

## ФІНАНСОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

**Юрій Е.О., Никифорак С.П.**

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

У статті розглядаються базові засади управління персоналом підприємства. Описуються принципи та методи управління. Надаються пропозиції підвищення ефективності управління персоналом. Розкриваються види сучасного матеріального заохочення, їх основні характеристики та створення особливого підходу до фінансового стимулювання персоналу підприємств.

**Ключові слова:** управління, персонал, ефективність управління, методи управління, принципи управління, матеріальне заохочення, моральне заохочення.

**Постановка проблеми.** Для подолання економічної кризи необхідно вирішити ряд проблем, пов'язаних зі зміною в стратегії управління персоналом організації. У силу цього особливу важливість і практичну значимість набуває ефективне управління персоналом. До недавнього часу це поняття було практично відсутнє в управлінській практиці, хоча в кожній організації існувала підсистема управління персоналом (відділ кадрів), в обов'язки, якої входили прийом і звільнення працівників, навчання і перепідготовка кадрів. Але відділи кадрів, як правило, мали низький організаційний статус, були слабкими в професійному відношенні. Вони були структурно роз'єднані з іншими підрозділами, які виконували функції управління кадрами (відділ праці та заробітної плати, юридичний відділ), як наслідок, він не був ні методичним, ні інформаційним, ні координуючим центром кадрової роботи організації.

Сучасним кадровим службам не достатньо тільки оформляти накази і розпорядження, зберігати кадрову інформацію. Вони поступово повинні перетворюватися на центри з розробки і реалізації стратегії організації праці, мета якої підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу, розробка і реалізація програм розвитку кадрів, забезпечення справедливої оплати праці тощо.

Єдиною прикладною наукою, що дозволяє глибоко аналізувати трудову поведінку людей в усій її різноманітності, проектувати і впливати на неї для досягнення особистих цілей та цілей організації, є мотивація. Через це, вивчення проблем фінансового стимулювання є необхідною умовою ефективного управління. Проблема фінансових стимулів є актуальною для кожного підприємства, оскільки виникає вибір між заощадженням коштів і зростанням продуктивності праці робітників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дане питання у своїх працях розкривали: Авдеєв В.В., Данюк В.М., Решмідлова С., Тельнов А., Орловська А., Бич Ю. та ряд інших вчених. Фінансове стимулювання персоналу підприємства потребує додаткового розгляду, оскільки воно є актуальним для кожного суб'єкта господарської діяльності, і дослідження в даній галузі сприятиме покращенню стимулювання працівників підприємства.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** На сьогоднішній день спостерігається порушення принципів ринкових

відносин, проявом яких є невідповідність матеріального стимулювання рівню продуктивності праці. Тому, за останній час актуальності набула розробка комплексного підходу щодо організації управління матеріальним стимулюванням персоналу, яка б враховувала: індивідуальний підхід до кожного співробітника; стимули, що спонукають до активізації трудової діяльності і дозволяють відстежити слабкі сторони даної системи та визначають розмір коштів на оплату праці персоналу, а також взаємозв'язок потреб і потенційних можливостей підприємства

Об'єктом статті виступає стратегічна ціль забезпечення ефективного використання персоналу підприємства в сучасних умовах нестійкості економічних процесів та визначення пливу фінансового стимулювання в системі управління персоналом підприємства.

**Основними завданнями статті є:**

- визначити роль та зміст стратегії управління персоналом як стратегічної цілі;
- визначити критерії аналізу стратегії управління персоналом підприємства;
- розглянути теоретичні і методологічні засади стратегії управління персоналом підприємства;
- розглянути напрямки вдосконалення стратегії управління персоналом;
- розглянути проблему фінансового стимулювання працівників підприємства в Україні;
- визначити стимули для працівників підприємства.

**Метою дослідження** є аналіз стратегії управління персоналом і визначення заходів щодо її вдосконалення, покращення умов праці та фінансових стимулів на підприємстві.

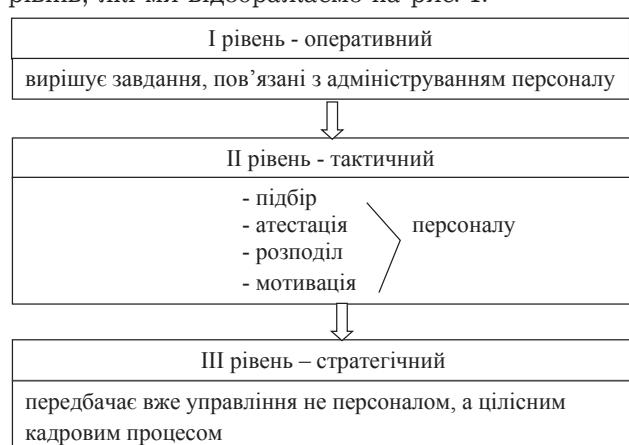
**Виклад основного матеріалу.** Розглядаючи категорію управління працівниками, зазначаємо, що це процес впливу на діяльність окремого підлеглого, групи або організації в цілому для досягнення поставлених цілей у конкретних умовах. Воно являє собою взаємодію між керівником і підпорядкованим йому персоналом. За своїм змістом робота керівника полягає в тому, щоб впливати на поведінку та дії людей, спрямовуючи їх мотивуючи їх на досягнення спільних цілей. За характером така робота в основному являє собою взаємодію, співробітництво між керівником і працівником. Важливим компонентом роботи керівника є наставництво та виховання персоналу.

Одним із найбільш результативних шляхів удосконалення менеджменту персоналу, можна вважати використання принципів управління підприємства.

ємством Анрі Файоля. Ефективне використання даних рекомендацій, на нашу думку, сприятиме:

- розширенню можливостей підприємства протистояти конкурентам на відповідному ринку за рахунок використання персоналу з високим потенціалом, а також більш ефективного використання своїх сильних аспектів;
- посиленню конкурентних переваг підприємства за рахунок створення сприятливих умов для розвитку теоретичних знань й професійних навичок та вмінь персоналу;
- формуванню компетентного управлінського персоналу;
- повному розкриттю здібностей персоналу до творчого, інноваційного розвитку, для досягнення як мети організації, так і особистих цілей працівників [6, с. 127].

Управління персоналом складається з трьох рівнів, які ми відображаємо на рис. 1.



**Рис. 1. Рівні управління персоналом**

Джерело: розроблена автором на основі джерел [1, 2]

Результативність і ефективність управління сучасною організацією значною мірою залежить від того, яких принципів дотримуються її керівники, приймаючи управлінське рішення, і які методи вони застосовують для їх реалізації. Правильний вибір забезпечить досягнення бажаного результату найменшими зусиллями.

Значення принципів управління полягає в тому, що з їх допомогою вищий менеджмент встановлює правила дії і поведінки, обов'язкові для всіх працівників організації, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їхню діяльність, впливає на процес прийняття та реалізації управлінських рішень на всіх рівнях ієархії, забезпечує вибір адекватних ситуацій методів управління.

#### Універсальні принципи управління:

- відображають загальні положення, характерні для організацій різних типів і видів;
- відповідають законам розвитку природи, суспільства і бізнесу;
- об'єктивно відображають сутність явищ і реальних процесів управління організацією [2, с. 46].

Важливою складовою управління персоналом є методи впливу керівників на трудову поведінку підлеглих. До них можна віднести: правові, соціально-психологічні, адміністративні, економічні. Правові методи управління базуються на розподілі, регламентуванні та використанні прав, обов'язків і відповідальності структурних підрозділів організації та посадових осіб [3, с. 359].

Соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на врахуванні й використанні соціальних потреб та інтересів індивідів та колективів. В арсеналі соціально-психологічних методів управління є такі дійові засоби, як навчання та виховання, соціальне планування, моральне заохочення. Адміністративні методи управління засновані на владних розпорядчих, наказових способах впливу на персонал. Основними засобами такого управління є організаційно-розпорядчі документи: накази, розпорядження, інструкції, положення, стандарти, правила.

Економічні методи управління засновані на врахуванні й використанні економічних інтересів індивідуальних, групових, колективних. Основні засоби економічного управління такі: плани та графіки виконання робіт, нормативи, норми й ліміти витрачення ресурсів, калькуляції та ціни, кошториси витрат, економічні стимули й санкції [3, с. 360].

В умовах ринкової економіки забезпечення ефективності управління є метою будь-якого підприємства, оскільки саме ефективність управління забезпечує успішне функціонування та розвиток кожної організаційно-господарчої ланки.

Існує багато підходів до визначення поняття ефективності управління. Узагальнення різних підходів дало наступне трактування: ефективність управління – це результативність функціонування системи і процесу управління, як взаємодії керуючої і керованої систем, що забезпечує досягнення цілей підприємства, яка визначається співвідношенням ефекту від реалізації різноманітних інвестицій в систему управління підприємством з розміром витрат, необхідних для їх впровадження.

До показників соціальної ефективності управління належать:

- стан трудової дисципліни;
- оперативність і якість виконання рішень;
- виконання апаратом управління завдань, пов'язаних з підвищеннем культури спілкування з працівниками підприємства [1, с. 163].

До напрямів підвищення ефективності управління можна віднести:

- ефективність застосування на практиці різних методів управлінського впливу, передусім економічних;
- підвищення кваліфікації управлінських кадрів;
- широке впровадження наукової організації праці управлінських працівників;
- механізація і автоматизація управління праці;
- застосування стимулів для працівників;
- впровадження прогресивної технології управління.

Розглядаючи питання стимулювання трудової діяльності працівників підприємства, логічно стверджувати, що результат роботи трудового колективу в значній мірі залежить від цілеспрямованих зусиль стосовно стимулювання трудової активності працівників. Мотивація є складовим елементом управління, однією з функцій менеджменту. Оскільки в основі трудової діяльності людини лежать її потреби та інтереси, головними з яких є матеріальні, то для створення тривалих мотивів людини до праці необхідно впливати на

розвиток її потреб особистого інтересу та сприяти розкриттю творчих здібностей.

Стимули можуть бути позитивними, коли працівник заохочується матеріально (премія, отримання частки прибутку, переведення на більш високооплачувану роботу) або морально (похвала, супільне визнання заслуг), і негативними: матеріальні (зниження заробітної платні або премії, відшкодування матеріального збитку у разі виробництва бракованої продукції чи пошкодження устаткування), моральні (зауваження, догани, засудження трудової поведінки з боку товаришів по роботі).

На сьогоднішній день, підвищення значення трудових і статусних мотивів не означає абсолютноного зниження ролі матеріальних стимулів. Вони, як і раніше, залишаються важливим каталізатором, здатним суттєво підвищити трудову активність та сприяти досягненню особистих цілей і цілей організації. Якщо працівник буде бачити, що коли організація досягне своїх цілей, і він при цьому отримає фінансовий стимул, то буде зацікавлений у ефективній роботі. В Україні більш розповсюдженим є матеріальне стимулювання персоналу, це обумовлено тим, що організація матеріального стимулювання може виступати або самостійним елементом організації оплати праці, або складовою системи нарахування заробітної плати [5, с. 61].

Особливе місце в системі стимулювання посідає фінансова мотивація. Фінансова мотивація включає:

- заробітну платню;
- регулярні грошові премії з нагоди певних подій (ювілей фірми, різноманітні державні та релігійні свята);
- нерегулярні грошові премії з нагоди певних подій в житті працівника (ювілей, народження дитини, певні досягнення у роботі);
- інші грошові виплати (відсотки від підписаних контрактів, гонорари).

Основним фінансовим джерелом мотивації персоналу на підприємстві є прибуток. Тому, організація стимулювання персоналу на підприємстві повинна здійснюватися у тісному зв'язку з збільшенням обсягів реалізації продукції, підвищенням якості виготовленої продукції та рівня прибутковості підприємства.

Існує багато недоліків, які перешкоджають дієвому фінансовому стимулюванню персоналу та ускладнюють процес його організації. До основних з них слід віднести велику кількість показників преміювання, через що стимулювання втрачає прозорість. Не слід допускати фінансове стимулювання

персоналу побудоване на особистих стосунках між керівництвом і працівником, а не на особистих досягненнях працівника на підприємстві.

Ефективним буде застосування системи стимулювання праці персоналу, що ґрунтуються на залежності двох мотиваційних факторів: участь працівника в прибутках підприємства та рівня прикладених ним зусиль [4, с. 152].

Запровадження такої форми фінансового стимулювання сприяє формуванню у персоналу підприємницького мислення, зацікавленості у розвитку фірми, залучення до процесу прийняття рішень. Це позитивно впливає на підвищення продуктивності праці, зниження витрат фірми, покращення якості продукції. А це, в свою чергу, веде до збільшення основних показників фінансової діяльності підприємства – доходу і прибутку, а також до збільшення фонду оплати праці та витрат підприємства на соціальні заходи.

**Висновки.** Формування трудового колективу – важливий і відповідальний момент в житті будь-якої організації, від якості якого залежить майбутнє створюваного підприємства. Трудовий колектив формується під керівництвом організатора трудового процесу – підприємця, а також на основі міжособистісних взаємин.

Якщо підприємець ефективно мислити, має стратегічне бачення, не боїться змін і вчасно реагує на проблеми кожного члена трудового колективу, як головного складового елемента підприємства, то підприємство функціонує та розвивається. У цьому випадку на перший план виходить стратегічний розвиток організації і персоналу.

Структура системи управління персоналом залежить від масштабів організації, її територіального розташування, характеру діяльності і інших факторів. У малих і середніх фірмах одна підсистема може виконувати функції декількох функціональних підсистем, при різних умовах одні підсистеми можуть бути ліквідовані, змінені, перетворені.

Зазначаємо, що фінансове стимулювання в системі управління персоналом підприємства, як метод активізації трудової діяльності, займає важому частку в управлінні підприємством. Загалом економічне стимулювання праці – це сукупність заходів, направлених на використання матеріальних, моральних, і соціальних форм впливу на інтереси людини. Для забезпечення ефективної мотивації необхідно поєднувати матеріальне та нематеріальне стимулювання, де матеріальне, в сучасних ринкових умовах України, займає значну частку і є більш ефективним.

## Список літератури:

1. Авдеєв В.В. Управління персоналом: технологія формування команди: навч. посібник / В.В. Авдеєв – М.: Фінанси і статистика, 2008. – 412 с.
2. Данюк В.М., Гатюка В.М. Менеджмент персоналу: навч. посібник / В.М. Данюк, В.М. Гатюка. – К.: КНЕУ, 2008. – 398 с.
3. Орловська А., Бич Ю. Удосконалення управління персоналом підприємства як чинник економічного зростання // Вісник Львівського національного університету. – 2014. – Вип. 30. – С. 357–361.
4. Решмідлова С.Л., Тельнов А.А. Актуальні проблеми матеріальної мотивації праці в умовах трансформації економіки // Вісник технологічного університету Поділля. – 2011. – № 3. – Т. 2: Економічні науки. – С. 150–154.
5. Шульга А.Ю. Использование зарубежного опыта в системе оплаты труда // Бизнес информ. – 2010. – № 9–10. – С. 60–62.
6. Юрій Е.О. Концептуальні підходи до управління підприємством / Е.О. Юрій, І.Б. Луцик // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки.: збірник наукових праць. – Чернівці: БДФЕУ, 2014. – Вип. 26. – С. 118–128.

**Юрий Э.А., Ныкыфорак С.П.**

Черновицкий национальный университет имени Юрия Федьковича

## **ФИНАНСОВОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **Аннотация**

В данной статье рассматриваются основные принципы управлением персоналом. Описываются принципы и методы управления. Предоставляются предложения повышения эффективности управления персоналом. Раскрываются виды современного материального поощрения, их основные характеристики и создание особого подхода к финансовому стимулированию персонала предприятий.

**Ключевые слова:** управление, персонал, эффективность управления, методы управления, принципы управления, материальное поощрение, моральное поощрение.

**Yuriy E.O., Nykyforak S.P.**

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

## **FINANCIAL PROMOTION IN ENTERPRISE MANAGEMENT PERSONNEL**

### **Summary**

This article discusses the basic principles of management personnel. It describes the principles and methods of management. Given proposals improving the management staff. Disclosed types of modern material incentives, their main characteristics and create a special approach to fiscal stimulus personnel.

**Keywords:** management, staff, management efficiency, management methods, management principles, financial incentives, moral encouragement.