

3. Леонтенко О.М. Служба управління персоналом: Навч. посіб. / О.М. Леонтенко. — К.: КНЕУ, 2011. — 478 с.
 4. Офіційний сайт Групи компаній «Фокстрот» портал. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.foxtrot.com.ua/>
 5. Офіційний сайт Компанії «Вінер Імпортс Україна» портал. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.winner.ua/>
 6. Офіційний сайт Компанії Platinum Bank» портал. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.platinumbank.com.ua/>
 7. Петрук Т. Доказати себе самою! / Т. Петрук // Управление персоналом (Украина). — 2006. — № 4. — С. 34—39.
 8. Родіонов О.В. Формування концепції соціальної відповідальності підприємства / О.В. Родіонов. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/>
- Стаття надійшла до редакції 15.06.2014 р.

УДК 331.101.3:658.87:334.73

Тужилкіна О.В.,

канд. екон. наук., доц.,
кафедра управління персоналом і економіки праці,
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»

ОПТИМІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ

У статті запропоновано методичні підходи щодо оптимізації забезпечення ефективної мотивації праці в контексті підвищення якості життя. Автором розроблено модель оптимізаційного забезпечення ефективної мотивації праці. Результатом використаного методичного підходу є формування ефективних мотиваційних пакетів для різних умовних типів працівників.

В статье предложены методические подходы к оптимизации обеспечения эффективной мотивации труда в контексте повышения качества жизни. Автором разработана модель оптимизационного обеспечения эффективной мотивации труда. Результатом использованного методического подхода является формирование эффективных мотивационных пакетов для различных условных типов работников.

In the article methodical approaches are offered in relation to optimization of providing of effective motivation of labour in the context of upgrading life. By an author the developed model of the optimization providing of effective motivation of labour. The result of the used methodical approach is forming of effective motivational packages for the different conditional types of workers.

Ключові слова. Мотивація, ефективна мотивація праці, мотиваційний пакет, мотиваційний профіль, оптимізація.

Ключевые слова. Мотивация, эффективная мотивация труда, мотивационный пакет, мотивационный профиль, оптимизация.

Keywords. Motivation, effective motivation of labour, motivational package, motivational type, optimization.

Вступ. На підставі сучасного розуміння взаємозв'язку економічного та людського розвитку ефективна мотивація праці займає провідне місце у переліку проблем розвитку економіки та управління, зокрема забезпечення гідного рівня якості життя. Позитивне вирішення даної проблеми неможливе без конструктивного поєднання інтересів працівників, роботодавців і суспільства в цілому, оскільки конкурентоспроможність української економіки, як підґрунтя для забезпечення високого рівня якості життя, формується, перш за все, на мікрорівні.

Вивченню питань мотивації праці в умовах ринково орієнтованої економіки присвячують праці багато відомих вчених, зокрема А. Афонин, Д. Богиня, Л. Бунтовська, Н. Волгін, Б. Генкин, В. Герчиков, В. Данюк, Г. Дмитренко, М. Дороніна, О. Єськов, М. Карлін, Г. Куліков, О. Кібанов, А. Колот, Т. Костишина, Н. Лукьянченко, М. Семікіна, Є. Уткін, Л. Червінська та ін.

Відаючи належне науковим напрацюванням вчених у дослідженні даної проблематики, потрібно відзначити, що питання, пов'язані із забезпеченням ефективної мотивації праці, залишаються недостатньо дослідженими, а саме потребують наукових досліджень щодо обґрунтування концептуальних засад і пріоритетних напрямів її забезпечення у контексті підвищення якості життя.

Вважаємо, що чинники впливу на мотиваційні настанови та якість життя формуються в однаковій площині виникнення та задоволення різноманітних потреб, інтересів, мотивацій, життєвих цінностей, охоплюючи економічну, соціальну, особистісну сторони життя людей. При визначенні сутності категорії якість життя дослідники оперують термінами загальної теорії мотивації, адже якість життя — це ступінь розвитку та задоволення всього комплексу потреб та інтересів людей, що виявляються у різних видах діяльності, зокрема трудової діяльності. На нашу думку, принципово необхідним урахування при визначенні рівня якості життя, зокрема трудового життя, ефективної мотивації праці як складової, що напряму впливає на поліпшення (або погіршення) якості життя працівника, його родини.

Постановка завдання. Метою даної статті є розроблення методичних підходів до оптимізації забезпечення ефективної мотивації праці в контексті підвищення якості трудового життя.

Результати дослідження. Для забезпечення ефективної мотивації праці у роздрібній торгівлі споживчої кооперації пропонуємо модель оптимізаційного забезпечення, яка дасть змогу забезпечити баланс інтересів суб'єктів соціально-трудова відносин у вирішенні стратегічних цілей підприємств роздрібної торгівлі (рис. 1).

Для збільшення потужності зони ефективного компромісу (*ЗЕК*), що оптимально забезпечує ефективну мотивацію праці, необхідно, щоб чотирьохмірна множина мотиваційного профілю працівника (*ЧММПП*), яка полягає в поєднанні потреб, інтересів, мотивів, цінностей працівника збігалася з багатомірною множиною мотиваційного профілю підприємства (*БММПП*), яка складається з мотиваційного пакету, мотиваційної політики, системи стимулювання тощо.

Для ефективної діяльності підприємства та забезпечення ефективної мотивації праці працівників необхідне постійне розширення області збігу двох мотиваційних профілів:

$$ЧММПП = f(П; I; M; Ц), \quad (1)$$

де *ЧММПП* — чотирьохмірна множина мотиваційного профілю працівника;

П — потреби;

I — інтереси працівника;

M — мотиви працівника;

Ц — цінності працівника.

$$БММПП = f(МП; МПол; СС; Ін.), \quad (2)$$

де *БММПП* — багатомірною множиною мотиваційного профілю підприємства;

МП — мотиваційний пакет;

МПол. — мотиваційна політика;

СС — система стимулювання;

Ін. — інші чинники.

У загальному вигляді підвищення потужності області збігу (зони ефективного компромісу) чотирьохмірної множини мотиваційного профілю працівника (ЧММПП) та багатомірної множини мотиваційного профілю підприємства (БММПП) можна представити у вигляді:

$$ЧММПП \cap БММПП = ЗЕК \rightarrow \max, \quad (3)$$

де *ЗЕК* — зона ефективного компромісу (область перетину інтересів працівників та підприємства з позиції їх ефективного взаємного узгодження);

ЧММПП — чотирьохмірна множина мотиваційного профілю працівника;

БММПП — багатомірна множина мотиваційного профілю підприємства.

Результати проведеного дослідження дозволили припустити наявність ефективного зв'язку між пріоритетами зацікавленості (мотивованості) працівників і мотиваційними пропозиціями з боку підприємства.

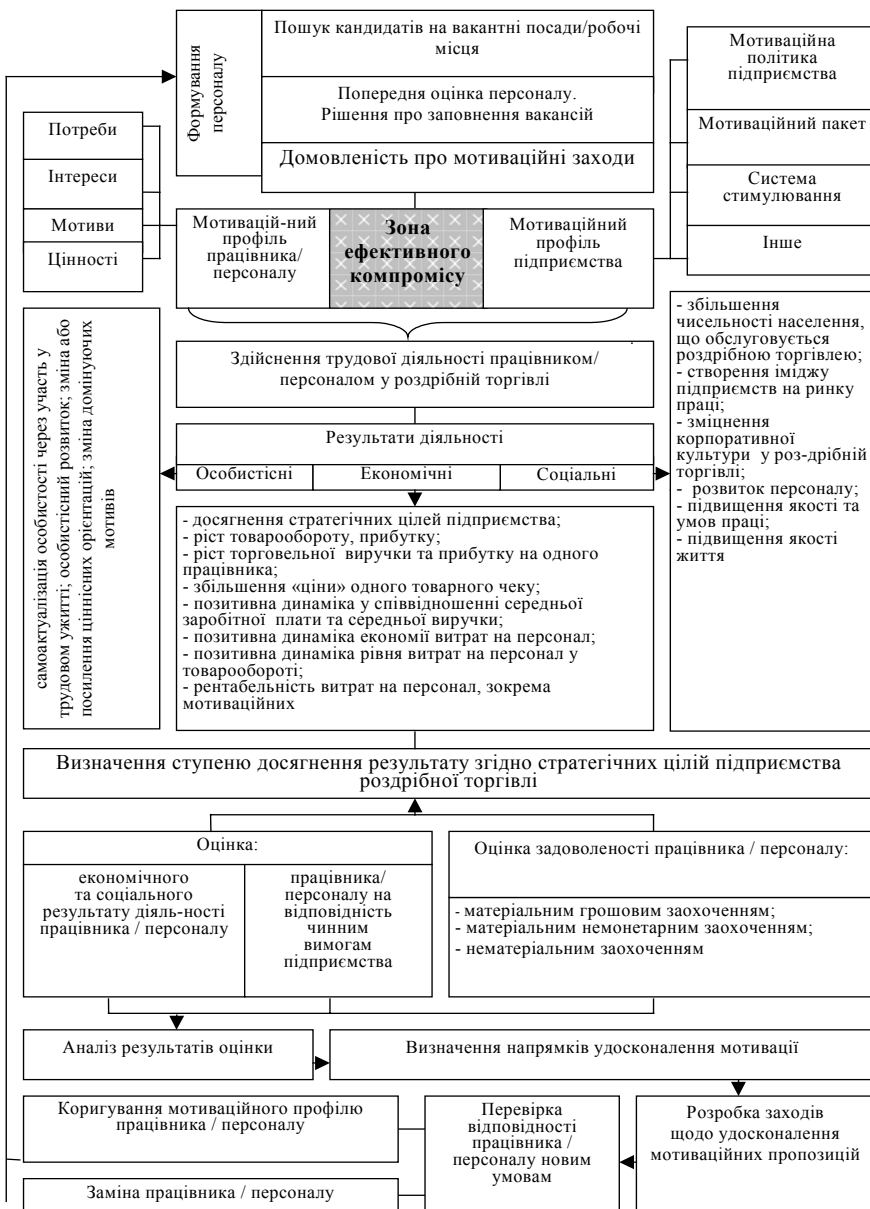


Рис. 1. Модель оптимізаційного забезпечення ефективної мотивації праці

На підставі висновку щодо зв'язку ефективної мотивації праці та ефективності мотивації на підприємстві, циклічності процесів розвитку, припускаємо, що міра активізації мотивів мотиваційного комплексу працівника на підприємстві також має певний цикл і залежить від дії внутрішніх і зовнішніх по відношенню до працівника чинників. З метою формування оптимальних мотиваційних пакетів для різних груп працівників було здійснено їх умовний поділ залежно від стадії «життєвого циклу» трудового життя працівників на підприємстві.

На початку циклу трудової діяльності працівника на даному підприємстві на даній посаді (умовна група «Новачок») під зовнішнім впливом активізуються такі мотиви із його мотиваційного комплексу: мотиви до набуття певного статусу у колективі, до отримання трудового доходу, до зростання професійної майстерності, до кар'єрного зростання, до ділового та неформального спілкування, до самореалізації та інші. Мотиви довготривалої дії, як-то альтернативне пенсійне забезпечення, надбавки за вислугу років на даному підприємстві, мають для «новачка» другорядне значення.

З переходом в іншу умовну стадію («Зрілий»), деякі мотиви втрачають свою актуальність, наприклад, мотив до росту професійної майстерності на даній посаді, надбання певної ролі у неформальному спілкуванні в колективі. Поряд з цим працівника перестають задовольняти його місце роботи, посада, заробітна плата — він «переростає» їх, втрачає зацікавленість і як наслідок, знижується його мотивація до високопродуктивної праці за даних незмінних умов.

Наступна умовна стадія циклу трудової діяльності працівника на підприємстві («Ветеран») характеризується подальшим зниженням мотивації до праці на даному місці за незмінних умов. Із первісного набору активізованих за допомогою праці мотивів актуальними залишаються лише мотиви довготермінової дії, розраховані на далеку перспективу. Працівника не задовольняє (частково або повністю) зміст праці, заробітна плата, його посада, та роль, яка йому відведена у трудовому колективі. За умови, що дана стадія збігається з доволі молодим віком працівника, у нього виникає відчуття дискомфорту, внутрішнє незадоволення, що негативно відбивається на його відношенні до праці, а у крайньому випадку призводить до бажання змінити роботу. Отже, на нашу думку, у даний момент «життєвий» цикл працівника на даному підприємстві на даній посаді можна вважати закінченим. Реакція підприємства залежатиме від його кадрової політики, зацікавленості у збереженні саме цього працівника, фінансової спроможності забезпечення мотиваційних заходів.

Забезпечення ефективної мотивації праці має ґрунтуватися на виявленні, оцінці незадоволених потреб, формуванні заходів, спрямованих на їх задоволення, прогнозуванні адекватних дій, необхідних для максимально можливого та доцільного, тобто оптимального, за даних умов задоволення потреб.

Завдання вибору оптимального забезпечення ефективної мотивації праці будемо розглядати як завдання визначення взаємної відповідності пріоритетів двох множин: чотирьохмірної множини мотиваційного профілю працівника (ЧММПП) та багатомірної множини мотиваційного профілю підприємства (БММПП). Для кожної з пар значень «пріоритет зацікавленості (мотивованості) — ефективна мотиваційна пропозиція підприємства (мотиватор)» визначимо значення критерію відповідності. У нашому випадку вибираємо простий критерій: якщо мотиватор (мотиваційна пропозиція підприємства) повністю або частково покриває потреби пріоритету зацікавленості (мотивованості) працівника, будемо вважати критерій виконаним, інакше невиконаним. Відповідно присвоїмо критеріям значення 1 або 0.

Пріоритети зацікавленості (мотивованості) розглянемо у розрізі матеріальних та нематеріальних складових. У першу чергу розглянемо матеріальну складову зацікавленості (мотивованості) працівника щодо матеріальної винагороди.

Відповідно до попередньо зроблених припущень залежно від умовного типу працівника змінюються його мотиваційні пріоритети матеріальної зацікавленості (табл. 1).

Таблиця 1

**ПРІОРИТЕТИ МАТЕРІАЛЬНОЇ ЗАЦІКАВЛЕНОСТІ (МОТИВОВАНОСТІ)
ПРАЦІВНИКА ЗАЛЕЖНО ВІД ЙОГО УМОВНОГО ТИПУ**

«Новачок»	Рівень заробітної плати	X1
	Система заробітної плати	X2
	Стабільність виплати заробітної плати	X3
«Зрілий»	Справедлива винагорода за трудовий вклад (індивідуалізація винагороди)	X4
	Додатковий дохід на підприємстві	X5
«Ветеран»	Справедлива матеріальна винагорода за довготривалу роботу	X6

Підприємством можуть пропонуватися такі мотиваційні пропозиції (табл. 2).

Таблиця 2

МОТИВАЦІЙНІ ПРОПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА МАТЕРІАЛЬНОГО ХАРАКТЕРУ

Гарантована стабільна базова частина заробітної плати	Y1
Індивідуальна змінна частина заробітної плати	Y2
Доплати за наставництво	Y3
Доплати за стаж роботи на підприємстві	Y4
Накопичувальна система участі у прибутках	Y5

На підставі виявлених пріоритетів зацікавленості (мотивованості) працівників та мотиваційних пропозицій підприємства визначимо, які мотиватори задовольняють пріоритети зацікавленості працівників. Результати даного поєднання представлено у табл. 3.

За даними першого рядку табл. 3 гарантована стабільна базова частина заробітної плати покриває вимоги позицій X_1 — X_4 , але не вирішує питань отримання додаткового доходу.

Мотиватор Y_2 вирішує проблему «оцінки» трудового вкладу за допомогою премій, доплат за кваліфікацію тощо.

Таблиця 3

**МАТРИЦЯ ВІДПОВІДНОСТІ МОТИВАЦІЙНИХ ПРОПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА
ПРІОРИТЕТАМ МАТЕРІАЛЬНОЇ ЗАЦІКАВЛЕНОСТІ (МОТИВОВАНОСТІ) ПРАЦІВНИКІВ**

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
Y1	1	1	1	1	0	0
Y2	0	0	0	1	0	0
Y3	0	0	0	0	0	1
Y4	0	0	0	0	0	1
Y5	0	0	0	0	1	1

Мотиватори Y_3 та Y_4 дозволяють забезпечити заохочення довготривалої праці на підприємстві; накопичувальна система участі у прибутках (Y_5), по-перше, дає можливість отримувати додатковий дохід, по-друге, заохочує до довготривалого співробітництва.

Використовуючий даний методичний підхід визначено складові мотиваційних пакетів для різних типів працівників залежно від стадії «життєвого циклу» їх трудової діяльності на підприємстві роздрібною торгівлі (табл. 4).

Таблиця 4

СКЛАДОВІ МОТИВАЦІЙНИХ ПАКЕТІВ ДЛЯ РІЗНИХ ТИПІВ ПРАЦІВНИКІВ ЗАЛЕЖНО ВІД СТАДІЇ «ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ» ЇХ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Умовний тип працівника	Складові ефективного мотиваційного пакету		
	1	2	3
«Новачок»	Пакет Базовий (обов'язковий соціальний; конкурентний соціальний базовий; нематеріальний базовий)	Матеріальні грошові мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> Гарантована стабільна базова частина заробітної плати
		Матеріальні немонетарні мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> Пільгове харчування (або часткове погашення транспортних витрат) Передача досвіду на робочому місці наставником
		Нематеріальні мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> Візуалізація приналежності до персоналу підприємства Гарантований кар'єрний ріст за результатами періодичної оцінки Корпоративні заходи (сумісний відпочинок, святкування визначних подій)
«Зрілий»	Пакет Базовий + (обов'язковий соціальний; конкурентний соціальний базовий +; компенсаційний; нематеріальний базовий +)	Матеріальні грошові мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> Заробітна плата: базова частина + індивідуальна змінна частина Система участі у прибутках
		Матеріальні немонетарні мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> Альтернативне медичне страхування Альтернативний пенсійний фонд Наставництво молодих працівників Делегування повноважень Погашення витрат (повне або часткове) на оздоровлення Додаткова відпустка Вільні дні
		Нематеріальні мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> Індивідуалізація виробничих завдань Звання «Кращий у професії» Звання «Кращий за рік» Визнання з боку керівництва
«Ветеран»	Пакет Преміум (обов'язковий соціальний; конкурентний соціальний преміум; компенсаційний; нематеріальний преміум)	Матеріальні грошові мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> Накопичувальна система участі у прибутках Доплати за наставництво Доплата за стаж роботи на підприємстві

1	2	3	4
		Матеріальні немонетарні мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> • Альтернативний пенсійний фонд • Оплата (повна або часткова) медичних послуг • Пільгове медичне страхування працівника та (або) членів його родини • Оплата навчання у профільних навчальних закладах дітей працівників • Додаткова відпустка • Вільні дні
		Нематеріальні мотиватори	<ul style="list-style-type: none"> • Звання «Ветеран підприємства» • Звання «Кращий наставник» • Підтвердження визнання з боку керівництва через систему нематеріальних винагород

Висновки. Запропонований методичний підхід до формування ефективного мотиваційного пакету для різних умовних типів працівників залежно від стадії їх перебування у складі персоналу підприємства сприятиме реалізації інтересів працівника та стратегічних цілей підприємства, оптимізації витрат підприємства на мотиваційні пропозиції з метою забезпечення ефективної мотивації праці в контексті підвищення якості трудового життя.

Література

1. Дмитренко Г.А. Мотивація і оцінка персоналу / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко. — К.: МАУП, 2002. — 248 с.
2. Доронина М.М. Управление мотивацией / М.С. Доронина, Е.Г. Наумик, О.В. Соловьев. — Харьков: Изд ХНЭУ, 2006. — 240 с.
3. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2011. — 397 с.
4. Стратегія розвитку споживчої кооперації України (2004—2015 рр.). — К.: Укоопспілка, 2004. — 62 с.

Стаття надійшла до редакції 18.04.2014 р.

УДК 658.153

Гуцалюк О.М.,

канд. екон. наук, доц.,
кафедра обліку і аудиту,

Кіровоградський інститут державного та муніципального управління
Класичного приватного університету

МІСЦЕ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Визначено місце технології управління персоналом у системі менеджменту промислового підприємства та уточнено взаємозв'язки її складових, запропоновано технологію аналізу структури персоналу промислового підприємства, обґрунтовано методичні положення щодо формування складових технології управління персоналом підприємства.