

ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

ФАНДЕЄВА А. Є.

УДК 331.101.3

Фандеєва А. Є. Теоретичні положення формування мотиваційного механізму управління людськими ресурсами

У статті розглянуто концепцію комплексної (системної) мотивації та обґрунтовано актуальність процесу формування мотивації персоналу на результативну діяльність.

Ключові слова: мотивація персоналу, комплексна мотивація, оцінка персоналу.

Бібл.: 2.

Фандеєва Аліна Євгенівна – аспірантка, кафедра міжнародної економіки, Харківський національний автомобільно-дорожній університет (вул. Петровського, 25, Харків, 61002, Україна)

E-mail: FandyaSportik@ovi.com

УДК 331.101.3

UDC 331.101.3

Фандеєва А. Е. Теоретические положения формирования мотивационного механизма управления человеческими ресурсами
В статье рассмотрена концепция комплексной (системной) мотивации и обоснована актуальность процесса формирования мотивации персонала на результативную деятельность.

Ключевые слова: мотивация персонала, комплексная мотивация, оценка персонала.

Библ.: 2.

Fandeyeva A. Y. Theoretical Principles of Forming the Motivation Mechanism of Human Resources Management

In this article the review of the concept of complex (system) motivation has been made and the topicality of the process of forming the staff motivation for an effective activity has been proven.

Key words: staff motivation, complex motivation, estimation of personnel.

Bibl.: 2.

Фандеєва Аліна Євгенівна – аспірантка, кафедра міжнародної економіки, Харківський національний автомобільно-дорожній університет (вул. Петровського, 25, Харків, 61002, Україна)

E-mail: FandyaSportik@ovi.com

Fandeyeva Alina Ye. – Postgraduate Student, Department of International Economics, Kharkiv National Automobile and Highway University (vul. Petrovskogo, 25, Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: FandyaSportik@ovi.com

Новий етап розвитку суспільних відносин у будь-якій країні вимагає підвищення активності та відповідальності працівників усіх систем і рівнів виробництва, створення умов для сталої їх прояви.

Проблеми мотивації працівників управлінської праці, як і інших категорій працівників підприємств будь-яких форм власності, є найбільш актуальними незалежно від суспільно-політичного ладу в окремо взятій країні світового співтовариства, оскільки від чітко розроблених систем мотивації залежить не тільки соціальна і творча активність працівників управлінської праці, але і кінцеві результати підприємств у їх багатогранній соціально-економічній діяльності, особливо в галузі впровадження у виробництво інноваційних процесів та заходів науково-технічного прогресу.

Уже протягом багатьох десятиків років вивченню різних аспектів проблеми мотивації певних категорій працівників підприємств присвячуються роботи як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Серед них: С. Д. Резник, Ю. Д. Красовский, М. Х. Мескон, И. В. Минервин, В. А. Лобанов, С. В. Шекшня.

Мета статті – розглянути концепцію комплексної (системної) мотивації та обґрунтувати актуальність процесу формування мотивації персоналу на результативну діяльність.

У теоретичному плані об'єктом дослідження мотивації є поведінка (діяльність) людей і методи впливу на неї. Практичні завдання мотивації полягають у підборі способів і методів ефективного впливу, а також у форму-

ванні гнучких моделей і механізмів орієнтації персоналу на результативну діяльність. Вирішення цих завдань потребує комплексного полісистемного підходу, оскільки поведінка людей визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів. Усі ці процеси, складно інтегруючись і переломлюючись у свідомості людини, перетворюються на його вчинки, слова, дії, поведінку в цілому.

Перелічити всі фактори, що детермінують поведінку людини, неможливо, оскільки важко знайти більш складне і багатогранне явище, ніж людське «Я», яке не тільки є неповторним для кожної людини, але і в багатьох важливих аспектах практично неможливо визначити.

У створенні комплексних систем управління слід спиратися на глибоке пізнання й використання законів поведінки людини, які проявляються в прихованих внутрішніх процесах. Тому одними економічними методами без повного врахування загальних законів, а також соціально-психологічних та біопсихологічних особливостей людей управляти їх трудовою поведінкою і забезпечувати підвищення ефективності виробництва неможливо.

Вивчення досвіду мотивації провідних корпорацій США та інших високорозвинених країн стало необхідною передумовою успішної діяльності сучасного менеджера і підприємця. Основні уроки нечисленні, прості і зрозумілі. Їх суть зводиться до подолання архаїчного уявлення про можливість дієвої мотивації переважно через оплату праці. Замість цього підходу зараз широко використовується концепція комплексної (системної) мотивації. Вона містить такі складові:

- ✦ розвиток якостей особистості на основі усвідомлення нею необхідності розвитку; визнання індивідуальної праці, шанобливого й уважного ставлення до всіх без винятку в організації; оцінки якостей особистості;
- ✦ орієнтація мотивації персоналу на результативну діяльність як з боку організації, так і з боку особистості на основі визначення мети; оцінки діяльності; формування мотивації досягнень.

Іншими словами, комплексна мотивація характеризується взаємозв'язком і взаємозумовленістю соціально-психологічних і соціально-економічних процесів, гармонізуючи інтереси особистості та організації.

Групова участь у праці приносить задоволення і визнання, проте не слід забувати про те, що світовий процес є результатом діяльності окремих особистостей. Біля витоків майже кожного великого відкриття стояли особистість і індивідуальна, а не групова діяльність. Люди вимагають до себе індивідуального підходу, хочуть мати власність, прагнуть створити сім'ю, їх праця повинна оцінюватися й отримувати визнання; вони хочуть, щоб їх супроводжував успіх. Досвід мотивації кращих компаній США показує, що якщо керівництво випускає з поля діяльності людину як особистість, воно втрачає почуття реальності.

Комплексна мотивація, заснована на визнанні індивідуальної праці, уважному ставленні до кожного працівника, передбачає виконання таких вимог [1, с. 94]:

- ✦ повага до людської гідності та ідей, що висловлюються працівниками, – найважливіша вимога до сучасного менеджера;
- ✦ навчання та підготовка кадрів – важливий елемент системи мотивації, що вимагає постійної уваги, цілеспрямованої роботи, значних фінансових вкладень;
- ✦ перед кожним співробітником необхідно ставити конкретні, зрозумілі цілі і розробляти плани їх досягнення, які містять вимоги до співробітника, що забезпечують виконання роботи;
- ✦ один раз на квартал керівник і підлеглий повинні в спокійній і конфіденційній обстановці розглядати виконання щоквартального та річного планів для взаємоузгодження індивідуальних оцінок;
- ✦ заробітна плата повинна безпосередньо залежати від рівня виконання робіт;
- ✦ річна атестація співробітників є ідеальним засобом приведення заробітної плати у відповідність з якістю робіт;
- ✦ планування кар'єри кожного співробітника – важлива частина системи мотивації. Воно передбачає проведення заходів щодо вдосконалення індивідуальної професійної майстерності та виявлення певних нахилів як на перспективу, так і в даний час;
- ✦ при плануванні кар'єри доцільно використовувати методики уточнення цінностей, виявлення задоволеності від виконуваної роботи, персонального розвитку та значимості роботи.

Планування кар'єри доповнюється і конкретизується щорічними планами індивідуального росту працівників;

- ✦ менеджери повинні приділяти увагу програмам висунення пропозицій. Беручи участь в них, співробітники, крім додаткового доходу, отримують можливість самовираження, визнання і відчуття причетності до справ фірми;
- ✦ працівники повинні брати участь у програмі покращення робіт, у рамках якої плануються і здійснюються заходи, пов'язані з виконанням працівником його прямих функцій і посадових обов'язків;
- ✦ неформальне спілкування. Керівництво має визнавати досягнення персоналу в реалізації програм висунення пропозицій і підвищення якості робіт. Для цього доцільно проводити щомісячні та щоквартальні конкурси, видавати премії, організовувати спільні обіди з керівництвом фірми, видавати авторські свідоцтва.

Зрозвитком науково-технічного прогресу техніка стала повновладним господарем у багатьох технологічних і управлінських процесах, однак при цьому зросли роль і значення людини. Людина стала не тільки найбільш цінним, але й найбільш дорогим ресурсом організації. Гарна організація прагне максимально ефективно використовувати потенціал своїх працівників, створюючи всі умови для найбільш повної реалізації співробітників на роботі і розвитку їхнього потенціалу. Це одна сторона взаємодії людини й організації, але є й інша, яка відбиває те, яку роль організація відіграє в її житті, що вона дає людині, який сенс вона вкладає у взаємодію з нею.

Щоб узгодити очікування людини та організації і тим самим усунути або мінімізувати проблеми та колізії, які виникають між людиною й організаційним оточенням, важливо чітко уявляти собі, на яке місце в організації претендує людина, які ролі вона може і готова виконувати і яку роль їй пропонує організація. Щоб ці очікування не суперечили одне одному, необхідна наявність в організації керування високого класу, орієнтованого на формування мотивації досягнення кінцевих результатів.

З усіх факторів, що впливають на ефективність будь-якої діяльності, найбільше значення має наявність мотивації персоналу на результативність своєї діяльності. Це стосується різних сфер діяльності і рівня організації – від бригади робітників і фахівців до держави в цілому. Аналіз багатьох досліджень показує, що підприємства, де більша частина персоналу мотивована на виконання благородної місії та досягнення суспільно корисних кінцевих результатів, частіше досягають успіху. Розглянемо запропоновані нами методи вирішення проблем підприємств за допомогою комплексної мотивації персоналу на досягнення кінцевих результатів діяльності.

Під комплексною мотивацією розуміється створення у персоналу матеріальних, організаційних, моральних та лідерських мотивів, що відповідають цілям підприємства.

В умовах інтенсифікації виробництва для ефективного впливу на соціальну поведінку працівників, отримання стабільних конкурентоспроможних результатів життєдіяльності організації необхідно відмовитися від прямих, грубих методів, як адміністративних, так і економічних.

Мотивація працівників на досягнення кінцевих результатів здійснюється за допомогою навмисного впливу на ті чи інші сторони життєдіяльності колективу, підприємства. Комплексна система мотивації призводить до зміни змісту та структури соціально-психологічного клімату у бажаному напрямку (на підвищення продуктивності і продуктивності праці тощо). Вона повинна відображати об'єктивну тенденцію соціально-економічного розвитку колективу (підвищення рівня конкурентоспроможності, стабільності, надійності).

Загальна змістовна постановка задачі забезпечення життєдіяльності соціально-економічної системи в нових умовах полягає у підвищенні смислової значущості формування комплексної мотивації персоналу (насамперед керівників) на досягнення кінцевих результатів для підвищення ефективності та якості керуючих впливів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- ✦ розробити модель комплексної мотивації для досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства (будь-якого рівня);
- ✦ кількісно і якісно оцінити діяльність підприємства і поведінку людини;
- ✦ створити механізм реалізації комплексного підходу до оцінки результатів діяльності підприємства (що включає підбір способів і методів мотивації та оцінки);
- ✦ оптимізувати функціональні зв'язки та скоординувати діяльність підрозділів підприємства для досягнення стратегічних цілей;
- ✦ використовувати консультативно-навчальний комплекс професійного навчання у ВНЗ у поєднанні з виробничим навчанням персоналу для потреб підприємства з метою формування системи комплексної мотивації навчально-професійної діяльності організацій;
- ✦ розширити можливості постановки і вирішення інноваційних задач теоретичного та практичного менеджменту.

За допомогою мотивації ділові відносини переводяться на міжособистісні, пропагуються партнерство, відносини співпраці. Подолання технократичних підходів в управлінні виробництвом, мобілізація людського фактора в економіці пов'язані з розглядом працівників як головної цінності на виробництві. Вивчення здібностей та задоволення потреб людей, використання їх з урахуванням інтересів колективу в цілому має стати обов'язковою складовою місії організації, орієнтованої на кінцевий результат. Для цього необхідна радикальна перебудова роботи з кадрами. Ступінь зрілості колективу в цілому і кожної особистості в ідеалі приводить до єдності ціннісно-орієнтованих, організаційних і соціально-психологічних способів управління.

Формування комплексної мотивації персоналу на результативну діяльність здійснюється по двох напрямках:

- ✦ розвиток соціально-економічних процесів, що відображають систему багатоаспектної оцінки якостей і результатів діяльності персоналу;
- ✦ розвиток системи обліку та динаміки мотиваційних характеристик поведінки особистості, груп, колективу.

Як відомо, сутність управління будь-якою організацією як соціальним об'єктом полягає в здійсненні таких функцій [2]:

- ✦ планування, починаючи з встановлення загальних цілей, їх декомпозиції та доведення через планові завдання до кожного виконавця;
- ✦ організація праці працюючих, тобто забезпечення взаємодії всіх елементів і ланок при досягненні спільних цілей;
- ✦ контроль (кількісна та якісна оцінка діяльності персоналу), необхідний для того, щоб переконатися в правильності або рівні досягнення цілей кожним елементом соціального об'єкту і їх сукупністю;
- ✦ оцінка формування мотивації поведінки особистості, групи, колективу як головного засобу досягнення цілей в соціальному середовищі.

Основне місце у формуванні мотивації персоналу на результативну діяльність займає комплексна (кількісна та якісна) оцінка якостей, взаємин, праці працівників і колективу. Без оцінки поведінки (діяльності) людей ефективного функціонування підприємства забезпечити неможливо. Оцінка поведінки (діяльності) виявляє і робить надбанням особистості, колективу та суспільства те, наскільки повно співробітник виконує свої функції працівника і громадянина, тобто наскільки він потрібний і корисний суспільству, який його особистий трудовий внесок у спільну справу.

Громадська та колективна оцінки трудової поведінки реалізуються у формі прямих і непрямих оцінок, які (в ідеальному випадку) повинні об'єктивно, адекватно відображати цінність поведінки людини. Кожен вид оцінки має певні особливості, параметри і критерії.

У моделі формування системи комплексної мотивації персоналу на досягнення кінцевих результатів діяльності як об'єкта кількісної і якісної оцінок персоналу розглядаються:

- ✦ якості особистості;
- ✦ діяльність співробітника;
- ✦ діяльність керівника;
- ✦ діяльність груп, колективу;
- ✦ взаємовідносини (споживачів, співробітників, керівників);
- ✦ мотивація поведінки.

Як показують дослідження, використання різних видів і методів оцінки та інформування персоналу про досягнення (у відсотках, балах, кольоровій інформації тощо) сприяє підвищенню ефективності праці в колективі на 25 – 30%.

ВИСНОВКИ

Комплексна мотивація прийшла на зміну «вузької», пов'язаної переважно з матеріальною винагородою за працю. Комплексна мотивація характеризується взаємозв'язком і взаємообумовленістю соціально-економічних і соціально-психологічних процесів, гармонізуючи інтереси особи і організації.

Зауважимо, що діяльність керівників, спрямована на формування мотивації персоналу, часто приносить більший ефект, ніж інші перетворення (технологічні, технічні, організаційні та ін.). Використання системи комплексної мотивації на виробництві – ознака професійної компетентності керівника, важлива риса цивілізованого підприємницького стилю управління.

Подальші дослідження планується провести у напрямку більш досконалого вивчення проблеми форму-

вання гнучких моделей та механізмів орієнтації персоналу на результативну діяльність та запровадити результати цих досліджень на підприємствах нашої країни. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Резник С. Д. Управление персоналом : учебник / С. Д. Резник, И. А. Игошина, К. М. Кухарев. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 212 с.

2. Мескон М. Х. Основы менеджмента : учебник / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : ЮНИТИ, 2007. – 720 с.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки Харківського національного автомобільно-дорожнього університету **Бабич Д. В.**

УДК 657.633

ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ В БЮДЖЕТНІЙ УСТАНОВІ

ЛЯДОВА Ю. О., ДЕЙНЕКО Є. В.

УДК 657.633

Лядова Ю. О., Дейнеко Є. В. Визначення ефективності функціонування внутрішнього фінансового контролю в бюджетній установі

У статті розглянуто та обґрунтовано необхідність визначення ефективності функціонування внутрішнього фінансового контролю в бюджетній установі. Запропоновано науково-методичний підхід з оцінки ефективності функціонування внутрішнього фінансового контролю, що базується на оцінці результативних показників діяльності внутрішніх контролерів (показників затрат, показників продукту, показників якості та показників ефективності).

Ключові слова: внутрішній фінансовий контроль, внутрішній аудит, ефективність, результативні показники, бюджетна установа.

Рис.: 1. **Формул:** 1. **Бібл.:** 5.

Лядова Юлія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра контролю і аудиту, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: ulija_golub@mail.ru

Дейнеко Євген Валерійович – аспірант, кафедра контролю і аудиту, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

УДК 657.633

UDC 657.633

Лядова Ю. А., Дейнеко Е. В. Определение эффективности функционирования внутреннего финансового контроля в бюджетном учреждении

В статье рассмотрена и обоснована необходимость определения эффективности функционирования внутреннего финансового контроля в бюджетном учреждении. Предложен научно-методический подход для оценки эффективности функционирования внутреннего финансового контроля, основанный на оценке результативных показателей деятельности внутренних контролеров (показателей затрат, показателей продукта, показателей качества и показателей эффективности).

Ключевые слова: внутренний финансовый контроль, внутренний аудит, эффективность, результативные показатели, бюджетное учреждение.

Рис.: 1. **Формул:** 1. **Библ.:** 5.

Лядова Юлия Александровна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра контроля и аудита, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: ulija_golub@mail.ru

Дейнеко Евгений Валерьевич – аспирант, кафедра контроля и аудита, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Lyadovaya Y. A., Deyneko Y. V. Determination of the Effectiveness of the Internal Financial Control in the Public Institution

In the article is devoted to determining the effectiveness of internal financial control in the budget office. A scientific and methodological approach to assess the effectiveness of internal financial control is based on an assessment of performance indicators of the internal controller (figures costs, product performance, quality and performance).

Key words: internal financial control and internal audit, efficiency, performance indicators, budgetary institution

Рис.: 1. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 5.

Lyadovaya Yuliya A. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Control and Audit, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: ulija_golub@mail.ru

Deyneko Yevgeniy V. – Postgraduate Student, Department of Control and Audit, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)