конкурентну позицію на товарному і фінансовому ринках, забезпечувати стабільний економічний розвиток у стратегічній перспективі.

Список літератури

1. Орлов, А. И. Менеджмент в техносфере [Текст] : учебное пособие / А. И. Орлов, В. Н. Федосеев. – М. : Академия, 2003. – 384 с.

2. Зигерт, В. Руководить без конфликтов [Текст] : [пер. с нем.] / В. Зигерт, Л. Ланг. – М. : Экономика, 1990. – 456 с.

3. Шелудько, В. М. Фінансовий менеджмент [Текст] : підручник / В. М. Шелудько. – К. : Знання, 2006. – 439 с.

4. Бланк, И. А. Стратегия и тактика управления финансами [Текст] / И. А. Бланк. – К. : ИТЕМ ЛТД; СПб.: АДЕФ-Украина, 1996. – 534 с.

5. Слав'юк, Р. А. Фінанси підприємства [Текст] / Р. А. Слав'юк – К. : ЦУЛ, 2002. – 460 с.

6. Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента [Текст] Т.1. Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : Эльга : Ника-Центр, 2004. – 624 с.

7. Герасимчук, З. В. Фінансовий менеджмент [Текст] : навчальний посібник / З. В. Герасимчук, І. М. Вахович. – Луцьк : Настир'я, 2004. – 519 с.

8. Леонтьев, В. Е. Финансовый менеджмент [Текст] / В. Е. Леонтьев, В. В. Бочаров. – СПб. : ИВЭСЭП «Знание», 2004. – 520 с.

9. Фінанси підприємства [Текст] : підручник / А. М. Поддерьогін [та ін.] ; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддерьогін. – 5-те вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2005. – 546 с.

10. Шеремет, А. Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ [Текст] / А. Д. Шеремет, А. Ф. Ионова. – М. : Инфра-М, 2004. – 479 с.

11. Крейнина, М. Н. Финансовый менеджмент [Текст] / М. Н. Крейнина. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Дело и сервис, 2001. – 400 с.

12. Гридчина, М. В. Финансовый менеджмент [Текст] : курс лекций / М. В. Гридчина. – К. : МАУП, 1999. – 136 с.

Отримано 15.03.2009. ХДУХТ, Харків.
© Т.І. Свобода, 2009.

УДК 331.108.5:65.01«312»

О.М. Филипенко, канд. екон. наук, доц.
І.С. Гудкова, магістр

ОСОБЛИВОСТІ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуто питання з виявлення особливостей стимулювання найманих працівників в умовах розвитку ринкової економіки.

Рассмотрен вопрос о выявлении особенностей стимулирования наемных рабочих в условиях развития рыночной экономики.

The question of identifying the characteristics of incentive wage workers in a market economy.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Термін «мотивація» вперше вжив Артур Шопенгауэр у статті «Чотири принципу достатньої причини» (1900-1910 рр.). Спочатку цей термін використовували в екзистенційній філософії, психіатрії та психології для пояснення причин поведінки людини і тварин. Починаючи з 20-х років XX ст. відзначається поява перших теорій мотивації, що відносяться тільки до людини.

На зміну тейлористським поглядам на працівника як на елемент системи (організації) приходить концепція «людських відносин». Рух «за людські відносини» (1930-1950 рр.) зародився у відповідь на нездатність з боку представників адміністративної теорії повністю усвідомити людський фактор як основний елемент ефективної організації. Основний постулат теорії людських відносин – підвищення ефективності організації засноване на зростанні ефективності праці її персоналу.

У цей період почали з'являтися перші змістовні теорії мотивації трудової діяльності. Змістовні теорії мотивації базуються на диференціації потреб і пов'язаних з ними чинників, що визначають поведінку людей. Основними представниками даного концептуального напрямку можна назвати А. Маслоу, Ф. Герцберга, Клейтона Альдерфера, Аткінсона, Мак-Клелланда.

Подальший розвиток розуміння ролі та місця людини в процесі трудової діяльності призвело до пошуку відповіді на запитання: який сам процес мотивації, його елементи та етапи? Це призвело до формування процесуального підходу до вивчення трудової мотивації. Процесуальні теорії, які аналізують те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретний вид поведінки. Основою процесуального підходу до мотивації стали праці Курта Левіна, Віктора Врума і Елтона Мейо [1].

Подальша еволюція призвела до утворення безлічі дослідних напрямів, які вивчають з одного боку, зміст мотивації та утворюють її мотиви праці, а з іншого, процес мотивації, і, відповідно, послідовність і зміст її етапів. Про сучасні теорії не можна з упевненістю говорити як про синтез процесуального та змістовного підходів до мотивації, хоча пошук у цьому напрямку ведеться досі.

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки підприємства пред'являють до кваліфікації фахівців більш високі вимоги, ніж рані-

ше. Так, керівники повинні розробляти і рекомендувати ефективну стратегію, орієнтовану на ринкові критерії, забезпечувати постійне оновлення продукції, створювати сприятливу організаційну культуру.

Керівники повинні постійно відслідковувати зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, а також оцінювати зміни, що відбуваються в діяльності фірми.

Готовність і бажання людини виконувати свою роботу є одними з ключових чинників успіху функціонування підприємства. Шлях до ефективного управління персоналом лежить через розуміння мотивації людей. Якщо добре розуміти, що рухає людиною, спонукає його до дій, до чого вона прагне, виконуючи певну роботу, можна так побудувати управління персоналом фірми, що люди будуть самі активно прагнути виконати свою роботу найкращим чином і найбільш результативно з точки зору досягнення організацією своїх цілей [2].

Таким чином, від чітко розроблених систем мотивації залежить не тільки соціальна і творча активність працівників, але і кінцеві результати діяльності підприємства.

Важливість проблем мотивації персоналу полягає в тому, що, зрозумівши механізм формування мотиваційної сфери людини, керівники зможуть більш ефективно керувати персоналом, підвищуючи тим самим продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства.

Спроби пристосувати класичні теорії мотивації до сучасності багато в чому не систематизовані, що ускладнює практичне використання технологій і методів мотивації. Складність практичної організації системи мотивації персоналу визначається також слабкою вивченістю особливостей мотивації працівників, зайнятих в окремих галузях економіки і видах виробництва, а також наявністю колосальної кількості способів впливу на мотивацію конкретної людини.

Дію механізму мотивації з абсолютною точністю не визначено, як і достеменно невідомо коли і з яких причин мотивуючий чинник впливає або чому не спрацьовує. Тому, застосовуючи будь-які методи мотивації, ґрунтуючись як на змістовних, так і на процесуальних теоріях, необхідно підлаштовувати їх під конкретну ситуацію й характеристики трудового колективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З'ясувати, заради чого працюють співробітники, – значить отримати потужний інструмент впливу на них. Як з'ясувати, чого дійсно хочуть співробітники?

Людина – заручник своїх потреб, мотивів, цінностей. Вони визначають його поведінку, і саме вони можуть стати для роботодавця ключем до ефективного управління персоналом. Протягом декількох століть цей ключ шукали генії управлінської думки. Ієрархія потреб

Абрахама Маслоу, двофакторна концепція Фредеріка Герцберга, теорія Y Дугласа МакГрегора, концепція ERG Клейтона Альдерфера і низка інших теорій намагалися дати відповідь на запитання, що визначає поведінку працівника. Але жодна з них так і не стала абсолютно вірним рішенням.

І все ж деякі фундаментальні принципи вони дозволили сформулювати. Цими висновками і вважають за краще сьогодні керуватися практики [3]:

1. Мотиви завжди індивідуальні.
2. Мотиви – це завжди комплекс.
3. Мотиви піддаються змінам.
4. Матеріальна мотивація – лише один з декількох десятків мотивуючих чинників, якими користуються найчастіше.
5. Мотивуючим є той чинник, задоволення якого впливає на ефективність праці.

Значним в розкритті питання мотивації є внесок Олександра Хайєма.

В останній своїй праці Хайєм пропонує декілька способів підвищення мотивації та поліпшення якості роботи працівників, які добре зарекомендували себе на практиці [4].

У першу чергу він пропонує керівникам визнати, що підлеглі можуть бути мотивовані будь-чим, прямо не пов'язаним з їх роботою. Динамічні співробітники, що мають значний потенціал росту, як правило, захоплені спортом, хобі чи іншою справою, що не мають відношення до роботи. Ці зовнішні інтереси не повинні вступати в протиріччя з роботою. Ви можете використовувати прагнення співробітників домагатися високих результатів у тій області, якою вони захоплені, щоб стимулювати їхній ріст і мотивацію на робочому місці.

Необхідним, з точки зору Хайєма, є визнання керівниками працівників особистостей зі своїми інтересами. Треба з'ясувати, що рухає ними. Допоможіть своїм співробітникам в їх заняттях і цікавтесь їх досягненнями. Ваше позитивне ставлення до захоплень підлеглого обов'язково позначиться на його роботі. Завдяки підтримці керівництва ця ситуація стає вдвічі виграшною: чим більших успіхів досягає працівник у житті, тим вище якість і продуктивність його праці.

Важливим є також відстеження рівня мотивації. У більшості організацій керівники не мають уявлення про дійсний рівень мотивації своїх підлеглих. За звичай проведення в компаніях досліджень ступеня задоволеності співробітників роботою не включають оцінку мотивації. Якщо ви почнете вимірювати мотивацію, то, імовірніше за все, незаба-

ром навчітесь нею керувати. Не маючи даних про рівень мотивації, ви ніколи не зможете поліпшити цей показник.

Мета та завдання статті. Метою дослідження є виявлення особливостей стимулювання найманих працівників в умовах розвитку ринкової економіки, розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення стимулювання персоналу підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування нового мотиваційного механізму має здійснюватись з урахуванням докорінних суспільно-економічних і соціально-психологічних перетворень, які відбуваються на сьогоднішній день. Останнє саме й зумовлено зміною форм власності та появою різних видів підприємництва.

У формуванні ефективної мотиваційної політики важливе значення має роль персоналу в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, а також ступінь поінформованості працівників стосовно соціальної, економічної, інноваційної політики підприємства.

В Україні працівники недостатньо проінформовані про величини і структуру власних заробітків та відрахувань з них. Доступною така інформація є для фахівців з нормування й оплати праці, найманому працівнику такі дані надаються в основному лише на його вимогу. Це свідчить про те, що на сьогодні чітко не відпрацьовані ні механізми, ні принципи участі працівників у результатах господарської діяльності.

На трудову поведінку персоналу значний вплив справляє його участь в управлінні справами організації. Це вигідно з огляду на інтереси як найманих працівників, так і роботодавців. Перші отримують можливість повнішого задоволення своїх нематеріальних потреб (причетності, самовираження тощо), а інші – можуть підвищити ефективність управлінських рішень і краще використати трудовий потенціал організації. Тому не випадково в більшості сучасних теорій мотивації підкреслюється необхідність щонайширшого залучення персоналу до управління виробництвом. При цьому автори теорії підкреслюють, що нині робітники здатні приймати рішення з різних питань оперативного управління, тоді як роль менеджера зводиться до вироблення стратегії, рекомендацій, переконання персоналу, створення здорового соціально-психологічного клімату [5].

Як правильно мотивувати співробітників. Для відповіді на це запитання можна звернутися до соціоніки. Відповідно до цієї науки люди діляться на групи у відповідності з тими способами, якими вони вважають за краще приймати і видавати інформацію. При цьому відомо, які методи мотивації можна застосовувати до кожного з типів. Це буде адресна мотивація, яка дійсно потрібна співробітнику, щоб стимулювати його до ефективного виконання тієї чи іншої роботи.

Соціоніка вводить поняття «стимульні групи». Їх усього чотири – «Престиж», «Унікальність», «Інтерес», «Добробут». Розглянемо дані групи докладніше.

1. Стимульна група «Настроювання на статус, престиж» – співробітники орієнтовані на підвищення впливу, визнання. Представники цієї групи вимагають пошани і уваги до своєї персони. Мотивація для них – просування службовими сходами. Якщо в компанії немає можливості для вертикального кар'єрного росту, то цілком прийнятний варіант переміщення «по горизонталі». Наприклад, з менеджера по роботі з клієнтами – у VIP-зону: менеджер по роботі з VIP-клієнтами. В основі стимуляції – підвищення почуття власної значущості.

2. Стимульна група «Настроювання на унікальність» – співробітники орієнтовані на реалізацію нових незвичайних проектів. Співробітники, що входять в дану групу, добре себе почувають там, де є прогрес. Дайте їм вільний графік, новітню техніку для роботи – і вони самі будуть себе стимулювати, роблячи все нові й нові відкриття (ну і, природно, за нові прогресивні ідеї та інноваційні проекти потрібно добре заплатити). Надайте їм можливість підвищення кваліфікації або отримання додаткової освіти – вони не захочуть покидати своє робоче місце!

3. Стимульна група «Настроювання на особистий інтерес» – орієнтовані на те, що необхідно особисто ним: в даний момент або для подальшого розвитку. Представників даної групи важливо переконати, що робота, яку належить виконати, потрібна не тільки фірмі, але і їм самим (розписати для переконливості їх особисту вигоду). Також як і для «Унікальних», їм важлива можливість підвищення кваліфікації або отримання додаткової освіти. Ця група – вічні учні. Для них справжня насолода – глибоко вивчити питання, яке їх цікавить, а також проконсультувати інших з цього питання, підкріплюючи тим самим власну цінність. До речі, за такі консультації клієнти компанії, швидше за все, готові платити чималі гроші.

4. Стимульна група «Настроювання на добробут» – орієнтовані на зручність і комфорт. Такі співробітники повинні комфортно себе почувати на робочому місці. І отримувати зарплатню, яка відповідає їх фізичній та розумовій активності, для того щоб добре відпочити та відновити сили. Усе, що пов'язано з підвищенням рівня комфорту на робочому місці, розглядатиметься співробітниками як стимуляція до діяльності. Гарною мотивацією також є соціальний пакет, спрямований на покращення здоров'я.

Окремо варто сказати про матеріальні стимули. Проблема полягає в тому, що звикання до зовнішніх впливів у людей, як правило, на-

стає дуже швидко. Наслідки очевидні: величина або частота використання стимулу повинна постійно збільшуватися. Звідси випливає думка про обмежену ефективність матеріального стимулювання: в умовах насиченого ринку будь-яка зарплатня рано чи пізно починає здаватися невисокою (завжди можна знайти людину, якій за ту ж роботу платять більше). Тому такий стимул як підвищення заробітної платні варто використовувати дуже обережно.

Усе ж головним аспектом, якому працівники віддають перевагу у процесі трудової діяльності, є саме матеріальне стимулювання праці [6]. Тобто головним чинником, який визначає ставлення працівника до роботи і спонукає його якісно виконувати поставлене завдання чи покладені обов'язки, є очікування підвищення заробітної платні та встановлення чіткого зв'язку між результатами праці та її оплатою.

В останні роки спостерігається тенденція до зростання заробітної платні працівників. Це можна побачити проаналізувавши динаміку середньомісячної зарплатні за видами економічної діяльності за 2006-2007 рр. [7]. У ці роки відбулось зростання середньомісячної заробітної платні за всіма видами економічної діяльності. Найбільший її зріст спостерігається у працівників зайнятих фінансовою діяльністю. У 2007 їх заробітна платня збільшилась на 720 грн порівняно з минулим роком і становила 2770 грн або 19,24% від усієї суми. Також порівняно велика середньомісячна зарплатня у працівників державного управління – 1852 грн (12,87%), але порівнюючи її з попереднім роком відбулось її зменшення по структурі на 1,26%. Найменший зріст середньомісячної заробітної платні спостерігається у працівників зайнятих сільським господарством. У звітному році їх зарплатня зросла на 180 грн.

Проте позитивні тенденції зростання заробітної платні не свідчать про ефективність мотивації персоналу. Спричинено це зростанням цін на споживчі товари, значно більшим ніж темпи росту середньої заробітної платні.

Інша можлива складова заробітку – соціальні доплати, які не здійснюються взагалі або найчастіше мають форму матеріальної допомоги. На сьогодні система соціальних доплат не створює в найманих працівників відчуття соціальної захищеності, а отже також не є стимулюючим чинником у системі мотивації їхньої праці.

Щодо виплати додаткової заробітної платні, то найчастіше такі виплати не здійснюються, натомість, на думку працівників, вони отримують такі доплати у своїй заробітній платні.

Висновки. Основні проблеми сучасної системи мотивації найманих працівників полягають в наступному: прийняті та поширені на

сьогодні системи оплаті праці не грунтуються на виявленні інтересів найманих працівників, не забезпечують ефективного стимулюючого впливу на них, що є основною причиною відсутності належної мотивації до продуктивної праці та підтверджує необхідність формування високоефективної мотиваційної політики, яка сприяла б задоволенню потреб працівників і досягненню цілей підприємства. Для цього необхідно проведення професійно підготовлених радикальних перетворень усієї системи мотивації трудової діяльності, як у масштабах країни, так і в формах оплати праці, які застосовуються на підприємствах.

Оплата праці повинна бути безпосередньо пов'язана з кінцевими результатами роботи підприємства в цілому та внеском окремого працівника зокрема. Для забезпечення тіснішого взаємозв'язку оплати праці з кінцевими результатами господарювання необхідно більш широко використовувати безтарифні моделі оплати праці.

Необхідно надати працівникам можливість брати участь в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень, інформувати їх стосовно соціальної, економічної, інноваційної політики підприємства; реалізувати власні знання та вміння для досягнення вищого статусу на підприємстві. Для створення у працівників суб'єктивного відчуття соціальної захищеності, допомоги, турботи з боку роботодавця необхідно створити таку систему соціальних доплат, яка стимулювала б не тільки зростання продуктивності праці, а й визначала довготривалий характер зв'язку з підприємством.

Також важливими засобами посилення мотивації працівників є розвиток колективних форм організації праці, покращення умов праці, раціональна диференціація режиму трудового процесу та відпочинку, підвищення якості життя.

Отже, головним напрямом формування мотиваційної політики є інтеграція інтересів і цілей працівників з інтересами та цілями підприємства.

Список літератури

1. Осовська, Г. В. Управління трудовими ресурсами [Текст] : навчальний посібник / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. – К. : Кондор, 2003. – С. 197–199.

2. Антохова, І. М. Проблеми впливу мотиваційного механізму на розвиток персоналу підприємства [Текст] / І. М. Антохова // Вісник КНТЕУ, 2006. – № 2. – С. 176 – 185.

3. Пошук мотиву [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rabotka.ru/staff_motivation/st1.php>.

4. 17 способов повысить мотивацию сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rabotka.ru/staff_motivation/st7.php>.

5. Магура, М. И. Создание системы управления персоналом организации [Текст] / М. И. Магура // Управление кадрами. – 1997. – № 7. – С.14-20.

6. Безтелесна, Л. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників [Текст] / Л. Безтелесна, Г. Міщук, С. Мартинюк // Україна : аспекти праці. – 2006. – № 3. – С. 42 – 48.

7. Праця України 2007 [Текст] : Статистичний збірник. – К. : Державний комітет статистики України.

Отримано 15.03.2009. ХДУХТ, Харків.
© О.М. Филипенко, І.С. Гудкова, 2009.

УДК 658.15:339.372.8

С.О. Зубков, ст. викл.
А.О. Колесник, викл.

БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНА ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ

Запропоновано багатокритеріальний метод оптимізації структури джерел фінансування необоротних активів підприємств на основі критеріїв ефективності політики фінансування необоротних активів.

Предложен многокритериальный метод оптимизации структуры источников финансирования необоротных активов предприятий на основе критериев эффективности политики финансирования необоротных активов.

The multicriteria optimization method of sources of financing structure of inconvertible assets on the basis of efficiency criteria of policy for financing inconvertible assets is suggested.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Актуальною проблемою для будь-якого підприємства є раціональне використання усіх наявних ресурсів, у тому числі й фінансових. У цьому контексті оптимізація структури джерел фінансування необоротних активів є одним із найважливіших і найскладніших завдань, що вирішуються у процесі здійснення політики фінансування необоротних активів. Вона є заключним етапом формування політики фінансування необоротних активів та передбачає використання різних математичних моделей, розв'язання яких, в остаточному підсумку, дають можливість обрати найліпший варіант здійснення фінансування з усіх доступних для цього підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений огляд літератури не виявив однозначного підходу до визначення оптимальної структури джерел фінансування. Так, Т.В. Дорошенко у своєму до-