



УДК 338.24

МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ВИЩОЇ ЛАНКИ В УКРАЇНІ

Ольга Маліновська

Львівський національний університет імені Івана Франка
79005, м. Львів, вул. Коперніка, 3
E-mail: malinovska_o@ukr.net

У статті розглядаються такі категорії в управлінні менеджерами вищої ланки як «мотивація» та «стимулювання». Наведено основні розбіжності між цими поняттями. Розглянуто основні методи стимулювання менеджерів, а саме фінансові та не фінансові методи. Зроблено акцент на необхідності введення саме нетрадиційних методів стимулювання менеджерів вищої ланки.

Ключові слова: менеджер вищої ланки, стимулювання на основі акцій, програми бонусів, фінансові методи, мотивація.

Будь-яка діяльність вимагає відповідного управління. Ефективне управління передбачає виконання цілого ряду функцій: планування, мотивація, контроль та ін. Об'єктом дослідження є функція мотивації, а точніше її важлива складова – це стимулювання. На сьогоднішній час проблема методів фінансового стимулювання менеджерів вищої ланки залишається недостатньо вивченою. Це пояснюється тим, що: по-перше, інформація про діяльність компаній, переважно іноземних компаній, публікується на іноземній мові і відображена у звітах, опублікованих у мережі інтернет; по-друге, якщо брати до уваги діяльність вітчизняних компаній, то українські компанії не особливо прагнуть оприлюднювати інформацію про методи фінансового стимулювання менеджерів вищої ланки. Усі вище згадані проблемні моменти наштовхують на необхідність розгляду фінансових методів стимулювання менеджерів вищої ланки.

Даній проблемі присвячені роботи таких вчених, як: М. С. Дороніна, Р. Д. Попов, Л. В. Родь, О. В. Чумаченко [1-4] та ін. Проте, проблема мотивації керівників, топ-менеджерів зокрема, залишається на сьогодні не вирішеною в повній мірі для багатьох вітчизняних підприємств. Необхідним є пошук нових альтернативних методів стимулювання менеджерів вищої ланки.

Для того щоб з'ясувати, які саме методи стимулювання необхідні для ефективної діяльності менеджерів вищої ланки, потрібно розрізнити поняття «стимул» та «мотивація», та які функції вони виконують. Мотивація – це процес спонукання працівників до активної трудової діяльності для задоволення їхніх власних потреб, інтересів у поєднанні з досягненням цілей організації [5]. Що стосується трудової діяльності, то це прагнення працівника задовольнити свої потреби в певних благах за допомогою праці, спрямованої на досягнення цілей організації. Тут під працівником розуміється співробітник як ланка структури організації. Стимул – спонукальна



причина поведінки, зацікавленість у скоєнні чого-небудь [5]. Стимулювання праці – це комплекс заходів, які є засобом задоволення конкретних потреб працівника, здебільшого матеріальних. Простіше кажучи, мотив – це якийсь імпульс, що викликає спонукання до дії заради досягнення мети, що не суперечить внутрішнім установкам людини, а стимул, у свою чергу, – жаданий об'єкт.

Пошук об'єктивної інформації про методи фінансового стимулювання менеджерів вищої ланки є необхідним в умовах фінансової кризи. Однак, використання в діяльності багатьох компаній концепції соціальної відповідальності та соціальної звітності зобов'язує їх робити будь-яку інформацію більш відкритою для публічного доступу. З іншої сторони такий вид діяльності має один вагомий ризик – інші компанії-конкуренти маючи доступ до такої інформації можуть не добросовісно використовувати його у власних цілях та перевагах. Відкриття інформації для публічного доступу відбувається частково, як наприклад компанія «Нібулон». Уважно розглядаючи дану інформацію, розміщену на сайті, то зрозумілим є те, що фірма пропонує всім своїм співробітникам великі можливості кар'єрного зростання.

Кар'єрне зростання як метод стимулювання пропонують в основному в таких сферах діяльності, як будівельна та агрохімічна, фінансовий менеджмент, менеджмент персоналу, аудиторський менеджмент. Серед методів стимулювання представлені такі: разова допомога у зв'язку зі зміною місця проживання; оплата орендованого житла; часткове відшкодування вартості харчування; стабільна офіційна заробітна плата; соціальні гарантії відповідно до законодавства України; по закінченню 3-х років роботи молодого фахівця на керівній посаді, розглядається питання придбання житла за рахунок підприємства, з його подальшою виплатою [6].

Премії та надбавки сьогодні не завжди являються достатніми для формування необхідного рівня мотивації, тому працедавцям необхідно впроваджувати прогресивні та інноваційні засоби заохочення. На сьогоднішній день більшість вітчизняних працедавців використовують традиційні, перевірені часом, методи мотивації. Як правило, це надбавки до заробітної плати, премії, «соціальні пакети». Але є і такі компанії, в яких HR-менеджери практикують досить ефективні нововведення в методах стимулювання продуктивної діяльності працівників. При цьому, такі методи дуже часто стають ефективнішими, ніж традиційні.

Повернемося до класифікації конкретних методів стимулювання діяльності менеджерів вищої ланки. Аналізуючи розглянуті нами різноманітні види методів, ми пропонує таку їх класифікацію.

1. місячна заробітна плата;
2. стимулюючі виплати, як правило у форматі бонусів;
3. стимулюючі виплати, зазвичай це суміш акцій, опціонів та неемісійних компенсаційних планів;
4. розширений соціальний пакет;
5. додаткові пільги та привілеї, наприклад використання службового автомобіля чи членство в елітних клубах;
6. відкладені компенсаційні заощадження.

Слід зазначити, що такий комплекс методів стимулювання практично не використовується в українських компаніях. Найбільшим попитом користується лише місячна заробітна плата та розширений соціальний пакет. Наприклад банк «ПриватБанк», який на сьогоднішній час є лідером банківського ринку в Україні,



пропонує такі методи стимулювання: високий рівень оплати праці, можливість кар'єрного росту, повний соціальний пакет, професійний розвиток [7].

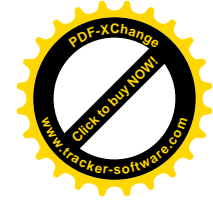
Соціальний пакет - це найрізноманітніший набір послуг: можливість користуватися службовим автотранспортом певної марки, стільниковим телефоном, різними страховими та іншими послугами. Всупереч широко поширеній думці про те, що соціальний пакет для топ-менеджера не грає великої ролі, цей інструмент, тим не менш, має високу ефективність і дозволяє залучити й утримати значну частину ключових співробітників.

Не менш важливу роль відіграє програма бонусів, яка поступово входить в практику багатьох компаній, замінюючи раніше так звану тринадцяту зарплату. Бонусу на відміну від тринадцятої зарплати передують оцінка, або атестація, персоналу. В окремих організаціях бонуси складають до 20% доходу співробітників на рік. Однак, організація виплати бонусів за результатами діяльності достатньо складна і має значну кількість негативних наслідків, одними з яких є відсутність мотивації у підвищенні результатів праці внаслідок складності простеження зв'язку між результатами діяльності топ-менеджера та розміром сплачених «бонусів», висока вартість бонусних програм. Зокрема, корпорація Apple цього року виділила 60 млн. доларів для виплати грантів і бонусів топ-менеджерам.

На сьогодні актуальним у зарубіжній практиці є використання опціонних систем винагороди (реальних чи віртуальних). Щодо практики такого інструменту мотивації в Україні, то вона зустрічається рідко. Опціони дають право купувати акції фірми за певною ціною протягом фіксованого періоду. Зазвичай період пропозиції опціонної програми складає 10 років. Причин мінімального використання такого методу в Україні може бути декілька: по-перше, недостатньо розвинений фондовий ринок – акції переважної більшості компаній не продаються на біржі; по-друге, не цілком сформована довіра до довгострокових зобов'язань компанії [8, с. 37].

Окремої уваги заслуговує система методів фінансового стимулювання менеджерів вищої ланки, запропонована асоціацією фахівців з пільг та компенсацій World At Work (США). Компанія вирішує проблему методів фінансового стимулювання менеджерів вищої ланки за допомогою розробленого управлінського механізму - «грейд» - система видів робіт і посад, вибудована в ієрархію і структурована для цілей управління стимулюючим винагородою, системою пільг, ефективністю роботи і системою нематеріальних стимулів працівників. Компанія World At Work вважає, що для стимулювання менеджерів вищої ланки необхідно передбачити нематеріальне стимулювання, постійну заробітну плату, бонуси і соціальний пакет. Система грейдів вже давно існує, і була вона заснована в США. Уряд США та державні структури цікавило одне і те ж питання, скільки платити державним менеджерам вищої ланки різних спеціальностей, але одного професійного рівня? Результатом пошуків відповіді на питання стала розроблена система стимулювання, що включає такі показники як рівень знань і навичок, неповторність досвіду, обсяг відповідальності, ефективність діяльності. На сучасному етапі пошуку оптимальної моделі фінансового стимулювання менеджерів зарубіжні консалтингові компанії у своїй діяльності звертаються до кількісних і аналітичних методів оцінки посад менеджерів вищої ланки.

Варто зазначити, що ще донедавна фінансове стимулювання діяльності менеджерів вищої ланки було на другому плані. Це було пов'язано з тим, що фінансове стимулювання є не завжди дієве для керівників, оскільки, якщо менеджер заробляє необхідну для нього і прийнятну для компанії суму, то він може будь-які



необхідні йому блага придбати самостійно. Однак, у зв'язку із нестабільною ситуацією в економіці та в країні загалом, заробітна плата та саме фінансові методи стимулювання працівників почали відігравати основну роль, а мотивація зайняла другорядну позицію.

Все більшої актуальності починають набувати нестандартні методи стимулювання діяльності менеджерів вищої ланки. Нестандартні методи стимулювання дієві практично завжди. Заохочення персоналу оригінальним засобом в українських компаніях стає звичайною практикою. Так, у компанії «ВВН Україна» найуспішнішим за підсумками півріччя співробітникам, крім грошової премії, щомісячно нагороджуються десятьма літрами пива «Фостерс», тижневою путівкою на двох за кордон або швейцарським годинником. Крім того, впродовж шести місяців такі працівники можуть не дотримуватись в робочий час ділового дресс-коду та не відповідати на дзвінки керівництва після 18:00 [9, с. 157]. Наприклад на ДП «Укрспирт» у м. Рава-Руська використовується такий метод стимулювання, як нагородження працівників курортно-оздоровчими путівками «Лісова пісня», що на Волині. Так, минулого року 4 працівники отримало такі путівки. Також, не менш популярними є нагородження працівників грамотами та статуетками в день їх професійного свята. Такий метод особливо піднімає мотиваційний дух працівників.

На наш погляд, була б доцільна на таких робочих місцях, де особливо є важкими умови праці, робота психолога. Основною задачею психолога є проведення тренінгів або індивідуальних занять з працівниками з приводу піднесення їх емоційної стійкості. Отже, нестандартний, інноваційний підхід є бажаним у всіх сферах діяльності.

Серед усіх видів методів стимулювання можна також виділити і негативні. В якості негативних стимулів виділяють такі: впровадження системи фінансової мотивації без згоди з менеджером; недостатнє коло повноважень для виконання поставлених завдань; відсутність критеріїв експертної оцінки у виконанні поставлених завдань. Аналіз мотивів, які впливають ухвалення менеджером вищої ланки рішення про звільнення, вказує на наступні фактори: конфліктні відносини з акціонерами та власниками, низька корпоративна культура, недовіра, недостатні повноваження для прийняття рішень. Слід зазначити, що звільнення кваліфікованого менеджера впливає на фінансову вартість компанії. Дослідження, проведені Щукіної Л., вказують на те, що в умовах кризи розмір стимулюючих фінансових виплат у компанії не зменшується, а в окремих випадках збільшується [10, с. 117].

Необхідно відзначити, що методи стимулювання безпосередньо впливають на мотивацію співробітників. Чим більш відповідним є який-небудь метод стимулювання для конкретного співробітника, тим більше він надає позитивного впливу на мотивацію цього співробітника. Саме тому керівництву необхідно вивчати свій персонал, щоб забезпечувати сприятливі умови праці, що в перспективі принесє ще більшу кількість корисного виробленого продукту.

Для формування правильного стимулювання працівників керівнику необхідно дотримуватися чітких правил: визначити мету, для якої потрібен конкретний співробітник; сформулювати довгострокові та формувати короткострокові плани мотивації та стимулювання, орієнтуючись на зовнішні та внутрішні чинники мотивації, вибираючи правильні методи стимулювання; сам керівник зобов'язаний вести себе гідно, правильно налаштовувати і виховувати співробітників, уникати управлінських помилок, пов'язаних з управлінням персоналом.



Отже, підсумовуючи вище сказане, можна зробити висновок, що система методів стимулювання менеджерів вищої ланки в Україні ще не є повністю розвинутою та вдосконаленою. Для цього необхідно вивчати зарубіжний досвід країн, зокрема США для розширення методів мотивації працівників. Важливим є впровадження методів бонусних програм та опціонів. Програми стимулювання опціонами створюються кожною компанією окремо, залежно від мети впровадження такої програми. Найчастіше метою здійснення таких програм є стимулювання працівників до подальшої праці в даній компанії та підвищення результатів діяльності компанії. Необхідним є впровадження нетрадиційних та інноваційних методів стимулювання працівників, як альтернатива фінансовим методам.

1. Дороніна М. С. Механізм мотивації управлінського персоналу. Наукове видання / М. С. Дороніна, Л. О. Сасіна, В. М. Лугова, Г. М. Надьон. – Харків: АдвАтм, 2010. – 240 с.
2. Попов Д.Е. Мотивация руководителей как фактор выполнения стратегии предприятия [Электронный ресурс] / Д.Е. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 3. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/3/1544.html>
3. Родь Л.В. Особенности мотивации высшего руководства / Л.В. Родь // Матеріали міжнародної науково-теоретичної конференції молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери». – В 2-х томах. – Т.1.– Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2011. – С. 151-153.
4. Чумаченко О.В. Проблеми визначення категорії «управлінський персонал» та його класифікація / О.В. Чумаченко, Т.С. Шульгіна // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». – 2011. – № 2. – С. 57-61.
5. Сорокочайкин А.Н. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / сост. А.Н. Сорокочайкин, Л.В. Ермолина. – Самара : Изд-во «Самарский университет», 2012. – 104 с.
6. Офіційний веб-сайт компанії «Нібулон»: кадрова політика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nibulon.com/data/karera/kadrova-politika.html>
7. Офіційний веб-сайт банку «Приватбанк»: кар'єра в «ПриватБанку» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua/work/>
8. Герасимьяк Н.В. Теоретичні засади мотивації адміністративно-управлінського персоналу підприємства / Н.В. Герасимьяк // Економічні науки Серія Економіка та менеджмент Збірник наукових праць Луцький національний технічний університет. – Випуск 10 (38). – Луцьк, 2013. – С. 33-40.
9. Сало Х.О. Системи мотивації персоналу та проблеми їхнього обліку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17474/1/84-Salo-156-157.pdf>
10. Щукина Л.Г. Влияние корпоративных конфликтов на эффективность управления и стоимость компании: обзор теории и эмпирических свидетельств // Корпоративные финансы, 2009. – № 4 (12). – С. 116-129.

**METHODS OF PROMOTING TOP MANAGERS IN UKRAINE****Olga Malinovska**

*Ivan Franko National University of Lviv
3, Copernicus St., Lviv, 79005, Ukraine
E-mail: malinovska_o@ukr.net*

In the article the following categories in the management of senior managers as "motivation" and "stimulation" are defined. The basic difference between these concepts is analysed. The main incentives of managers are financial and non-financial methods. This paper focuses on the necessity of the unconventional methods to stimulate senior managers.

Keywords: senior managers, incentive share-based bonus programs, financial methods of motivation.

**МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ
ВЫСШЕГО ЗВЕНА В УКРАИНЕ****Ольга Малиновская**

*Львовский национальный университет имени Ивана Франка
79005, г. Львов, ул. Коперника, 3
E-mail: malinovska_o@ukr.net*

В статье рассматриваются такие категории в управлении менеджерами высшего звена как «мотивация» и «стимулирование». Приведены основные разногласия между этими понятиями. Рассмотрены основные методы стимулирования менеджеров, а именно финансовые и нефинансовые методы. Сделан акцент на необходимости введения именно нетрадиционных методов стимулирования менеджеров высшего звена.

Ключевые слова: менеджер высшего звена, стимулирование на основе акций, программы бонусов, финансовые методы, мотивация.