

УДК 331.101.3

**Л. С. Громко**

*Волинський національний університет імені Лесі Українки*

## **МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ ЙОГО ПОВЕДІНКОВИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ**

**Розглядається порядок формування мотиваційної системи персоналу торговельних підприємств, вимоги до її побудови, а також типологія поведінки працівників на підприємстві.**

*Ключові слова:* типологія поведінки, мотиваційна система, персонал, мотиваційні програми.

**Рассматривается порядок формирования мотивационной системы персонала торговых предприятий, требования к ее построению, а также типология поведения работников на предприятии.**

*Ключевые слова:* типология поведения, мотивационная система, персонал, мотивационные программы.

**The order of forming of personnel motivational system at the trade enterprises, requirements to its construction, typology of enterprise workers' behavior are examined in the article.**

*Key words:* typology of behavior, motivational system, personnel, motivational programs.

Мотивація персоналу торговельних підприємств – необхідний елемент системи управління персоналом, джерело інтенсифікації активності працівників. Вона повинна розглядатися як постійно здійснюваний і коригований процес, який може бути представлений у вигляді сукупності взаємозв'язаних елементів, що взаємообумовлюють один одного і в цілому характеризують мотиваційну систему діяльності працівників торговельної сфери. Побудова мотиваційної системи – достатньо складний процес, що включає в себе багато факторів, які обов'язково повинні бути враховані. Інакше система не буде ефективною, не впливатиме на мотивацію персоналу. Саме цим і зумовлена актуальність дослідження.

Серед вчених, які вивчали питання формування мотиваційних систем варто виділити Л. О. Городецьку, Г. А. Дмитренка, Н. В. Ізюмцеву, М. Б. Лизуник, З. І. Осадцу, О. І. Сардак, М. В. Семикіну, О. І. Синицьку, М. О. Табахаранюка, О. В. Толстікову, О. Г. Чувардинського та ін. Разом з тим певні питання, що стосуються побудови мотиваційної системи, залишаються недостатньо опрацьованими. Зокрема, чітко не визначено всі складові системи мотивації персоналу.

Метою статті є визначення всіх складових мотиваційної системи і основних вимог до її формування.

Розуміння суті мотиваційної системи персоналу торговельних підприємств виступає важливим чинником для підвищення ефективності її реалізації. На нашу думку, система мотивації – це програма і практика вивчення потреб, зовнішніх і внутрішніх винагород, яким віддають перевагу працівники підприємства, розробка індивідуального комплексу ціленаправлених заохочень.

Організаційні моделі побудови системи мотивації персоналу на торговельних підприємствах, що працюють в умовах постійного розвитку, відрізняються великою різноманітністю, залежать від конкретних умов роботи господарюючого суб'єкта, його стратегії, сталих традицій, характеру виконуваних робіт і особливостей кожного працівника та колективу в цілому [3, с. 336].

Формуючи систему мотивації персоналу, необхідно виділити основні вимоги до її реалізації в сучасних умовах. До таких можна віднести:

1) ясність і конкретність системи мотивації в цілому, особливо положень про заробітну плату і додаткові виплати;

- 2) чітке викладення прав, обов'язків і відповідальності працівника в його посадовій інструкції;
- 3) створення системи об'єктивної оцінки працівників;
- 4) залежність розміру заробітної плати від стажу (досвіду), складності, значущості й відповідальності роботи;
- 5) можливість росту заробітної плати із зростанням індивідуальних результатів роботи працівника;
- 6) створення рівних умов мотивації працівників у різних підрозділах підприємства;
- 7) взаємозв'язок зовнішньої і внутрішньої мотивації, методів морального і матеріального стимулювання;
- 8) створення конкурентних стосунків в колективі (шляхом організації змагальності);
- 9) урахування обмежень і вимог зовнішнього середовища, включаючи і державне регулювання розміру оплати праці;
- 10) відповідність загальній стратегії підприємства;
- 11) баланс між інтересами організації в цілому і окремих співробітників.

Фахівці вважають, що з системою мотивації повинні бути обізнані всі співробітники і вона повинна коригуватися з врахуванням впливу на їх поведінку. Від цього залежить, чи стане запропонована система мотивуючим або демотивуючим фактором [1, с. 153].

Для формування ефективної системи мотивації необхідно встановити типологію поведінки працівників і виробити рекомендації щодо створення оптимальних умов, при яких буде забезпечено максимальну віддачу (табл. 1).

**Таблиця 1. Типологія поведінки працівників, що взаємодіють на підприємстві**

Критерій типу поведінки на підприємстві	Критерій професіоналізму		
	Фанат своєї справи	Оптимальний професіонал	Слабкий професіонал
Приносить себе в жертву роботі	Герой	«Робоча конячка»	Слабка ланка
Пишається приналежністю до підприємства, але реалізує свої цілі	Лідер	Надійний партнер	Активіст-організатор
Байдужість у ставленні до цілей та ідей підприємства	Винахідник	Тимчасовий напарник	«Сіра мишка»
Приносить інтереси підприємства в жертву своїм	«Божевільний всезнайка»	Кар'єрист	«Старий кінь»

Одним із факторів, що ускладнює побудову системи мотивації персоналу, є різний рівень впливу однакових мотивів на різних людей, різний рівень залежності дії одних мотивів від інших. У зв'язку з цим, повинна будуватися модель поведінки працівника. Нами виділено два напрями вдосконалення, на які повинні бути направлені мотиваційні зусилля керівника: професійна підготовка працівника, тип поведінки працівника на підприємстві.

Запропоновано таку шкалу професійної готовності персоналу до виконання поставлених перед ним завдань:

- 1) фанат своєї справи – працівник високої кваліфікації, наділений великими професійними амбіціями;
- 2) оптимальний професіонал – працівник, який володіє високою або достатньою кваліфікацією для виконання завдання. Прагне виконувати свої обов'язки якісно, але при цьому не напружує себе;

3) слабкий професіонал – працівник, який через професійну некомпетентність не здатний якісно виконувати свою роботу.

Друге – це тип поведінки на підприємстві. Працівники по-різному проявляють ставлення до колективу, підприємства:

1) працівник повністю розділяє цілі та ідеї підприємства (приносить себе в жертву роботі), вважає, що цілі підприємства є важливішими, ніж його власні;

2) працівник пишається приналежністю до підприємства, але разом з тим реалізує і власні цілі. Він може високо цінувати свою приналежність до підприємства і пишатися його досягненнями;

3) працівник байдуже ставиться до цілей та ідей підприємства, просто працює і не більше того;

4) працівник, що приносить інтереси підприємства в жертву своїм. Такі працівники більше звертають увагу на власні інтереси, ніж на цілі підприємства і розглядають його як основу для зростання власного благополуччя.

На цій же основі можна визначити, наскільки існуючі умови є демотивуючими. Якщо розроблена на підприємстві система мотивації вступає у протиріччя з поведінковими характеристиками реальних співробітників, потрібно не нав'язувати нові установки і мотиви, а коригувати систему або змінювати співробітників. Залагодити мотиваційні протиріччя можуть обговорення їх із співробітниками, роз'яснення системи мотивації. При цьому необхідні роз'яснення не лише змін у вимогах до працівників, але й будь-яких інших змін, що відбуваються на підприємстві [5, с. 101].

Принципове значення для формування системи мотивації на підприємстві мають такі елементи: прийнята концепція мотивації учасників, вироблена система винагород, конкретні форми стимулювання праці й оцінки його результатів, а також моніторинг системи мотивації й розробка мотиваційних програм.

У роботі сформовано схему взаємозв'язку поданих елементів (рис. 1).

Концепцію мотивації персоналу ми трактуємо як систему наукових поглядів на сутнісно-змістове розуміння мотиваційної політики, а також окреслення її мети, завдань, принципів, критеріїв, методів формування та механізму реалізації [4, с.143].

Аналіз мотивів діяльності персоналу торговельних підприємств при виборі концепції мотивації дозволяє надати перевагу процесійному підходу, до якого належать теорія постановки цілей Едвіна Локка, «принцип морквини» Едріана Гостика і Честера Елтона, згідно з яким визнання досягнень сприяє швидшому прогресу на шляху до досягнення мети.

Система винагород залежать від типу стратегії, що обирається підприємством: це формальні системи винагороди (економічні) або визнання якості винагороди.

Занадто велике зосередження на матеріальному стимулюванні призводить до байдужості працівників стосовно виконуваної роботи.

Концентрація на матеріальній винагороді призводить до негативного впливу на внутрішню мотивацію, яка є рушійною силою успішного виконання роботи.

Окрім цього, в управлінні торговельним підприємством важливо пам'ятати, що не лише матеріальна винагорода мотивує працівників. Для деяких працівників сам факт виконання цікавої роботи є значною винагородою. Тому зовнішні винагороди можуть у таких випадках підривати внутрішню мотивацію, і на цей нюанс потрібно обов'язково звертати увагу при коригуванні системи винагород і формуванні мотиваційних програм [2, с. 238].

Винагороди й інші мотивуючі чинники можна розділити на зовнішні і внутрішні. Внутрішні чинники носять або позитивний, мотивуючий характер (відчуття

затребуваності), або негативний, демотивуючий (відчуття непотрібності). При цьому зовнішні чинники як позитивного, так і негативного характеру можуть носити мотивуючий характер. До позитивних, таких, що викликають позитивну реакцію і активізують діяльність суб'єкта в напрямі здійснення своєї діяльності, можна віднести визнання заслуг (вручення грамот, публічні заохочення, надання працівникові за активну і творчу роботу додаткових вихідних, відпустки тощо).



Рис 1. Послідовність мотивації персоналу торговельних підприємств

Необхідно звернути увагу на мотиви, що породжуються зовнішніми чинниками, але безпосередньо не пов'язані з характером діяльності. Вони називаються екстринсивними (мотив боргу і відповідальності перед суспільством; прагнення отримати схвалення інших, високий соціальний статус; мотиви уникнення покарання тощо). Самі собою ці чинники, поза сумнівом, важливі, але їхня дія значима, якщо підкріплена процесійно-змістовними (інтринсивними) мотивами, тобто процесом і змістом торговельної діяльності. Працівникові цікаве те, чим він займається, характер діяльності, подобається проявляти свою інтелектуальну і фізичну активність.

При формуванні системи мотивації персоналу торговельних підприємств необхідно створити такі умови, при яких провідним мотивом у мотиваційній структурі індивіда був би сам процес його діяльності, хоча роль екстринсивних чинників у посиленні загального рівня мотивації, звичайно, не заперечується [6, с. 63].

Таким чином, у результаті дії мотиваційної системи ефективно досягаються цілі підприємства, реалізується вибрана стратегія підприємства. Цілі підтримуються мотивами, які спонукають працівників докладати відповідних зусиль для їх досяг-

нення, при цьому сама мета, її постановка, роз'яснення, привабливість для персоналу грають мотивуючу роль.

Узгодження системи мотивації та цілей підприємства може бути здійснене у випадку дотримання певних правил управління мотивацією праці, урахування яких, поза сумнівом, допоможе поліпшити мотивацію підлеглих, керувати ними більше грамотно та ефективно. До таких правил на торговельних підприємствах відносять:

- заохочення завжди ефективніше за покарання;
- стимулююча дія виявляється тим енергійніше, чим краще представлені способи і форму підкріплення;
- підкріплення має бути конкретним і своєчасним;
- нестандартні заохочення стимулюють дієвіше;
- заохочення за проміжні результати активізує мотивацію працівників;
- самостійність, право приймати рішення, визначаючи відповідальність, зміцнюють почуття впевненості у власних силах;
- невинуватена велика винагорода, як правило, викликає заздрість персоналу й веде до напруженості в колективі;
- конкуренція усередині колективу ефективно мотивує працівників, сприяє прояву ініціативи;
- підвищувати трудову мотивацію можна на основі безперервного навчання та перепідготовки.

Відзначимо також, що важливим елементом системи мотивації персоналу торговельних підприємств, пов'язаним з безпосереднім здійсненням певних дій суб'єктом, який мотивується, для досягнення намічених цілей, є її моніторинг, перевірка задоволеності працею та росту рівня мотивації, який визначається тим, наскільки більше зусиль додає персонал, як збільшується продуктивність його праці. Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікаційних управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності діяльності.

Важливою складовою системи мотивації, що реалізує вибрану стратегію підприємства, повинні стати мотиваційні програми трудової поведінки працівників. Мотиваційні програми – це система заходів, що збільшує зацікавленість працівників у діяльності, яку вони здійснюють. До мотиваційної програми трудової поведінки працівників нами були включені такі компоненти мотивації: організаційна культура, кадрова політика, принципи керівництва, інформування працівників, залучення персоналу до прийняття рішень, регулювання робочого часу, організація робочого місця, оцінка персоналу. Їх кількість може варіюватися залежно від розмірів господарюючого суб'єкта, сфери його діяльності тощо, але найголовніше вони повинні обговорюватися і підтримуватися самими працівниками. Це основна відмінність мотиваційних програм й основний фактор забезпечення їх ефективності. Ефективні мотиваційні програми працюють, тому що вони сприяють укладенню взаємовигідного договору між співробітником і підприємством. Вони ґрунтуються на властивому працівникам бажанні вплинути на діяльність підприємства, зіграти важливу роль у досягненні спільних цілей.

Отже, в основі мотиваційних програм – досягнення угоди із співробітниками, яким надається можливість стати невід'ємною частиною загальної справи.

Таким чином, нами розглянуто мотиваційну систему діяльності персоналу торговельного підприємства і характер взаємозв'язків між її складовими елементами. Проте існують деякі чинники, що істотно ускладнюють, роблять неясним і багато-

варіантним процес практичного функціонування мотиваційної системи. До цих чинників у першу чергу відносять:

– неочевидність рушійних мотивів діяльності, оскільки не завжди при анкетуванні люди адекватно відповідають на питання, і можна лише здогадуватися, які мотиви спонукають працівника. Потрібні тривалі спостереження за поведінкою суб'єкта, що не завжди дають потрібний результат, щоб достатньо впевнено стверджувати, які мотиви є домінуючими в мотиваційній структурі працівника в кожній конкретній ситуації;

– деяку непередбачуваність поведінки працівників підприємства, що пов'язано, з одного боку, із впливом невизначеності, з іншої – з непередбаченою реакцією людей на мотивуючу дію, що породжується змінами в потребах, інтересах, ціннісних орієнтаціях, їх складною динамікою взаємозв'язків;

– унікальний характер мотиваційної структури кожної людини, чинників його діяльності, різна міра впливу однакових мотивів на здійснювані людьми вчинки;

– неможливість може задовольнити виявлені потреби працівників.

Зазначені чинники роблять неможливим створення універсальної системи мотивації персоналу торговельного підприємства, адекватної для кожного конкретного випадку, але знання загальної структури мотиваційної системи, її інструментів дає переваги в управлінні підприємством.

### Бібліографічні посилання і примітки

1. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала: учеб. пособ. / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К.: ИАУП, 2002. – 248 с.
2. Изумцева Н. В. Удосконалення системи мотивації в посткризовий період розвитку банківських установ / Н. В. Изумцева // Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. – 2011. – Вип. 31. – С. 235–244.
3. Сардак О. Редизайн системи мотивації персоналу в умовах маркетингової орієнтації підприємств / О. Сардак // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 7. – С. 336–338.
4. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможності праці: теорія і практика регулювання: монографія / М. В. Семикіна. – Кіровоград: ППК, 2003. – С. 185.
5. Табахаранюк М. О. До оцінки стану і досвіду використання сучасних мотиваційних технологій керівниками українських підприємств та організацій / М. О. Табахаранюк, В. П. Петренко // Регіональна економіка. – 2001. – № 3. – С. 101–105.
6. Чувардинський О. Г. Системна модель мотивації персоналу організації / О. Г. Чувардинський // Ринок праці та зайнятість населення. – 2011. – № 1(26). – С. 62–64.

*Надійшла до редакції 12.10.2011*