

Єрмошкіна О.В.

Національний гірничий університет

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Проаналізовані існуючі підходи до побудови системи мотивації праці персоналу підприємств. Визначені основні структурні елементи системи мотивації та встановлені взаємозв'язки між ними, визначені умови використання векторів підтримки та векторів обмеження коливань фінансових потоків, розроблені інструменти оцінки результатів роботи центрів відповідальності та працівників з формування, розподілу та використання фінансових потоків.

Ключові слова: мотивація, вектор підтримки, вектор обмеження, центр відповідальності, фінансовий потік.

I. Вступ. Побудова ефективної системи управління фінансовими потоками неможлива без визначення відповідних важелів управління поведінкою персоналу, відповідального за формування, розподіл та використання фінансових потоків підприємства. Дослідження взаємозв'язку між обсягами чистих фінансових потоків та розміром оплати праці, проведене на основі даних обраного промислового підприємства засвідчило, що існує щільна залежність між цими двома показниками (рис. 1).

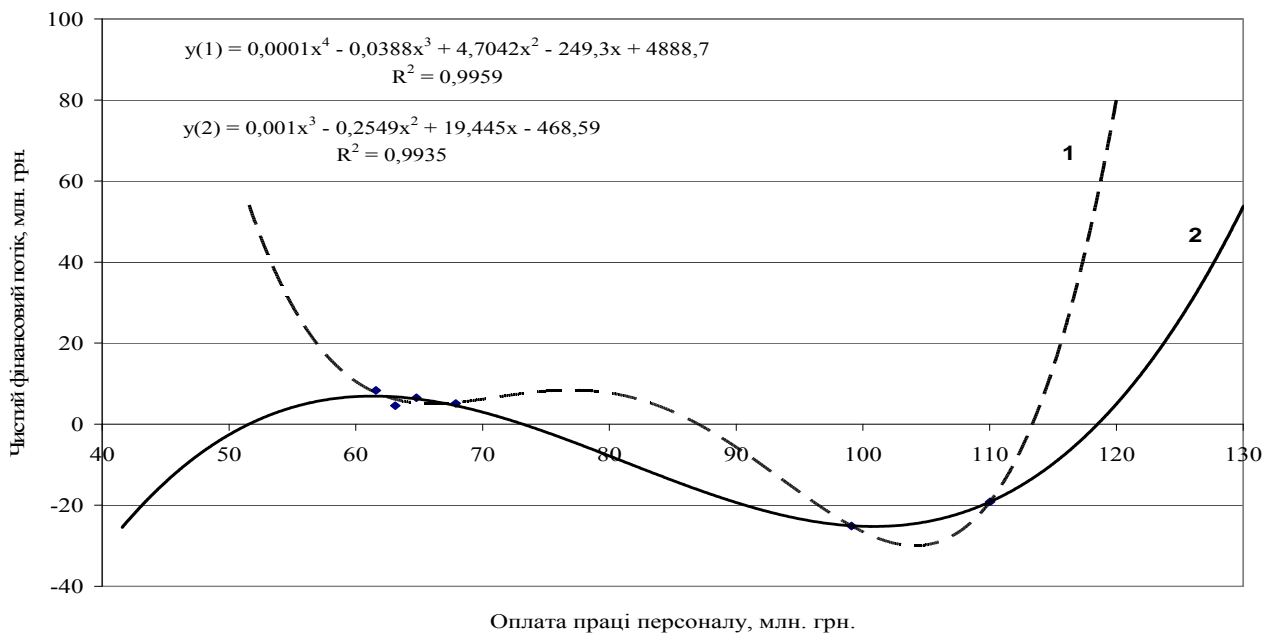


Рис. 1. Чистий фінансовий потік і розмір оплати праці персоналу

Як свідчать результати прогнозування зміни трендів 1 і 2 та їх рівняння обидва тренди характеризуються високим рівнем достовірності ($R^2(1) = 0,9959$ та $R^2(2) = 0,9935$). Однак при прогнозуванні попередніх періодів тренд 1 свідчить, при зростанні заробітної плати обсяг чистого потоку різко зменшується. Це може бути справедливим в тих випадках, коли фінансові потоки, які спрямовуються на оплату праці персоналу займають значну питому вагу в сукупних потоках.

В більш реальних умовах промислового підприємства, коли оплата праці персоналу складає в обсязі сукупних вихідних фінансових потоків складає лише 14,2 %, у вхідних 11,3%, на нашу думку більш достовірним є тренд 2, який засвідчує поступове збільшення обсягів фінансових потоків при рості заробітної плати. Зміна тренду в інтервалі 75 – 110 млн. грн. витрат на оплату праці обумовлена тим, що вказані значення оплати праці та фінансових потоків були отримані в процесі поглинання підприємства холдингом. Перспективний прогноз же свідчить, що при зростанні заробітної плати, тобто більшому стимулюванні праці персоналу буде відбуватись зростання обсягів фінансових потоків причому темпами більшими, ніж темпи зростання заробітної плати. Особливістю промислових підприємств є те, що в підрозділах, які випускають продукцію та займаються її реалізацією, тобто відповідають за формування та використання фінансових потоків працює більше 60 % всього персоналу.

Таким чином, можна зробити висновок, що розробка відповідної системи мотивації персоналу щодо формування, розподілу та використання фінансових потоків є необхідною умовою ефективного управління персоналом.

Це питання набуває принципового значення в ринкових умовах, умовах недосконалості інститутів, кризових явищ в економічному середовищі. Ще в середині 30-х років ХХ сторіччя Т. Батя зазначав, що «...якість життя робітників є предметом основної турботи працедавця, а не держави...» [5, С. 104].

II. Постановка задачі. Дослідження розвитку теорії менеджменту засвідчило, що у сфері мотивації персоналу існує доволі багато науково обґрунтованих підходів до формування цієї системи. Найбільший внесок у розвиток теорії

мотивації зробили такі представники процесуальних теорій, як Б.Ф. Скіннер, Т. Коннеллан, Е. Л. Трондайк (теорія модифікації поведінки), В. Врум (теорія очікування), Дж. С. Адамс (теорія справедливості), Е. Локке, Т. Раян, Ф. Тейлор (теорія постановки цілей), та змістових теорій – А. Маслоу (теорія самоактуалізації), ERG-теорія Альдерфера, Двухфакторна теорія Герцберга, Теорія Макклелланда (набутих потреб) [1, 5, 6]. Дані теорії відрізняються як певними перевагами та справедливими висновками, так і багатьма проблемами та питаннями, які потребують регулювання, пояснення та обґрунтування.

Як зазначалось вище, в системі управління фінансовими потоками мотивація персоналу, відповідального за формування, розподіл та використання фінансових потоків є важливим питанням, яке потребує відповідних пропозицій, рішень та рекомендацій.

Таким чином, метою даного дослідження є визначення напрямків вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства в умовах функціонування системи управління фінансовими потоками підприємства.

III. Результати. Зваживши всі переваги та недоліки існуючих теорій та їх прикладного застосування, ґрунтуючись на існуючих дослідженнях щодо формування ефективного інструментарію мотивації роботи персоналу визначимо основні елементи та необхідні напрямки вдосконалення системи мотивації персоналу з точки зору впливу персоналу на формування, розподіл та використання фінансових потоків.

Якщо розглядати систему мотивації роботи персоналу, то можна згрупувати існуючі в теорії і практиці елементи [1, 6] наступним чином:

- система оплати праці персоналу;
- система розвитку колективу: ротація, освіта, підвищення кваліфікації, забезпечення кар'єрного росту, стимулювання саморозвитку;
- система соціальних гарантій: соціальні виплати та пільги; соціальне забезпечення; соціально-культурний розвиток;

- система забезпечення приналежності: участь у прийнятті важливих рішень, участь у прибутку підприємства, участь у капіталі, рівень поінформованості про діяльність підприємства;

- система розвитку корпоративної культури: престижність роботи, престижність посади, тощо.

Слід зазначити, що зазначені системи в процесі функціонування вступають у щільну взаємодію, знаходяться у взаємообумовленості. Причому, ефективність їх функціонування значною мірою визначається не тільки узгодженістю та стабільністю їх власного функціонування, а і ступенем та характером взаємодії та зв'язку з іншими елементами системи управління діяльністю підприємства.

Згідно до розробленої системи управління фінансовими потоками [2] нами виділяється мотивація за центрами відповідальності (формування, розподіл, обслуговування, використання) та індивідуальна мотивація персоналу. В цьому контексті сформулюємо сутність процесу мотивації роботи персоналу відповідального за формування, розподіл та використання фінансових потоків в рамках системи управління ними.

Дослідження сутності поняття мотивації та його тлумачення різними авторами [1, 5, 6] дозволили встановити, що в рамках системи управління фінансовими потоками:

- процес мотивації роботи персоналу за центрами відповідальності представляє собою сукупність управлінських дій, які спрямовані на стимулювання працівників відповідних підрозділів (центрів відповідальності) до найбільш раціонального формування, розподілу, обслуговування та використання фінансових потоків, яке призводить до постійного зростання обсягів чистого фінансового потоку та ринкової вартості підприємства;

- процес індивідуальної мотивації працівників представляє собою сукупність управлінських дій та індивідуальних ініціатив робітника, які спрямовані на забезпечення формування, розподілу та використання фінансових потоків з базовими параметрами (обсяг, джерела формування, напрямки використання,

регулярність та швидкість), які визначені стратегією розвитку підприємства та окреслені цілями діяльності відповідних центрів відповідальності, а також на найбільш ефективне обслуговування цих процесів.

Структура мотивації персоналу та взаємозв'язок між її елементами представлений на рис. 2.

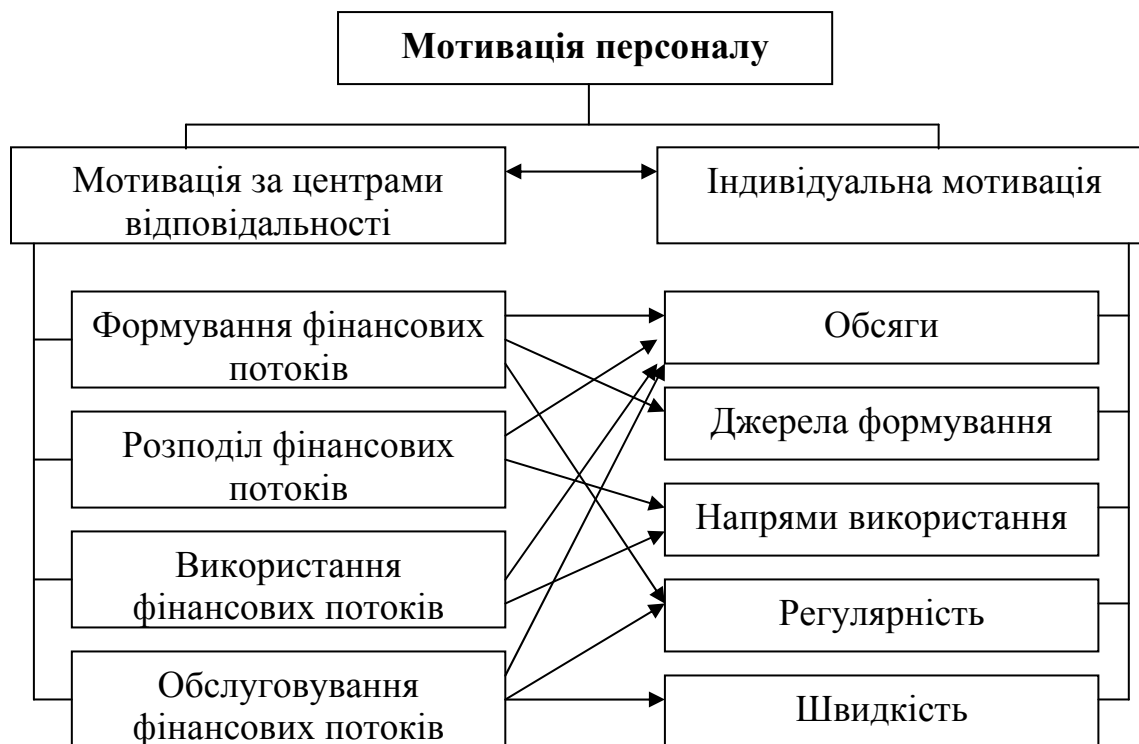


Рис. 5.2. Структура мотивації персоналу в системі управління фінансовими потоками підприємства

Слід зазначити, що інструменти мотивації визначаються у відповідності до рівнів управління (вищій, середній, нижчій) та планування (стратегічний, тактичний, оперативний), які існують в системі управління фінансовими потоками [2], а також в залежності від функцій, які розподіляються між відповідними підрозділами.

В процесі визначення інструментів мотивації будемо спиратись на елементи теорії модифікації поведінки Б.Ф. Скіннера [6, С. 161] та теорію встановлення цілей Е. Локке [6, С. 179-185].

Ґрунтування на даних теоріях передбачає, що в ролі інструментів мотивації приймаються:

- змінний графік підкріплення, який ґрунтується на встановленій вище залежності між обсягами чистого фінансового потоку та обсягами вихідних фінансових потоків, пов'язаних з оплатою праці (див. рис. 5.9);

- система встановлення цілей для орієнтації дій працівника на досягнення поставленої цілі та забезпечення підтримки його поведінки щодо досягнення відповідних цільових установок.

Змінний графік підкріплення передбачає, що в процесі моніторингу та контролю обсягів фінансових потоків по окремих центрах відповідальності: визначаються тенденції до збільшення або зменшення відповідних фінансових потоків та створюються відповідні важелі підтримки тенденції або її обмеження (рис. 3)

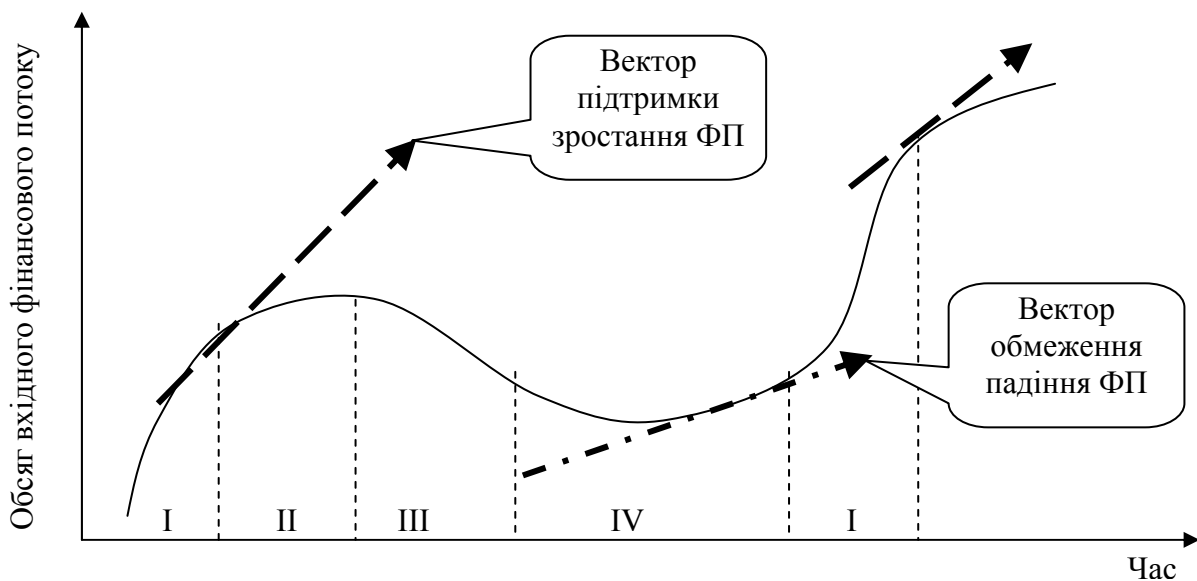


Рис. 3. Змінний графік підкріплення (підтримки та обмеження) коливань вхідних фінансових потоків (ФП)

Вектор підтримки зростання вхідного фінансового потоку представляє собою направленість зміни обсягів виплати винагороди персоналу відповідного центру відповідальності задля подовження тенденції зростання фінансового по-

току. Даний вектор застосовується у випадку прогнозування подальшого зростання потоку. Однак, слід зазначити, що темпи зростання сукупної винагороди персоналу в даній ситуації повинні відставати від темпів зростання обсягів фінансового потоків, що забезпечить дотримання принципу динамічної рівноваги розвитку.

Вектор обмеження падіння обсягів фінансових потоків використовується для недопущення подальшого зменшення обсягів вхідного фінансового потоку. В даному випадку вектор представляє собою направленість зростання винагороди для тих менеджерів, які забезпечили виконання планових показників в межах підрозділу на основі результатів індивідуальної мотивації по цільових показниках.

Як свідчить рис. 3 виділяються чотири принципових зони впливу інструментів мотивації на обсяги фінансових потоків:

- I зона характеризується інтенсивним зростанням обсягів фінансових потоків з одночасним підвищенням винагороди працівникам підрозділу згідно з вектором підтримки зростання;
- II зона характеризується уповільненням темпів зростання фінансових потоків в наслідок послаблення впливу мотиваційних інструментів на діяльність персоналу підрозділу;
- III зона характеризується значним падінням обсягів вхідних фінансових потоків і є сигналом для застосування векторів обмеження їх падіння;
- IV зона віддзеркалює ситуацію, коли падіння обсягів фінансових потоків призупиняється, посилюється вплив мотиваційних інструментів та починається поступове зростання обсягів вхідних фінансових потоків, що переводить підрозділ до I зони наступної хвилі коливань.

У випадку, якщо підрозділ є центром використання фінансових потоків, тобто на його долю приходиться суттєва сума вихідних фінансових потоків застосовується аналогічний підхід. Однак в ролі векторів обмеження і підтримки використовуються вектор підтримки скорочення вихідних фінансових потоків та вектор обмеження зростання вихідних фінансових потоків.

Слід зазначити, що змінний графік підкріплення вхідних фінансових потоків застосовується для всіх підрозділів, які є центрами формування фінансових потоків. Змінний графік підкріплення вихідних фінансових потоків застосовується виключно до тих центрів використання фінансових потоків, діяльність яких пов'язана зі створенням певної суми витрат (перша група). До таких центрів здебільшого відносяться виробничі підрозділи, підрозділи соціально-культурного забезпечення, загальногосподарські підрозділи.

Стосовно вихідних фінансових потоків, які свідчать про виконання фінансових зобов'язань у розрахунках з контрагентами (погашення існуючої кредиторської заборгованості, погашення основної суми та процентів по кредитах, сплата дивідендів, купонних виплат, тощо), обсяги та терміни створення цих потоків обумовлені раніш укладеними контрактами і ключовими індикаторами оцінки діяльності підрозділів другої групи в даному випадку є, по-перше, відповідність фактично використаних обсягів плану платежів, а по-друге, відповідність терміну їх обслуговування умовам контракту.

При визначенні інструментів мотивації підрозділів, які відносяться до центрів обслуговування фінансових потоків необхідно спиратись на індикатори надійності та ефективності системи обслуговування фінансових потоків [3, 4]: час обслуговування (по вхідних елементах), фактична довжина черги замовлень, кількість замовлень, що залишили систему без обслуговування, термін обслуговування замовлень у нормальному режимі. Саме ці показники є індикаторами для застосування інструментів модифікації поведінки персоналу.

При формуванні системи мотивації персоналу (особливо в рамках системи управління фінансовими потоками) слід приймати до уваги можливість конфлікту інтересів не тільки всередині колективу в залежності від ступеня задоволення певних потреб та мотиваційного впливу менеджерів, а і можливість існування конфлікту між менеджерами та власниками підприємства. Слід зазначити, що цей конфлікт може бути обумовлений як поведінкою менеджерів підприємства, так і поведінкою власників в умовах змінності інтересів відпові-

дних груп, інституційних меж, інституційної неповноти та недосконалості інформації.

У відповідності до основних положень інституційної теорії [7, С. 438 – 443] цей конфлікт піддається відповідному регулюванню (дисциплінуванню). В процесі розвитку інституційної теорії були сформульовані чотири основних підходи до врегулювання такого конфлікту (табл. 1).

Таблиця 1

Інструменти врегулювання конфлікту інтересів між власником та менеджерами підприємства

Дисциплінування	Інструмент впливу
Внутрішнє	Компенсаційні схеми, мотивація та моніторинг
Через ринок праці	Порівняльна оцінка діяльності менеджерів з вимогами та пропозиціями ринку праці
Через товарний ринок	Наявність конкуренції, як основний інструмент зменшення цін, витрат та зниження рівня «організаційної розслабленості»
Через ринок капіталу	Залежність ціни на акції компанії від ефективності діяльності її менеджерів (труднощі у залученні капіталу, можливість поглинань та злиття з іншими більш успішними компаніями)

Оскільки робота менеджерів в багатьох випадках націлена на розподіл фінансових потоків, то мотивація до ефективної роботи центрів розподілу фінансових потоків є більш складною задачею, оскільки сам процес розподілу фінансових потоків повинен відповідати визначеним цілям та задачам роботи підприємства. Слід зазначити, що на оперативному рівні розподіл фінансових потоків відноситься до підрозділів, які займаються обслуговуванням фінансових потоків і, відповідно, оцінюються за наведеними вище показниками. На тактичному і стратегічному рівні ефективність роботи щодо розподілу фінансових потоків може бути оцінена на основі двох ключових показників на основі дисциплінування через ринок капіталу, ринок праці та внутрішнє дисциплінування: стратегічний рівень – зростання ринкової вартості підприємства за від-

повідний період; тактичний рівень відповідність сформованих планових показників фактичним (ефективність планування).

Оскільки більшість промислових підприємств характеризуються складною багаторівневою ієрархічною структурою та багато номенклатурним виробництвом необхідно встановити внесок окремих підрозділів у формування та використання відповідних фінансових потоків, рівень виконання плану щодо відповідних показників та вплив зміни обсягів фінансових потоків на загальну динаміку відповідних фінансових потоків підприємства. Порядок розрахунку зазначених показників наведений в табл. 2.

Таблиця 2

Порядок розрахунку показників оцінки діяльності підрозділів з формування та використання фінансових потоків

Показник	Формула розрахунку
Вхідні фінансові потоки	
Коефіцієнт участі підрозділу / персоналу у формуванні вхідних фінансових потоків	$K_1 = \frac{IFF_{i,t}}{IFF_t}$, де $IFF_{i,t}, IFF_t$ - обсяги вхідних фінансових потоків і-го підрозділу і по підприємству у періоді t
Рівень виконання плану обсягів вхідних фінансових потоків	$K_2 = \frac{IFF_{i,t,\Phi}}{IFF_{i,t,\Pi}}$, де $IFF_{i,t,\Phi}, IFF_{i,t,\Pi}$ - відповідно фактичні та планові показники обсягу сформованого вхідного фінансового потоку у періоді t
Коефіцієнт зростання вхідних фінансових потоків	$K_3 = \frac{IFF_{i,t}}{IFF_{i,t-1}}$, де $IFF_{i,t-1}$ - обсяг сформованого вхідного фінансового потоку у періоді t-1
Вихідні фінансові потоки	
Коефіцієнт впливу підрозділу / персоналу на вихідні фінансові потоки (для першої групи)	$K_1 = \pm \frac{\Delta OFF_{i,t}}{\Delta OFF_t}$ для $\begin{cases} \Delta OFF_t > 0, \Delta OFF_{i,t} < 0 \text{ приймається "+"} \\ \Delta OFF_t > 0, \Delta OFF_{i,t} > 0 \text{ приймається "-" } \end{cases}$ де $\Delta OFF_{i,t}, \Delta OFF_t$ - зміна обсягів вихідних фінансових потоків і-го підрозділу та по підприємству в цілому у періоді t
Рівень виконання плану обсягів вихідних фінансових потоків	$K_2 = \frac{OFF_{i,t,\Phi}}{OFF_{i,t,\Pi}}$, де $OFF_{i,t,\Phi}, OFF_{i,t,\Pi}$ - відповідно фактичні та планові показники обсягу вихідного фінансового потоку у періоді t

На основі розрахунку зазначених показників для окремого підрозділу та по працівникам визначається сукупний вплив підрозділу чи працівника на формування, розподіл чи використання фінансових потоків підприємства.

Слід зазначити, що наведені показники не є заміною існуючі системі премій та бонусів особливо для підрозділів, пов'язаних з виробничою діяльністю. В даному випадку представлена лише та частина комплексної системи мотивації роботи персоналу, яка пов'язана саме з формуванням, розподілом та використанням фінансових потоків підприємства і, відповідно, доповнює цю систему. В результаті визначення інтегральних коефіцієнтів формується матриця коригування премій відповідних підрозділів (табл. 3)

Таблиця 3

Матриця коригування премій підрозділів

	K1	K2	K3	Коригуючий коефіцієнт
Вхідні фінансові потоки				
Преміювання	$\geq 0,3$	$\geq 1,0$	$\geq 1,0$	1,20
	$\geq 0,1$	$\geq 1,0$	$\geq 1,0$	1,15
	$< 0,1$	$\geq 1,0$	$\geq 1,0$	1,10
Підтримка	$\geq 0,3$	$\geq 0,8$	$\geq 1,0$	1,10
	$\geq 0,1$	$\geq 0,8$	$\geq 1,0$	1,05
	$< 0,1$	$\geq 0,8$	$\geq 1,0$	1,03
Стимулювання	$\geq 0,3$	$\geq 0,6$	$< 1,0$	0,80
	$\geq 0,1$	$\geq 0,5$	$< 1,0$	0,85
	$< 0,1$	$\geq 0,5$	$< 1,0$	0,90
Вихідні фінансові потоки				
Преміювання	> 0	$\leq 1,0$	-	1,20
Підтримка	> 0	$\leq 1,2$	-	1,05
Стимулювання	> 0	$\leq 1,4$	-	0,90
	< 0	$\geq 1,4$	-	0,80

Слід зазначити, що представлена матриця є орієнтовною і в умовах конкретного підприємства коригуючи коефіцієнти та межі зміни відповідних коефіцієнтів можуть змінюватись у відповідності до потреб та цілей підприємства, загальної стратегії розвитку та мотивації персоналу.

Відповідні розрахункові показники та коефіцієнти є об'єктом моніторингу та контролю в системі управління фінансовими потоками.

IV. Висновки. Таким чином, в результаті дослідження діяльності промислових підприємств встановлена щільна залежність між обсягами чистого фінансового потоку та обсягом вихідних фінансових потоків, які спрямовуються на оплату праці персоналу. На основі критичного аналізу існуючих підходів до побудови системи мотивації:

- сформульовані поняття процесу мотивації персоналу за центрами відповідальності та індивідуальної мотивації при управлінні фінансовими потоками; визначені структурні елементи системи мотивації роботи персоналу та встановлені взаємозв'язки між ними;

- удосконалені існуючі підходи до визначення мотиваційних важелів на основі поєднання елементів теорії модифікації поведінки та теорії встановлення цілей, визначені умови використання векторів підтримки та векторів обмеження коливань фінансових потоків та чотири принципових зони впливу інструментів мотивації на обсяги фінансових потоків;

- визначені інструменти оцінки результатів роботи центрів відповідальності та працівників та сформована матриця коригування премій підрозділів в залежності від рівня показників оцінки діяльності підрозділів з формування та використання фінансових потоків.

Література

1. Довбня С.Б. Методологические основы и стратегические альтернативы реструктуризации промышленных предприятий в процессе реформирования экономики Украины. Дисс. на соиск... докт. екон. наук. НМетАУ. - Днепропетровск, 2002. – 540 с.
2. Єрмошкіна О.В. Побудова системи управління фінансовими потоками підприємства в ринкових умовах // Економічний вісник Національного гірничого університету, №3. – Дніпропетровськ: РИК НГУ, 2003 – с. 56-63
3. Єрмошкіна О.В. Визначення часу обслуговування фінансових потоків в системі управління фінансовими потоками підприємства // Економічний вісник Національного гірничого університету, №2. – Дніпропетровськ: РИК НГУ, 2006 – с. 34-45
4. Єрмошкіна О.В. Оцінка ефективності системи управління розподілом фінансових потоків підприємства // Управління розвитком. Зб. наук. праць – 2008 - № 17 – С. 62 – 66
5. Классики менеджмента / Под ред. М. Уорнера / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
7. Фуруботн Э.Г., Рихтер Р. Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории / Пер. с англ. под ред. В.С. Катькало, Н.П. Дроздовой. СПб.: Издат. Дом Санкт-Петерб. гос. ун-та, 2005. – XXXIV + 702 с.