. Новгород : НИМБ, 1997. - 607 с.
3. Исаев А. Мотивация эффективности менеджера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bizkiev.com/content/view/437/205/>
4. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телкеш. – К. : Центр навч. літ., 2003. - 348 с.
5. Попов Д. Мотивация руководителей [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm079.html>
6. Иванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – с. 34-38.
7. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства <http://conf-cv.at.a/forum/53-482-1>

УДК 339.137.2

Яровий І.І.

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БЮДЖЕТОУТВОРЮЮЧИХ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ

Постановка проблеми. Стратегічне управління конкурентоспроможністю основних видів діяльності та бюджетуютьуючих галузей є основою інтегрального підходу до функціонування підприємств в ринкових умовах господарювання. В такому розумінні воно дозволяє порівнювати цілі розвитку господарюючих суб'єктів, які відображають його адаптацію до зовнішнього середовища (знаходять вираз у діях щодо уникнення (пом'якшення) загроз і розвитку можливостей), з потенціалом, що є в наявності і якого можна досягти. Важливе значення має процес формулювання стратегії відповідно до внутрішніх та зовнішніх можливостей конкурентоспроможного розвитку основних бюджетуютьуючих видів діяльності та галузей у досягненні цілей; організація і стимулювання галузей щодо досягнення цілей на основі забезпечення виконання розроблених стратегій.