

– складання фінансової звітності з відповідними рекомендаціями щодо усунення виявлених порушень;

– покращення нормативно-правового забезпечення контролю якості аудиторських послуг;

– удосконалення системи навчання, підготовки та перепідготовки аудиторів до початку проведення ними аудиторських перевірок чи надання інших аудиторських послуг.

IV. Висновки. Вищевикладені думки дозволяють нам зробити наступні узагальнення. Для нормального функціонування ринку аудиторських послуг повинна бути створена система забезпечення якості, яка розглядається як реалізація сукупності елементів регулювання аудиторської діяльності: системи аудиторських стандартів, зовнішнього та внутрішнього контролю якості, сертифікації і підвищення кваліфікації аудиторів, дозволу на зайняття аудиторською діяльністю, нормативно-правового регулювання. Окрім того, впровадження аудиторськими фірмами технології формування системи управління контролем якості аудиторських послуг забезпечить можливість прискорення обігу ресурсів, активізує процеси підвищення якості аудиторських послуг, що у свою чергу уможливить нарощення конкурентних переваг.

УДК 352.07

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДПРИЄМСТВА ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Запропоновано механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Розроблено основні стратегічні напрями підготовки висококваліфікаційних кадрів для підприємств на основі системи моніторингу мотиваційних процесів.

Ключові слова: мотиваційний потенціал, потреба, стратегічні напрями, персонал.

I. Вступ. Період переходу вітчизняної економіки до ринкових умов господарювання характеризується високим рівнем ризику. Система управління підприємств і система мотивації виявилися не готовими до таких різких змін. Необхідно зацікавити менеджерів у

1. Про аудиторську діяльність в Україні: Закон України № 3125-ХІІ від 22 квітня 1993 року // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3125-12>.

2. Бондар В. П. Якість аудиту та фактори її підвищення // Вісник ЖДТУ: Економічні науки. – 2008. – № 4 (46).

3. Василюк М. М. Контроль якості аудиторських послуг як необхідна умова реформування контрольного середовища / М. М. Василюк // Кримський економічний вісник. – 2013. – № 4 (05). – С. 29-31.

4. Кондратьєв М. М. Аудит – послуга, професія, бізнес // Аудитор України. – 2012. – № 2. – С. 28-30.

5. Максименко Н. Г. Проблеми розвитку аудиторської діяльності в Україні / Н. Г. Максименко // Аграрний вісник Причорномор'я, Економічні науки. – 2009. – № 49. – С. 12–15.

6. Редько О. Ю. Якість аудиторських послуг: філософія та міфологія / О. Ю. Редько // Бухгалтерський облік і аудит. – 2009. – № 1. – С. 46-54.

The article is devoted research of problem questions of control after quality of services in the modern terms of public accountant practice. Grounded expedience of application of approach of the systems to the evaluation of quality of public accountant services and directions of transformation of the checking of quality of audit system are offered in the conditions of necessity of improvement of quality management of public accountant services. The features of realization of control of quality of public accountant services are investigational in Ukraine.

Король В. С., Синиця С. М.

прийнятті та виконанні управлінських рішень з часткою ризику. Зацікавленість менеджерів повинна ґрунтуватися на використанні механізмів мотивації. Загальновідомо, що основою формування цього механізму мотивації є потреби та винагороди. Розглядаючи категорію потреб, слід зауважити, що її неможливо безпосередньо спостерігати чи виміряти, а виявити можна, лише вивчаючи поведінку працівників. Щодо винагород, то їх існує велика кількість, і завдання менеджменту підприємства – розробити таку систему мотивації, яка б пропонувала оптимальну форму винагороди в кожній конкретній ситуації, враховуючи при цьому зовнішнє середовище та фактор ризику.

II. Постановка завдання. Різні аспекти проблеми мотивації розглядаються такими на-

уковцями, як: М. Альберт, Г. Беккер, М. Вебер, Р. Вудвортс, Е. Дюркгейм, Д. Левін, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Р. Мейо, М. Мескон, Г. Олпорт, Н. Смелзео, А. Сміт, Д. Рікардо, Л. Річард, Д. Синк, Ф. Тейлор, А. Файоль, Х. Хекхаузен, Ф. Херцберг, Д. Юнг, Л. Абалкін, О. Амоша, Л. Варава, А. Гастєв, А. Єгоршин, Б. Леонтєв, Е. Уткін, Д. Ядранський [1,2]. Водночас недостатньо висвітленими залишаються питання, пов'язані з вивченням особливостей мотивації працівників підприємства.

Незважаючи на широкий спектр досліджень, деякі аспекти стратегічного управління системою мотивації потребують подальшої розробки та органічного інтегрування в загальну стратегію розвитку підприємства. Політиці та стратегії управління мотивацією не приділяється достатньо уваги. Це негативно позначається на ефективності використання мотиваційного потенціалу працівників.

Метою статті є обґрунтування стратегічні напрями вдосконалення мотивування працівників на підприємстві.

III. Результати дослідження. Стратегічним напрямом вдосконалення системи мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві є здійснення мотиваційного моніторингу. Його запровадження є актуальним для підприємства, оскільки в даний час вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється епізодично і вкрай поверхнево.

Створення і функціонування системи моніторингу мотивації на підприємстві передбачає проведення наступних заходів:

- виявлення значущості мотивів діяльності працівників;
- встановлення типології мотиваційної спрямованості працівників;
- дослідження чинників, що впливають на формування мотивів діяльності працівників;
- визначення ступеня задоволеності результатами праці і схильності працівників до різних методів стимулювання.

Моніторинг мотиваційних процесів полягає у проведенні регулярних опитувань, в зборі, вивченні і підготовці інформації для прийняття й аналізу рішень щодо здійснення мотивації персоналу на різних рівнях управління. Особливістю даної методики є те, що в основу чинників соціально-економічної мотивації покладений мотиваційний моніторинг персоналу

підприємства, який поєднує переваги методу експертних оцінок і соціологічного опитування.

Для удосконалення системи мотивації персоналу, необхідно виявити мотиваційні потреби працівників і виміряти ступінь їх задоволення. Для цього розглянемо можливість використання такого інструментарію, як мотиваційний профіль, що визначається через виявлення ставлення працівників до мотиваційних факторів, серед яких фактор матеріального характеру є лише одним з дванадцяти. Перелік дванадцяти факторів мотивації представлений в табл. 1.

Сама технологія виявлення цих факторів для кожного працівника пов'язана зі спеціальним тестуванням. Коли працівник відповідає на запитання тесту, він виражає свою думку з приводу того, який з цих факторів для нього є значимішим від інших, через кількість балів.

Тест був сконструйований таким чином, щоб заохочувати відвертість респондентів. Його обсяг, необхідність зіставити 132 твердження і постійні повторення передбачають, що навіть ті, хто на початковому етапі заповнення профілю намагаються дати найбільш виграшну для себе відповідь, з реттотою відкривають свої справжні думки.

Результати опитування можна виразити діаграмою, що наведена на рис. 1. По осі X пронумеровані мотиваційні фактори, згідно з таблицею 1, а по осі Y – кількість балів. З рисунку 1. видно, що для опитаного працівника найважливішим є фактор 11 – самовдосконалення.

Для наступного етапу потрібно виміряти в ході опитування ступінь задоволеності потреб працівників за кожним фактором. Для цього респонденту пропонується заповнити таблицю 1, у третій колонці якої працівник має визначити ступінь задоволеності кожним з дванадцяти факторів по шкалі від 0 до 1 з кроком 0,1. Значення 0 – відповідає визначенню «цілком незадоволений», а 1 – «цілком задоволений».

Для подальшого аналізу необхідно бали, отримані під час спеціального тестування, також перевести на шкалу від 0 до 1. Для цього максимальний бал беруть за 1, а інші визначають через відношення до нього. Таким чином, у таблицю 3.2 зводяться всі результати опитування. Перший рядок таблиці 3.2 – це номери факторів згідно з таблицею 1; другий рядок – результати першого опитування, зведені до

Фактори мотивації працівників підприємства

№ фактора	Мотиваційний фактор	Ступінь задоволеності
1	2	3
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	
2	Комфортні фізичні умови праці	
3	Структурування роботи	
4	Соціальні контакти: на рівні легкого спілкування з широким колом людей	
5	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	
6	Визнання заслуг	
7	Прагнення до досягнень	
8	Влада і впливовість	
9	Різноманітність і зміни	
10	Креативність	
11	Самовдосконалення	
12	Цікава та корисна робота	

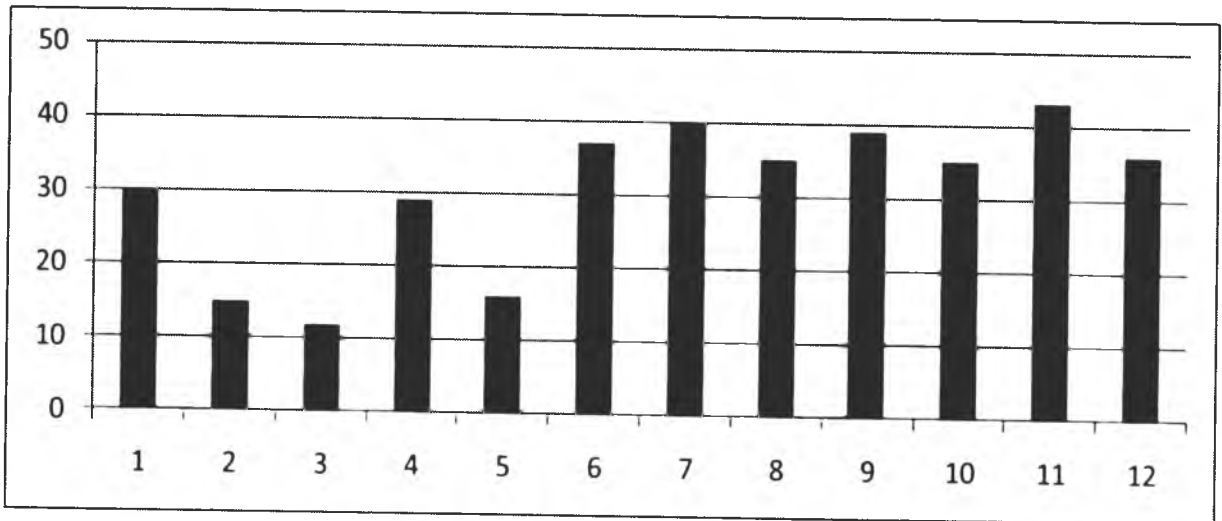


Рис. 1. Мотиваційний профіль працівника

Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Значимість фактора	0,7	0,3	0,3	0,7	0,4	0,9	0,9	0,7	0,9	0,8	1,0	0,8
Ступінь задоволеності	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,7	0,7	1,0	0,5	0,5	0,6	0,9

десятого дробу; третій рядок – результати другого опитування.

Далі значення із таблиці необхідно перенести на діаграму, яка поділена на чотири квадрати (рис. 2). По вертикальній шкалі діаграми нанесені значення мотиваційних факторів, а по горизонтальній – їх задоволеність. В першому квадраті значення фактора і задоволеність перебувають у межах від 0 до 0,5. В другому – значення фактора лежить в діапазоні від 0,6 до 1, а значення задоволеності – від 0 до 0,5.

квадраті діаграми, що свідчить про їх високу значимість і низьку задоволеність. Не слід ігнорувати і фактор 11 (самовдосконалення), оскільки він знаходиться в третьому квадраті на межі з другим.

В цілому, складно визначити, які заходи повинен впровадити керівник, щоб вплинути на певний мотиваційний фактор того чи іншого працівника, або які заходи впровадити на підприємстві, щоб задовольнити мотиваційні потреби основної частини працівників. Проте

		II квадрат					III квадрат				
Мотиваційні потреби	1,0						11				
	0,9						9		6,7		
	0,8						10			12	
	0,7									8	4
	0,6										
	0,5										
	0,4										5
	0,3										2,3
	0,2										
	0,1										
I квадрат						IV квадрат					
Задоволеність мотиваційного профілю працівника											

Рис. 2. Діаграма мотиваційного профілю працівника

В третьому квадраті значення фактора і задоволеності в межах від 0,6 до 1. І, нарешті, в четвертому значення фактора знаходиться в межах від 0 до 0,5, а задоволеності – від 0,6 до 1.

З наведеної на рис. 3 діаграми видно, що для мотивування опитаного працівника передусім необхідно звернути увагу на фактори 9 (різноманітність і зміни), 10 (креативність) і 1 (висока заробітна плата та матеріальне заохочення), так як вони знаходяться в другому

певний алгоритм можна запропонувати. Для цього необхідно розглянути можливість використання бюлетеня стимулів. У бюлетені стимулів наведено стислу інформацію з певного кола питань, а саме застосування стимулів для задоволення мотиваційних потреб працівників на підприємстві.

Якщо через певний час знову провести опитування, то мотиваційний профіль цього ж таки працівника матиме інший вигляд. Адже у кожної людини після задоволення одних по-



Рис. 3. Шкала значень мотиваційного потенціалу

треб виникають інші. Але задоволеність цих потреб може бути на рівні 0,1, а може бути на рівні – 0,8. І це принципова різниця.

Щоб відслідковувати стан мотивації працівників, можна використати мотиваційний потенціал, який характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок і відображає ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника.

Чим вище значення мотиваційного потенціалу, тим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих. Чим більша задоволеність мотиваційних потреб працюючих, тим ефективнішою для підприємства може бути робота таких працівників.

Щоб визначити мотиваційний потенціал працівника ($M_{\text{працівника}}$), необхідно додати всі значення ступеня задоволеності (С), які зафіксовані в таблиці 2 «Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності». Тобто мотиваційний потенціал через ступінь задоволеності мотиваційних потреб визначається з формули:

$$M_{\text{працівника}} = C1 + C2 + C3 \dots + C12 \quad (1)$$

Мотиваційний потенціал підприємства (М підприємства) можна визначити наступним чином: додати всі значення мотиваційних потенціалів працівників і поділити цю суму на їхню кількість. Звичайно, в питаннях мотивації повинен бути індивідуальний підхід до кожного працівника, але мотиваційний потенціал підприємства характеризує в цілому роботу керівництва в питаннях управління персоналом.

Значення ступеня задоволеності знаходиться в межах від 0 до 1 з кроком 0,1. Отже, значення мотиваційного потенціалу – буде число з точністю до одного знаку після коми. Якщо взяти до уваги, що всі опитування побудовані за дванадцятьма факторами мотивації і припустити, що за всіма факторами задоволеність максимальна, тобто дорівнює одиниці, то максимальне значення мотиваційного потенціалу буде дорівнювати дванадцять. Таким чином, шкала значень мотиваційного потенціалу матиме вигляд, що показаний на рис. 3.

Оскільки під впливом певних подій у працівників постійно змінюються потреби, це вимагає вимірювання мотиваційного потенціалу. І щоб не проводити щоразу таке складне перше опитування, можна тільки визначити мотива-

ційний потенціал працівника. Якщо його значення не змінилося, то в попередньому опитуванні немає потреби. А якщо воно знизилось, то відразу постає необхідність провести все опитування і визначити, а що саме потребує задоволеності. Так, через мотиваційний потенціал можна відслідковувати стан в колективі підприємства щодо мотивації працівників, тобто здійснювати мотиваційний моніторинг.

Проведення вищеописаного тестування та мотиваційного моніторингу із застосуванням мотиваційного потенціалу дасть можливість створити певну систему мотивації, яка показана в таблиці 3.

У таблиці 3. показано систему мотивації одного працівника. Безперечно, мотивація повинна бути адресною. Та є ряд причин, які змушують керівництво підприємств до системи мотивації підходити узагальнено, тобто впроваджувати заходи з мотивації, спрямовані на всіх працівників однаково.

По-перше. Індивідуально можна мотивувати лише окремих працівників, які займають ключові посади або є прекрасними фахівцями у своїй справі. Інакше, потрібно буде створити цілий підрозділ, працівники якого весь робочий час будуть зайняті тестуванням кожного співробітника, що призведе до небажаних наслідків. Та й роботодавці не підуть на такі кроки, оскільки створення кожного нового робочого місця повинно бути обґрунтованим і економічно доцільним.

По-друге. Проведені опитування дозволять виявити, що в кожному окремому підрозділі працівники можуть бути незадоволені роботою з однакових причин. Значення мотиваційних потенціалів кожного працівника в окремо взятому підрозділі, в основному, дуже близькі. І, в першу чергу, ці значення залежать від керівника підрозділу. Тому до працівників одного підрозділу можна застосовувати однакові заходи з мотивації, провівши відповідну роботу з керівником цього підрозділу.

По-третє. Як відомо, стандарт ISO 9001 вимагає, щоб вище керівництво аналізувало чинну в організації систему управління якістю та її процеси. Для того, щоб управляти якістю процесу, необхідно уміти вимірювати його результативність. Звичайно, так само, з певною періодичністю, потрібно аналізувати і систему мотивації. Аналізувати результативність будь-якої системи можна за визначеними критеріями. Для аналізу результативності системи

Система мотивації працівника

№ з/п	Заходи
1	2
1.1	Виявлення мотиваційних потреб працівника через його ставлення до дванадцяти мотиваційних факторів. (Тест «Мотиваційний профіль»)
1.2	Вимірювання задоволеності потреб працівника за дванадцятьма факторами мотивації. (Тест «Ступінь задоволеності»)
1.3	Визначення мотиваційного потенціалу працівника
1.4	Визначення потреб працівника, які мають першочергово задовольнятися. (Діаграма мотиваційного профілю працівника)
1.5	Впровадження певних заходів щодо мотивації опитаного працівника
1.6	Вимірювання задоволеності потреб працівника за дванадцятьма факторами мотивації. (Тест «Ступінь задоволеності»)
1.7	Визначення мотиваційного потенціалу працівника
Через певний час	
2.1	Вимірювання задоволеності потреб працівника за дванадцятьма факторами мотивації. (Тест «Ступінь задоволеності»)
2.2	Визначення мотиваційного потенціалу працівника
Якщо значення мотиваційного потенціалу зменшилось порівняно з п. 1.7, то необхідно приступити до виконання п. 1.1. якщо ж ні, то через певний час потрібно знову виконати п. 2.1.	

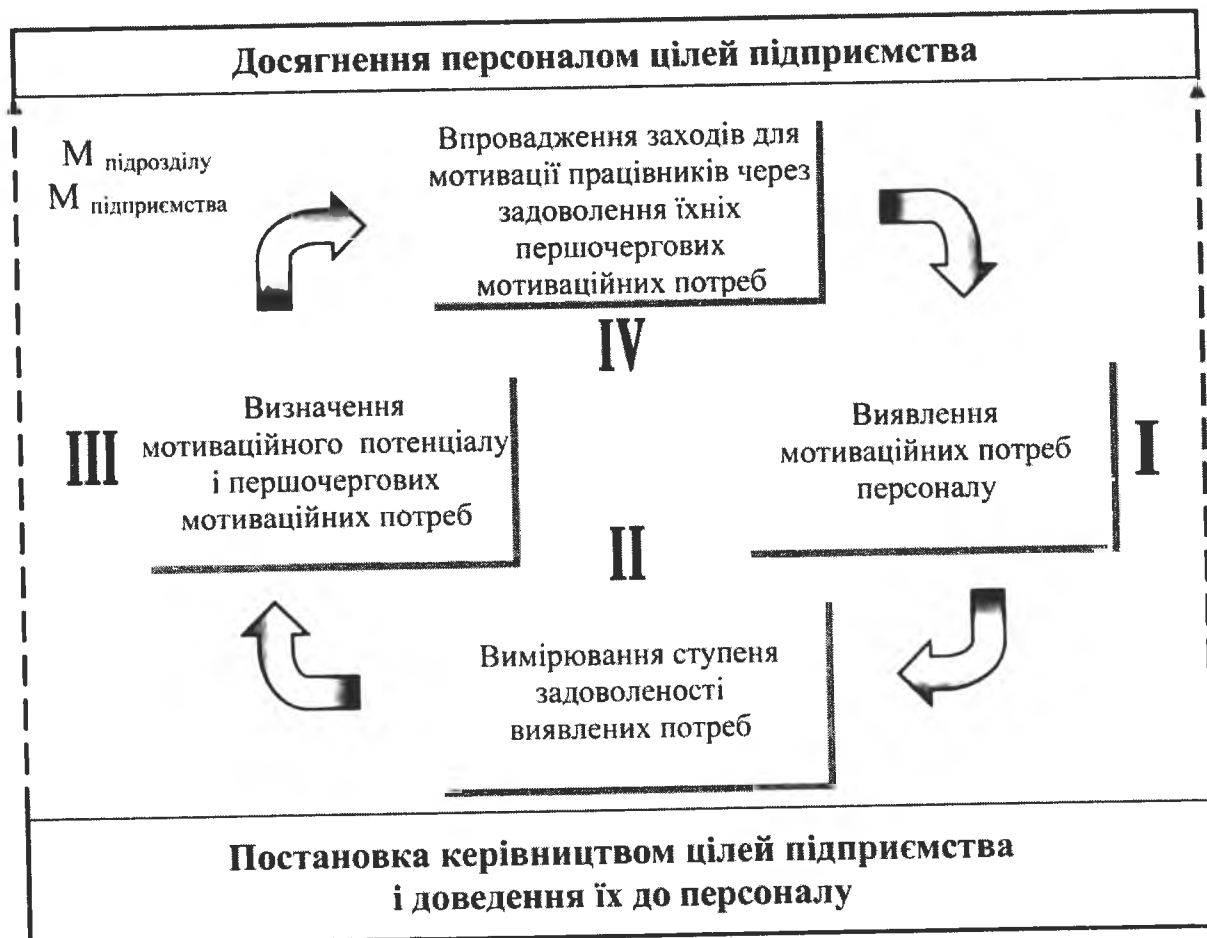


Рис. 3. Концептуальна модель системи мотивації

мотивації можна використати мотиваційний потенціал.

Вхідними даними для аналізу у такому разі буде значення мотиваційних потенціалів підрозділів та підприємства, а вихідними – заходи спрямовані на поліпшення в системі управління персоналом в цілому на підприємстві або в окремих підрозділах. Такі заходи повинні здійснюватись неодноразово, а систематично; і не просто з певною періодичністю, а й з певною метою. Тому запропонована система мотивації працівників базується на системно-цільовому підході згідно зі стандартом ISO9001:2000. Концептуальна модель такої системи представлена на рис. 3.

IV. Висновки. Вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням сучасних підходів для забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, необхідно формувати механізм послідовного підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі виявлення їх мотиваційних потреб. Недостатньо мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал. Тому першим кроком в обраному напрямі повинно бути діагностування рівня задоволеності мотиваційних потреб працівників. Для вирішення цього завдання пропонується використовувати, з одного боку, 12-тифакторну модель мотивації Ш. Річі – П. Мартина, з другого боку, кваліметричну модель ступеня реалізації цих факторів на підприємстві через виявлення задоволеності мотиваційних потреб працівників за цими 12-ма факторами.

На основі кваліметричної моделі ступеня реалізації мотиваційних потреб здійснюється

вимірювання мотиваційного потенціалу кожного окремого працівника, підрозділу чи підприємства в цілому, яке може використовуватись як критерій оцінки результативності системи мотивації та є основою для підвищення ефективності діяльності підприємства.

1. Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы и эмоции / А. Н. Леонтьев. – М. : Наука, 1971. – 396 с.

2. Ядранський Д. М. Мотивація праці управлінських працівників як важіль покращення стратегічного положення підприємства / Д. М. Ядранський // Сучасні проблеми економіки підприємства : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2003. – Т. 1. – С. 108–109.

3. Балабанова Л. В. «Стратегічне управління персоналом в умовах ринкової економіки»: монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк: [Дон. НУЕТ], 2010.

4. Ткаченко А. М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом. / А. М. Ткаченко, Т. С. Морщенок – Запоріжжя: Запорізька держ. інженерна акад., 2008. – 234 с.

5. Меньшикова М. А. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Электронный ресурс] / М. А. Меньшикова // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2008. – № 3(7). – Режим доступа: <http://scientific-notes.ru/pdf/007-07.pdf>

6. Хоменко І. М. (Грінько І. М.) Методи дослідження та вдосконалення мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами / І. М. Хоменко (І. М. Грінько) // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірн. наук. праць. – Маріуполь: ПДТУ, 2010. – Т. 2. – С. 192 – 196.

A mechanism consistent increase motivational potential employees by identifying their motivational needs. A key strategic areas of training highly qualified personnel for enterprises based monitoring system of motivational processes

УДК 330. 322

Криховецька З. М.

СПЕЦІАЛІЗОВАНІ ІНВЕСТИЦІЙНІ ФОНДИ: СВІТОВИЙ ДОСВІД І НОВОВВЕДЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО ЗАКОНОДАВСТВА

Аргументовано доведено про те, що потенційними механізмами акумулювання інвестиційних ресурсів для ефективного проведення економічних реформ в Україні можуть стати інститути спільного інвестування (ІСІ). За твердженням автора важливим стимулом подальшого розвитку вітчизняного фондового ринку може стати запровадження вітчизняним законодавством створення кваліфікацій-

них та спеціалізованих ІСІ. Зазначено, що такі фонди в Україні фактично вже існують, проте лише з прийняттям закону юридично закріплюється можливість їх функціонування. Визначено особливості діяльності спеціалізованих ІСІ з урахуванням зарубіжного досвіду та нововведень вітчизняного законодавства. Розглянуто основні характеристики фондів грошового ринку, фондів державних цінних па-