

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ТРУДОВУ МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано пропозиції організаційних заходів внутрішнього контролю щодо підвищення позитивної трудової мотивації персоналу підприємства

Вимоги зростання ефективності підприємств в ринкових умовах обумовлюють пошук та застосування нових ресурсів та можливостей. До таких ресурсів відноситься підвищення працездатності працівників, формування доброзичливого їх відношення до своєї справи та до підприємства. Достойна, чесна поведінка працівника та атмосфера довіри на підприємстві здійснюють значний позитивний вплив на його діяльність. Тому виникає потреба використання як економічних, так й не економічних заходів щодо стимулювання трудової активності працівників та колективу підприємства.

В суспільних та прикладних науках як от соціологія, психологія, управління персоналом, право, криміналістика та інших розглядаються важливі аспекти формування та утримання позитивної трудової поведінки працівника. Загальновідомо, що в центрі уваги поведінки працівника знаходиться мотивація. Саме через використання на підприємстві механізму трудової мотивації працівників виникає можливість досягнення встановлених перед підприємством цілей. Підкреслимо, що наголос на соціальному факторі діяльності працівників та персоналу відповідає сучасним вимогам управління.

Мотиваційна складова управління завжди враховується менеджментом та контролем. Але в ринкових умовах підприємства України вже не можуть використовувати стару модель управління поведінкою працівника, а нові, ринкові підходи до мотивації ще не достатньо уживаються головним чином через брак позитивного досвіду. Колосальну негативну роль у слабкій дії мотивації мають кризові

явища у сфері праці (значне приховане безробіття, труд став не основою життя, а засобом виживання, працівник більш мотивований зберегти робоче місце, значною мірою працівниками втрачені трудові орієнтири, сучасна покупна здатність заробітної плати в рази менше рівня 1990 р.).

Значна роль у мобілізації та застосуванні трудової мотивації належить внутрішньому контролю. Заходи з боку внутрішнього контролю мають важливе значення, оскільки вони передбачають досягнення мети, здійснюються оперативно, дозволяють швидко реагування на чинники невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, попереджають кризовим ситуаціям, максимально наближені до працівників та “пронизують” структуру управління.

Постановка проблеми. Додержання працівниками вимог нормативно-правових актів, прийнятих норм етики та моралі значною мірою зумовлюють отримання працівником задоволення від роботи, досягнення максимально високого результату, повного використання своїх здібностей, підвищення якості продукції, зміцнення трудової дисципліни, розвиток трудової ініціативи працівників, як наслідок – ефективну роботу підприємства. З іншого боку, причиною численних фактів безгосподарності та зловживань, втрат від крадіжок та приписок, нестач, витрат є недостатня зацікавленість кожного працівника та колективу у результатах роботи.

Дослідники проблем обліку та контролю приділяють велике значення контролю в підтримці мотивації. Вибір системи контролю

вимагає розгляду можливих систем контролю перш за все з точки зору їх *мотиваційного впливу* на підприємство в цілому [19]. Контрольна система, це не тільки набір систематичних прийомів, як обробка даних, але й взаємовідносини людей [15]. Робота з персоналом, серед якої є мотивація трудової діяльності, професійна підготовка тощо розглядається невід'ємною складовою середовища внутрішнього контролю компанії [1]. Зростання цінності трудових ресурсів компанії та її потенціалу розвитку стає основною причиною зростання інтелектуального капіталу у відношеннях зі споживачами, а також в рентабельності. За твердженнями деяких консалтингових компаній, їм вдалося встановити ці взаємозв'язки [9].

Досвід підприємств України дає змогу стверджувати, що виникнення втрат та непродуктивних витрат пов'язане не стільки з недоліками організації виробничо-господарської діяльності, скільки з низькою якістю внутрішньогосподарського контролю.

Мета статті: обґрунтування пропозицій організаційних заходів внутрішнього контролю щодо підвищення позитивної трудової мотивації персоналу підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідниками розглянуто мотивацію з точки зору тиску бюджетного контролю на поведінку працівників, перш за все управлінців [19]. Ефективність контролю повинна визначатись по тому, як внутрішньогосподарський контроль сприяв отриманню прибутку, успіху в конкурентній боротьбі, розширенню клієнтури і ринків збуту; основним завданням контролю повинна стати допомога в організації самоконтролю; розглянуте співвідношення активності та результатів контролю; запропоновані основні принципи створення та підтримки мотивації; розглянуто механізм дії зворотного зв'язку, який виникає при здійсненні контролю за результатами; висвітлено сутність та значення доручення в ефективному досягненні

результатів діяльності, принципи роботи згідно сучасного внутрішньогосподарського контролю повинні включати оптимальне співвідношення винагород і “покарань” в досягненні бюджетних цілей. Внутрішній контроль розглядався з боку адміністративного контролю [8]. Вимога щодо додержання законів і загально прийнятих морально-етичних норм (що також покладається в основу трудової мотивації), справедливо розглядається як складова обмежень при виконанні цільового завдання контролю [6]. Вказане логічний ланцюг мотивації поведінки персоналу корпорації, запропонований порядок дій внутрішніх аудиторів для оцінки дій персоналу, що приймає рішення в інвестиційному середовищі; виокремлено такі оцінки дій персоналу: правомірна, протиправна та юридичне байдужа поведінка, ненавмисне та навмисне викривлення, навмисне порушення та бездіяльність [18]. У роботах попередників не розглянуто роль внутрішнього контролю в управлінні мотивацією та використанні спонукувальних мотивів; функціональна спрямованість контролю не може обмежуватись управлінським контролем; не враховане, що потрібно розглядати засоби внутрішнього контролю та вимірювання роботи персоналу в системі управління підприємством, що система управління підприємством є також об'єктом внутрішнього контролю.

Викладення основного матеріалу дослідження. Зміст трудової мотивації працівників. В теоретичному значенні мотивація відноситься до сфери визначення причин поведінки людини; розкриття причин мотивації допомагає пояснити рішення, що приймаються людиною. Під мотивацією трудової діяльності прийняте розуміти сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що збуджують людину до діяльності та надають цієї діяльності спрямованість, зорієнтовану на досягнення визначених підприємством цілей [13]. До мотивації відноситься комплекс заходів

та збуджень, що спрямовані на досягнення цілей економічної стратегії розвитку підприємства через задоволення потреб співробітників підприємства.

Створення позитивної трудової мотивації проходить низку етапів: від виникнення потреби до її задоволення та знову виникає нова потреба (рис. 1).



Рис. 1. Механізм трудової мотивації працівників

Мотивація є складною категорією, яка вимагає від особи оцінки та аналізу результатів і ресурсів, відхилення та прийняття альтернативного рішення. Загальними вимогами щодо значної ролі трудової мотивації є наступні. Для досягнення організацією встановлених цілей необхідно, щоб кожний працівник виконував свою роботу. Щоб працівник прагнув отримати максимально можливий результат, необхідно наявність у нього мотивації. Мотивований працівник краще використовує свої здібності, нові можливості і технічні засоби, що призводить до отримання бажаного результату та більш ефективної роботи всієї організації [10].

Дослідниками встановлено, і з цим можна погодитись, що сама по собі потреба не може бути мотивом. Доречно зазначити, що, по-перше, поняття, що входять до складових механізму трудової мотивації, тісно пов'язані, доповнюють один одного, по-друге, через свідомість людини повинні пройти всі етапи від виникнення потреби до її задоволення, по-третє, механізм мотивації передбачає не лише прямий, але й зворотній зв'язок, в-четвертих,

для процесу мотивації характерні динамічність, самоорганізація та ярко виражений індивідуальний підхід.

Теорії мотивації праці більш орієнтовані на окремих індивідуумів. Мотивація праці є основним компонентом самосвідомості працівника, цей компонент визначає реакцію працівника на конкретні умови праці та оплату праці. Частіше за все людина керується декількома мотивами, але один з них переважає [14].

Важливим елементом мотивації є встановлений рівень вимог до працівника. Рівень вимог мусить бути напруженим, але досяжним до виконання. У підлеглих не буде мотивації до досягнення більш високого рівня продуктивності, якщо вони не вважають високі очікування свого боса реалістичними та здатними до досягнення. Якщо їх спонукають прагнути до захмарної цілі, в кінці кінців вони переривають подібні наміри та задовольняються результатами нижче тих, які вони здатні досягти [2]. Дослідження, що проведене Девізом Макклелландом з Гарвардського університету та Джоном Аткінсоном з Мічиганського університету,

вказало, що зв'язок між мотивацією та очікуваннями керівника відображається дзвіноподібною кривою. Ступінь мотивації та зусиль зростає до тих пір, поки очікування успіху не досягне 50 %, потім починається спад, навіть якщо очікування продовжують збільшуватись. Якщо мета сприймається як досяжна без будь-яких зусиль або ж практично недосяжна, це не викликає мотивації та позитивної реакції. Крім того, як показали Берлю та Холл, якщо підлеглі не можуть оправдовувати очікувань керівників, які близькі до їх власного рівня намагань, вони починають знижувати "планку" власних досягнень та керуватися більш низькими стандартами. При цьому їх виробничі показники поступово почнуть падати, та буде розвиватися негативне відношення до роботи або до даного виду діяльності. Тому недивно, що, якщо підлеглі не можуть виправдовувати нереалістичні очікування своїх керівників, відсоток відсіву, добровільного або вимушеного, збільшиться [2].

В загальному вигляді використання системи трудової мотивації персоналу можна відобразити як певну послідовність системи матеріального стимулювання: **центри відповідальності – підконтрольні показники – аналіз (оцінка) відхилень та їх причини – преміювання/депреміювання.**

В менеджменті персоналу мотивація праці характеризується як процес, що спонукає людину до досягнення цілей, які стоять перед організацією.

Власники та адміністрація підприємства, розуміючи що мотивація є самостійною функцією управління, повинні вживати заходи щодо налагодження, підтримки та вдосконалення трудової мотивації. У самому загальному вигляді, до завдань, які може вирішувати керівництво підприємства за допомогою мотивації, відносяться визнання праці працівників, що досягли високих результатів, з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності; демонстрація схвального відношення

підприємства до високих результатів праці співробітників; популяризація визнання отриманих результатів праці співробітників; застосування різних форм визнання досягнень; поліпшення морального стану робітників через відповідну форму визнання; забезпечення процесу трудової активності співробітників. Мотивацію можна класифікувати за декількома ознаками, наприклад:

за основними групами потреб: матеріальна, трудова, статусна;

за способами, що використовуються: нормативна, примусова, стимулююча;

за джерелами виникнення: внутрішня та зовнішня;

за спрямуванням на досягнення цілей: позитивна, негативна [12].

Доречно використовувати основні принципи створення та підтримки мотивації (привабливість роботи, чітке визначення результатів роботи, визнання та вдячність за досягнуті результати, винагороди та нагороди, делегування відповідальності за діяльність і результати, просування по службі, професійне зростання, використання особистих розробок персоналу) [8].

Зміст контролю в системі мотивації працівників. Мотивація має тісний зв'язок з внутрішнім контролем підприємства. При попередньому контролі, до початку робіт, розробляються норми, стандарти, критерії, що зрозумілі співробітниками; встановлюються завдання виконавцям, формується система винагород, оплати праці та матеріального заохочення за заздалегідь визначеними показниками, встановлюються вимоги до працівників, готуються та підбираються кадри, а також відмовляються від послуг певних працівників. На етапі поточного контролю виконання робіт відбувається прийом фактичних результатів, зіставлення досягнутих результатів із встановленими стандартами. При завершальному контролі відбувається оцінка якості та кількості виконаних робіт, встановлюються винні у порушеннях, мотиви та цілі дій, визначаються

заохочення та покарання, в залежності від трудових результатів працівник отримує покарання, винагороду або інше визнання. Необхідним елементом управління є делегування повноважень та відповідальності, враховуючи що передавання керівником частини прав та обов'язків підвищує мотивацію праці співробітників. Завершальний етап вважається головним в процесі мотивації, але він неможливий без вжиття необхідних заходів на попередніх етапах. Проведенню ефективного внутрішнього контролю сприяє встановлення як прямого так й зворотного зв'язку між контролем та мотивацією, уникнення надмірного контролю, встановлення жорстких але досяжних стандартів тощо.

Контроль є невід'ємним елементом будь-якої мотиваційної теорії, але по-різному розглядається теоретиками з управління персоналом. Так, теорія "X", яка відображає погляди на працівників представниками технократичного менеджменту (людину треба примушувати до праці, труд треба нормувати) необхідний постійний контроль за працівниками з боку керівництва. Навпаки, теорія "Y", яка висвітлює погляди на працівників представниками поведінкового менеджменту (людина може сприймати роботу як джерело задоволення або покарання, в мотивах переважає бажання працювати) зовнішній контроль та загроза покарання не є основними стимулами спонукання людини до діяльності. За модифікованою теорією "Y" зовнішній контроль не привабливий для людини, тому особливо важливий самоконтроль; багато залежить від організації контролю. Теорія "Z", яка ґрунтується на колективістських принципах мотивації (люди віддають перевагу праці в групі, існує індивідуальна відповідальність за результати праці) велике значення має неформальний контроль за результатами праці на основі чітких методів та критеріїв оцінки [12].

Останнім часом виникли та розвиваються нові розробки з мотивації. Так, система мотивації персоналу, яка базується на ключових показниках діяльності складається із наступних 3 підсистем: матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація та персональна відповідальність і контроль. Для створення підсистеми відповідальності та контролю розробляється комплекс ключових показників діяльності та здійснюється їхня "прив'язка" до керівників підрозділів та кінцевих виконавців. Створення такої системи необхідно, щоб фокусувати роботу кожного співробітника на досягнення встановлених цілей. Ефективність роботи цієї підсистеми посилюється, якщо досягнення цілей буде стимульоване за допомогою інших складових цієї системи [5].

Використання KPI та BSC. Технологія мотивації, яка базується на системі ключових показників діяльності компанії, знайшла достатнє розповсюдження на підприємствах Західної Європи та США. В Росії фахівці 23 % опитуваних компаній підтвердили використання методології управління та мотивації за KPI (Key Performance Indicators – ключові показники діяльності компанії) та BSC (Balanced Scorecard – збалансована система показників). Причому очевидна новизна розробки і впровадження цієї методики на російському ринку – 70 % компаній, що використовують KPI та BSC, відзначили, що використовують технологію менше 1 року. Однак приблизно 20 % компаній, при прийняті участь в опитуваннях, і не використовують на сьогодні систему управління за KPI та BSC, планують її застосування у найближчому майбутньому (період до 1 року) [5].

Серед п'яти головних аксіом BSC, як от планування та узгодженість дій підрозділів та співробітників у досягненні ними стратегічних цілей компанії, наявність визначених показників, об'єднання розпорошених ідей до єдиного комплексу, при оцінці ефективності розглядаються

нефінансові показники, при поточному аналізі фінансових показників чільне місце займає контроль. Передбачається здійснення поточного й регулярного контролю над реалізацією стратегії компанії [5].

Різновидом BSC є управління на основі стратегічних карток. Основна ідея проекту стратегічних карток полягає в тому, що компанія повинна акумулювати капітал, необхідний для довгострокового розвитку. Стратегічні картки допомагають найліпшим шляхом довести інформацію про стан та стратегічні плани компанії до всіх її співробітників. Стратегічні картки являють собою ефективний спосіб документування і контролю, який забезпечує як найшвидше досягнення встановлених цілей і реалізацію місії компанії. Процес розробки стратегічних карток включає 4 основних етапи: розробка стратегії, створення систем управлінського контролю, розвиток комп'ютерних систем і інформаційних технологій, а також формування організації, що навчається. Забезпечення контролю за оперативною діяльністю підприємства приймається як основна функція стратегічних карток [9]. Показники стратегічних карток забезпечують взаємозв'язки між ключовими аспектами діяльності. Серед таких аспектів значне місце сідає аспект трудових ресурсів та розвитку. До показників відноситься, наприклад індекс мотивації персоналу. Одна з основних цілей проекту стратегічних карток – участь персоналу в розробці місії компанії, її стратегічних цілей, а також розповсюдження інформації про цей процес [9].

Розглядаючи функції фінансового контролю серед яких поряд з виміром, комунікацією та оцінкою чільне місце займає й функція *мотивації*, потрібно враховувати особливості оточуючого соціально-економічного середовища кожної країни [7]. Наприклад, вивчення мотивації персоналу в німецькій фірмі протягом кількох років серед представників середньої ланки (більш 500 осіб) виявило наступні результати. Серед факторів

поведінки позитивного спрямування 53 % відноситься до визнання, 40 % – до позитивного результату та меті як такої, 29 % – належить компетентному керівнику, 26 % – відноситься до самостійності, 19 % – припадає на заробіток, 17 % – це хороший колектив, 13 % – інформованість, 11 % – чітка постановка задач, 14 % – інші фактори. Можна вважати, що стосовно мотивації співробітників визначну роль грає задоволеність роботою та результатами своєї праці [4].

В різних системах управління вплив контролю має різні відтінки. Так, якщо у японській моделі визначну роль грає колективна відповідальність, неформальна організація контролю, застосовуються колективні форми контролю а основною рисою керівника є вміння здійснювати координацію дій та проводити контроль, то в американській моделі домінує індивідуальна відповідальність, чітко формалізована процедура контролю, відбувається індивідуальний контроль керівника, а основною рисою керівника вважається професіоналізм [16].

Ефективним засобом контролю менеджерів відділень в японській фірмі “*Maizumi*” вважається управлінський контроль. Системи управлінського контролю фірми передбачають системи планування та звітності, бюджетну систему, децентралізований розподіл внутрішньофірмового капіталу, щомісячних бухгалтерських звітів, трансфертне ціноутворення. Але основою контролю є система бухгалтерського обліку; бухгалтерський персонал фірми функціонує як важливий суб'єкт системи управлінського контролю. Складання щомісячних звітів є важливим управлінським заходом, яке переслідує дві цілі: управління прибутком та формування у кожної відповідальної особи підрозділу управлінської самосвідомості. Основним завданням складання щомісячних бухгалтерських звітів є контроль за поліпшеннями, а не обґрунтування обвинувачень відповідальною особою в

неефективному вирішенні проблеми. До процесу рішення проблеми залучається весь персонал, що має до цього відношення. Інформація, що міститься у звітах, постійно використовується вищим управлінським персоналом. Для обговорення підсумків роботи за місяць запрошують керівників всіх підрозділів. За допомогою такого підходу може бути досягнуте тісне взаєморозуміння та співробітництво між виробничими та іншими підрозділами [3].

Проект стратегічних карток передбачає більш широке використання контролю. Так, в шведському підрозділі *Coca-Cola* стратегічні карти стали інструментом для створення системи управлінського контролю і стимулювання персоналу, а також для найму робочої сили. Компанія *Nat West Life* розробила стратегію і одночасно систему управлінського контролю, привела систему матеріального стимулювання та найма персоналу у відповідність із загальними принципами і стратегією діяльності компанії. Фірма *Xerox* сконцентрувала свої зусилля в 4 ключових напрямках: задоволення споживачів, мотивація працівників, захоплення частки ринку, доходність активів [9].

В Україні потрібно обрати власну модель управління та контролю, враховуючи перш за все вітчизняний досвід управління персоналом, сильні традиції колективної праці, особливості менталітету тощо. Доречно використовувати почуття особистої відповідальності працівників, свідомого врахування ризику, сприйняття певної ініціативи. В структурі внутрішнього контролю вказані вище риси управління персоналом пов'язані із делегуванням повноважень та відповідальності, врахуванням соціальної ефективності, а також з напрямками стимулювання працівників.

Мотиваційне спрямування організаційних заходів внутрішнього контролю. Одним з елементів ефективності системи контролю є залежність такої системи від конструкції його складових [17]. Звідси складові організації внутрішнього контролю не повинні бути занадто складними,

обтяжливими для підприємства; їхня побудова мусить мати цілеспрямований та раціональний характер.

При розгляданні впливу організації внутрішнього контролю на позитивну трудову мотивацію персоналу доречно виокремлювати два напрями контролю: по-перше, засоби внутрішнього контролю та вимірювання роботи персоналу в системі управління підприємством, по-друге, система управління підприємством, як специфічний об'єкт внутрішнього контролю. Мотиваційна складова в цих напрямках контролю має дещо різний зміст: засобами контролю досліджується вплив мотивації на факти порушень в системі управління підприємством; встановлені параметри контролю є мотиваційною метою контролера в системі управління підприємством як об'єкти внутрішнього контролю. Саме такий підхід, на нашу думку, дозволяє розробляти необхідні заходи щодо такого складного напрямку контролю, як мотивація. В таблиці наведено основні елементи організації внутрішньогосподарського контролю, що спрямовані на посилення трудової мотивації працівників за двома вказаними вище напрямками.

Необхідна розробка ефективної комплексної системи визнання трудових досягнень, яка забезпечувала б посилення трудової мотивації всіх працівників підприємства. Її основними компонентами є: об'єктивна система оцінки результатів діяльності; вдосконалена система формування і розподілу фонду оплати праці, нова схема оплати праці керівників підрозділів корпоративного управління в залежності від ефективності їх роботи; гнучка система матеріального заохочення, широке використання соціальних (нематеріальних) стимулів. Наприклад, на підприємстві НКМЗ в Україні розроблено схему основних компонентів блоку управління персоналом і трудової мотивації, яка передбачає наступні заходи: реорганізація системи навчання и перепідготовки кадрів з урахуванням

стратегічного менеджменту; вдосконалення механізму трудової мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоздатності продукції і підприємства; підвищення об'єктивності і облік оцінки якості і результатів праці в системі оплати і стимулювання; створення умов для розвитку творчої, ініціативної праці; розробка ефективної системи визнання трудових заслуг, впровадження нетрадиційних методів стимулювання і оплати праці; забезпечення соціальної захищеності працівників підприємства [11].

При проведенні контрольних заходів щодо впливу на позитивну мотивацію основна увага звертається на такі ключові питання: наявність місії підприємства та визначення ролі мотивації в її досягненні, участь персоналу в розробці місії, яка схема мотивації обрана на підприємстві та як вона дотримується, вивчення та оцінка задоволення працівників результатами своєї праці, зв'язок показників діяльності з підрозділами-виконавцями, спрямування контролю на запобігання демотивації тощо.

Таблиця 1. Організація внутрішнього контролю в управлінні трудовою мотивацією працівників підприємства

Елементи організації контролю	Внутрішній контроль в системі управління підприємством	Система управління підприємством як об'єкт внутрішнього контролю
Суб'єкти	Працівники підрозділів з підготовки кадрів, кадрова служба, служба безпеки, соціальна служба, бухгалтерія тощо	Власник, адміністрація, ревізійна комісія, аудиторський комітет, служба внутрішнього аудиту, представники трудового колективу
Об'єкти	Об'єкти системи, якою управляють – працівники функціональних та структурних підрозділів, система заохочення, інформація про діяльність підрозділів	Об'єкти системи управління, об'єкти системи, якою управляють
Форми контролю	Перевірки, інвентаризація, ревізія	Стеження, нагляд, моніторинг, внутрішній аудит
Функціональна спрямованість контролю	Управлінський (бюджетний) контроль, бухгалтерський контроль, контроль з боку працівників, технічний та технологічний контроль, самоконтроль	Адміністративний контроль, корпоративний контроль, правовий контроль, кадровий контроль, контроль, спрямований на забезпечення безпеки підприємства
Методи	Метод економічного контролю – порівняння, зіставлення з нормами	Методи економічного контролю та суміжних економічних і соціальних дисциплін, аналіз, оцінка та прогнозування дій персоналу, службове розслідування
Мотиваційна складова внутрішнього контролю	Оцінка фактів порушень, встановлення мотивації та її впливу на результати, підвищення мотивації праці	Ступінь досягнення норм функціонування підприємства як мотиваційна мета, яку прагне досягти контролер
Загальне спрямування	Дотримання визначеного порядку мотивації, попередження порушень, оперативне прийняття коригуючих дій, сприяння позитивній мотивації	
Спосіб взаємовідносин працівників контролю	Частіше – взаємний (двосторонній або багатосторонній) контроль, рідше – односторонній (функціонально-примусовий) контроль	
Методичне забезпечення управління та контролю	Класифікатор порушень, встановлені обмеження, бюджети, плани, кошториси, норми, ключові показники, правила Поведінки та Кодекс етики працівників підприємства	
Правове забезпечення	Надання відповідних прав та повноважень працівникам, що здійснюють перевірки; зобов'язання об'єктів контролю не чинити опір суб'єктам контролю	

Можна погодитись з думкою, що радикально змінити систему мотивації праці неймовірно складно, важко та ризиковане. Контроль в області управління трудовими ресурсами залишається найбільш вразливою ланкою діяльності компанії [3]. Встановлене, що якість мотивації праці багато в чому визначає його результативність, тому для її оцінки може використовуватись показник продуктивності праці.

Висновки та перспективи подальших досліджень. 1. Дієвість системи контролю зумовлюється її мотиваційним впливом на підприємство. При цьому треба враховувати тісний зв'язок понять, що входять до складових механізму трудової мотивації, через свідомість працівника повинні пройти всі етапи процесу мотивації, враховується прямий та зворотній зв'язок, для процесу мотивації характерні динамічність, самоорганізація та індивідуальний підхід. Процедури мотивації відносяться до найскладніших об'єктів контролю.

2. Як "класичні" так й сучасні теорії мотивації містять вимоги щодо контролю. Подоланням недоліків традиційного управлінського внутрішнього контролю (контролю за прийняттям рішень та повсякденною діяльністю підприємства з метою зростання прибутку, рентабельності і укріплення фінансового стану на основі даних бухгалтерського обліку) є впровадження збалансованої системи показників та проекту стратегічних карток, які передбачають використання як традиційних фінансових, так й не фінансових показників.

3. Внутрішній контроль із мотиваційним спрямуванням за типом контролю відноситься до цільового контролю; за зв'язком із часом проведення контролю – головним чином до попереднього контролю; за зв'язком із методом – відноситься до методів суміжних економічних та соціальних дисциплін; за охоплення об'єктів контрольними діями – до суцільного контролю;

4. Внутрішній контроль що спрямований на посилення позитивної трудової мотивації персоналу повинен здійснюватись всіма суб'єктами внутрішнього контролю: власником (самостійно або через уповноважені ним органи), ревізійною комісією, працівниками структурних та функціональних підрозділів, бухгалтерією, працівниками спеціальних підрозділів (служба безпеки, відділ технічного контролю, служба внутрішнього контролю, відділ внутрішнього аудиту, відділ кадрів тощо), працівниками (суспільний/ громадський контроль).

5. В організації контролю виокремлюються два напрями: засоби внутрішнього контролю та вимірювання роботи персоналу в межах системи якою управляють; контролю в системі управління підприємством. Потрібна координація зусиль всіх суб'єктів внутрішнього контролю.

Список використаної літератури:

1. Аудит Монтгомери. – М.: Аудит ЮНИТИ, 1997. – 542 с.

2. Дж. Стерлінг Ливінгстон. "Ефект Пигмалиона" в сфері управління. – В зб. Управление персоналом / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. (Серія "Классика Harvard Business Review"). – С. 35-81 с.

3. Гончаров В.В. В поисках совершенства: руководство для высшего управленческого персонала: В 2-х т. – М.: МНИИПУ, 1997. – т.1. – 768 с.

4. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие. – Нижний Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.

5. Захарченко В. Система мотивации на основе КРІ // Финансовый директор. – 2006. – № 2. – С. 51-57.

6. Максимова В.Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку – К: АВРІО, 2005. – 264 с.

7. Мюллер Г., Гернон Х., Мишк Г. Учёт: международная перспектива: Пер. с англ. – 2-е изд., стереотипное. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 136 с., илл.
8. Нападівська Л.В. Внутрішньо-господарський контроль в ринковій економіці. Монографія. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. – 224 с.
9. Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. Пер. с англ. – М. изд. дом Вильямс, 2003. – 304 с., илл.
10. Пономарёв И.И. Мотивация работой в организации. – М.: Эдиториал УРСС, 2004. – 224 с.
11. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения/НАН Украины, Институт экономики промышленности. – К.: Наукова Думка, 1999. – 495 с.
12. Сладкевич В.И. Мотивационный менеджмент: курс лекций. – К.: МАУП, 2001 – 166 с., илл. Библ. с. 160-163.
13. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 433 с.
14. Формирование системы мотивации труда на предприятии в условиях перехода к рыночной экономике. В.Н. Гончаров, Н.А. Будагянц, С.И. Радомский и др. В.Н. Гончаров (ред.). – Киев: “Техніка”, 1999. – 112 с.
15. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учёт: управленческий аспект: пер. с англ. Я.В.Соколова. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 416 с.
16. Шаховой В.А., Шатира С.А. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие. – М.: ООО “Вершина”. 2003. – 224 с.
17. Шевчук В.О. Контроль господарських систем в суспільстві з перехідною економікою (проблеми теорії, організації, методології). – К.: КДТЕУ, 1998. – 371 с.
18. Шухман М.С. Влияние мотивации на выбор инвестиционных решений. – В зб. “Стан і проблеми обліку, контролю і аналізу в умовах транзитивної економіки” / Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, інститут обліку і фінансів, 2007. – С. 270-274.
19. Яругова А. Управленческий учёт: опыт экономически развитых стран // Пер. с польск. Предисловие Я.В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 240 с.
- ПАНТЕЛЕЄВ Володимир Павлович – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри бухгалтерського обліку Державної академії статистики, обліку та аудиту Держкомстату України

Дані про автора

ПАНТЕЛЕСВ Володимир Павлович
к.е.н., доцент, зав. кафедри бухгалтерського обліку,
Державної академії статистики, обліку та аудиту
Держкомстату України, проф.
04107, м. Київ, вул. Підгірна, 1

Дом. Адреса Київ, 03040, вул.. Бурмистенка, б.13, кв. 10.
Київ, 03150, а.с. 304
Телефони
Служб. – 489-66-39
дом. 259-91-40 моб. 8-063-249-77-62

Обоснованы предложения организационных мероприятий внутреннего контроля относительно повышения положительной трудовой мотивации персонала предприятия.

Suggestions of organizational measures of internal control are grounded in relation to the increase of positive labour motivation of personnel of enterprise.