

КІЛЬКІСНА ОЦІНКА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

О. В. Тужилкіна

У докризовий період разом із процесами економічного росту й відносною стабілізацією в економіці України позначився істотний перелом у цій сфері трудової мотивації. Державні, приватні корпоративні підприємства на практиці відчували, що розвиток і успіх ринкових відносин неможливі без інтеграції у «глобальні зусилля» з пошуку нових сучасних форм мотивації та стимулювання праці.

Проблеми мотивації трудової діяльності в сучасній науці розглядаються в працях економістів по-різному. Соціально-трудова відносина та їх вплив на формування мотивації трудової діяльності визначають напрям дослідження у працях Б. Генкіна, В. Адамчука, А. Колота, В. Петюха, О. Виханського, А. Наумова, А. Чухно, С. Мочерного, Д. Богині, В. Бабича, А. Гриценка, С. Тютюнникової. Особливості сучасного мотиваційного механізму в перехідній економіці розглядаються в працях В. Абрамова, В. Гончарова, С. Дорогунцова, Л. Червінської, В. Данюка, М. Семикіної. Проблеми матеріального стимулювання трудової діяльності розглянуті в працях Е. Лібанової, О. Бугуцького, П. Саблука, В. Мандибури, І. Сороки. Досліджуючи праці зазначених учених, які приділяють багато уваги саме мотивації працівників, ми дійшли висновку, що однією зі складних проблем залишається кількісна оцінка такого поняття, як ефективна мотивація праці, яка містить не лише легковимірювані результати праці, а й соціальний ефект, задоволення від праці самого працівника та ін.

Завданням даної статті ролягає у виявленні показників і способів, за якими можна оцінити мотивацію праці у роздрібній торгівлі.

Ефективність мотиваційного механізму торговельного підприємства визначається за

загальними результатами діяльності підприємства: рівнем продуктивності праці, ефективності діяльності, якістю послуг.

Трудовий потенціал персоналу являє собою сукупність здібностей і можливостей членів колективу в поєднанні з умовами їх реалізації і відтворення. Вирішення цього завдання ускладнюється тим, що кожна людина є індивідуальністю зі своїми властивостями – рисами характеру, світоглядом, психотипом, знаннями, досвідом тощо.

До критеріїв оцінки торгового персоналу належать психофізичні, психологічні, професійні, ділові якості. Психофізичні якості особистості – це воля, увага, пам'ять, емоційна стійкість, здатність навчатися. Психологічні якості працівника торгівлі зумовлюють його здатність посідати певне місце у трудовому колективі, вміння спілкуватися з керівниками, колегами та покупцями тощо. У професійних якостях виділяють знання в області техніки й технологій, організації торгівлі, економіки та права, психології, менеджменту. Як найбільш важливі вміння виокремлюються вміння бачити перспективу, виділення головної ланки у роботі, здатність іти на ризик, уміння самостійно приймати рішення.

Оцінка ефективності системи мотивації праці на підприємстві вимагає комплексного (системного) підходу, який враховуватиме як економічні результати діяльності персоналу взагалі й кожного працівника окремо, так і суто психологічні аспекти вивчення мотивації.

Мотивація праці в системі управління персоналом – це створення умов, при яких людина зацікавлена у високорезультативній праці, а цілі підприємства відповідають її особистим інтересам і намірам.

Мотивація праці являє собою систему мотивів, що постає в своїй комплексності та цілісності, єдності соціальних, економічних і психологічних засад, цілей і завдань, механізмів реалізації.

Підґрунтям комплексної системи мотивації праці є мотиваційний механізм як механізм реалізації мотивації до високопродуктивної праці. За суттю це комплексний інструментарій перетворення потенційної мотивації (як потреби реалізувати певні мотиви через трудовий процес) на реальну мотивацію (як процес реалізації мотивів), яка призводить до дії. Мотиваційний механізм реалізує, перетворює набір принципів, інтересів, стимулів, мотивів і очікувань поведінкових реакцій з лінійної, дискретної величини на замкнений циклічний процес. Стосовно економічної мотивації праці мотиваційний механізм – механізм реалізації і відтворення діалектичної єдності соціально-економічних функцій праці як засобу життя і як потреби життя, що функціонує на кожному рівні своєї зрілості у певній системі макро- та мікроекономічних координат. Крім того, мотиваційний механізм є двигуном мотивації, забезпеченням умови самомотивування працівника.

В Україні економічна складова мотивації до високопродуктивної праці залишається проблематичною. Основною причиною, на нашу думку, є те, що відірваність заробітної плати та сукупних доходів від витрачених трудових зусиль і кінцевих результатів діяльності працівників призводить до того, що все більше з них спрямовують свої зусилля не на підвищення продуктивності праці, а на здобуття матеріальних благ чи пільг, втративши зацікавленість у підвищенні загальнопромислових інтересів підприємств.

Вважаємо, що оцінювання ефективності мотивації персоналу можна віднести до найскладніших завдань у сфері мотиваційних досліджень, оскільки результати мотиваційного впливу залежать від великої кількості зовнішніх і внутрішніх мотиваторів особистості, виокремлення ролі кожного з яких є настільки трудомістким, що не буде мати прикладного застосування.

Можна виділити дві великі групи мотиваторів:

- зовнішня, що впливають на людину із зовнішнього середовища (це стимули матеріального та нематеріального характеру);
- внутрішні, які пов'язані з внутрішнім світом людини як особистості, мають стійкий характер, піддаються коригуванню лише з волі самої людини.

Системи матеріального стимулювання мають ринкову природу. Вони складаються під впливом ринку праці та дій конкурентів і базуються на прямій залежності оплати та місця і посадовій ієрархії підприємства, від трудового внеску працівника. На фоні загального стану економіки країни дієвість цієї системи майже повністю визначається економічною, кадровою політикою та ефективністю роботи підприємства. Можливості фондів матеріального стимулювання обмежені кінцевими результатами діяльності підприємства, і не завжди цей результат тісно пов'язаний із трудовим вкладом персоналу. Тому, вважаємо, що при визначенні трудового внеску окремого працівника обов'язково потрібно враховувати, яку роль відіграють його результати порівняно з результатами інших працівників.

До чинників, які активують дію внутрішніх мотиваторів працівника належать характер праці, відповідність її змісту до нахилів людини, престижність трудової діяльності на внутрішньому та зовнішньому ринку праці, можливість самовираження у процесі праці, самостійність працівника та значущість його роботи для колективу. За нормального рівня матеріального забезпечення саме фактори творчого характеру праці та вільного часу відіграють вирішальну роль у виборі професії та місця роботи. Внутрішні мотиватори приносять людині насамперед задоволення працею, сприяють розвитку її здібностей і активізації її трудової діяльності. Залучення працівника до участі у капіталі підприємства, в розподілі прибутку, в управлінні підприємством також стимулюють продуктивність праці.

Серед методів вивчення мотивації за критерієм «граничної корисності» практики виділяють такі [1]:

- метод виявлення стимулів, мотивів і антимотивів;
- метод визначення мотиваційного балансу.

Перший метод полягає у проведенні опитування працівників на визначення ними стимулів та мотивів з одного боку опитувальної форми та анти стимулів та анти мотивів з іншого. «Глибина» заміру залежить від цілей та можливостей підприємства (3:3, 5:5, 7:7). Наступним кроком процедури є ранжування кожним з учасників опитування стимулів, мотивів, анти стимулів, антимотивів. Отримана інформація обробляється за рахунок додавання стимулів, мотивів, анти стимулів, анти мотивів, що повторюються. Таким чином, отримують їх числове вираження. Періодичні заміри накопичують інформацію, яку дозволяють визначити домінуючі у досліджуваній період у даному колективі стимули, антистимули, мотиви, антимотиви. Дана інформація достатньо достовірна та цінні, оскільки може бути використана при обґрунтуванні та розробці пропозицій щодо вдосконалення системи стимулювання як у кожному підрозділі, так і на підприємстві в цілому.

Метод визначення мотиваційного балансу та його модифікацій ґрунтується на положеннях методики мотиваційного потенційного бала (МПБ), яка запропонована в 1980 р. Хекманом і Олдхемом. Для отримання МПБ важливі параметри виконуваної працівником роботи Хекман та Олдхем запропонували п'ять характеристик: різноманітність, закінченість, значимість, автономність, зворотній зв'язок або відчуття від виконуваної роботи.

Для оцінки кожної із них авторами запропонована семибальна шкала, за якої одиниця – низька оцінка кожної характеристики роботи, сім – висока. Таким чином, підраховується підсумкова цифра, яка виражає індивідуальний мотиваційний баланс. Далі визначається питома вага, яку займає мотивація та анти мотивація працівника. Якщо мотивація дорівнює 14 %, анти мотивація – 86 %, то остання перевищує у мотиваційному балансі даного працівника. За висновками практиків з дослідження мотивації, наприклад для спеціалістів та керівників первинної ланки нижньої

границею можна вважати 70:30; 75:25; 80:20, тобто коли мотивація перевищує над анти мотивацією приблизно у три – чотири рази [1].

На нашу думку, комплексно оцінити ефективність мотивації праці на торговельному підприємстві можна через об'єднання двох напрямів дослідження:

- оцінка загальногосподарських результатів діяльності підприємства;
- оцінка задоволеності персоналу своєю роботою, її результатами через задоволення своїх потреб і інтересів.

Розроблення методики аналізу ефективності мотивації персоналу підприємства роздрібної торгівлі починається з установлення сутності ефективності мотивації персоналу, визначення критерію ефективності, домінуючих чинників і показників ефективності мотивації.

Визначена ефективність мотивації праці характеризує результативність процесу спонукання до бажаної трудової дії з урахуванням інтересів двох сторін – працівника та підприємства. Критерієм ефективності мотивації торгових працівників вважаємо підвищення товарообороту підприємства внаслідок реалізації особистих цілей економічного та соціального характеру.

Методика спрямована на:

- виявлення та ранжування внутрішніх і зовнішніх чинників, дієвих мотиваторів, які є домінуючими для активізації трудової діяльності;
- визначення ступеня значимості для результату трудової діяльності спонукальної сили мотиваторів;
- визначення інструментів досягнення бажаних для підприємства результатів.

Особливості індивідуальної мотивації працівника визначаються багатьма чинниками: індивідуальні здібності й обдарованість, схильність до певної діяльності та орієнтація на її якісне виконання (обумовлено психофізіологічними характеристиками індивіда); індивідуальні цінності: переконання, світогляд (обумовлені середовищем, в якому формулася особистість); статеві та вікові особливості; правила і норми поведінки (здебільшого зумовлені середовищем, у якому живе люди-

на). Серед основних чинників, які визначають особливості групової поведінки виокремлюють особливості корпоративної культури, місце, яке посідає людина в ієрархії колективу, як групи індивідів.

Особливістю чинників, які визначають ефективність мотивації персоналу підприємства, є те, що тільки частина їх піддається кількісному оцінюванню (заробітна плата, рівень доходу, частка основної та додаткової заробітної плати). Деякі чинники піддаються тільки якісній оцінці: мотиваційна направленість персоналу, мотиваційний тип працівника, мотиваційна готовність працівника й ін. Деякі якісні чинники можна перевести в розряд кількісних, наприклад, за допомогою кваліметриї.

Вплив чинників має суб'єктивний характер, сила впливу чинників не є постійною. На нашу думку, визначення пріоритетності мотиваторів можливе тільки на певний час, сама процедура оцінки можлива через застосування, наприклад, опитування.

Для побудови економіко-математичної моделі системи дослідники ефективності мотивації часто використовують метод аналізу ієрархій Т. Сааті [2, с. 267], який дозволяє оцінити вплив чинників на соціально-економічні процеси за умови відсутності кількісних характеристик показників. Метод полягає у декомпозиції проблеми на прості складові частини з подальшим обробленням послідовності суджень за парними порівняннями. Він включає процедури синтезу множинних суджень, одержання пріоритетності критеріїв і знаходження альтернативних рішень. За методом елементи задачі порівнюються попарно стосовно їхньої інтенсивності впливу на загальну характеристику. Результати порівнянь розміщуються у вигляді матриці, для якої визначаються власні вектори та значення. Для процедури обчислення власних векторів доцільно користуватися методом середнього геометричного [3, с. 124–136]. Спочатку обчислюються оцінки компонентів власного вектора по рядках, а потім отриманий результат нормалізується для одержання оцінки вектора пріоритетів. Після цього можна оцінити ступінь важливості кож-

ного елемента як результат множення матриці на вектор пріоритетів.

Такі обчислення здійснюються способом кількісного визначення порівняльної важливості факторів або результатів у проблемній ситуації. Після формування набору локальних пріоритетів, вони синтезуються, починаючи з другого рівня вниз за принципом синтезу (рис.).

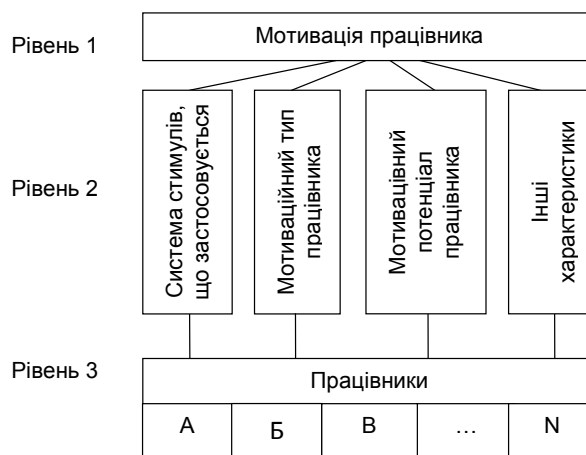


Рис. Декомпозиція задачі оцінювання чинників мотивації персоналу

Метод аналізу ієрархій можна застосовувати для оцінювання чинників зовнішнього та внутрішнього впливу у процесі мотивації працівника до результативної праці.

Для подальшого аналізу ефективності мотивації персоналу підприємства роздрібною торгівлі експертним методом виділено сім домінуючих чинників, що впливають на мотивацію праці персоналу досліджуваних торговельних підприємств, рівень яких можливо дослідити за допомогою соціального дослідження. Серед таких чинників ми обрали: вік, рівень освіти, кваліфікаційний рівень, досвід/стаж, застосовувана система стимулювання, характер відносин у трудовому колективі, мотиваційний тип особистості працівників.

Завдання подальшого дослідження полягає у визначенні мотиваційної готовності працівників (або групи працівників). Для цього задачу представимо в ієрархічній формі: на першому рівні встановлюється мета – мотивація працівника. На другому рівні встановлюємо вибрані чинники, які впливають на мотивацію працівника, на третьому рівні – працівники,

що оцінюються за визначеними критеріями. Ієрархія рівнів повинна бути такою, щоб елементи нижчого рівня були порівняні попарно відповідно до елементів вищого рівня.

Перед нами поставлене завдання: визначити, наскільки працівник А більш мотивований за мотиваційним типом, ніж працівник В або N;

наскільки мотиваційний потенціал важливіше діючої системи стимулювання для мотивації результативної праці. Оцінювання альтернатив може здійснюватися експертним методом, коли експертами є працівники підприємства. Результати парного порівняння ознак другого рівня моделі представлено у табл.

Таблиця

Парне порівняння ознак другого рівня декомпозиція задачі оцінювання чинників мотивації персоналу торговельного підприємства

Чинник	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	... A _n
A ₁	I ₁₁ = P ₁ /P ₁ = 1	I ₁₂ = P ₁ /P ₂	I ₁₃ = P ₁ /P ₃	I ₁₄ = P ₁ /P ₄	I _{1n} = P ₁ /P _n = 1
A ₂	I ₂₁ = P ₂ /P ₁	I ₂₂ = P ₂ /P ₂ = 1	I ₂₃ = P ₂ /P ₃	I ₂₄ = P ₂ /P ₄	I _{2n} = P ₂ /P _n
A ₃	I ₃₁ = P ₃ /P ₁	I ₃₂ = P ₃ /P ₂	I ₃₃ = P ₃ /P ₃ = 1	I ₃₄ = P ₃ /P ₄	I _{3n} = P ₃ /P _n
A ₄	I ₄₁ = P ₄ /P ₁	I ₄₂ = P ₄ /P ₂	I ₄₃ = P ₄ /P ₃	I ₄₄ = P ₄ /P ₄ = 1	I _{4n} = P ₄ /P _n
...A _n	I _{n1} = P _n /P ₁	I _{n2} = P _n /P ₂	I _{n3} = P _n /P ₃	I _{n4} = P _n /P ₄	I _{nn} = P _n /P _n = 1

Узгодження оцінки окремих елементів мотивації праці проводиться за допомогою методу аналізу ієрархій або номінальної групи.

У сформованій нами матриці оцінки значимості окремих елементів мотивації праці діагональ представлена одиницями, а елементи матриці, розташовані справа та зліва від діагоналі, – обернені числа. Розв'язання матриці відбувається способом розрахунку власного вектора кожного елемента. Визначення власного вектора проводиться таким чином:

- розраховується геометрична середня показників оцінки ієрархії по кожному показнику оцінки:

$$ГС_{A_i} = \sqrt{I_{i1} \cdot I_{i2} \cdot I_{i3} \cdot I_{i4} \cdot \dots \cdot I_{in}}; \quad (1)$$

- здійснюється нормування геометричних середніх окремих показників до їх загальної суми:

$$ВВ_{A_i} = \frac{ГС_{A_i}}{\sum_{n=1}^n ГС_{A_i}}. \quad (2)$$

Експертиза отриманих результатів проводиться способом розрахунку індексу узго-

дження та коефіцієнта відношення узгодження індивідуальних оцінок.

Індекс узгодженості (I_y) розраховується за формулою:

$$I_y = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{(n-1)}, \quad (3)$$

де n – кількість елементів, які порівнюються; λ_{max} – сукупне значення матриці оцінок, яке визначається за формулою:

$$\lambda_{\max} = \sum_{j=1}^n b_j \sum_{i=1}^n a_{ij}, \quad (4)$$

де a_{ij} – елемент i-го рядку j-го стовпця матриці;

b_j – j-й елемент власного вектора оцінок.

Порівняння отриманого індексу узгодженості з нормативним значенням цього показника (випадковою узгодженістю) дозволяє оцінити коефіцієнт відношення узгодженості (КВУ):

$$КВУ = \frac{I_y}{I_{y_{\text{норм}}}} \cdot 100. \quad (5)$$

Для коректності подальшого використання власних векторів значимості окремих показників значення коефіцієнта відношення узгодженості не повинно перевищувати 10 %.

Перш ніж оцінити ефективність стимулювання праці як провідного чинника впливу на трудову поведінку працівників на підприємстві, слід зупинитися на загальних теоретичних аспектах цієї проблеми. Найбільш повна, на наш погляд, видова класифікація ефективності за окремими ознаками дається С. Ф. Покропивним [4, с. 451–528]:

- економічна ефективність діяльності, що виокремлюється переважно на підставі одержуваних ефектів (результатів) господарської діяльності підприємства на основі різних вартісних показників, що характеризують проміжні та кінцеві результати діяльності підприємства;

- соціальна ефективність полягає у скороченні тривалості робочого тижня, збільшення кількості нових робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшення умов праці та добробуту, стану довкілля, безпеки життя тощо. Соціальні наслідки можуть бути не тільки позитивними, але й негативними (безробіття, посилення інфляції).

Якщо результатом певних змін у діяльності підприємства стало отримання додаткового доходу (прибутку), то говорять про народногосподарську ефективність. А якщо ці зміни призвели до зрушень на інших підприємствах, то це є проявом народногосподарського ефекту. Так, виконання торгівлею своїх функцій призводить до прискорення оборотності капіталу у промисловості.

Виділяють також абсолютну та порівняльну ефективність. Перша відбиває загальну або питому (у розрахунку на одиницю витрат або ресурсів) ефективність певних нововведень. А друга – наслідки порівняння альтернативних варіантів реалізації управлінських рішень і вибору оптимального.

Вимірювання очікуваного та досягнутого рівня ефективності методологічно пов'язаний із визначенням головної відмінної ознаки й визначальної суті ефективності, відповідно до

якої здійснюється кількісна оцінка рівня ефективності.

Поняття ефективності виражає не тільки відношення результату діяльності до її цілей. Ефективність характеризує результат (ефект) з погляду оптимальності використання ресурсів [5, с. 24]. Ефективність – це співвідношення показників результатів будь-якої діяльності з показниками на отримання цих результатів. У свою чергу, економічна ефективність є базовою для вимірювання якості управлінських рішень на рівні підприємства. У теорії економічної ефективності, що розроблена в останні роки, виокремлені такі методи визначення економічної ефективності: метод порівняльної ефективності, метод абсолютної ефективності [6, с. 70].

На нашу думку, для оцінки ефективності матеріального стимулювання, з погляду її кількісної економічної оцінки, слід застосувати підхід, який оцінює альтернативи матеріального стимулювання. Іншою важливою стороною ефективності матеріального стимулювання праці є його якісна оцінка. Отже, оцінюючи ефективність системи стимулювання, потрібно дати їй якісну оцінку з погляду виконання ним свого функціонального призначення. Оцінюючи стимулюючий вплив матеріального стимулювання, важливо також виявити вплив на виконання роботи тих чинників, які не залежать від роботи премійованого персоналу. Так, у торгівлі на збільшення обсягів товарообороту та прибутку впливають також ті об'єктивні чинники, що не залежать від суб'єктивних зусиль працівників прилавку – асортимент, місце розташування торговельного підприємства, рівень платоспроможності населення, транспортні витрати тощо.

Перелік факторів, що оцінюються, може бути значно розширений за рахунок використання методів регресивно-кореляційного аналізу. Так, є досі цільною є побудова та визначення параметрів моделі взаємозв'язку розміру фонду оплати праці з обсягом товарообігу, доходів, прибутку підприємства, зміною кількості покупців, обсягом торговельної площі та кількості робочих місць тощо.

Аналіз показників у динаміці дозволяє визначити ефективність стимулювання персоналу, тобто оцінити співвідношення між обсягом витрат на оплату праці та наслідками трудових зусиль персоналу, відповісти на запитання, чи принесли зміни в рівні оплати праці бажаний економічний ефект для підприємства?

Для оцінки ефективності стимулювання персоналу у торгівлі прийнято визначати та порівнювати в динаміці значення таких аналітичних показників:

- коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої заробітної плати;
- коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та товарооборотом;
- коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та доходами підприємства;
- коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та прибутком підприємства;
- коефіцієнт співвідношення між темпом зростання фонду оплати праці та ринковою вартістю підприємства.

Отже, результат від трудової діяльності людини, на нашу думку, можуть бути економічним, соціальним, особистісним (індивідуальним), який пов'язаний із психологічними

аспектами – само актуалізацією особистості. Ступінь мотивації праці непрямо можна визначити загальноприйнятими аналітичними показниками ефективності діяльності підприємства та використання ним наявних трудових ресурсів підприємства, а також специфічними методами кількісної оцінки якісних характеристик використання праці.

ЛІТЕРАТУРА

1. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования персонала предприятия / Е. И. Комаров // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2003. – № 6.
2. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1993. – 366 с.
3. Игуменов Б. И. Кибернетические основы построения экономических систем для предприятий : учеб. пособие / Б. И. Игуменов, Т. П. Завгородняя. – Хмельницкий : ТУП, 2000. – 532 с.
4. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропівного. – 2-ге вид. перероб. та допов. – К. : КНЕУ, 2001. – 292 с.
5. Маркіна І. А. Методологічні питання ефективності управління / І. А. Маркіна // Фінанси України. – 2000. – № 6.
6. Дмитрієва Н. А. Визначення економічної ефективності на макро- та макрорівні / Н. А. Дмитрієва // Фінанси України. – 2000. – № 9.

УДК 331.101.6:339.37

ОСОЛИВОСТІ ОПЛАТИ ПРАЦІ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛУ

В. В. Максюта

В умовах зростання ролі торговельних підприємств в економіці України виникла нагальна потреба в розширенні досліджень у напрямі системи оплати праці торгового персоналу. Так, чинна досі система оплати праці не була зорієнтована на ринкові умови господарю-

вання, неминуче породжувала «зрівнялівку» в оплаті праці, призводила до зниження стимулюючого потенціалу мотивації до праці, не заохочувала кращих і економічно не карала недбалих працівників. Вона недостатньо пов'язана з кінцевими результатами роботи