

компанії: фінансово-економічний аспект / Г.И. Хотинская // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 2.

13. Шарипов Ю. Роль інтелектуального капітала в формуванні стоимости компанії / Ю. Шарипов // Миссия образования в формирующейся новой экономике. Тез. докл. межд. научн. конф. Часть 1. – Нижний Тагил. – 2009. – С. 49-55.

14. Козырев А. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности / А. Козырев, В. Макаров. – М. : Интерреклама, 2003. – 352 с.

15. Махомет Ю.В. Сутнісна характеристика та структура інтелектуального капіталу підприємства / Ю.В. Махомет // Економічний простір. – 2009. – № 25.

16. Булыга Р.П. Использование концепции интеллектуального капитала в методологии оценки бизнеса / Р.П. Булыга // Аудит и финансовый анализ. – 2003. – № 3.

17. Stam C. Sustainable Program on Intellectual Capital Education [Текст] / C. Stam // Centre for Research in Intellectual Capital INHOLLAND University of Professional Education. – 2006. – 38 p.

Надійшла 10.08.2011

УДК 331.101.3:65.012.32

С. В. СТРЕХОВА

Хмельницький національний університет

## МОНІТОРИНГ ДІЄВОСТІ МАТЕРІАЛЬНИХ І НЕМАТЕРІАЛЬНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*У статті надано теоретичне обґрунтування матеріальних і нематеріальних методів управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах та визначено критерії оцінки їх ефективності.*

*The article examines a theoretical basis of material and non-material methods of personnel management on enterprises in modern terms and the estimation criteria of their efficiency.*

*Ключові слова: методи управління, матеріальні методи управління, нематеріальні методи управління, персонал, підприємство, мотивація, адміністративні методи управління, економічні методи управління, соціально-психологічні методи управління.*

**Вступ.** За останні роки в Україні на ринку праці бракує фахівців з різних інженерних та технічних спеціальностей. Ця ситуація склалася внаслідок того, що в нашій країні у 90-х роках ХХ ст. зупинилися підприємства або заробітна плата на них була мізерною. Випускники вищих технічних навчальних закладів не могли знайти собі роботи за спеціальністю з гідною заробітною платою і вимушені були змінити професію. На багатьох підприємствах така ситуація склалася в кадровому забезпеченні, коли посади спеціалістів і головних спеціалістів обіймають люди пенсійного віку або молодь, яка здобула спеціальність уже після 2000 року, тобто немає достатнього досвіду. А попит на фахівців інженерних та технічних спеціальностей зростає внаслідок появи значної кількості нових підприємств. Керівники підприємств сьогодні не сумніваються в необхідності утримувати кваліфікованих працівників в організації, адже саме люди, з їх кваліфікацією і мотивацією, є тією рушійною силою, завдяки якій підприємство в цілому досягає необхідного рівня конкурентоспроможності. Тому перед керівництвом підприємства постає одне з найважливіших питань щодо застосування дієвих методів управління персоналом.

**Мета дослідження.** В сучасному суспільстві успіх підприємства залежить від того, в якій кількості персонал реалізує свій професійний потенціал. Не дивлячись на велику кількість теорій та опублікованих прикладів, мотивація персоналу залишається для керівників підприємств в чомусь таємничою. Це відбувається у зв'язку з тим, що мотиви у людей бувають різні. Крім того, збільшується кількість персоналу, який працює не повний робочий день чи працює по контракту з обмеженим терміном дії. Для цього персоналу особливо важко розробити систему стимулювання. Моніторинг дієвості матеріальних і нематеріальних методів управління персоналом дасть можливість ефективно використовувати систему компенсацій, стимулювати продуктивність працівників направляти їх діяльність у потрібне для підприємства русло, тобто підвищити ефективність системи управління персоналом на підприємстві.

**Аналіз літературних джерел з даної тематики.** В економічній літературі питанню щодо використання матеріальних і нематеріальних методів управління персоналом присвячено багато наукових робіт і публікацій. Питання вивчення методів управління персоналом розглядаються такими дослідниками як Брас А.А., Іванова-Швед Л.Н., Корсакова А.А., Колот А.М., Михайлова Л.І., Петюх В.М., Складарська В.А., Тарасов С.Л., Щьокін Г.В. та зарубіжними вченими: Маслоу А., Мескон М., Альберт М., Тейлор Ф., Хедоури Ф. та іншими. Але в зазначених роботах немає єдиного погляду на методи управління персоналом та критерії оцінки їх ефективності.

**Постановка завдання.** Теоретичне обґрунтування та визначення критеріїв оцінки ефективності матеріальних і нематеріальних методів управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах.

**Результати.** Управління підприємством і персоналом це складна система взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів, виробничої і трудової діяльності. Тому, необхідно в системі управління персоналом виділити рівні управління: зовнішній рівень (державний, регіональний, галузевий) та внутрішній, який забезпечує управління в середині підприємства. В зв'язку зі змінами зовнішнього середовища підприємство має адаптуватись до тих умов, які знаходяться зовні. Розглядаючи управління в середині підприємства, необхідно звернути увагу на методи менеджмента, через які здійснюється управління персоналом. В Україні найбільше застосовуються такі групи методів, як адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Адміністративні – базуються на владі, дисципліні й стягненнях.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття боргу прагнення людини працювати в певній організації і т.д. Ці методи впливу мають прямий характер впливу: будь-який регламентуючий або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню.

Способи адміністративного впливу:

- Організаційні впливи: штатний розклад; положення про підрозділи; посадові інструкції; організація робочого місця; колективний договір; правила трудового розпорядку; організаційна структура управління; статут підприємства.

- Розпорядчі впливи: накази; розпорядження; вказівки; інструктування; цільове планування; нормування праці; координація робіт; контроль виконання.

- Матеріальна відповідальність і стягнення: відповідальність за затримку трудової книжки; добровільне відшкодування збитку підприємству; утримання із заробітної плати; повна матеріальна відповідальність; колективна матеріальна відповідальність.

- Дисциплінарна відповідальність і стягнення: зауваження; догана; сувора догана; пониження на посаді; звільнення.

- Адміністративна відповідальність: попередження; штрафи; вилучення предметів; адміністративний арешт; виправні роботи [4; 5; 7].

Адміністративні методи управління – потужний важіль досягнення результатів поставлених цілей у випадках, коли потрібно підкорити персонал і направити його на вирішення конкретних завдань управління. Ідеальна умова їх ефективності – високий рівень регламентації управління й трудової дисципліни, коли управлінські впливи без значних змін реалізуються підпорядкованими ланками управління. Це особливо актуально у багаторівневих системах управління, до яких належать великі підприємства.

Останнім часом зменшився вплив адміністративних методів управління на підприємствах. Крім того, суперечливі процеси у суспільстві також перешкоджають використанню адміністративних методів: це зростання безробіття й часткова зайнятість на підприємствах, значна інфляція, протягом останніх років, і несвоєчасна виплата заробітної плати, розвиток бартерних угод і низька дисципліна поставок ресурсів, перевищення темпів росту цін на споживчі товари над темпами росту заробітної плати, втрата заводських традицій і порушення звичного розпорядку життя в родині.

Негативне відношення частини керівників до роботи в нових умовах господарювання, відсутність чіткої стратегії розвитку підприємства, сучасного маркетингу й високої корпоративної культури призвели до появи негативу до методів адміністративного впливу на персонал і зниженню загального ефекту від застосування адміністративних методів.

Тому, найбільш ефективні економічні методи впливу, які здійснюються за допомогою доведення до персоналу завдання і відповідного стимулювання за його виконання.

Економічні методи займають центральне місце в існуючій системі управління підприємством і його персоналом.

Економічні методи – це система мотивів і стимулів, що спонукають усіх працівників плідно працювати на загальне добро [6, с.8].

У радянський період предметом регулювання економічними методами вважалось централізоване планування, господарський розрахунок, заробітна плата, тобто мало місце вузьке тлумачення ролі й місця економічних методів, що обмежувало діапазон прийнятих рішень і важелів регулювання на рівні підприємства. Економічні методи повинні базуватися на товарно-грошових відносинах ринкової економіки, що викликає необхідність нового теоретичного обґрунтування ролі економічних методів.

Класифікація економічних методів управління:

- Планове ведення господарства: вільне підприємництво; план економічного розвитку; портфель замовлень; критерій ефективності; кінцеві результати.

- Господарський розрахунок: самостійність; самооплатність; самофінансування; економічні нормативи; фонди стимулювання.

- Оплата праці: посадовий оклад для службовців; тарифна ставка для робітників; додаткова зарплата; винагорода; премія.

- Робоча сила: ринок праці; попит (потреба); наявність (чисельність); рівень життя.

- Ринкове ціноутворення: вартість; ціна; собівартість; дохід; прибуток.  
- Цінні папери: акції; облигації; векселя; кредитні карти; дивіденди.  
- Податкова система: на фонд оплати праці; прибутковий податок; ПДВ; податок на прибуток та інші.

- Форми власності: державна; муніципальна; приватна; суспільна; інтелектуальна.

- Фази відтворення: проведення; обмін; розподіл; споживання [4; 5; 7].

Застосування економічних методів повинне суворо базуватися на їх окупності. Це означає, що інвестування коштів в матеріальне стимулювання персоналу повинне принести прибуток організації за рахунок підвищення якості виконуваних робіт у запланованому періоді [1, с.31].

Отже, економічні методи відіграють значну роль в управлінні підприємством, тому керівництву підприємства потрібно шукати шляхи удосконалення як окремих елементів системи економічного управління, так і всієї системи загалом.

Матеріальні мотиви, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні поведінки працівників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними [3, с.61].

Соціально-психологічні – базуються на засобах мотивації й морального впливу на людей.

Економічні й соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінського впливу. Не можливо розраховувати автоматичну дію цих методів і важко визначити їх вплив на кінцевий результат. Економічні методи здійснюють матеріальне стимулювання колективу і окремих працівників, вони засновані на використанні економічного механізму. Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні соціального механізму (система взаємин у колективі, соціальні потреби і т.д.) [4].

Соціально-психологічні методи – способи здійснення управлінських впливів на персонал, що базуються на використанні закономірностей психології й соціології. Об'єкт впливу цих методів – групи людей і окремі особистості.

Соціологічні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом, вони дозволяють встановити призначення й місце співробітників у колективі, виявити лідерів і забезпечити їхню підтримку, зв'язати мотивацію персоналу з кінцевими результатами, забезпечити ефективні комунікації й розв'язання та попередження конфліктів у колективі.

Соціальне планування: мета; методи; критерії; нормативи; результати.

Соціологічні методи дослідження: анкетування; інтерв'ювання; соціометрія; спостереження; співбесіда.

Особистісні якості: ділові якості; моральні якості; гідність; недоліки.

Мораль: державна; суспільна; релігійна; групова; особиста.

Партнерство: ділове; дружнє; за захопленням; сімейне; сексуальне.

Змагання: принципи; критерії; методи; форми; організація.

Спілкування: міжособистісне; особистісне; вербальне; невербальне.

Переговори: структура; техніка; методика; технологія (приймання); результати.

Конфлікти: міжособистісні; особистісні; рольові; ділові; сімейні [4; 5; 7].

Значення соціологічних методів управління дозволяє керівникові підприємства об'єктивно здійснювати соціальне планування, регулювати соціально-психологічний клімат, забезпечувати ефективні комунікації й підтримувати на гарному рівні корпоративну культуру. Для цього доцільно систематично (не рідше раз у рік) проводити соціологічні дослідження в колективі; особливо корисно знати думку персоналу про керівника.

Психологічні методи відіграють дуже важливу роль у роботі з персоналом, тому що спрямовані на конкретну особистість, працівника.

Класифікація елементів, що регулюються психологічними методами управління:

- Психологічне планування: мета; критерії; методи; нормативи; результати.

- Галузі психології: психофізіологія; психоаналіз; психологія праці; психологія управління; психотерапія.

- Типи особистості: організаторський; аналітичний; інженерний; творчий; інтуїтивний.

- Темпераменти: сангвінічний; флегматичний; холеричний; меланхолійний.

- Характер людини: риси характеру; відносини людини (до навколишньої дійсності; до інших людей; до себе; до роботи).

- Спрямованість особистості: потреби; інтереси; мотиви; переконання; світогляд.

- Інтелектуальні здібності: рівень інтелекту; мислення; свідомість; пам'ять; логістика; творчість.

- Методи пізнання: аналіз; синтез; індукція; дедукція; відчуття; сприйняття.

- Психологічні образи: історичні; художні; графічні; візуальні; знакові.

- Способи психологічного впливу: вплив; переконання; спадкування; прохання; похвала; порада; примус; осуд; вимога; заборона; комплімент; метод Сократа; натяк; «вибух».

- Поведінка: «ангельська»; високоморальна; нормальна; аморальна; «диявольська».
- Почуття й емоції: моральні; естетичні; патріотичні; інтелектуальні; причетність; переживання; погрози; жахи.
- Стреси: зовнішнє середовище; обставини; хвороби; перевантаження; розслаблення [4; 5].

Соціально-психологічні методи – найбільш тонкий інструмент впливу на соціальні групи людей і особистість людини.

Психологічні методи використовуються з метою гармонізації взаємовідносин працівників і встановленні найбільш благоприємного психологічного клімату [3].

Нестабільність економічного стану підприємства, фінансові труднощі, несвоєчасна виплата заробітної плати, тривалі простой, звичайно, не сприяють підтримці гарного соціально-психологічного клімату, крім того керівник значно більше часу змушений приділяти не людському спілкуванню й функціям управління персоналом, а маркетингу, фінансам, тобто іншим функціям.

Тому важливо знати й прогнозувати вплив соціально-психологічних методів управління на роботу персоналу.

Крім того, економічна роль соціально-психологічних методів полягає в тому, що їх застосування дозволяє попередити в колективі конфлікти, що призводять до зниження виробництва.

У реальному житті, на практиці, не застосовується тільки один з методів управління персоналом. Керівники підприємств при роботі з персоналом „змішують” усі три методи для того щоб, досягти оптимальної віддачі від своїх підлеглих і, тим самим, досягти успіхів у своїй діяльності.

Головна мета цих методів, формування в колективі позитивного, соціально-психологічного клімату, завдяки чому в зазначеній кількості будуть вирішуватись виховні, організаційні і економічні завдання [2].

Управління персоналом, безперечно, є одним з найважливіших аспектів у діяльності підприємства, тому необхідно, щоб всі керівники будь-якого рівня управління знали і вміло користувалися методами управління персоналом.

**Висновки.** Успіх управління персоналом обумовлюється двома основними чинниками: 1) здатністю підприємства чітко визначити, що (яка поведінка персоналу) потрібно для досягнення його мети; 2) здатністю «вгадати», які методи («сигнали») спонукають персонал на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах постійних змін. Для досягнення мети підприємству необхідно, щоб персонал мав конкретні фахові навички й використовував їх. Інакше кажучи, необхідний певний тип виробничої поведінки. Під виробничою поведінкою розуміється не тільки технічна вправність (уміння працювати з комп'ютером, за верстатом, знання продукту, що виробляється), а й певна поведінка в стосунках з клієнтом (здатність працювати з більшим навантаженням, взаємодіяти з колегами тощо), тобто навички, які також містять мотивацію.

В умовах ринкових відносин посилюється вплив психологічних методів управління персоналом. Тому потрібно вивчати соціальний портрет особистості та приймати рішення з урахуванням цих результатів.

### Література

1. Иванова-Швед Л.Н., Корсакова А.А., Тарасов С.Л. Управление персоналом : [учебно-методический комплекс] / Иванова-Швед Л.Н., Корсакова А.А., Тарасов С.Л. – М. : Изд. центр ЕАОИ. – 2008. – 200 с.
2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Кабушкин Н.И. – Минск. : Новое издание, – 2002. – 336 с.
3. Колот А.М. Мотивація персоналу : [підручник] / Колот А.М. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
4. Михайлова М.І. Управління персоналом : [навчальний посібник] / Михайлова М.І. –К. : Центр учбової літератури, 2007. –248 с.
5. Петюх В.М. Управління персоналом : [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц] / Петюх В.М. – К. : КНЕУ, 2000. – 124 с.
6. Складаревская В.А. Управление персоналом : [учебно-практическое пособие] / Складаревская В.А. – М. : МГУТУ, 2004. – 68 с.
7. Теория и практика управления персоналом : [учеб.-метод.пособ. / авт.-сост. Г.В. Щекин].– 2 изд., стереотип. – К. : МАУП, 2003. – 280 с.

Надійшла 11.08.2011