

рыночной экономики инновационного периода. Сформулированы основные проблемы организации управления инновационным развитием предприятий и предложения относительно усовершенствования механизма принятия управленческих решений в процессе реализации инновационной стратегии предприятия.

**Ключевые слова:** предприятие; управление; эффективность; инновационное развитие; инновационный потенциал.

We have studied a set of theoretical, methodological and practical issues of managing of innovative development of companies on stage of modernization of the national economy. We have made an attempt to identify the nature of the innovation system of enterprises in the conditions of market economy of the innovative period. We have formulated the basic problems of management of innovative development of enterprises and made suggestions for improving the mechanism of decision-making in the implementation of innovative business strategy of a company.

**Keywords:** the company, the management, effectiveness, innovative development, innovation.

### УДК 331.225.3

**К.В. ШИЛОВА**, магістрант НТУ «ХП», Харків

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти системи стимулювання персоналу організації. Відносно проведеного аналізу запропонований ряд заходів стосовно удосконалення існуючої системи стимулювання праці персоналу в банківській сфері діяльності та зроблені висновки щодо їх впровадження.

**Ключові слова:** банківська система; стимулювання; заробітна плата; надбавки; прибуток.

**Вступ.** В умовах переходу до ринкової економіки робоча сила набуває характеристик специфічного товару, основна відмінність якого полягає в тому, що він має право по тим чи іншим причинам відмовитися від умов праці, які йому пропонує роботодавець. Тому головною задачею успішного керівника має стати спрямованість на створення ефективної системи стимулювання персоналу в організації, яка би забезпечила зацікавленість працівників в досягненні найвищих результатів своєї праці. Слід враховувати, що в сучасній економіці крім матеріального фактора велике значення мають моральні стимули і соціальні пільги, які засновані на відношенні до праці як до вищої цінності та спрямовані на визнання трудових заслуг як головних. Таким чином, розглянемо шляхи вдосконалення комплексної системи стимулювання персоналу, яка включала б у себе сучасні принципи матеріального і морального стимулювання персоналу організації.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Вивченню системи стимулювання персоналу присвячені роботи таких відомих вітчизняних і зарубіжних авторів як О.І. Борисової, В.Н. Дружиніна, Д.В. Логвінова, Н.В. Кротова, Т.А. Терентьева, А.Я. Кібанова, І.Г. Кондратова, Д.К. Захарова, Т.В. Зайцева, А.П. Єгоршина, В.Р. Весніна та інших.

В методичних рекомендаціях та підручниках вчені досліджували практику вдосконалення систем стимулювання праці персоналу підприємств різної форми власності та сфери діяльності, в тому числі зміни в системі організації оплати праці та матеріального стимулювання. Зроблені досить успішні спроби щодо вивчення нових підходів до оплати праці та розробки ефективної системи стимулювання персоналу з урахуванням розвитку економіки та змін у господарській діяльності. Незважаючи на це, пропонувані підходи в організації систем матеріального та морального стимулювання працівників зазначених сфер діяльності відпрацьовані ще недостатньо. Тому виникає потреба в розробці таких механізмів, які б забезпечували більш тісний зв'язок систем стимулювання праці з її складністю, кваліфікацією та кінцевими результатами.

**Метою дослідження** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу на прикладі ПАТ «КРЕДОБАНК» та узагальнення отриманих розробок для можливого застосування підприємствами різних форм власності та сфер діяльності.

**Матеріали і результати досліджень.** Аналізуючи ситуацію у ПАТ «КРЕДОБАНК» відносно системи стимулювання персоналу було виявлено ряд істотних проблем. По-перше, при визначенні розміру окладу і преміальних персоналу, не приділяється увага додатково відпрацьованому часу, що значно знижує зацікавленість і продуктивність праці. По-друге, оперативним управлінням підрозділу банку займаються люди, які не мають спеціальної освіти для здійснення даного виду діяльності. По-третє, проблема плинності кадрів в даний час є однією з головних проблем у діяльності банку (коефіцієнт плинності у 2012 році становив 22%), що негативним чином позначається на його роботі, не дає сформуватися колективу, а значить і колективному духу, що незмінно спричиняє за собою зниження виробничих показників та ефективності роботи. Для вирішення виявлених проблем був сформований цілий комплекс заходів по вдосконаленню системи стимулювання персоналу у ПАТ «КРЕДОБАНК».

При створенні ефективної системи стимулювання в організації необхідно охоплювати всі відділи управління, тобто до її розробки рекомендується залучати керівників всіх відділів і головних спеціалістів.

Таким чином будуть враховуватися інтереси кожного з відділів банку. Вимоги, на які слід орієнтуватися при створенні системи стимулювання:

- Об'єктивність. Розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці.
- Передбачуваність. Працівник повинен знати, яку винагороду він отримає в залежності від результатів своєї праці.
- Адекватність. Винагорода повинна бути адекватна трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду та рівню кваліфікації.
- Своєчасність. Винагорода повинна слідувати за досягненням результату як можна швидше, якщо не у формі прямої винагороди, то хоча б у вигляді обліку для подальшого винагороди.
- Значимість. Винагорода повинна бути для співробітника значущою.
- Справедливість. Правила визначення винагороди повинні бути зрозумілі кожному співробітнику організації і справедливі, в тому числі з його точки зору.

Розміри і структура соціальних виплат і пільг залежать від економічного становища підприємства, але, в будь-якому випадку, при побудові системи винагороди необхідно брати до уваги потреби та інтереси працівників, що в кінцевому рахунку допоможе оптимізувати структуру мотивів та гармонізувати інтереси працівника і організації. Стимулювати внесок кожного робітника в підвищення результативності роботи підрозділу можливо за рахунок встановлення ряду надбавок до заробітної плати:

- за високі досягнення у праці;
- за виконання особливо важливої роботи та термін її виконання;
- за заміщення відсутніх фахівців.

З метою закріплення кадрів і зниження їх плинності необхідно здійснювати також виплати соціального характеру, пов'язані з наданням працівникам соціальних пільг:

- Доплати до пенсії працюючим пенсіонерам за рахунок коштів організації.
- Оплата абонементів у групи здоров'я, занять у спортивних секціях, та інші подібні витрати.
- Відшкодування плати працівників за утримання дітей у дошкільних організаціях.
- Вартість подарунків і квитків на культурні заходи дітям працівників за рахунок коштів організації.
- Витрати на платне навчання працівників, не пов'язане з виробничою необхідністю, витрати на платне навчання сімей працівників.

- Безоплатні субсидії, надані працівникам на житлове будівництво або придбання житла.

- Суми, сплачені за працівників організацією в порядку погашення позикових коштів, виданих працівникам на житлове будівництво, придбання житла, ведення домашнього господарства.

Грошова мотивація за своєю природою є «ненасичуваною», людина швидко звикає до нового, вищого рівня оплати. Той рівень оплати, який ще вчора мотивував її на високу трудову віддачу, дуже незабаром стає звичним, втрачаючи свою спонукальну силу. Тому в управлінні організацією велика увага повинна приділятися моральному заохоченню працівників. Одним із шляхів трансформації системи стимулювання працівників з урахуванням структурної реформи може стати введення системи бонусів – колективних премій за підсумками виконаної роботи в цілому. Такого роду виплати, які отримали особливого поширення в практиці світового менеджменту, дозволяють долучити працівника до цілей організації. Щоб обрана система оплати посилювала мотивацію працівників фірми, фахівці з кадрового менеджменту пропонують проводити проектування в наступній послідовності:

- Визначити цілі та принципи системи оплати (орієнтація на індивідуальні або групові результати, чи дозволяє дана система знайти і втримати потрібних фахівців, зменшити плінність персоналу тощо).

- Зібрати інформацію про системи оплати в банках-конкурентах.

- Проаналізувати умови, в яких діє система оплати, яка зацікавила.

- Розглянути можливість опитування по запропонованим змінам в системі оплати.

- Проаналізувати ефективність системи оплати за рахунок порівняння досягнутих результатів з її цілями.

Аналіз можливих форм організації системи оплати праці в банку по запропонованій технології, виходячи з мети зміни поточної економічної ситуації показав, що існуюча система повинна бути також доповнена системою участі працівників у прибутку банку. Під системами участі працівників у прибутку розуміється поділ між ними і компанією додаткового прибутку, що був отриманий в результаті підвищення продуктивності або якості праці. Найбільш поширені сьогодні наступні системи участі працівників у прибутку організації: системи Скенлона та Ракера. Система Скенлона заснована на розподілі між працівниками і компанією економії витрат на заробітну плату, отриманої в результаті підвищення продуктивності праці, конкретно – виробіток в розрахунку на одного працівника. По суті ця система спрямована на зниження частки витрат на

заробітну плату у вартості послуги, на забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці по відношенню до заробітної плати і тому застосовна саме в банку, де частка живої праці велика. Для впровадження системи участі працівників у прибутку підприємства можна запропонувати заснований на системі Ракера розрахунок преміального фонду, як відсотка від приросту виручки підприємства в аналізованому періоді. Відсоток, що направляється на формування преміального фонду, повинен визначатися виходячи з питомої ваги витрат на оплату праці у вартості продукції підприємства за останні роки.

**Висновки.** Відносно виявлених проблем системи стимулювання персоналу в ПАТ «КРЕДОБАНК» був розроблений комплекс заходів, який включає в себе встановлення надбавок, надання соціальних пільг та стимулювання системою участі працівників у прибутку банку і побудови управління персоналом за цілями, на підставі досягнення яких буде оцінюватися ефективність праці кожного працівника.

Впровадження запропонованих заходів у поєднанні з вдосконаленням інших методів управління персоналом дозволить істотно збагатити трудовий досвід співробітників, підвищить їх кваліфікацію і сприятиме гуманізації праці, що позитивно позначиться на ефективності роботи всієї організації.

**Список літератури:** 1. Борисова О. І. Індивідуальний підхід до мотивації робітників / О.І. Борисова. - М.: Персонал-МІКС, 2002. - 129 с. 2. Веснин В. Р. Управление персоналом: Учебник. - М.: Проспект, 2011 – 688 с. 3. Дружинин В.Н. Психология / В. Н Дружинин. – СПб.: Питер, 2002. – 189с. 4. Егоришин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов.- Н.Новгород: НИМБ, 2007 – 1107с. 5. Захаров Н.Л., Кузнецов О.Л. Управление социальным развитием организации. Пidrучник. - М.: Инфра-М, 2006. - 263с. 6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2010 – 304с. 7. Логвинов Д.В. Развитие персонала в условиях экономического кризиса // Микроэкономика. – 2010. – N 5. – С.112-115.

*Надійшла до редакції 19.03.2013*

УДК 331.225.3

**Підвищення ефективності системи стимулювання персоналу організації /К.В. Шилова // Вісник НТУ „ХПІ”. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2013. - № 22 (995) - С. 123-127. Бібліогр.: 7 назв.**

В статье исследованы теоретические и практические аспекты системы стимулирования персонала организации. Относительно проведенного анализа предложен ряд мероприятий по совершенствованию существующей системы стимулирования труда персонала в банковской сфере деятельности и сделаны выводы относительно их внедрения.

**Ключевые слова:** банковская система, стимулирование; заработная плата; надбавки; прибыль.

In this article we have researched the theoretical and practical aspects of the system of staff incentives within the organization. Concerning the analysis we have offered a number of measures for the improvement of the existing system of staff incentives in banking area and made conclusions in regard to their implementation.

**Keywords:** banking system, incentives, wages, bonuses, profit.