6. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 316 с.

7. Экономический потенциал административных и производственных систем: Монография / Под общ. ред. О. Ф. Балацкого. – Сумы: ИТД „Университетская книга", 2006. – 973 с.

8. Сосненко Л. С. Анализ экономического потенциала действующего предприятия. – М.: „Издательский дом „Экономическая литература", 2004. – 208 с.

Надійшла 16.09.2009

УДК 331.12

О. М. БАКСАЛОВА
Хмельницький національний університет

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В статті досліджено особливості системи мотивації праці. Проведена порівняльна характеристика основних мотивів діяльності працівників українських та західних підприємств. Встановлено основні складові ефективної системи мотивації праці на підприємстві.

In the article investigational features of the system of motivation of labour. Comparative description of basic reasons of activity of workers of the Ukrainian and western enterprises is conducted.

Ключові слова: ресурси, мотивація, персонал, підприємство.

Актуальність. На сучасному етапі розвитку економіки України основним ресурсом підприємства стає персонал. Мотивація виступає головним елементом активізації людського фактору, який не тільки створює матеріальні передумови виробництва, але і забезпечує їх ефективне використання.

Ні одна система управління не функціонуватиме досконало, якщо в масштабі країни, регіону або окремого підприємства не буде розроблено ефективну систему мотивації праці персоналу, яка б спонукала кожного працювати продуктивно для досягнення особистісних цілей та цілей підприємства.

Постановка проблеми. Процес мотивації широко висвітлено в працях зарубіжних авторів: Б. Адамса, В. Бовикіна, І. Дмітрієва, С. Башкатової, В. Вилюнаса, Ю. Грибіна, І. Загородньої, Б. Карлоффа, М. Круглова, Л. Латишева [3].

У наукових колах України питання мотивації праці знайшли своє висвітлення в роботах О. В. Толстікової, В. Гриньової, М. Дороніної, Н. Дишлюк, Є. Глухачова, Г. Назарової, А. Колота, О. Куценка, С. Лисенка, В. Дружиніної, О. Ястремської [5].

Однак низка завдань теоретико-методичного обґрунтування, розробки, формування та розвитку, практичні аспекти застосування системи мотивації персоналу не одержали свого остаточного визначення.

Таким чином, незважаючи на багатовікові науково-методичні корені, досі немає такої система мотивації праці, яка б відповідала сучасним вимогам науки та практики господарювання. Розв'язанню цієї проблеми і присвячене дане дослідження.

Виклад основного матеріалу. Система мотивації праці персоналу є цілісним, взаємопов'язаним і взаємообумовленим організмом, джерелом життєздатності якого є узгодження різних інтересів найманих працівників та власників. Тобто, якщо вони мають спільні інтереси, то система життєздатна. Якщо спільних інтересів на підприємстві не існує, то система втрачає здатність до саморегуляції, стає неефективною.

Для формування ефективної системи мотивації праці необхідний ряд передумов: чітке формулювання принципів мотивації праці, що відображають об'єктивні закономірності розвитку підприємства і взаємовідносини між суб'єктами і об'єктами управління; якісно сформовані цілі підприємства, що сприймаються працівником як засіб задоволення його потреб; достатність фінансових ресурсів для надання винагород; професійно-підготовлені вищі менеджери, здатні виявляти потреби персоналу, оцінювати їх та створювати ефективну систему стимулювання праці.

Рисами системи мотивації праці є: сприяння формуванню та досягненню суспільно значущих цілей підприємства і завдяки цьому підтримання рівноваги між економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства; орієнтація на створення системи економічних стимулів до праці, тобто рівня, диференціації, структури та динаміки витрат на персонал; поступовий перехід від авторитарного до демократичного стилю управління; виконання функції комунікації між керівництвом і власником підприємства та її працівниками щодо створення і підтримки взаємного порозуміння.

За В. М. Гриньовою; система мотивації існує незалежно від соціально-економічних формацій, параметри її є сталими і групуються за ознаками мотивів – матеріального, соціального, статутного, духовно-інтелектуального або соціального, колективістського, процесуального та самореалізації [2, с. 55 – 56]. На думку автора, система мотивації є динамічною, її складові постійно змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Дороніна М. С. визначає систему мотивації як все те, що підштовхує працівників компанії до

подальшої ефективної діяльності [3, с. 18].

На думку автора, система мотивації праці персоналу підприємства є найбільш завершеною формою рганізації мотивації, цілісністю функціонування певної сукупності мотиваційних складових (методів), органічно пов'язаних й узгоджених за матеріальними, моральними та соціальними потребами різноманітних груп носіїв інтересів для досягнення поставлених цілей.

Мотиваційні системи формуються як комплекс різноманітних мотивів, який в свою чергу визначає стандарти поведінки. Коли мотиваційні системи блокують одна одну або вступають у протиріччя, можна казати про конфліктні мотиви.

О. В. Толстіковою для визначення дієвих стимулів праці персоналу на підприємствах України було проведено дослідження причин, за якими робота не подобається працівникам (рис. 1) [5, с. 66 – 69].

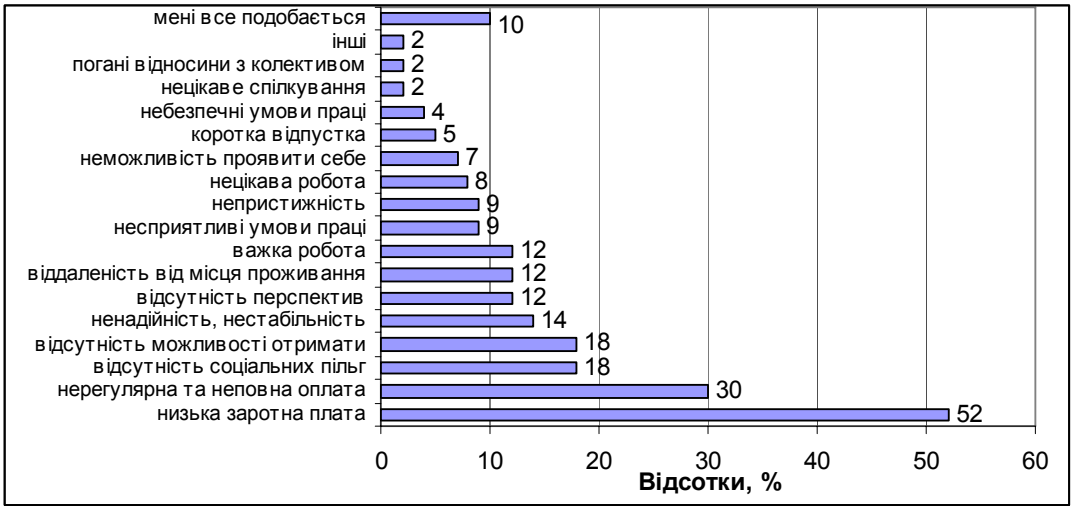

Рис. 1. Причини, за якими робота не подобається працівникам

З аналізу рисунку можна зробити висновок, що найвагомішим стимулом підвищення зацікавленості у роботі працівників є рівень оплати плати, її регулярність та повнота.

За даними анкетування, проведеного Інститутом підприємництва у Парижі, дипломовані спеціалісти у віці від 25 до 35 років прагнуть до рівноваги між розвитком професійних можливостей та особистих здібностей. Цікава робота залишається основною вимогою 79 *%* респондентів, 65 % респондентів бажають, щоб між професійним та особистим життям була рівновага, а 57 % – мріють розвивати ініціативність [6].

Дослідження щодо визначення основних стимулів персоналу було проведено В. Андрєєвим на російських підприємствах (рис. 2). За його даними виявлено, що найголовнішими за значимістю мотивами праці на підприємствах Росії є високий рівень її оплати (23,0 бали), можливість навчання та професіонального зростання (12,8 балів) та просування по службі (11,6 балів) [1, с. 5 – 16].

Рис. 2. Значимість основних стимулів праці персоналу

За результатами досліджень стимулів науковців самими дієвими стимулами мотивації праці у

російських компаніях є: підвищення заробітної плати, можливість кар'єрного та професіонального зростання працівників, покращення умов праці та заходи щодо створення єдиної команди.

Порівняння основних мотивів праці українських та західних працівників, показало, що з опитаних в Україні більше 50 відсотків працівників вважають матеріальне заохочення найважливішим мотивом, тоді як для працівників західних підприємств воно є самим незначним (рис. 3).

Дослідження щодо методів мотивації праці персоналу у США було проведене журналом "Fortune" (табл. 1). З аналізу таблиці слідує, що ефективність системи мотивації праці персоналу забезпечується шляхом поєднання всіх її складових [4, с. 82 – 85].

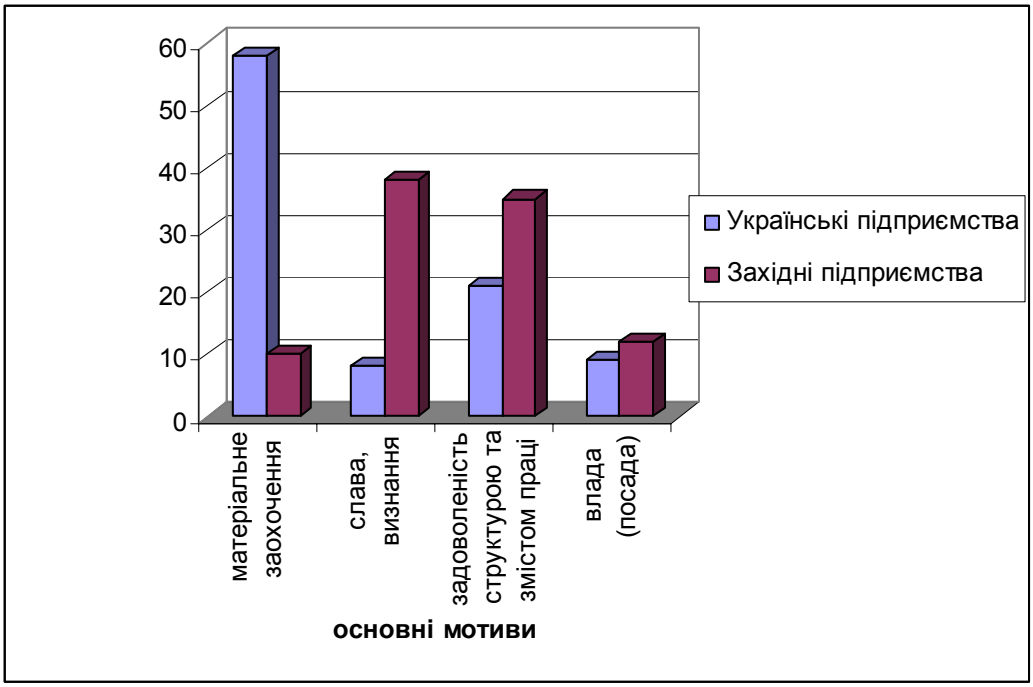

Рис. 3. Порівняльна характеристика основних мотивів діяльності працівників українських та західних підприємств

Таблиця 1

Методи мотивації найбільш турботливих компаній США

Назва компанії	Методи мотивації
"Container Store"	атмосфера довіри, 41 % всіх працівників прийшли до компанії за рекомендацією друзів-працівників цієї компанії
"SAS Institute"	акцент на турботу про дітей персоналу, компанія має свій фітнес-центр. 15 % від фонду заробітної плати направляється до Пенсійного фонду працівників, гнучкий графік роботи
"Cisco Systems"	веб-камери, встановлені на місцях роботи, дозволяють працівникам зі свого робочого місця слідкувати за дітьми
"Southwest Airlines"	медичне страхування з оплатою наданих послуг за рахунок фірми
"Charles Schwab"	участь всіх працівників у прибутку компанії, щоквартальні бонуси складають біля 10 % рівня заробітної плати
"Tdindustries"	компанія будується за принципом рівноправності та соціального партнерства без ієрархічної підпорядкованості
"Fenwick&West"	збільшена заробітна плата
"Edward Jones"	для жінок передбачені великі преміальні протягом відпустки по вагітності і пологах та доглядом за дитиною
"Plant&Moran"	всім працівникам надано статус повноправних партнерів
"CDW Computer Center"	при досягненні обсягу продажу 3 млрд дол., всім працівникам виплачуються бонуси загальною сумою 5 млн дол.; підтримка дружніх взаємин вищих менеджерів і рядових працівників
"Born Information Service"	надання кожному працівникові уніформи та власного портативного комп'ютера
"Frank Russell"	розвинута система винагород
"Goldman Sachs"	можливість всім працівникам придбати акції компанії за номінальною ціною, яка в декілька разів нижча за ринкову
"WRQ"	розміщення підприємства у дуже живописному місці, що сприяє активному способові життя працівників збуджує працівників
"Graniterock"	96 % працівників мають можливість пройти тренінг з метою подальшого кар'єрного зростання
"Continental Airlines"	можливість безплатного перельоту будь-яким рейсом компанії всіх родичів і друзів працівників

Висновки. В Україні система мотивації повинна мати ті ж самі складові, що й в інших країнах, але на даному етапі розвитку економіки основне місце у цій системі повинно приділятися рівневі оплати плати, підвищенню її стимулюючої ролі, що було доведено за допомогою досліджень багатьох науковців.

З аналізу викладеного слідує, що ефективна система мотивації праці персоналу підприємства повинна включати наступні складові:

1) система оплати праці (основна, додаткова заробітна плата, компенсаційні та заохочувальні виплати) повинна залежати від вкладу працівника, підрозділу, де він працює,' і від підсумкового результату діяльності підприємства;

2) соціальні гарантії, до яких належать оплата листків непрацездатності; гарантія зайнятості; програми страхування; фінансове консультування;

3) надання пільг, які включають будівництво житла, безпроцентні позики на особисті потреби, путівки до баз відпочинку, сімейні грошові допомоги, дотації на транспортні витрати;

4) участь працівників у власності підприємства (надання акцій за пільговими цінами – опціон);

5) участь працівників в управлінні підприємством (надання їм права голосу при вирішенні низки проблем, делегування повноважень, консультування з працівниками;

6) участь працівників у розподілі прибутку підприємства;

7) ротація персоналу, яка забезпечує працівникові просування по службі, професіональне та кар'єрне зростання, збагачення змістом праці;

8) покращення умов праці;

9) особисте та публічне визнання;

10) формування і розвиток моральних якостей особистості і морального клімату у колективі.

Використання системи мотивації праці повинно дати змогу підприємству досягти поставлених цілей.

Таким чином, чим краще узгоджена система мотивації праці персоналу, тим активніше працівники досягають результатів, направлених на реалізацію потреб підприємства, оскільки відчувають себе рівноправними партнерами в соціально-економічних процесах підприємства.

Література

1. Андреев В. Социальная инфраструктура предприятий как инструмент повышения зффективности хозяйствования / В. Андреев, А. Изотов / Современные проблеми менеджмента : сб. науч.работ. – СПб.: СПбГЧОФ, 2007. – С. 5 – 16.

2. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. Наукове видання / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 192 с.

3. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки / М. С. Дороніна, В. М. Лугова // Економіка розвитку. – 2006. – № 2. – С. 18 – 22.

4. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект). – К. : Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України, 2007. – 156 с.

5. Толстікова О. В. Оцінка та мотивація трудової поведінки працівників промислових підприємств // Управління розвитком: зб. наук. ст. – Харків : ХНЕУ, 2006. – № 7. – С. 66 – 69.

6. Баюра Д. Стимул для менеджера // http://www.investgazeta.net

Надійшла 16.09.2009

УДК 658.152: 330. 322 (477)

І. В. ГВОЗДЕЦЬКА, О. В. ОСТАПЧУК
Хмельницький національний університет

МОДЕЛЮВАННЯ ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА ПРИ ОЦІНЮВАННІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

Метою оцінювання потенційного об'єкта інвестування є визначення його інвестиційної привабливості задля подальшого її підвищення та залучення максимально можливого обсягу інвестицій. Тому, в умовах децентралізації управління у підприємств з'явилася необхідність і можливість самостійно визначати стан своєї інвестиційної привабливості.

The purpose of evaluation the potential object of investing is determination of it investment attractiveness for the sake of its subsequent increase and bringing in of maximally possible volume of investments. Therefore, in the conditions of decentralization of management a necessity and possibility independently to determine the state of the investment attractiveness appeared at enterprises.

Ключові слова: інтегральні показники, машинобудівні підприємства, оцінювання, інвестиційна привабливість.

Оцінювання інвестиційної привабливості підприємства здійснюється у сфері взаємних інтересів як