

Література

1. **Войчак А.В.** Маркетинговий менеджмент : підручник / А.В. Войчак. – К. : Вид-во КНЕУ, 2009. – 328 с.
2. **Войчак А.В.** Маркетингові дослідження : підручник / за наук. ред. А.В. Вовчака / А.В. Войчак, А.В. Федорченко. – К. : Вид-во КНЕУ, 2007-408 с.
3. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.confcontact.com/.../8_4e4et.htm.
4. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.library.if.ua/book/6/702.html>.

Максимец О.В., Борис Н.Н. Оценка позиций лесных предприятий на внешних рынках древесинной продукции (на примере ГП "Львовское лесное хозяйство")

Рассмотрены методические подходы к оценке позиций на внешних рынках. Усовершенствована оценка позиций с учетом особенностей лесных предприятий. Приведены результаты определения позиции ГП "Львовское лесное хозяйство" среди предприятий-конкурентов и сформулированы предложения относительно ее улучшения.

Ключевые слова: матричные методы позиционирования, лесные предприятия, относительная доля на рынке, внешние рынки, экспорт пиловочника.

Maksymetc O.V., Borys N.M. Assessment of forest enterprises' positions on foreign forest products markets (the case of state enterprise "Lviv Forestry")

The methodical approach to the assessment of position on the foreign markets are examined. The amendments are proposed considering the peculiarities of forest enterprises. The results of positioning for State enterprise "Lviv forestry" compared to its competitors are presented and corresponding proposals are made.

Keywords: matrix methods of positioning, forest enterprises, comparative market share, foreign markets, industrial roundwood export.

УДК 331.101.38:331.2

Доц. Ю.В. Максимець, канд. екон. наук –
Львівський НУ ім. Івана Франка

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуто питання удосконалення управління мотивацією на підприємстві. З'ясовано значення та сутність заробітної плати, елементів мотиваційної стратегії, адаптації персоналу. Наведено методи оцінювання персоналу.

Ключові слова: заробітна плата, мотивація, соціальний пакет, соціальне заохочення, винагорода, адаптація, оцінка персоналу.

Постановка проблеми. Удосконалення управління мотивацією на підприємстві має бути спрямоване на підвищення ефективності вжитих стимуляційних заходів. Необхідність дослідження ефективної мотиваційної діяльності зумовлена тим, що вона адекватно змінюється під впливом навколишнього середовища і дає змогу максимально використовувати фаховість співробітників для досягнення позитивних кінцевих результатів.

Для ефективного управління мотивацією праці на підприємстві необхідно усвідомити, що мотивація не самоціль, а засіб реалізації мети організації. Зростаючі мотиваційні заходи можуть призвести до зворотної реакції: пасивності, байдужості, самозакоханості, очікування ще більшої її дози.

Організація ефективного управління мотиваційним процесом, на наш погляд, повинна починатися з вирішення питання щодо визначення найопти-

мальнішої структури організації праці та управління персоналом і вибору адекватної системи важелів, які впливають на його мотивацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання структури управління персоналом є одним із дискусійних. Ця проблематика знайшла відображення у працях, які представили В. Базилевич, А. Гальчинський, В. Геєць, А. Грищенко, М. Карлін, А. Колот, В. Лагутін, Ю. Пахомов, І. Радіонов, А. Чухно та ін. А. Томас та Б. Пірсон, описуючи елементи мотивації праці у механізмі управління, виділяють організаційну структуру, оцінку персоналу, підбір персоналу та його навчання [5, с. 133-136]. Е. Уткін до головних елементів відносить розроблення системи мотивації персоналу, а також соціально-психологічну атмосферу та мікроклімат у колективі [10, с. 129-131]. Група економістів, під керівництвом академіка НАНУ А. Чухна, систему управління персоналом розглядає з позицій матеріальної, трудової і статусної мотивації [3, с. 297-298].

Виклад основного матеріалу. Аналіз зазначених підходів дозволив нам згрупувати основні мотиваційні елементи системи управління персоналом. Елементи мотиваційної стратегії управління можна об'єднати у такі групи:

1. Організація праці і робоче середовище: організація трудового процесу; сприятливі умови праці; регламентація праці; поділ і кооперація праці.
2. Економічні заохочення і стимули: заробітна плата; премії; акції; бонуси; участь у розподілі прибутків.
3. Соціальні заохочення і винагорода: участь у страхуванні; житло; освіта; медицина; спорт.
4. Розвиток персоналу: творче зростання; посадове зростання; участь в управлінні.
5. Оцінка персоналу: відповідність займаних посад; аналіз та оцінювання продуктивності праці.

На етапі перехідного періоду і становлення ринкової економіки в Україні найбільш дієвими і такими, що мають пряму мотиваційну дію є економічні заохочення і винагороди. Мотивація – це найперше хороша зарплата і морально-психологічний клімат в колективі, вважають більшість українських підприємців [7, с. 32]. Система оплати праці, що ґрунтується на основі результатів праці, є не лише засобом задоволення фізіологічних потреб і відтворення робочої сили, але й індикатором безпеки працівника та його сім'ї.

На етапі розвитку ринкової економіки у ХХІ ст., як показує наявний досвід, і для роботодавця, і для найманих управлінців найбільш оптимальною є комбінована зарплата. Вона поєднує фіксовану частину і змінну додаткову плату. Співвідношення між обома частинами має бути таким, щоби стимулювати менеджерів до активної діяльності (більші трудові зусилля – більша винагорода), але водночас не призвело до демотивації (мізерна ставка і безмірний відсоток за результат).

Окрім економічних, матеріально-грошових винагород, особливу роль у мотиваційному механізмі відіграє система соціальних заохочень і винагород: медичне страхування працівників, а в Україні – це допомога співробітникам, забезпечення відпочинку дітей, позики на придбання житла, організація безкоштовних обідів тощо.

У системі соціальних пільг і заохочень варто визначити пенсійне забезпечення через функціонування недержавних пенсійних фондів. Стимулом для створення НПФ стало введення 3 січня 2005 року податкових пільг для корпоративних вкладників. Засоби, які корпоративні вкладники перераховують у НПФ на користь своїх співробітників, можуть відкладатись на валові витрати величиною 15 % заробітної плати. Ці кошти не зараховують у фонд оплати праці і з них не здійснюють відрахувань в Пенсійний фонд та інші соціальні фонди.

Особливо важливим є використання такого мотиваційного інструменту, як пенсійне забезпечення для зайнятих у шкідливих умовах виробництва. На наш погляд, підприємства із шкідливими умовами виробництва зобов'язані робити внески за своїх працівників у корпоративні професійні НПФ.

Прямий мотиваційний вплив має розвиток персоналу. Провідні компанії світу розвиток персоналу зазвичай починають із добре організованої і продуманої системи адаптації. Можна без перебільшення сказати, що адаптація – це передумова розвитку мотиваційного процесу. Проф. Титаренко Г.А. представляє адаптацію як процес входження і закріплення працівників в організації. Її економічною складовою є сприйняття наявних умов праці, система мотивації і стимулювання на підприємстві [9].

Виробничу адаптацію як складне і багатогранне явище більшість сучасних економістів розглядають з різних позицій: психофізіологічної адаптації; професійної адаптації; соціально-психологічної адаптації; організаційної адаптації [4, с. 60].

У процесі адаптації проявляються здібності працівника, його лояльність до фірми. Для цього менеджеру потрібно якомога раніше створити такі умови, за яких найшвидше буде відомий результат, особливо негативний. Чим скоріше у працівника виявляться небезпечні для компанії нахили, тим краще для компанії, вважає В. Белікова і пропонує для випробувального терміну використати два методи: перший – "екстремальний", коли випробування ділових і моральних якостей здійснюється через створення стресових ситуацій, і другий – використання методу "провокацій" [1, с. 77-78].

Перша методика дає можливість виявити невидимі характеристики працівника, його поведінку в авральних і критичних ситуаціях, можливість прийняття єдиноправильного й оперативного рішення. Методом провокацій контролюється чесність і порядність майбутнього працівника. На наш погляд, такі перевірки є логічними і виправданими, якщо вони не відбуваються у грубій і брутальній формі, що принижують честь і гідність працівника.

Науковці Донецького університету Ф. Поклонський та К. Зайцева вважають, що як у період адаптації, так і після нього успішне здійснення виробничого процесу рідко обходиться без конфліктних ситуацій [6, с. 51]. До заходів, які сприяють скороченню періоду адаптації, варто віднести фаховий підбір кадрів. Він дає змогу виявити працівників найбільш придатних для навчання і ефективного виконання професійних обов'язків. Важливе мотиваційне значення має професійне службове зростання працівників. Однак мотивація кожного працівника повинна узгоджуватись з мотивацією всієї команди і визначенням функціональної ролі кожного у цьому процесі.

У системі елементів мотивації трудової діяльності досить вагоме значення має оцінка персоналу – його професійно-ділових характеристик, відповідності зайнятій посаді і результативності праці. Оцінка персоналу дає змогу планувати професійний розвиток і посадове зростання, навчання і кваліфікацію персоналу. Сучасні методи роботи персоналу можна поділити на дві групи: методи індивідуального оцінювання і методи групового оцінювання. Найбільш вдало, на наш погляд, узагальнення методів оцінювання персоналу зробила А. Ходаницька [11, с. 47-54]. До методів індивідуального оцінювання належать: анкетування, описова оцінка, шкала графічного рейтингу, тестування. Методи групового оцінювання персоналу дають змогу порівняти ефективність роботи працівників у колективі і зіставити їх.

В останні роки дедалі більше компаній використовують метод "360 градусів". Сутність його полягає в тому, що менеджера оцінюють не тільки вищестоящі керівники, або атестаційна комісія, але й колеги по роботі, підлеглі і навіть клієнти [8, с. 41].

Оцінка персоналу дасть змогу виявити сутність його відповідальності перед фірмою. Найбільш дієвими, на наш погляд, напрямками підвищення відповідальності є:

- для недобросовісних – підвищення мотивації у досягненні кінцевих результатів;
- для імітаторів і симулянтів – регламентація процесів виконання роботи і справедливий, прозорий і стимуляційний контроль;
- для зловмисників – використання максимально відкритої інформації, там, де це не шкодить інтересам фірми, а також розширення кола осіб до джерел інформації.

Особливої уваги заслуговують дослідження, аналіз та шляхи вдосконалення мотивації вищих управлінців, так званих топ-менеджерів. В Європі за критерієм мотивації вищих управлінських осіб організації поділяють на стратегічних керівників і керівників, які самостверджуються. Мотивація стратегічного керівника – це відповідальність за стабільність і розвиток компанії, відмова від індивідуальних цілей, що перешкоджають корпоративним. Самостверджувальні керівники свій провідний мотив вбачають в особистому добробуті (дорога іномарка, котедж, розваги).

Західна практика засвідчує, що мотивація управлінської діяльності може змінюватися упродовж життєвого циклу. Молодий фахівець починає свою службову кар'єру як індивідуальний самостверджувач, а згодом з набутим знанням стає стратегічним керівником. У передпенсійний вік страх бути незатребуваним знову стимулює його змінити мотиваційну поведінку. Аналогічне спостерігається і в українському бізнесі, на що звертають увагу дослідники [2, с. 25-28].

Висновки. На мотиваційну поведінку зайнятих осіб значний вплив мають різні зміни на державному, галузевому рівнях. В умовах цих змін можлива модифікація потреб. Тому для працівника дуже важливо проаналізувати динаміку потреб у контексті: зміни участі у виробничому процесі; впливу змін, що відбуваються в часі і які їх кінцеві результати; які найголовніші питання варто з'ясувати, щоби зміни відбулися.

Головне для працівника – реально оцінити стан, свої здібності і можливості. Щоб зміни відбувалися планово й ефективно, потрібно стати їх активним учасником, а не пасивною жертвою, а це не в останню чергу буде залежати від того, наскільки зміни відповідають його мотивації.

Література

1. Беликова В. Кадровая безопасность предприятия: аспекты испытательного срока / В. Беликова // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 7-8. – С. 76-79.
2. Крюкова Е. Коммерческий директор: самый дорогой кадр / Е. Крюкова // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 6. – С. 25-28.
3. Основи економічної теорії : підручник / А.А. Чухно, П.С. Єщенко, Г.Н. Климко та ін. / за ред. А.А. Чухна. – К. : Вид-во "Вища шк.", 2001. – 606 с.
4. Петрова И.В. Адаптация работника в организации: сущность процесса и необходимость управления / И.В. Петрова // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 2. – С. 58-63.
5. Пирсон Б. Магистр делового предпринимательства / Б. Пирсон, Н. Томас : пер. с англ. – М. : Изд. дом "Альпина", 2000. – 218 с.
6. Поклонський Ф.Ю. Необхідний стиль роботи в новостворених умовах господарювання для реалізації оптимального рівня зайнятості працівників / Ф.Ю. Поклонський, К.В. Зайцева // Вісник Донецьк. держ. ун-ту управління. – 2007. – № 2. – С. 50-58.
7. Почепцова Г. Инвестиции в человеческий фактор / Г. Почепцова // Эксперт Украина. – 2007. – № 4. – С. 28-39.
8. Рюмин С. Метод 360 градусов: Эффективная система оценки в организации / С. Рюмин // Менеджмент и менеджер. – 2007. – № 10. – С. 38-46.
9. Самыгин С.И. Управление персоналом / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Р. на/Д.: Феникс, 2004. – 335 с.
10. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин. – М. : Изд-во "ЭКМОС", 1999. – 256 с.
11. Ходаницкая А. Методы оценки персонала / А. Ходаницкая // Менеджмент и менеджер. – 2008. – № 1. – С. 45-55.

Максимець Ю.В. Повышение эффективности управления мотивацией труда на предприятии

Рассмотрен вопрос усовершенствования управления мотивацией на предприятии. Выяснено значение и сущность заработной платы, элементов мотивационной стратегии, адаптации персонала. Приведены методы оценивания персонала.

Ключевые слова: заработная плата, мотивация, социальный пакет, социальное поощрение, вознаграждение, адаптация, оценка персонала.

Maksymets Yu.V. Increase of efficiency of management by motivation of labour on an enterprise

In the article the question is about the improvement of management by motivation on an enterprise. The value and essence of wages, elements of motivational strategy, adaptation of personnel opens up. The methods of estimation of personnel are pointed.

Keywords: wages, motivation, social package, social encouragement, reward, adaptation, estimation of personnel.

УДК 338.984:330.46

Доц. М.М. Нашкерська, канд. екон. наук;
студ. А.Р. Кусяк – НУ "Львівська політехніка"

ВПЛИВ ОБСЯГУ ТА ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ НА ДОХІДНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто питання управління оборотним капіталом із погляду впливу на дохідність і ризики підприємства. Досліджено особливості обрання підприємством стратегії фінансування оборотних активів.