

3. Четко определите границу непознанного. Каждая ситуация полна предположений, которые должны подвергаться тщательному анализу. Недопустима подмена предположения уверенностью (иллюзия контроля).

4. Целесообразно диверсифицировать риски. Нельзя гиперболизировать один риск в ущерб остальным. Разнообразные риски приносят более стабильную отдачу, чем заикливание на одном.

5. Управление рисками — полярный процесс: одни и те же явления подлежат различной оценке в обычных и кризисных условиях.

6. Целесообразно диверсифицировать риски. Нельзя гиперболизировать один риск в ущерб остальным. Разнообразные риски приносят более стабильную отдачу, чем заикливание на одном.

7. Здравый смысл — самый лучший помощник. Приблизительная правота лучше точной ошибки. Нет необходимости шлифовки мелких деталей; целесообразно концентрироваться на проблемах, имеющих принципиальное значение.

**С.М. ТРАПАЦЗЕ**, студентка, м. Вінниця, ВТЕІ КНТЕУ

**Г.В. ІВАНЧЕНКО**, м. Вінниця, асистент кафедри менеджменту та адміністрування

## **ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОП-МЕНЕДЖЕРІВ В ПЕРІОД ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Ефективність роботи компанії багато в чому залежить від того, наскільки топ-менеджмент зацікавлений у результатах своєї праці. Високий посадовий оклад не є достатнім стимулом для керівних співробітників, тому постає проблема у створенні комплексної системи мотивації, що має забезпечити не тільки утримання ключових фахівців компанії, але і націлити їх на успішне вирішення стратегічних завдань.

На сьогоднішній день більшість вітчизняних працедавців використовують традиційні, перевірені часом, методи мотивації. Як правило, це надбавки до заробітної плати, премії, «соціальні пакети».

Проблемам мотивації праці особливо відчувається у наш час, коли економіка України переживає кризові явища та власники бізнесу не завжди мають фінансові можливості для забезпечення усіх потреб співробітників. Дослідження в галузі мотивації праці проводилися О. Байда, Д. Попов, Л. Сасіна, О. Дибата ін. Але разом з тим, трансформація умов життєдіяльності, потреб та менталітету спричиняє необхідність розробки нових підходів достимулювання праці топ-менеджерів.

Топ-менеджер є керуючим вищої кваліфікації, керівник, що має великий фінансовий оборот. Це, як правило, керівники вищої та середньої ланки від рішень, яких безпосередньо залежить не тільки діяльність фірми, але і сам факт існування підприємства[3, с. 53]. Топ-менеджери доволі часто мають діяти в умовах підвищеної складності, а коли робота стає нудною або одноманітною, можливості реалізувати особистісний та професійний потенціал майже немає – управлінці починають розглядати інші пропозиції роботи. Тому, на деяких підприємствах постійні нововведення стають частиною корпоративної культури, як правило, в таких організаціях плінність кадрів збільшується саме в період зниження кількості реалізованих змін. З іншого боку, керівника, який звик до передбачуваності, також лякають зміни, адже, хороший топ-менеджер в ситуації реорганізації переживає за своїх підлеглих.

Зміни дестабілізують ситуацію в колективі та змушують менеджерів шукати нові методи керівництва, у зв'язку з чим виникає необхідність в конструктивному підході до управління самими змінами. Як показує досвід, це завдання покладається на директора компанії та начальника служби персоналу[2, с. 9].

Вміння сформувати групу співробітників для впровадження нововведень не дає змоги вирішити всіх поставлених завдань, т. як велика увага приділяється збереженню командного духу у колективі. Уміння його підтримувати під час змін – ознака вищої майстерності успішного керівника, який, в свою чергу, сам повинен мати для цього серйозні стимули[1, с. 56].

При проведенні реорганізації, особливо важливо, щоб генеральний директор компанії міг покластися на команду топ-менеджерів, у яких є здібності, зв'язки, репутація та формальні повноваження, необхідні для впровадження перетворень; до них має бути довіра як з боку керівника, так і з боку підлеглих. У цьому випадку компанія подолає необхідні зміни без

невиправданих втрат[3, с. 60]. Якщо між управлінцями немає єдиного розуміння сенсу змін, вони або стають групою «активного опору» на чолі з неформальним лідером, або пасивної натовпом. Тому, чим сильніше мотивовані топ-менеджери, тим більше здатні вони створити згуртовану команду в підрозділі.

Для керівника будь-якого рівня, навіть якщо він є ініціатором змін, стрес під час реорганізації неминучий. Опір змінам – це природна реакція, яка виникає кожного разу, коли вони тягнуть за собою руйнування вже сформованих стереотипів поведінки.

Топ-менеджер в ситуації реорганізації переживає за своїх підлеглих. Зміни зазвичай несуть перебудову структури компанії і штатного розкладу (в бік скорочення чисельності персоналу), зміни в системі грошових виплат (не в бік збільшення фонду оплати праці), перерозподіл функціональних обов'язків співробітників (як правило, збільшення навантаження). Все це вимушує керівника пояснювати підлеглим положення, заспокоювати їх і зацікавлювати у виконанні поставлених завдань.

Отже, для підтримки згуртованості колективу в першу чергу потрібно збереження команди менеджерів вищої ланки та їх ефективна мотивація. Для цього, перш за все, необхідна інформованість керівників про зміни, що припускає проведення заходів роз'яснювального характеру, в ході яких управлінці знайдуть відповіді на всі хвилюючі їх питання, сформується уявлення та окреслиться необхідність майбутніх змін. Також, важливо, визнати неминучість реорганізації, визнавши переваги старої схеми роботи та інтегрувати її прихильників у процес розробки конструктивних пропозицій, що стосуються нової системи.

Генеральний директор повинен обговорити з усіма топ-менеджерами необхідність змін, залучаючи кожного з них в конструктивний діалог про події, запитати про їхнє бачення процесу у відношенні не тільки свого підрозділу, але і підприємства в цілому. Розуміння топ-менеджерами того факту, що втілення в життя глобальних задумів залежить від роботи кожного конкретного керівника і всієї команди в цілому є запорукою успіху, на що мають бути налаштовані співробітники підприємства. У процесі прийняття рішень мають брати участь

всі, хто має здійснювати перетворення, включаючи рядових виконавців.

Кожен топ-менеджер стикається з проблемою впровадження змін на підприємстві, отже, є носієм унікального досвіду роботи в умовах змін. Його точка зору може виявитися корисною та вплинути на хід подій, якщо вона підкріплена знанням галузевої специфіки та виробничих процесів, а також особливостей конкретного колективу. Фахівець, який має подібний досвід автоматично стає «ідеальним» для впровадження змін.

Управлінський вплив на колектив і визнання особистих переваг основний аспект мотивації топ-менеджерів при проведенні глобальних змін. Адже, неправильний перерозподіл влади може призвести до втрати авторитету керівника в управлінській команді та відповідно, до втрати довіри до нього з боку підлеглих, що призводить до демотивації та опору рішенням, прийнятим директором. Розуміння менеджером істинного сенсу майбутніх змін, можливість обговорити їх з генеральним директором із застосуванням єдиної термінології – важливий фактор мотивації керівника.

Кризові ситуації, дають поштовх у виявленні керівників, здатних згуртувати навколо себе колектив. Може бути, що у колективі немає лідера, але, наскільки колектив ефективний, наскільки здатний розвиватися і просуватися вперед, залежить від того, чи є в ньому авторитетні керівники, з досвідом управління кадрами та підприємством. Хороший керівник – це людина, що володіє харизмою, на нього орієнтуються люди, розуміючи, що він – лідер[4, с. 45]. Кризові, стресові та не прості ситуації стають для багатьох управлінців тією точкою відліку, з якої починається їхній шлях і становлення як справжніх успішних та ефективних топ-менеджерів.

Визначальним кроком в управлінні змінами є підвищення комунікативної компетентності топ-менеджерів. Навіть у тому випадку, коли всі вони досить професійні та зацікавлені в досягненні поставленої мети, нездатність домовитися може перешкодити у досягненні успіху. У процесі проведення змін на підприємстві всім має бути абсолютно ясно, які саме бізнес-процеси торкнуться реорганізація, як будуть вибудовані відносини між новими підрозділами та розподілені функції ліквідованих відділів, в якій мірі зміни торкнуться співробітників.

Відомо, що зміцненню командного духу сприяють неформальні заходи – спортивні змагання, боулінг, пікніки на природі, святкування днів народження та ін., – які об'єднують співробітників і розряджають напружену обстановку. Однак в умовах змін особливо важливі саме формальні зібрання та робочі наради, на яких керівники можуть детально обговорити всі події, що відбуваються. Якщо зазвичай наради з директорами проводяться раз на тиждень, то в період змін вони потрібні значно частіше, можливо кожен день. Це дозволяє здійснювати перевірку відповідності розвитку подій виробленому плану. Керівники отримують можливість обговорити з колегами всі неясні моменти, описати своє бачення подальших дій.

Отже, єдиного рішення для виходу з складних ситуацій, що виникають при впровадженні змін на підприємстві, не існує. Але якщо їх подоланням займається згуртована команда керівників, то нові схеми роботи, які диктуються змінами, будуть впроваджені грамотно, а збої усунені швидко і професійно.

*Список літератури:* 1. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації / О. Байда, О.Б. Моргулець // Вісник КІБІТ. – 2009. – № 1. – С. 55-57. 2. Дибя О. Мотивація підприємця: сутність та реалізація// Ринок цінних паперів України. – К. – 2010. – № 8-9. – С. 19-23. 3. Попов Д.Е. Мотивация руководителей как фактор выполнения стратегии предприятия / Д.Е.Попов // Менеджмент в России и за рубежом, 2011. – № 3. – С. 53 – 65. 4. Сасіна Л.О. Методичні підходи до розроблення програми мотивації праці персоналу підприємства / Л.О. Сасіна, В.М. Лугова // Економіка розвитку. – 2009. – № 2 (34). – С. 44-46.

**ВЕРЕС ШАМОШИ МАРИАНН**, доктор екон. наук,  
Мишкольцьский ун-т, Венгрия, зав.кафедрой

**Н.П. ТКАЧЕВА**, НТУ «ХПИ», канд. екон. наук, г. Харьков,  
преподаватель

## **ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТИ**

В общем под понятие «компетентность» мы понимаем такую способность организации, которая делает возможным достижение поставленных целей. Функциональная компетентность организации определяется как способность, что