

культури і спорту для і-го альтернативного варіанта МС.

При виборі стратегічних альтернатив може виявитися, що деякі сегменти не задовольнятимуть стратегічні інтереси підприємств сфери фізичної культури і спорту, саме тому керівництво вирішує з них піти. Тому не варто розробляти конкурентні стратегії для таких сегментів. Підприємство може залишити цей сегмент, спрямовуючи ресурси на підтримку інших сегментів. При цьому необов'язково робити інвестиції у негайне згорання даної послуги. У разі, якщо сегмент ще дає позитивні результати, можна і надалі продовжувати надавати послуги. Підприємство сфери фізичної культури і спорту немає вкладати кошти ні в розвиток, ні навіть у підтримку попиту на даному сегменті (рекламу, стимулювання продажів, пошук нових клієнтів і ін.). Конкурентну стратегію підприємство буде за відношенням до конкурентів, присутніх на ринку або на сегменті ринку.

На основі проведеного дослідження можна стверджувати: по-перше, методика оцінки ефективності стратегічного управління маркетингом послуг підприємств сфери фізичної культури і спорту є результативною за умови формування певної системи, зокрема наявності правильно поставлених маркетингових завдань і характерних функцій управління маркетингом; по-друге, вдале застосування і постійне використання функцій стратегічного

маркетингового управління слугують основою для визначення й коригування маркетингових стратегій, шляхів і методів їх досягнення.

Окремим напрямом подальших розвідок у даному контексті, які потребують свого науково-методичного обґрунтування, може бути розробка організаційно-економічного механізму стратегічного управління маркетингом послуг підприємствам сфери фізичної культури і спорту.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Володькина М. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / М. В. Володькина. – К. : Знання-Прес, 2002. – 149 с.
2. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
3. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н. В. Куденко. – [ 2-ге вид., без змін]. – К. : КНЕУ, 2006. – 152 с.
4. Луцій О. П. Маркетингові дослідження ринку продуктів харчування: організаційно-методичний аспект діяльності суб'єктів господарювання : монографія / О. П. Луцій, Н. В. Васюткіна. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2006. – 225 с.
5. Мічуда Ю. П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку: закономірності функціонування та розвитку : монографія / Ю. П. Мічуда. – К. : Олімпійська л-ра, 2007. – 215 с.
6. Фатхудинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхудинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 640 с.

УДК 338.24:33.08

## ВИЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ

**Л. М. Гасюк, кандидат педагогічних наук**

Управління персоналом підприємства – багатогранний і досить складний процес, що має специфічні особливості та закономірності. Після переходу України до ринкової економіки стало очевидно, що сучасні закони ринку

мають зовсім інші мотиви й цінності, ніж десятиліття тому. Якісно новий стан економіки значною мірою залежить від удосконалення та розвитку мотивації персоналу. Тільки знаючи, що спонукає людину до діяльності, які моти-

ви лежать в основі її праці, можна розробити ефективну систему форм і методів управління її поведінкою. Передумовою постійного розвитку (створення) комплексної системи мотивації праці стає підвищення ролі людського фактора в процесі виробництва, усвідомлення значимості мотиваційних механізмів у сучасному суспільстві.

Розробка й удосконалення комплексної системи мотивів і стимулів до праці в галузі теоретичних досліджень усе більше переходять у практичний аспект в умовах посиленої конкуренції, тому необхідно вдосконалити мотивацію, сформулювати принципи ефективної її реалізації та створити нову систему мотивів працівників.

Проблеми управління персоналом організації завжди знаходилися в центрі уваги ряду вітчизняних і закордонних науковців і спеціалістів-практиків. Серед них виокремимо таких, як: В. Ю. Бодаковський, М. Д. Виноградський, Р. А. Герасименко, Н. М. Давиденко, Ю. А. Дайновський, М. Л. Котляр, О. В. Крушельницький, С. К. Непомнящий, А. І. Панченко, Ф. І. Хміль та багато інших вітчизняних і зарубіжних авторів. Вагомий внесок у розроблення теоретичних і практичних засад мотивації зробили такі вітчизняні та західні вчені: В. Глущенко, В. Дятлов, Т. Заславська, О. Козлова, А. Колот, Г. Одінова, В. Травін, Е. Уткін, В. Шинкаренко та ін. У працях цих учених проаналізовано та обґрунтовано підходи до розв'язання проблем трудової мотивації, але основні характерні особливості мотивації персоналу, орієнтованої на узгодження потреб, цілей, підприємства та працівника з урахуванням мінливості зовнішнього середовища господарювання, в них дослідженні частково.

Мета статті – охарактеризувати основні теоретичні підходи до визначення мотивації в управлінні підприємством.

Основні задачі з управління персоналом на стадії інтенсивного зростання організації полягають у залученні нових висококваліфікованих співробітників; модернізації та впровадженні корпоративної культури; адаптації нових співробітників і утриманні старих; різноплановій мотивації співробітників [1].

Основною функцією в менеджменті є мотивація, яка тісно пов'язана з процесом спонукання підлеглих до діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації. У процесі мотивації необхідно використовувати у визначеній послідовності взаємозалежні категорії: потреби людей – їхні інтереси – мотиви діяльності – дії.

Уміле використання мотивації допомагає керівникам розробляти способи досягнення максимальних результатів роботи підлеглих на основі виразного представлення про особливості їхньої поведінки. Основними цілями оцінювання результатів праці працівників персоналу є: адміністративна, інформаційна та мотиваційна.

1. Адміністративні цілі – це просування по службі з однієї роботи на іншу, зниження по службі, припинення трудового договору. Просування по службі дозволяє підприємству заповнити вакансії та дозволяє працівникам задовольнити прагнення до успіху, самовираження, визнання. Зниження працівників по службі виникає тоді, коли показники оцінки праці не відповідають вимогам і вичерпані можливості досягнення заданих показників. Перехід з однієї роботи на іншу виникає тоді, коли підприємство хоче використовувати працівників більш ефективно чи розширювати досвід на інших посадах. Іноді перехід використовується для того, щоб працівник працював довільно, але, зважаючи на його стаж і заслуги, організація вважає неетичним звільнення його з роботи. Припинення трудового договору (звільнення) настає в тих випадках, коли працівнику повідомили оцінку його праці й надалі можливості для її поліпшення, але він чи не хоче, чи не може працювати по стандартах підприємства.

2. Оцінка результатів праці необхідна і для того, щоб інформувати працівників про відносний рівень їхньої роботи, показати їхні сильні та слабкі сторони, вказати на напрям удосконалювання.

3. Оцінка праці також являє собою важливу властивість мотивації працівника. Повідомивши результати праці, підприємство має можливість належним чином винагородити пра-

цівників зарплатою, підвищенням у посаді, подякою й іншими формами винагороди. Крім того, слід зазначити, що систематичне позитивне підкріплення поведінки асоціюється з високою продуктивністю в майбутньому. Оцінка праці – це процес ранжування робіт з їхньої відносної цінності з метою справедливої винагороди працівника. Від того, наскільки справедливо оцінена робота співробітника, наскільки він буде задоволений одержуваною винагородою, настільки буде залежати його виробниче поведіння в майбутньому.

Система винагородження персоналу найчастіше працівники інтерпретують як показник управлінських відносин, підприємницького клімату загалом.

Відповідальність за координування й управління цією системою повинна лягти в подальшому на відділ кадрів [5].

Організаційна система винагородження складається з різноманітних типів нагороди і засобів їх розподілу. Винагорода вимірюється не тільки в матеріальному вигляді, а й у емоційному – це може бути почуття задоволеності виконаною роботою, ідентифікація з підприємством і тощо. При побудові тієї або іншої системи винагородження необхідно насамперед визначити потреби працівників, значимі для них стимули. Винагорода істотно впливає на рівень задоволеності працюю.

В обмін на виконану роботу робітники одержують заробітну плату. Заробітна плата становить велику частину загальної кількості винагороди працівника підприємства [10].

Заробітна плата формує основу сприйняття службовцем системи винагородження в організації як справедливої або несправедливої. Первинна мета обчислення будь-якої заробітної плати полягає в тому, щоб встановити визначений рівень компенсації витрачених зусиль. Для різноманітних видів і типів робіт встановлюються різні мінімум і максимум розміру винагороди, так званий діапазон заробітної плати.

Стимулююча система винагородження підприємства повинна встановлювати зв'язок між винагородою і перевищенням встановленої норми продуктивності праці. Хоча заробітна плата також може успішно виконувати цю

функцію, вона найчастіше має свої обмеження: або тимчасові (затримка зарплати), або матеріальні (обмежена кваліфікація). Тому таку нагороду одержувач частіше не співвідносить із виконаною роботою. Систему стимулюючої винагороди слід використовувати як засіб мотивації, на додаток до заробітної плати.

Для того, щоб система стимулюючого винагородження була ефективною, необхідно виконувати дві основні вимоги:

- проведення періодичної оцінки робіт;
- справедлива оцінка.

Працівники повинні відчувати, що їхня робота оцінюється так само справедливо, як і робота їхніх колег. Серед організаційних стимулів можна використовувати преміальний фонд, який розраховується на всіх співробітників підприємства. Розмір цього фонду залежить від прибутку підприємства на поточний рік. Подібна постановка питання змушує усіх працівників працювати дуже інтенсивно і розвиває почуття групової відповідальності.

Сьогодні, коли через складну економічну ситуацію дуже важко встановити високу заробітну плату, особливу увагу треба приділити нематеріальному стимулюванню праці, складаючи гнучку систему пільг для робітників, наприклад:

- визнавати цінність працівника для організації, надавати йому творчу свободу;
- застосовувати програми збагачення праці та ротацію кадрів;
- застосовувати гнучкий графік, неповний робочий тиждень, можливість працювати як на робочому місці, так і дома;
- поставити працівникам знижки на продукцію, яку випускає компанія, де вони працюють;
- надавати кредиту співпрацівникам на придбання квартири, автомобіля та ін.

До основних видів позитивної мотивації відносяться матеріальне заохочення у виді персональних надбавок до окладів і премії, підвищення авторитету працівника і довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи і тощо. Негативна мотивація – це насамперед матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника,

створення атмосфери нетерпимості, зниження в посаді. Система штрафних санкцій повинна бути безупинна, не мати «заборонних зон», наслідки санкції повинні доводитися до всіх працівників і бути зрозумілі [9].

Вивчення мотивації з позиції збагачення праці з психологічного погляду ідентифікується з індивідуальними характеристиками людини, дослідження поведінки в праці якої надають можливість визначити загальні підходи до мотивації.

Збагачення праці передбачає виконання роботи, яка надає можливість розкриття потенціалу особистості й посилення змістового а процесного аспекту.

Ще одним чинником, який робить мотиваційний процес кожної конкретної людини унікальним і не на 100 % передбаченим, є різкий ступінь впливу однакових мотивів на різних людей, різний ступінь залежності дії одних мотивів від інших. У одних людей прагнення до досягнення результату може бути дуже сильним, в інших же воно може бути відносно слабким. У цьому випадку даний мотив буде по-різному діяти на поведінку людей.

Вважається, що в основі поведінки завжди лежить мотивація, за винятком діяльності, заснованої на безумовних рефлексах. У психологічному аспекті мотив – це те, що активізує поведінку або підтримує й спрямовує її, тільки-но організм виведений зі стану спокою «позбавлення» призводить до виникнення «потреби», «потреба» викликає «спонукання», «спонукання» веде до «дії». При цьому потреби не завжди стимулюють поведінку (наприклад, потреба в дієті). Так само не будь-яка поведінка (наприклад, прояв цікавості) задовольняє потребу. Як свідчать дослідження, багато психологів воліють уникати механістичної моделі мотивації, втіленої у фразі «активізує поведінку» і просто визначають мотив як «схильність до досягнення деяких основних цілей» [2].

В управлінні персоналом визначають сукупну трудову дієздатність його колективу, ресурсні можливості в області праці облікового складу підприємства, виходячи з їхнього віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок. Тому основними напрямками дослідження персоналу ор-

ганізації є аналіз якості складу кадрів, оцінка рівня управління кадрами, оцінка стану плінності кадрів [4].

Для підтримання кадрової роботи на належному рівні потрібно:

- вдосколювати відділ кадрів і спрямовувати його діяльність насамперед на оцінку ефективності роботи працівника на кожному робочому місці;
- розробити програму із забезпечення підприємства новими кадрами або програму з підвищення кваліфікації працівників залежно від отриманих результатів;
- створити дієвий механізм кадрового росту працівників;
- дослідити обсяги наданих послуг за відповідними напрямками діяльності з метою визначення тих, що мають найбільший попит і розробити програму подальшої активізації саме цих напрямів діяльності;
- дослідити можливість збільшення асортименту послуг;
- удосконалити структуру та раціональний розподіл функцій управління;
- запровадити раціональний розподіл і організацію праці робітників.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бодаковський В. Ю. Проблеми залучення кредитних ресурсів вітчизняними підприємствами / Бодаковський В. Ю. // *Фінанси України*. – 2005. – № 1. – С. 106–109.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр учбової л-ри, 2006. – 260 с.
3. Герасименко Р. А. Особливості формування фінансових ресурсів акціонерних підприємств / Герасименко Р. А. // *Фінанси України*. – 2004. – № 6. – С. 82–85.
4. Дайновський Ю. А. Фінансовий аналіз життєвого циклу підприємства / Дайновський Ю. А. // *Фінанси України*. – 2003. – № 10. – С. 66–68.
5. Колот А. Ш. Мотивація персоналу / Колот А. Ш. – К. : Освіта, 2004. – 87 с.
6. Котляр М. Л. Оцінка фінансової стійкості підприємства на базі аналітичних коефіцієнтів / Котляр М. Л. // *Фінанси України*. – 2005. – № 1. – С. 113–115.
7. Антикризисное управление персона-

- лом організації / Митин А. Н., Федорова А. Э., Токарева Ю. А., Овчинников А. В. – С.Пб. : Питер, 2005. – 272 с.
8. Панченко А. І. Узагальнення моделі статистичної оцінки основних показників діяльності підприємства / Панченко А. І. // *Фінанси України*. – 2007. – № 3. – С. 133–135.
9. Подсолонко Е. А. Менеджмент: теорія і практика / Подсолонко Е. А. – К. : Вища шк., 2010. – 263 с.
10. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Хміль Ф. І. – К. : Академвидав, 2006. – 434 с.

УДК 331.10

## ОЦІНКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Д. В. Грек

Людський капітал справедливо вважається найбільш важливим чинником економічного зростання, а його внесок у національне багатство країн з інноваційною спрямованістю економіки становить більше 50 %. Вирішення проблем накопичення та використання людського капіталу потребує визначення його цінності, методологічне підґрунтя якої є предметом багаторічних наукових дискусій.

Питаннями оцінки людського капіталу у різні часи займалися У. Петті, Г. Беккер, Д. Кендрік, Я. Фітц-Енц, Р. Капелюшников, І. Соболева, Г. Тугускіна, П. Советов та інші вітчизняні й зарубіжні вчені. Досить розробленими є підходи до оцінки ефективності інвестицій у людський капітал, методи доходного та витратного підходів до вартісної оцінки людського капіталу, визначення внеску освіти у його загальну величину. Незважаючи на існуючі розробки з питань оцінки людського капіталу, вони здебільшого стосуються окремих його складових (інтелектуального, трудового, морально-етичного капіталу) та не дозволяють сформулювати цілісне бачення на оцінку в системі прийняття управлінських рішень. Крім того, численні авторські методики описують людський капітал або на загальнодержавному рівні, або на рівні окремого індивіда, тому пошук відповідей на питання про оцінку людського капіталу на рівні підприємств рес-

торанного господарства є актуальним науковим завданням.

Метою статті є визначення місця оцінки в системі управління людським капіталом на підприємствах ресторанного господарства та розробка цілісної системи такої оцінки, що визначає її зміст, цілі, суб'єкти, об'єкти, принципи та методи.

Оцінка є важливим етапом управлінського циклу, оскільки дозволяє виявити цінність отриманих результатів, їх відповідність цільовому рівню, проблемні зони, які потребують особливої уваги. Якщо управління людським капіталом розглядати з погляду процесного підходу, то його зміст визначатиметься цілеспрямованими діями з оцінки потреби у людському капіталі, підбору та організації навчання персоналу, що задовольняє вимогам формування людського капіталу, оцінки та забезпечення умов для більш повного його використання (рис.).

Щоб забезпечити послідовне та своєчасне виконання дій, визначених на рис., необхідно побудувати систему оцінки людського капіталу. На наш погляд, основними елементами такої системи на підприємствах ресторанного господарства мають бути її зміст, цілі, об'єкти, суб'єкти, принципи, показники та методи, що в комплексі забезпечують цілісне бачення на сформовану цінність людського капіталу, не-