

УДК 310.8:331.101.3

Н. Г. Казмерчук-Палащина,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Київський національний торговельно-економічний університет

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

У статті розглянуто поняття раціональної системи мотивації праці в системі здійснення стратегічних змін. Проведено ґрунтовне дослідження діючих моделей мотивації праці на торговельних підприємствах України. Розроблено рекомендації щодо формування системи мотивації праці персоналу як складової стратегії підприємства.

In this article is considered/discussed the concept of rational system of work motivation in a system of realization of strategic changes. Also is considered researching of present models of work motivation of the trade enterprises of Ukraine. Recommendations were developed for creating work motivation system of the personnel as a strategy component of the enterprises.

*Ключові слова: мотив, стимул, мотивація, персонал, система трудових мотивів та стимулів праці.
Key words: motive, motivation, the personnel, system of work motives, incentive of work.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах в Україні мотивація праці в системі здійснення стратегічних змін залишається серйозною проблемою, яка потребує негайного вирішення. Діючу систему, що ґрунтувалась на матеріальних і примусово-адміністративних методах, зруйновано, а нової, яка враховувала б зовнішні зміни, не створено. Все більше працівників спрямовують свої зусилля не на підвищення ефективності праці, а на працю заради заробітку та на отримання інших матеріальних благ і пільг. Тому актуальним на сьогодні є розробка й впровадження системи мотивації персоналу як найбільш дієвого каталізатора в підвищенні трудової активності, сприянні особистих цілей і мети підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Багатогранно і ґрунтовно питання мотивації персоналу вивчені в працях Д.А. Аширова, І.А. Баткаєвої, І.Ф. Беляєвої, М.А. Волгіна, О.М. Волгіної, Б.М. Генкіна, С.С. Занюка, Є.П. Ільїна, А.Я. Кібанова, А.М. Колода, А.І. Кочеткової, Ю.П. Кокіна, Т.І. Лелейко, Д.А. Леонтієва, В.М. Лисюка, Н.Д. Лук'янченко, Т.Н. Матрусової, Н.Ф. Наумової, В.П. Рожина, які розглянули теорію й методологію мотивації персоналу, стратегічний менеджмент персоналу, практичні аспекти управління мотивацією персоналу. Але в економічній літературі сьогодні проблема комплексної мотивації персоналу недостатньо розглянута з позиції стратегічного управління підприємством, тоді як практика менеджменту диктує нові умови розвитку підприємств, пов'язані з необхідністю їх адаптивності й конкурентоспроможності.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даної статті є теоретичне обґрунтування та формування концепції раціональної моделі мотивації праці в системі стратегічного управління і розробка рекомендацій з формування сучасної мотиваційної системи.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для побудови раціональної мотиваційної моделі в системі стратегічного управління доцільно провести дослідження мотиваційної системи на торговельному підприємстві, яке полягає у проведенні аналізу та оцінки діючих систем стимулювання на торговельних підприємствах України, дослідженні дієвості внутрішніх мотиваційних факторів та оцінюванні відповідностей існуючих мотиваційних моделей завданням здійснення стратегічних змін.

Аналіз системи стимулювання необхідно починати із дослідження факторів зовнішнього середовища, які визначають та суттєво впливають на структуру мотиваційної моделі та періодичність її оновлення.

Враховуючи об'єктивні та суб'єктивні причини, можна зробити висновок, що зовнішнє середовище України формується під впливом трьох головних факторів: політичної

нестабільності, економічної кризи і трансформації людського фактора, або соціального аспекту. Виконуючи самостійну роль у формуванні зовнішнього середовища, кожний з названих факторів впливає один на одного, посилюючи або послаблюючи негативні тенденції, що істотно діють на мотиваційну модель. При цьому внутрішні мотиви, які спонукають людину до продуктивної праці, будуть постійно змінюватися, втрачати або набувати вагомості.

Створення ефективної системи мотивації праці персоналу торговельних підприємств України на теперішній час потребує визначення сучасних параметрів, що формують зовнішнє та внутрішнє середовище моделі мотивації праці.

Для визначення ступеня впливу на людину визначальних факторів формування мотиваційної моделі проводилися дослідження стану мотивації праці в системі менеджменту. З цією метою, протягом 2010—2011 рр. нами досліджено 50 торговельних підприємств України. Було використано метод анкетування та "Фокус груп" (до складу групи увійшли лінійні та функціональні керівники торговельних підприємств), що дозволив провести відбір найбільш вагомих та притаманних теперішньому часу факторів, що є визначальними параметрами сучасної моделі мотивації праці. Досліджувані торговельні підприємства здійснюють різноманітні види діяльності: оптову, роздрібну торгівлю і надання посередницьких послуг. Слід зауважити, що всі підприємства, на яких досліджувались системи трудових мотивів, перебувають у різноманітних фінансово-економічних умовах, але загальною метою їх діяльності є прагнення до зростання.

При розробці сучасної моделі мотивації персоналу торговельних підприємств України в системі стратегічного управління необхідно враховувати притаманні йому особливості. Частка кожного з визначальних факторів у цій моделі постійно змінюється. Зміни, насамперед, залежать від того, наскільки успішно проходять економічні реформи і соціальні перетворення. Усунення причин, що викликають негативні тенденції, згодом змінить ставлення людей до продуктивної праці, сприятиме підвищенню її продуктивності. У мотиваційній моделі слід також враховувати не тільки соціально-психологічний вплив на людину факторів формування зовнішнього середовища, а і якісний характер її стратегічної поведінки, що й стало предметом нашого подальшого дослідження.

Особливу увагу варто звернути на той факт, що більшість дестабілізуючих факторів політичного та економічного аспектів негативно впливають на психіку людини, провокуючи такі небажані реакції, як знервованість, агресивність, невіру в завтрашній день, апатію і т.п., що відбивається на мотивах, які спонукають людину до дій. Отже, при виборі необхідної мотиваційної моделі праці робітників підприємств стан зовнішнього середовища відіграє вирішальну роль.

Політичний, економічний та соціальні аспекти складають тільки основу її характеристики. Для більш повного визначення мотиваційної моделі необхідно враховувати стратегі-

ічну спрямованість торговельного підприємства та специфічні для даного регіону фактори формування. Це можуть бути національні, етнічні, екологічні, медико-біологічні та ін. Іноді вони можуть відігравати навіть вирішальну роль залежно від ситуації, часу або регіону, в якому передбачається використання моделі мотивації праці. Оцінка ступеня впливу факторів відбувається аналогічно до оцінки основних аспектів.

Теоретичні узагальнення з питань виявлення діючих систем мотивації, які впливають на продуктивну працю персоналу і, як слідство, на рентабельність, ґрунтуються на матеріалах вибіркового обстеження торговельних підприємств України.

Дослідження системи мотивації праці персоналу торговельних підприємств України визначає: 1) чи здійснюється мотивація персоналу в процесі структурних, функціональних та інших перетворень на підприємстві; 2) як часто змінюється система стимулювання; 3) які причини обумовлюють зміну системи стимулювання; 4) визначення співвідношення основних складових мотиваційної системи.

За результатами проведеного дослідження виявлено, що 4% торговельних підприємств взагалі не використовують мотивацію персоналу в процесі структурних, функціональних та інших перетворень, тобто навіть заробітна плата персоналу не має належного стимуляційного впливу, 28% використовують одночасно і матеріальну, і моральну мотивацію, 56% тільки матеріальну, а 12% — моральну.

Досліджуючи торговельні підприємства за розміром, слід зазначити, що 50% малих підприємств та 80% середніх досліджуваних підприємств використовує лише матеріальну мотивацію до праці у вигляді заробітної плати та певних видів преміювання. Комплексний підхід до мотивації праці із використанням одночасно як матеріальних, так і моральних мотиваторів використовують лише в малих підприємствах торгівлі — 35%. Інші 15% досліджуваних малих підприємств використовують винятково моральні стимули, пов'язані з причетністю до підприємства та побоюваннями втратити робоче місце. Керівництво середніх підприємств взагалі не приділяє уваги моральному стимулюванню із застосуванням комплексного підходу. Така тенденція спостерігається також під час дослідження підприємств за формами власності. Державні комунальні підприємства використовують матеріальне стимулювання винятково у вигляді заробітної плати. Більша частина підприємств колективної форми власності використовують також тільки матеріальні важелі. Комплексний підхід має місце в товариствах з обмеженою відповідальністю, до яких відносяться майже всі малі досліджувані підприємства, які мають молодий керівний склад. На ВАТ і ЗАТ спостерігається негативна тенденція внаслідок використання застарілих методів впливу на персонал, окрім того, 48% ВАТ, а також 41% ЗАТ взагалі не приділяють уваги мотивації працівників. Виняток складають приватні підприємства, які приділяють значну увагу саме комплексному підходу щодо підбору системи стимулювання — 50% досліджуваних підприємств. Таким чином, матеріальна мотивація до праці є визначальною і більш дієвою для більшості підприємств України. Слід зазначити, що мотивація праці залежить від місця, часу і умов діяльності людини, а також стратегічної спрямованості торговельного підприємства. Під впливом цих факторів змінюються мотиви трудової діяльності.

Оновлення системи стимулювання відбувається у більшості випадків раз у півроку (48% респондентів — керівників торговельних підприємств), 28% досліджуваних підприємств змінюють систему раз на рік та 24% раз у квартал, що є не дуже дієвим через неможливість достовірного оцінювання результатів від проведених змін у системі стимулювання. Таку ж тенденцію можна спостерігати, досліджуючи підприємства за розміром та формами власності (табл. 1).

Досліджуючи причини, які зумовлюють зміну системи стимулювання, слід зазначити, що більшості підприємств змінюють систему стимулювання під впливом здійснення однофакторного аналізу — внаслідок лише погіршення фінансово-економічної діяльності або зниження продуктивності праці, штучного погіршення соціально-психологічного клімату. На більшості — 48% обстежених підприємств — змінюється система стимулювання внаслідок погіршення фінансово-економічної діяльності, 20% — в результаті зниження продуктивності праці, 16% — у разі погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Таке становище свідчить про неадекватну сучасним умовам модель стимулювання через необхідність використання комплексного підходу під час оцінювання та здійснення коригування моделі з урахування всіх вагомих внутрішніх факторів (багатофакторного аналізу). Лише 8% підприємств використовують комплексну оцінку результатів фінансово-господарсь-

кої діяльності, продуктивності праці та соціально-психологічного клімату в колективі щодо побудови нової системи мотивації. На цих досліджуваних підприємствах внаслідок трифакторного аналізу (погіршення фінансово-господарських показників, зниження продуктивності праці, погіршення соціально-психологічного клімату) відбувається коригування системи стимулювання. Лише 4% досліджуваних підприємств вирішальними факторами для зміни системи стимулювання вважають погіршення результатів фінансово-господарської діяльності та зниження продуктивності праці (двофакторний аналіз), інші 4% досліджуваних підприємств, які також використовують двофакторний аналіз, вважають, що погіршення соціально-психологічного клімату та зниження продуктивності праці є достатньою підставою для зміни системи стимулювання навіть, якщо показники фінансово-економічної діяльності є стабільними.

Аналіз результатів дослідження дієвості мотиваційних факторів свідчить, що деякі мотиви на даний момент практично втратили стимулюючу роль у трудовій діяльності працівників підприємств торгівлі, а саме: престижність підприємства або зниження іміджу, професії, соціальне становище, інтерес до праці, суспільна значущість праці, комфортність умов праці, компетентність фахівців та керівників підприємства, реалізація творчого потенціалу та отримання від цього морального та матеріального задоволення, участь в управлінні шляхом внесення власних коштів до капіталу підприємства, поширення своїх ділових та культурних зв'язків, свідоме внесення особистого вкладу до національної економіки, культури, медицини і т.п. Це дає надію, що відбуватиметься зростання індивідуальних почуттів і настроїв, які виявлятимуться через мислення, поведінку та діяльність відповідної частини працівників підприємств України, а також у переоцінці цінностей.

У процесі функціонування системи одна чи декілька характеристик може втратити свою актуальність і стати менш суттєвою. Водночас можуть з'явитися більш суттєві мотиви. У такому разі несуттєва за значущістю характеристика має бути виключена, а більш суттєва — впроваджена. Проте це тільки формальний аспект питання. Актуальність застосування того або іншого мотиватора можна визначити за результатами праці людини (показник П пр. — продуктивності праці), який має ретельно аналізуватися та порівнюватися з попередніми показниками, внаслідок чого за інформаційним сигналом об'єкта аналізу суб'єктом управління повинно бути ухвалено конкретне управлінське рішення. Це рішення може складатися з цілого комплексу заходів, спрямованих на створення умов для спонукання людини до високопродуктивної праці, а отже, й появи нових визначальних характеристик. Іншими словами, здійснюється корекція мотиваційної моделі з метою підвищення її ефективності.

Дуже важливим питанням нашого дослідження є оцінка відповідностей існуючих мотиваційних моделей завданням здійснення стратегічних змін на торговельних підприємствах, які спрямовані на розвиток та підвищення результативності фінансово-господарської діяльності та відповідне зростання прибутків.

Досягти реалізації стратегічних планів можливо лише за умови високопродуктивної праці персоналу внаслідок дії ефективної системи мотивації праці. Тому необхідно дослідити структуру мотиваційних систем, визначити співвідношення складових елементів та оцінити ступінь задоволеності персоналу. Нами розраховано усередненні показники за всією вибіркою торговельних підприємств України.

Таким чином, оцінка дієвості внутрішніх мотиваційних факторів дозволила визначити, що по всій генеральній сукупності досліджуваних торговельних підприємств України за спільністю ознак матеріальні мотиви є найбільш вагомими, про що свідчить найвищий усереднений показник — 59%. Акцент працівників на матеріальних мотивах до високопродуктивної діяльності віддзеркалює низький рівень життя людей в умовах переходу до ринкової економіки, пояснюється високим рівнем інфляції, низькою заробітною платою та пенсією, постійним зростанням цін на товари, вартості житла та комунальних послуг. На другому місці — група торговельних підприємств України, в якій найбільшого поширення набула змістовна мотивація персоналу, тобто праця у згуртованому колективі, відповідних санітарно-гігієнічних умовах, де показник співвідношення складає 22%. Мотивація процесуальна, самореалізації (можливість працювати творчо, підвищувати кваліфікацію, отримувати премії і суспільне визнання, відчуття суспільної корисності своєї праці) — на третьому місці з середнім показником на рівні 19%.

Таблиця 1. Результати дослідження мотиваційної системи здійснення стратегічних змін на торговельних підприємствах України протягом 2010–2011 рр.

| № з/п | Питання | Питома вага всіх досліджуваних підприємств за відповідями, % | в тому числі, %: | | | | | | | | |
|-------|---|--|------------------|---------|--------|---------------------|------------|------|------|-----------------------|------|
| | | | за розміром | | | за формою власності | | | | | |
| | | | малі | середні | великі | державні комунальні | колективні | | | приватні підприємства | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | |
| 1. | Чи здійснюється мотивація персоналу в процес структурних, функціональних та інших перетворень на підприємстві | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | не здійснюється | 4 | 0 | 20,0 | 0 | 0 | 0 | 48,0 | 41,0 | 0 | 0 |
| | матеріальна і моральна | 28,0 | 35,0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 33,3 | 50,0 |
| | тільки матеріальна | 56,0 | 50,0 | 80,0 | 0 | 100 | 52,0 | 56,0 | 55,5 | 25,0 | |
| | тільки моральна | 12,0 | 15,0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3,0 | 11,2 | 25,0 | |
| 2. | Як часто змінюється система стимулювання на підприємстві | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | раз у квартал | 24,0 | 27,8 | 41,0 | 0 | 15,0 | 23,0 | 21,0 | 27,8 | 50,0 | |
| | раз у півроку | 48,0 | 50,0 | 43,0 | 0 | 78,0 | 13,0 | 53,0 | 44,4 | 25,0 | |
| | раз на рік | 28,0 | 22,2 | 16,0 | 0 | 7,0 | 64,0 | 26,0 | 27,8 | 25,0 | |
| 3. | Які причини зумовлюють зміну системи стимулювання на підприємстві | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | комплексне дослідження (3 факторний аналіз) показників фінансово-господарської діяльності, продуктивності праці, соціально-психологічного клімату в трудовому колективі | 8,0 | 8,0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 18,0 | 23,0 | |
| | дослідження результатів погіршення результатів фінансово-господарської діяльності та продуктивності (2 факторний аналіз) | 4,0 | 4,0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 48,3 | 16,0 | 0 | |
| | зниження продуктивності праці та погіршення соціально-психологічного клімату (2 факторний аналіз) | 4,0 | 8,0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 21,0 | |
| | погіршення фінансово-економічної діяльності (1 факторний аналіз) | 48,0 | 52,0 | 34 | 0 | 0 | 52,0 | 51,7 | 50,3 | 19,0 | |
| | зниження продуктивності праці (1 факторний аналіз) | 20,0 | 20,0 | 32 | 0 | 14,0 | 48,0 | 0 | 16,7 | 17,0 | |
| | погіршення соціально-психологічного клімату (1 факторний аналіз) | 16,0 | 8,0 | 34 | 0 | 86,0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 4. | Зазначте співвідношення основних складових мотиваційної системи (усереднений показник за всією генеральною сукупністю досліджуваних підприємств України): | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | матеріальна мотивація | 59 | 58,8 | 62,5 | 0 | 85,0 | 55,0 | 60,0 | 57,2 | 30,0 | |
| | змістовна | 22 | 23,4 | 25,5 | 0 | 0 | 30, | 30,0 | 28,3 | 37,5 | |
| | процесуальна | 19 | 17,8 | 12,0 | 0 | 15,0 | 15,0 | 20,0 | 14,5 | 32,5 | |

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Слід зазначити, що торговельні підприємства не використовують комплексний підхід щодо побудови мотиваційної системи. Матеріальна мотивація, змістовна та процесуальна мотивація до праці не мають систематизованого впливу, внаслідок чого зростає незадоволеність персоналу результатами отриманими від своєї праці.

Дослідження системи трудових мотивів та стимулів праці персоналу торговельних підприємств України за результатами анкетування дозволило розрахувати індекси задоволеності працею персоналу торговельних підприємств України (ІЗП). Ступінь задоволеності діяльністю загалом чи власною діяльністю є інтегральним показником якості життя людини, її реальних досягнень та ефективної мотивації праці на підприємстві. Індекси задоволеності працею в торговельному підприємстві визначаються за методикою В.І. Паніотто.

Середній індекс задоволеності працею (ІЗП=0,512) свідчить, що персонал досліджуваних торговельних підприємств України "скоріше задоволений, ніж незадоволений своєю працею", але це дуже низький показник. Підвищений ступінь задоволення над рівнем інтегральної оцінки, різних факторів імовірності свідчить, що багато працівників (можливо, більша частина) займають позицію виграшних поступок, яку можна сформулювати таким чином: "Нехай мені не все подобається на цьому підприємстві, але я задоволений, що працюю саме на ньому". Така позиція зумовлена загальною ситуацією в країні, галузі, коли на тлі посилювання кризи, більшості людей доводиться обмежувати свої бажання і вести помірний спосіб життя. Але така ситуація може виявитись дуже небезпечною: у разі виникнення погіршення загальної ситуації позиція поступок

радикально зміниться на позицію вимог, особливо з боку працівників. Таким чином, діючі мотиваційні моделі не відповідають завданням здійснення стратегічних змін на торговельних підприємствах і потребують суттєвого удосконалення з урахуванням сучасних тенденцій та потреб.

Для забезпечення економічної стійкості торговельного підприємства необхідно побудувати сучасну модель мотивації праці, до складу якої мають увійти матеріальні, змістовні та процесуальні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій робітників з урахуванням стратегічних змін.

Література:

1. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 10. — С. 68.
2. Мотивація праці управлінського персоналу // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 9(87). — С. 86—88.
3. Проблеми оцінювання персоналу на підприємстві // Держава та регіони. — 2009. — № 4. — С. 207.
4. Формування цілісної системи мотивації персоналу // Держава та регіони. — 2009. — № 1. — С. 159.
5. Спивак В.А. Организационное поведение и управленческие персоналом / В.А. Спивак. — СПб: Издательство "Питер", 2000. — 416 с.
6. Ходаківський Є.І. Економіка та менеджмент праці (практико-логічний аспект): навч. пос. / Є.І. Ходаківський, Ю.В. Боговльєвська. — Житомир: ЖДТУ, 2004. — 378с.
7. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 360 с.

Стаття надійшла до редакції 11.03.2012 р.