

6. Концепція Національної Стратегії Соціальної Відповідальності Бізнесу [Електронний документ]. // Режим доступу — <http://www.svb.org.ua>
7. Міжнародний стандарт ISO/FDIS 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.ksovok.com/doc/iso\\_fdis\\_26000\\_rus.pdf](http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf)
8. Офіційний сайт Української мережі Глобального Договору ООН. Електронний документ] // Режим доступу — <http://www.globalcompact.org.ua>
9. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://brc.undp.org.ua/img/publications/ua\\_wdp\\_src\\_csr05.pdf](http://brc.undp.org.ua/img/publications/ua_wdp_src_csr05.pdf)
10. Dahl, R. A. A Prelude to Corporate Reform // Business and Society Review. — 1972. — Spring. — №1
11. The Global Competitiveness Report 2011 — 2012 [Електронний ресурс] / World Economic Forum. — Geneva, Switzerland, 2011 — 544с. — Режим доступу: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-2011-2012/>
12. Porter M. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. — The Free Press. A Division of Macmillan, Inc. London. — 1980. — 396 p.

Стаття надійшла до редакції 12.06.2014р.

УДК 331.108.53

**Слівінська Н. М.**

канд. держ. упр., доцент, ТНЕУ

## **МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ**

У статті з'ясовано доцільність побудови системи управління ефективністю роботи персоналу, оскільки вона сприятиме досягненню результативності та успіху в діяльності організації. Матеріальне стимулювання лежить в основі управління працівниками. У процесі формування і використання систем матеріальних стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні кінцеві результати, створюється матеріальна зацікавленість в зростанні ефективності виробництва та зниженні витрат. У статті визначені основні характеристики дієвої системи управління ефективністю роботи працівників.

В статье установлено необходимость построения системы управления эффективностью работы персонала, которая будет способствовать достижению результативности и успеха в деятельности организации. Материальное стимулирование лежит в основе управления работниками. В процессе использования систем материальных стимулов формируются необходимые побудительные мотивы трудовой деятельности, осуществляется ориентация работников на конкретные конечные результаты, создается материальная заинтересованность в повышении эффективности производства и снижении затрат. В статье определены основные характеристики системы управления эффективностью работы сотрудников.

The paper found the need to build a system of performance management of staff, as it will contribute to achieving effectiveness and success of the organization. Financial incentives underlying the management staff. In the process of formation and use of financial incentives laid the necessary motivation work carried orientation of employees to specific outcomes, creating a material interest in increasing efficiency and reducing costs. The paper identifies the key characteristics of an effective performance management employees.

**Ключові слова.** Ефективність, управління ефективністю роботи, система управління ефективністю, матеріальне стимулювання, системи оплати праці.

**Ключевые слова.** Эффективность, управление эффективностью работы, система управления эффективностью, материальное стимулирование, системы оплаты труда.

**Key words.** Effectiveness, performance management, performance management system, financial incentives, wage system.

**Вступ.** Сучасний етап розвитку економіки характеризується постійними змінами та нововведеннями у всіх сферах життєдіяльності людини. Ефективність діяльності підприємства, фірми завжди залежатиме від вміння швидко адаптуватись до змін зовнішнього ринкового середовища. Виникає необхідність пошуку ефективних методів управління працею з метою підвищення її продуктивності. Оцінка ситуації, яка склалась, дозволяє стверджувати, що здійснені відповідні заходи у цьому напрямку не дали очікуваних результатів. Одним з шляхів є побудова дієвої системи управління ефективністю роботи персоналу з метою формування середовища зацікавленості працівників у кінцевих результатах діяльності.

Дана система спроможна компенсувати недоліки в організації та плануванні виробничої діяльності підприємства. У зв'язку з цим керівникам усіх рівнів потрібно усвідомити необхідність створювати та виявляти спонукаючі мотиви працівників та здійснювати на них відповідні впливи з метою підвищення як індивідуальної ефективності трудової діяльності, так і ефективності функціонування організації в цілому.

Проблеми управління персоналом вченими розглядаються вже не одне десятиріччя. Значний внесок щодо цих проблем було зроблено не лише вітчизняними: В.Ю. Бодаковським, М.Д. Виноградським, Р.А. Герасименко, Н.М. Давиденко, Ю.А. Дайновським, А. М. Колотом, М. Куліковим, О.В. Крушельницькою, Д. П. Мельничуком, А.І. Панченко, М. В. Семикіною, Ф.І. Хмілем, а й закордонними науковцями: А. П. Егоришиним, Ю. Одеговим, Т. О. Соломадіною, Д. Берген та багатьма іншими дослідниками.

**Постановка завдання.** У тому чи іншому вигляді різні системи управління ефективністю праці персоналу існують майже на кожній фірмі, але всі вони організовані однаково. В організації використовуються певні свої стандарти, що фіксують вимоги до персоналу та бізнес — процесів. Так само всі керівники планують свою діяльність, контролюють і оцінюють підлеглих та певним чином фіксують цілі на майбутнє. Заробітна плата є своєрідним підсумком перебування працівника на роботі. Але, на жаль, практика свідчить, що в більшості випадків цей процес не пов'язаний з стратегічним розвитком організації. Управління ефективністю роботи потрібно розглядати як процес досягнення взаємозв'язку між особистими досягненнями працівника і ефективністю роботи всієї організації. Саме матеріальне стимулювання, на наш погляд, є важливою складовою побудови дієвої системи управління ефективністю роботи персоналу.

**Результати дослідження.** Термін «ефективність» використовується в управлінському середовищі щодня, але не кожен керівник розуміє дане поняття стосовно до його фірми чи до роботи своїх підлеглих. Ефективність — це відносний показник, який характеризує співвідношення між досягнутими або очікуваними кінцевими результатами діяльності та необхідними для цього ресурсами. Ефективність характеризує результат отриманий з використання одиниці здійснених витрат чи використаних ресурсів.

Формулу ефективності на практиці для реальних розрахунків застосувати досить складно, результати та затрати не можуть бути кількісно обчислені в загальних одиницях. Найчастіше результати економічної діяльності різноманітні, і звести їх у єдиний результат неможливо, навіть використовуючи універсальні грошові вимірники. У ряді випадків результат може бути тільки якісним. Саме таким є результат вимірювання ефективності персоналу.

Для того щоб дійсно підвищити ефективність роботи персоналу необхідно, щоб працівники розуміли і знали показники ефективності їх роботи (ними можуть бути список завдань, цілей, результатів). Цілі потрібно чітко визначати відповідно

до стратегії розвитку організації, формулювати, щоб виконавці робіт усвідомлювали до чого потрібно прагнути.

Загалом процес управління ефективністю діяльності з управлінської точки зору можна розглянути у такій послідовності:

- 1) визначення цілей організації керівництвом;
- 2) постановка цілей для співробітників, які узгоджуються з цілями організації, визначення методів їх досягнення;
- 3) предметне обговорення досягнутих цілей та оцінювання працівників; повідомлення про результати керівництвом (після закінчення обумовленого терміну — найчастіше календарного року);
- 4) аналіз результатів оцінки, прийняття рішень, зміна або визначення нових цілей організації [5].

Для побудови системи управління ефективністю роботи потрібно чітко визначити її мету. Метою, наприклад, може бути твердження: успіх на своєму робочому місці є досягненням успіху організації в цілому. Досягнення цього успіху сприятиме безперервний процес управління, що гарантуватиме співробітникам підтримку, винагороду, визнання. Матеріальна винагорода та визнання працівника є надзвичайно значимими у системі підвищення ефективності роботи організації. Матеріальна винагорода має вирішальне значення у мотивуванні персоналу, оскільки вона усвідомлюється працівником не лише як компенсація затрат його праці для досягнення колективних результатів, а і як мірило його особистісної та професійної самореалізації [2, с.84]. Матеріальне стимулювання персоналу включає різні форми і системи заробітної плати, організацію преміювання працівників.

У процесі формування і використання систем матеріальних стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні кінцеві результати, створюється матеріальна зацікавленість в зростанні ефективності виробництва, зниженні витрат, реалізуються колективні та особисті економічні інтереси працівників, забезпечується перспектива зростання добробуту працівника.

Матеріальне стимулювання є одним з чотирьох найважливіших принципів що лежать в основі управління працівниками:

1. Планування. Потрібно узгодити роботу працівників з стратегічними цілями розвитку організації; визначити ключові показники ефективності і яким чином працівникам їх досягати. (Структура системи ключових показників ефективності залежить від індустріальної специфіки організації і від завдань конкретного структурного підрозділу. Позитивний ефект впровадження системи ключових показників ефективності обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності, оскільки при дієвості системи кожен співробітник фірми усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями компанії [4]. Впровадження ключових показників ефективності суттєво впливає на підвищення мотивації і оптимізацію управління ефективністю персоналу).

2. Інструктаж працівників щодо досягнення визначених цілей, показників; систематичне документування.

3. Обговорення. Доцільно порівнювати ефективність роботи працівників з очікуваними результатами, з роботою цілої організації; визначати, якими способами чи методами проводиться оцінка роботи персоналу.

4. Стимулювання. Доцільно будувати справедливую систему матеріальної винагороди, яка сприятиме залученню та утриманню в організації кваліфікованих працівників. Суттєвим матеріальним стимулом буде наявність кар'єрного просування та навчання [1, с.315].

Система матеріального стимулювання має характеризувати те, що саме цінується в даній організації, що визначає її організаційну культуру. Керівники мають бути впевнені в тому, що дана система вірно характеризує стратегічні цілі розвитку, наприклад помилковим є пріоритетність роботи в команді, коли система оплати праці спрямована на лише на оцінку індивідуальних результатів. Значимість має також відкритість існуючої в організації політики винагороди. Факт закритості та втаємничення інформації про оплату та стимулювання праці сприймається працівниками як факт недовіри до співробітників, і навпаки — прозора система винагороди свідчить про довіру та дотримання принципу справедливості в оплаті [3].

Система оплати праці прямо пов'язана з потребами бізнесу і тому працівники реагують на її зміни. Незначні зміни в системах оплати праці розглядаються багатьма керівниками одним з доступних способів підвищення ефективності діяльності, заохочуючи працівників працювати більше та краще. Матеріальне стимулювання доцільно здійснювати як для індивідуальної мотивації так і за результати колективної роботи, що сприятиме зміцненню взаємовідносин між працівниками. (сприяють цьому системи участі у прибутках, володіння акціями, різноманітні системи преміювання за освоєння нової техніки, за продуктивність, за інноваційну діяльність). Керівники мають заохочувати ініціативу та відповідно і винагороджувати тих працівників, які ініціюють нововведення, оскільки такі пропозиції відкривають нові напрями діяльності. Доцільним тут є колективне преміювання. Преміювання працівників доцільно організувати так, щоб розмір премій безпосередньо залежав від величини трудового внеску премійованого працівника чи колективу у результати виробництва для заохочення високоякісної праці, ініціативи і творчого ставлення до справи.

Система управління ефективністю роботи обов'язково має підтримуватись вищим керівництвом, але відповідальність за втілення її на практиці мають нести керівники усіх рівнів. Доцільно проводити навчання лінійних керівників навикам поведінки, володіння якими — необхідна умова для дієвої системи управління ефективністю роботи. Керівники всіх рівнів мають розуміти, що їх оцінюють не лише за результатами їх діяльності, а й за ефективність роботи тих людей, якими вони керують.

**Висновки.** Отже, управління ефективністю роботи — це безперервний процес який сприяє досягненню результативності та успіху в діяльності організації. Можливо сформулювати основні характеристики побудови дієвої системи управління ефективністю роботи працівників:

1. Створювати та здійснювати управління ефективністю роботи на основі взаємопов'язаної системи планування, інструктування, обговорення та стимулювання. Кожна складова є важливою та безперервною частиною цілої системи.

2. Критерії ефективності роботи мають ґрунтуватись одночасно на кількісних показниках (ключових показниках ефективності) та характеристиках професійних якостей працівника.

3. Зв'язок системи управління ефективністю з існуючою системою матеріальної винагороди.

4. Керівники усіх рівнів мають нести відповідальність за управління ефективністю.

Система управління ефективністю роботи на практиці дозволяє визначити потребу у професійному розвитку, допомагає співробітникам встановити хороші взаємовідносини, демонструє працівникам, що організація їх цінує та зацікавлена у їх саморозвитку.

З форми оцінки ефективності співробітнику зрозуміло, що основними є результати його роботи, так як офіційний процес оцінки ефективності з лінійним керів-

ником проходять всі співробітники організації, це допомагає їм відчутти справедливе ставлення до них з боку організації.

### **Література**

1. Бергер Д, Бергер Л. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. / под. ред. Д. Бергер, Л. Бергера; пер. англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 761с. — С. 513-515.
2. Колот А. М. Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник./ А. Колот, С. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2011. — 347с. — С. 84.
3. Система управления эффективностью персонала / Методическое пособие консалтинговой группы ВІ ТО ВЕСАНКТ-ПЕТЕРБУРГ, 2012. — [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: [www.bitobe.ru](http://www.bitobe.ru)
4. Управление эффективностью деятельности персонала. — [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: [www.gosatom.ru/aboutcorporation/career/effectiveness/](http://www.gosatom.ru/aboutcorporation/career/effectiveness/)
5. Царенко С. Управление эффективностью деятельности организации. / «Кадровик.ру», 2012, № 3. — [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: [www.hr-portal.ru/.../upravlenie-effektivnostyu-deyatelnosti-organizacii](http://www.hr-portal.ru/.../upravlenie-effektivnostyu-deyatelnosti-organizacii)

Стаття надійшла до редакції 25.05.2014р.

УДК 331.5

**Азьмук Н.А.,**  
канд. екон. наук,  
заступник директора Черкаського державного бізнес-коледжу

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПРАЦІ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

В статті досліджено вплив інформатизації на процес праці, визначено зміни змісту і характеру праці в інформаційній економіці. Виявлено особливості віртуального ринку праці.

В статье исследованы влияние информатизации на процесс труда, определены особенности содержания и характера труда в информационной экономике. Выявлены особенности виртуального рынка труда.

The article explores the impact on the process of informatization of labor, defined features of the content and character of labor in the information economy. The features of virtual labor market.

**Ключові слова:** інформаційна економіка, інформаційно-комп'ютерні технології, зміст і характер праці, процес праці в інформаційній економіці, віртуальний ринок праці.

**Ключевые слова:** информационная экономика, информационно-компьютерные технологии, содержание и характер труда, процесс труда в информационной экономике, виртуальный рынок труда.

**Key words:** information economy, information and computer technology, the content and character of work, the labor process in the information economy, virtual labor market.

**Вступ.** Глобалізація та інформатизація суспільства мають визначальний вплив на ринок праці. В інформаційній економіці змінюється зміст і характер праці, збільшується вагомість та цінність знань, що зумовлює появу та розвиток нових форм організації праці та зайнятості, зміну соціально-трудова відносин.

Вплив інформаційних технологій на ринок праці, інститут зайнятості, процес праці є предметом дослідження багатьох західних, російських і вітчизняних економістів. Вагомий внесок у дослідження зайнятості в інформаційному суспільстві