

СЕКЦІЯ 1

МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ТРАДИЦІЇ, ІННОВАЦІЇ, ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ

Ірина АНДРЕЙЦЕВА,

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка,
Україна

МОТИВАЦІЯ І СКОРОЧЕННЯ ВИТРАТ ЧАСУ – ІНСТРУМЕНТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Сучасні умови господарювання вимагають від власників та менеджерів уміння розробляти дієву стратегію і тактику розвитку свого підприємства. Його ефективність визначається багатьма чинниками. Важливим з них є вміння менеджерів організовувати не лише працю підлеглих, але й свою особисту працю. Тому в умовах сьогодення підвищується актуальність питань, пов'язаних з раціональною організацією управлінської праці

Проведені дослідження з'ясували, що «успішні» і «ефективні» менеджери по різному розподіляють свій робочий час. Успішні менеджери 39% свого часу і енергії витрачають на комунікацію і управління людськими ресурсами, водночас ефективні менеджери витрачають на них 70% часу. «Успішні» найбільше зосереджені на організації мережі, а «ефективні» приділяють цьому найменше уваги.

Отже, на думку вчених, першочергові завдання кожного виду активності базуються на власних цінностях і мотивах менеджерів. Успішні менеджери більшою мірою орієнтовані на власні інтереси, а ефективні – на цілі компанії.

Для визначення шляхів підвищення ефективності використання робочого часу та діяльності загалом проаналізуємо Ключові показники ефективності (КРІ), опубліковані Володіною Н. та Сафанюк А.

Нині доступна значна кількість КРІ, що належить до сфери HR-менеджменту. Ці показники можуть характеризувати загальні моменти,

однакові для всіх працівників підприємства, і специфічні норми праці та поведінки, притаманні для конкретного робочого місця або конкретної посади. У першому випадку показники оцінки вказують належність співробітника до конкретної організаційно-соціальної системи; у іншому – відповідність співробітника професійним вимогам. Вибір тих чи інших методів залежить від специфіки конкретного підприємства, його стратегії управління та цілей. Тому і ефективність буде визначатись по різному [1].

Мотивований працівник зацікавлений виконувати завдання підприємства і в такий спосіб задовольняти свої потреби, свідомо вибираючи певний тип поведінки. Дієвим механізмом узгодження очікувань працівника та підприємства є обмін результатів праці та винагороди на основі порівняння цих результатів і винагород.

Відомий фахівець з управління організацією Д. Карнегі небезпідставно стверджує: «У світі є лише один спосіб спонукати кого-небудь щось зробити... І цей спосіб полягає у тому, щоб спонукати людину захотіти це зробити... Єдиний спосіб, яким я можу спонукати вас щось зробити, – це дати вам те, що ви хочете». Саме мотивації як процесу впливу на поведінку людей і засобу узгодження цілей організації та працівників належить одне з провідних місць у теорії та практиці менеджменту [2].

Важливого значення менеджери вищого рівня управління надають нематеріальним чинникам. Керівників цікавить змістовність, творчий характер праці, можливість розв'язувати стратегічні завдання, реалізувати власний потенціал. Це підтверджують результати опитування, проведеного на підприємствах Східної Німеччини.

Топ-менеджери цінують надання свободи дій щодо вибору способів досягнення визначених цілей. Значні обмеження повноважень і постійний контроль з боку власника можуть суттєво демотивувати керівників, аж до пошуку нового місця роботи.

Методом мотивації керівників вищої ланки управління є встановлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури

підприємства. Цей підхід доцільно використовувати на великих підприємствах. Така диференціація соціальних виплат дозволить підкреслити статус, заслуги та досягнення посадових осіб, сприятиме підвищенню їхньої мотивації та лояльності, а значить, закріпленню на підприємстві. Крім того, сприятиме посиленню мотивації керівників середнього і нижчого рівнів управління, професіоналів і фахівців. Для цього на підприємстві має бути розроблена ефективна система посадового просування, забезпечені рівні можливості для підвищення всіх працівників в залежності від їхніх компетенцій, результатів праці та стажу роботи на підприємстві.

Для менеджерів вищої ланки управління важливе значення має справедлива винагорода, узгодження розміру заробітної плати з досягнутими результатами праці, визнання, наявність повноважень для прийняття рішень. Тому в трудовому договорі чи контракті мають бути окреслені всі елементи компенсаційного пакета, повноваження і відповідальність.

Стандартними складовими компенсаційного пакета топ-менеджерів є посадовий оклад, доплати і надбавки, премії, соціальні виплати та заохочення, опціони чи пакет акцій. У західних компаніях суттєву частину винагороди топ-менеджерів становлять довгострокові виплати, розмір яких залежить від збільшення вартості капіталу компанії (ціни акцій), досягнення довгострокових цілей. Чим вищий рівень управління, тим менша частка основної заробітної плати в компенсаційному пакеті і більша частка премій (бонусів), акцій компаній (опціонів на акції).

Близько 25 % усіх виплат топ-менеджерам становить основна заробітна плата, 25 % – премії та бонуси, 50 % – виплати від участі в акціонерному капіталі підприємства. У США компенсаційний пакет генерального директора має таку структуру: 18 % – основна заробітна плата, 22 % – винагороди за результатами роботи за рік, 60 % – виплати від участі в акціонерному капіталі підприємства та бонуси за досягнення довгострокових цілей [3].

Значне місце в компенсаційних пакетах керівників займають соціальні виплати, заохочення і блага. Поширеним способом мотивації менеджерів в

міжнародній практиці є встановлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів. Цей спосіб поширений в Україні, але його потрібно розвивати та вдосконалювати. За такого підходу вищий рівень грейду передбачає більший перелік виплат і заохочень, які пропонуються працівникам. Цей підхід використовують середні підприємства, особливо якщо у нього обмежені можливості для кар'єрного зростання. Вищезгаданий спосіб дозволяє працівникам, які досягли високої результативності праці, забезпечити вищий рівень виплат і заохочень

З метою вдосконалення організації діяльності менеджера з персоналу виявлено, що процес використання робочого часу менеджера потребує вдосконалення, оскільки побудований недостатньо раціонально і на вирішення важливих питань не завжди вистачає часу. Для підвищення ефективності використання робочого часу та ефективності діяльності загалом потрібно використовувати Ключові показники ефективності (KPI).

Мотивація керівників вищого рівня управління є специфічною і актуальною проблемою, оскільки їх діяльність важко підлягає нормуванню та регламентації. Важливого значення менеджери надають нематеріальним чинникам: їх цікавить змістовність, творчий характер праці, можливість розв'язувати стратегічні завдання, реалізувати власний потенціал.

Для управлінців ключове значення має справедлива винагорода, узгодження розміру заробітної плати з досягнутими результатами праці, визнання, наявність повноважень для прийняття рішень. Тому в трудовому договорі чи контракті мають бути окреслені всі елементи компенсаційного пакета, повноваження і відповідальність.

Поширеним способом мотивації менеджерів в міжнародній практиці є встановлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів. Цей спосіб поширений в Україні, але його потрібно розвивати та вдосконалювати.

Список використаних джерел

1. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы персоналом: методологический подход: учебно-практ. пособ. Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. 752 с.

2. Лук'яненко Д., Мозговий О., Бурмака М. Мотивація топ-менеджменту глобальних корпорацій. URL: http://ierjournal.com/journals/23/2015_1_Lukianenko_Mozgovii_BurmaKa.pdf (дата звернення: 19.10.2022).

3. Сало Х.О. Системи мотивації персоналу та проблеми їхнього обліку. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17474/1/84-Salo-156-157.pdf> (дата звернення: 19.10.2022).

Світлана БЕЛЕЙ,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича,
Наталія КОРЖЕНІВСЬКА,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки, підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
Україна

РОЛЬ HR-МЕНЕДЖЕРА В ПОБУДОВІ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНОМУ МІНЛИВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасний стан розвитку економіки передбачає вмiле управління людськими ресурсами. Тому роль HR-менеджера суттєво зростає, зазнає постійних змін. Як наслідок, в сучасних компаніях активно розвивається HR-бренд.

Слід зазначити, що донедавна в багатьох компаніях HR-відділ забезпечував виконання стандартних функцій: рекрутинг, адаптація, мотивація, розвиток та оцінка персоналу, кадрове діловодство. Пріоритетними завданнями HR-менеджерів були – знайти, навчити та утримати персонал. Однак, на сучасному