

**СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ  
ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ  
ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКОВИХ ВІДНОСИН**

*Прусс Д.М.*

*В статті представлено розроблену систему стратегій управління мотивації персоналу, яка охоплює три групи стратегій: управління мотиваційною поведінкою персоналу, управління мотиваційним впливом підприємства, управління ефективністю мотивації.*

В сучасних умовах діяльності торговельних підприємств особливу увагу необхідно приділяти стратегічному управлінню, тобто управлінню, що спирається на людський потенціал як основу підприємства, дозволяє орієнтувати діяльність підприємства згідно з попитом споживача, здійснювати постійні й швидкі зміни згідно зовнішнього середовища. Серед аспектів стратегічного управління важливе місце займає аспект стратегічного управління персоналом, водночас його можна розглядати як основу стратегічного управління мотиваційним потенціалом підприємства.

Питаннями мотивації персоналу займалися такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Баклицький І.О., Друкер П., Єгошин О.П., Джей М., Друкер, Ричи Ш., Уайтлі Ф., Хекхаузен Х. Але питання управління мотивацією персоналом ними системно та комплексно не достатньо досліджувалося.

Таким чином об'єктивна необхідність управління системою мотивації персоналу торговельних підприємств за допомогою системного, комплексного та стратегічного підходів зумовили актуальність теми, її мету та завдання дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка системи стратегій управління мотивацією персоналу торговельних підприємств. Для досягнення цієї мети сформульовано та вирішено такі завдання: визначення напрямків та основних елементів формування стратегій управління мотивацією персоналу, розробка системи стратегій за визначеними напрямками для торговельних підприємств за допомогою матричних методів.

**Результати.** Виходячи з комплексної системи мотивації персоналу, формування стратегій мотиваційного потенціалу підприємства

забезпечується такими підсистемами: підсистемою формування стратегій управління мотиваційною поведінкою персоналу, підсистемою формування стратегій управління мотиваційним впливом підприємства, підсистемою формування стратегій управління ефективністю мотивації.

Підсистема формування стратегій управління мотиваційною поведінкою персоналу включає формування стратегій щодо пристосування до зовнішніх факторів та факторів мікросередовища, стратегій управління щодо пристосування до факторів, що формують характеристики людини і стратегії управління мотиваційною сферою персоналу.

В залежності від проведеного аудиту зовнішніх факторів та факторів мікросередовища підприємствам можна запропонувати для використання наступні види стратегій управління персоналом.

Серед стратегій пристосування до зовнішніх факторів та факторів мікросередовища доцільно обирати стратегію відповідно до корпоративної стратегії підприємства: при використанні стратегії інтенсивного росту необхідно залучення персоналу особливо високої кваліфікації, при цьому основний акцент здійснюють на створенні належної системи оплати і мотивації праці, формуванні сприятливого морально-психологічного клімату, постійне підвищення кваліфікації; забезпечення можливостей посадового і наукового росту.

Стратегія помірною зростання повинна передбачати залучення й закріплення кадрів, стабілізацію персоналу з урахуванням: внутрішнього переміщення кадрів; перенавчання персоналу; посилення соціального пакету; організації виходу на пенсію.

Стратегія диверсифікації у суміжні галузі повинна враховувати організацію масових звільнень і допомогу в працевлаштуванні з наголосом на наступному: стимулюванні дотермінового виходу на пенсію; збереженні персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи організації; перекваліфікації працівників.

Стратегія інтеграції повинна включати залежно від конкретної ситуації елементи попередніх стратегій.

В бізнес-стратегіях підприємства при впровадженні стратегії лідерства низьких цін необхідною є орієнтація на залучення й закріплення торговельно-оперативних робітників, тобто працівників масових професій середньої кваліфікації.

При використанні стратегії диференціації необхідною є орієнтація на персонал вузької спеціалізації та максимально високої кваліфікації – аналітиків, дослідників, розроблювачів.

Стратегія фокусування повинна передбачати теж орієнтацію на персонал вузької спеціалізації.

В залежності від запропонованих стратегій управління персоналом необхідно використовувати відповідні стратегії управління мотиваційним потенціалом підприємства з урахуванням його складових. При цьому керівництву підприємств при впровадженні стратегій теж необхідно враховувати категорії персоналу торговельних підприємств.

На основі отриманих результатів аудиту внутрішніх факторів, що формують характеристики людини, підприємства можуть обрати наступні стратегії:

Традиційна стратегія - заснована на розумінні природи людини, котрій праця огидна. Для більшості працівників важливішою є зарплата, ніж те, що вони роблять.

Стратегія людських відносин, яка ґрунтується на припущенні, що бажання бути корисним і визнаним групою для людини важливіше, ніж гроші.

Стратегія людських ресурсів, яка припускає, що більшість людей може ставитися до праці творчо і готова самовдосконалюватися в ній більше, ніж це потрібно для виробництва. Ця стратегія не нехтує грошову мотивацію, визнаючи важливість і інших мотивів.

Стратегію управління мотиваційною сферою персоналу доцільно обирати за рекомендованою матрицею, представленою на рисунку 1.

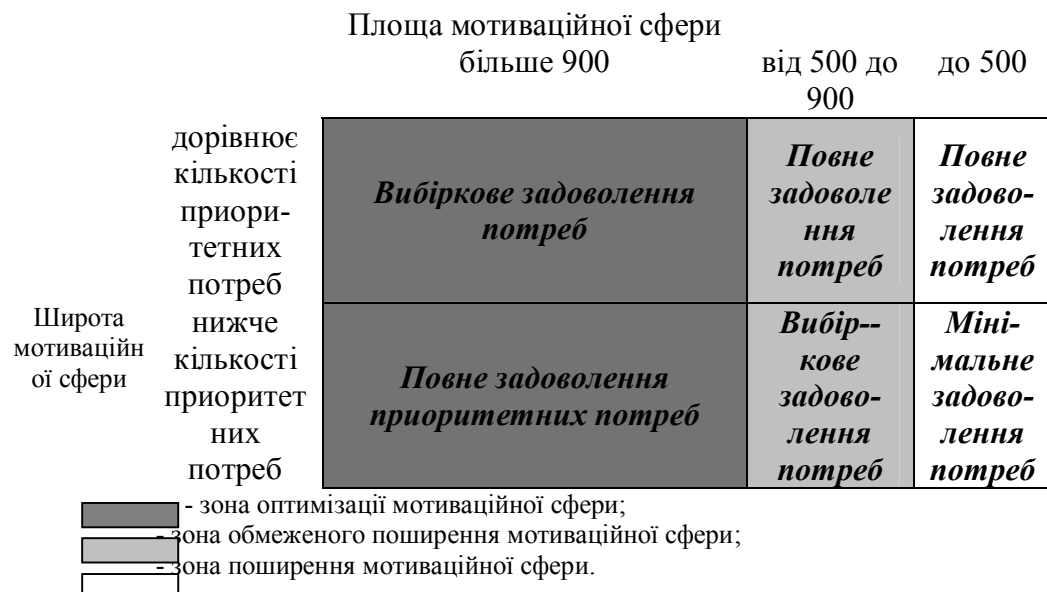


Рис. 1. Рекомендована матриця вибору стратегії управління мотиваційною сферою персоналу

Зона оптимізації мотиваційної сфери передбачає вибіркове (при

рівної кількості пріоритетних потреб та широти мотиваційної сфери) або повне задоволення пріоритетних потреб персоналу з метою непоширеності мотиваційної сфери.

Зона обмеженого поширення мотиваційної сфери персоналу передбачає повне задоволення пріоритетних та середньопріоритетних потреб з метою поширення мотиваційної сфери у розрізі ієрархії потреб.

Зона поширення мотиваційної сфери передбачає задоволення існуючих потреб персоналу з метою поширення мотиваційної сфери за рахунок нових пріоритетних потреб.

Наступною підсистемою формування стратегій управління мотиваційним потенціалом підприємства виступає підсистема формування стратегій управління мотиваційним впливом підприємства, яка включає стратегії управління можливостями підприємства щодо мотивації, стратегії управління методами впливу на персонал, стратегії управління стимулюванням.

Першу групу стратегій торговельним підприємствам доцільно обирати на основі проведеної оцінки своїх можливостей за рекомендованою матрицею, яку представлено на рисунку 2.

		Показник стану можливостей підприємства щодо мотивації персоналу		
		1-2 бали	2,1-3,5 балів	вище 3,5 балів
Ресурсний блок	<i>Стратегія кредитування</i>	<i>Стратегія накопичення і споживання</i>	<i>Стратегія розподілу</i>	
Управлінський блок	<i>Стратегія змін</i>	<i>Стратегія інновацій</i>	<i>Стратегія підтримки</i>	

Рис. 2. Рекомендована матриця вибору стратегії управління можливостями підприємства щодо мотивації персоналу

Стратегія кредитування передбачає накопичення необхідних ресурсів щодо мотивації персоналу за рахунок запозичених коштів.

Стратегія накопичення і споживання передбачає прогнозування і обґрунтування оптимального співвідношення між існуючими ресурсами підприємства щодо мотивації персоналу.

Стратегія розподілу передбачає обґрунтоване співвідношення ресурсів не тільки на мотивацію персоналу, але й накопичення даних

ресурсів щодо інших видів діяльності підприємства і створення резервного фонду.

Стратегія змін передбачає кардинальну зміну елементів управління в системі підприємства (організаційна структура, регламентуючі документи, корпоративна культура, матеріально-технічна база).

Стратегія інновацій передбачає внесення нових елементів в систему управління з метою модифікації існуючої.

Стратегія підтримки передбачає закріплення існуючої системи управління підприємством у визнанні персоналу та мотивація його щодо підтримки управлінської діяльності на підприємстві.

Стратегії управління методами впливу на персонал торговельним підприємствам доцільно обирати за рекомендованою матрицею, представленої на рисунку 3.

	Показник застосування методів впливу	
	1-2 бали	2-3 бали
Методи стабілізуючого впливу	<b><i>Стратегія перегляду</i></b>	<b><i>Стратегія підтримки</i></b>
Методи розпорядчого впливу		
Методи дисциплінарного впливу		

Рис. 3. Рекомендована матриця вибору стратегії управління методами впливу на персонал підприємства

Стратегія перегляду передбачає доповнення та оновлення документації, що регламентують вплив на персонал підприємства, застосування нових форм впливу, обґрунтоване співвідношення покарання та заохочення персоналу підприємства.

Стратегія підтримки передбачає постійне нагадування персоналу про регламентацію його дій щодо заохочення та покарання за дотримання правил підприємства.

Стратегії щодо управління способами стимулювання персоналу доцільно обирати за рекомендованою матрицею, представленою на рисунку 4.

		Показник застосування способів стимулювання персоналу підприємством		
		1-3 бали	3-6 балів	6-9 балів
Стимули	Економічні	<i><b>Прогресивне стимулювання</b></i>	<i><b>Пропорційне стимулювання</b></i>	<i><b>Регресивне стимулювання</b></i>
	Неекономічні			

Рис. 4. Рекомендована матриця вибору стратегії управління способами стимулювання персоналу підприємства

За пропорційного виду стимулювання трудова активність ґрунтується на постійній мірі стимулу, що здавна визначена і прийнята як нормальна, задовільна; зміна витрат зусиль у плані їхньої тривалості чи інтенсивності припускає пропорційну зміну міри стимулу. При цьому можливо поширення системи стимулювання найбільш ефективними способами з метою рівняння співвідношення економічних та неекономічних стимулів щодо персоналу.

Про прогресивне стимулювання можна говорити, якщо трудова активність ґрунтується на зростанні міри стимулу за однакових витрат трудових зусиль, щоб запобігти звиканню працівників до стимулів, які не змінюються з часом і тому стають малоефективними. Передбачає поширення системи стимулювання новими способами з метою підвищення різноманітності.

У разі регресивного стимулювання трудова активність ґрунтується на зменшенні міри стимулу, оскільки в часі відбувається адаптація до самої трудової активності. Передбачає подальше ведення політики стимулювання персоналу на даному рівні, при цьому можливо підвищення норми стимулювання.

Заключна підсистема формування стратегій управління ефективністю мотивації персоналу представлена стратегіями управління задоволеністю персоналу, стратегіями управління трудовою активністю персоналу, загальною стратегією управління мотиваційним потенціалом підприємства.

Стратегії управління задоволеністю персоналу в свою чергу необхідно розглядати у трьох аспектах: управління задоволеністю роботою працівників, управління задоволеністю у розрізі ієрархії мотивів персоналу, управління задоволеністю персоналу системою стимулювання.

Також слід відмітити, що стратегії управління задоволеністю персоналу повинні базуватися на можливостях підприємства щодо

мотивації персоналу та враховувати ступінь задоволеності робітників тим чи іншим аспектом діяльності.

Рекомендована матриця вибору стратегії управління задоволеністю персоналу представлено на рисунку 5.

		Ступінь задоволеності персоналу роботою		
		5-3,5 балів	3,4-2 бали	1-2 бали
Показник можливостей підприємства	5-3,5 балів	<i>Стратегія мінімальної діяльності</i>	<i>Стратегія мінімальної діяльності</i>	<i>Стратегія помірної діяльності</i>
	3,4-2 бали	<i>Стратегія мінімальної діяльності</i>	<i>Стратегія помірної діяльності</i>	<i>Стратегія активної діяльності</i>
	1-2 бали	<i>Стратегія помірної діяльності</i>	<i>Стратегія активної діяльності</i>	<i>Стратегія активної діяльності</i>

	- зона мінімальної діяльності;
	- зона помірної діяльності;
	- зона активної діяльності.

Рис. 5. Рекомендована матриця вибору стратегії управління задоволеністю персоналу

Стратегія мінімальної діяльності – передбачає практичну відсутність діяльності щодо аспектів задоволеності персоналу (характеристики роботи, задоволення більшої кількості мотивів, способів стимулювання) у торговельному підприємстві, мінімальна зосередженість на персоналі.

Стратегія помірної діяльності – передбачає посилення дій щодо поліпшення умов роботи, зосередження на часткових мотивах робітників, застосування неекономічних способах мотивації, тобто тих дій, що не потребують додаткових витрат.

Стратегія активної діяльності – передбачає постійне поліпшення умов роботи, зосередження на особистісних мотивах і потребах персоналу, активне стимулювання робітників з метою підвищення їх лояльності до підприємства.

Наступною стратегією, що повинно обрати для себе підприємство в межах стратегій управління ефективністю мотивації персоналу – стратегію управління трудовою активністю персоналу.

Рекомендована матриця вибору стратегії управління трудовою активністю персоналу представлено на рисунку 6.

		Рівень трудової активності персоналу		
		до 40%	40-70%	вище 70%
Загальний показник впливу	до 20 %	<i>Стратегія функціональних мотиваторів</i>	<i>Стратегія функціональних мотиваторів</i>	<i>Стратегія емоційних мотиваторів</i>
	20-50 %	<i>Стратегія функціональних мотиваторів</i>	<i>Стратегія емоційних мотиваторів</i>	<i>Стратегія девіантних мотиваторів</i>
	більше 50%	<i>Стратегія емоційних мотиваторів</i>	<i>Стратегія емоційних мотиваторів</i>	<i>Стратегія девіантних мотиваторів</i>

Рис. 6. Рекомендована матриця вибору стратегії управління трудовою активністю персоналу підприємства

Стратегія функціональних мотиваторів – передбачає залучення робітника до роботи через необхідність структурування діяльності підприємства або відділу, внесення новачків та поліпшення умов праці.

Стратегія емоційних мотиваторів – передбачає підвищення трудової активності персоналу за рахунок поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, особистої значущості, притаманності до колективу та певної референтної групи.

Стратегія девіантних мотиваторів – передбачає встановлення зразку, до якого повинен прямувати робітник. За основу можуть бути взяті консервативні зразки поведінки, деструктивні звички і схильності, вузькогоспичні індивідуальні і групові інтереси.

Заключною і самою основною виступає стратегія управління мотиваційним потенціалом підприємства. В попередніх дослідженнях було зазначено, що основу мотиваційного потенціалу складає самомотивація, матеріальна і моральна мотивація. Тому за результатами проведеної оцінки мотиваційного потенціалу підприємствам доцільно



обирати стратегію за рекомендованою матрицею, представленою на рисунку 7.



Рис. 7. Рекомендована матриця вибору стратегії управління мотиваційним потенціалом підприємства

**Висновки.** Таким чином, на основі проведеного дослідження, підприємствам необхідно рекомендувати впровадити систему стратегій управління мотивацією персоналу, що підвищить задоволеність робітників та їх лояльність до підприємства, а тим самим рівень трудової активності, що призведе до найбільш ефективного досягнення цілей підприємства.

Перспективами подальших досліджень є розробка моделі стратегічного управління системою мотивації персоналу торговельного підприємства.

#### *Література*

1. Бажан І.І. Сутність категорії «трудова потенція» та її економічна природа // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. Вип. 1 (20). К., 2003. - №3-4.
2. Єгошин О.П. Мотивація трудової діяльності: Учеб. посібник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 464 с..
3. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – С. 195-199.

*Abstract*

**Pruss D.M.**

**Strategies of management by system of motivation of personnel of auction enterprises in the conditions of transformation of market relations**

The developed system of strategies of management of motivation of personnel, which engulfs three groups of strategies, is represented in the article: management by the motivational conduct of personnel, management by the motivational influencing of enterprise, management by efficiency of motivation.