



Рис. 1. Імітаційна модель преміювання в системі Vensim PLE

Проведення експериментів за допомогою імітаційної моделі преміювання персоналу на базі KPI дає змогу дослідити вплив окремих факторів діяльності персоналу на показники преміювання.

### Література

1. Гордієнко І. В. Моделювання мотивації персоналу на базі ключових показників ефективності [Електронний ресурс] / І. В. Гордієнко // Ефективна економіка. — 2016. — № 6. — Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
2. Шеннон Р. Імітаційне моделювання систем — мистецтво і наука / Шеннон Р.; пер. с англ.: М. Н. Аронз, А. А. Ершов, В. К. Тихонов, под ред. Е. К. Масловського. — М. : Мир, 1978. — 423 с.

УДК 331.101.3

**Чернушкіна О. О.,**

канд. екон. наук, доцент,  
кафедра управління персоналом і економіки праці,  
Хмельницький національний університет

## СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасні умови господарювання, сформовані під впливом глобалізаційних та інтеграційних процесів, вимагають застосування нових науково-методичних підходів до формування мотиваційної політики

підприємства, що забезпечуватимуть продуктивне виробництво відповідно до стратегічних цілей господарювання. Стратегічно орієнтована система мотивації персоналу дозволить забезпечити стратегічну відповідність працівників, сприятиме повній реалізації потенціалу кожного та спрямуванню зусиль працівників на виконання генеральної стратегії підприємства.

Формування дієвих механізмів мотивації персоналу як основи досягнення ефективності управління і загальних цілей підприємства стали предметом дослідження вітчизняних учених С. Бандура, Д. Богині, О. Грішнєвої, В. Данюка, Г. Дмитренка, С. Занюка, А. Колота, Г. Кулікова, Н. Мартиненка, В. Онікієнка, І. Петрової, М. Семикіної, С. Цимбалюк, В. Шинкаренка, а також вчених близького зарубіжжя: Р. Акбердіна, Л. Владімірової, В. Гончарова, В. Дятлова, А. Кібанова, А. Кітова, В. Ковальова, В. Кокорєва, В. Сінова, В. Травіна, А. Тучкова. Водночас, окремі спроби впровадження елементів стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств мають експериментальний характер і відбуваються за відсутністю теоретичного підґрунтя. Питання стратегічної відповідності мотиваційної політики підприємства висвітлюються у перекладних виданнях лише певною мірою.

Отже, постає актуальною проблема обґрунтування необхідності та характеристики основних засад формування стратегічної орієнтації мотиваційної політики підприємства.

Система управління промисловим підприємством, її механізми прагнуть до реалізації оптимального варіанту діяльності, забезпечувати продуктивне виробництво відповідно до стратегічних цілей підприємства з урахуванням динаміки як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ господарювання. Вдале розроблення і реалізація стратегії залежать не тільки від використовуваних формальних моделей і методів, але і від організаційних, психологічних і економічних аспектів провадженні діяльності. Окрім того, динамічні зовнішні і внутрішні середовища підприємства проблематизують аналітичне планування як генеральної стратегії підприємства, так і його функціональних стратегій.

У процесі обґрунтування стратегії базова стратегічна орієнтація перетворюється у стратегічні цілі та причинно-наслідкові зв'язки між ними, які описуються за допомогою показників і конкретизуються у вигляді заходів - «стратегічної карти» [2].

Складність і динамізм процесу управління продуктивністю виробництва та дієвість механізму його підвищення пов'язані з керованістю мотиваційними процесами на підприємстві. Відсутність або несвоєчасність інформації про зміни у трудовій свідомості працівників, їх ціннісні орієнтації, стан і динаміку мотиваційної спрямованості не дозволяють сформувати на підприємстві ефективні засади мотиваційної політики.

Стратегічний підхід до формування мотиваційної політики підприємства передбачає орієнтацію менеджменту персоналу на управління знаннями і

компетенціями. Компетентнісний підхід до обґрунтування стратегії управління персоналом набуває об'єктивної важливості тою мірою, якою працівники підприємств націлені на продуктивну діяльність, наскільки вони керуються цінностями, наскільки зосереджені і здатні до адаптації, наскільки мають загальне уявлення про перспективи діяльності підприємства, розуміють значення свого внеску у загальну справу. Основою компетентнісного підходу є стратегічна орієнтація підприємства на реалізацію цілей працівників зокрема і корпоративних інтересів в цілому.

Стратегічна орієнтація мотиваційної політики підприємства може бути реалізована із застосуванням підходу, за яким підприємство концентрує свої програми на «знанневому» аспекті провадження діяльності. Стратегічна відповідність персоналу передбачає охоплення програмами розвитку передусім представників тих посад, які мають стратегічне значення для підприємства. Найперше фокусуючи основні інвестиції в людський капітал і програми розвитку невеликої пріоритетної групи працівників, підприємство може швидше адаптуватися до мінливих зовнішніх умов господарювання і досягти відповідності засад мотиваційної політики встановленим стратегічним пріоритетам діяльності.

Інформаційна база для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації персоналу може бути сформована через запровадження на підприємстві системи мотиваційного моніторингу трудової діяльності працівників. Мотиваційний моніторинг визначають як систему постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності [1, с. 110; 4, с. 65]. Метою мотиваційного моніторингу як структурної складової моделі системи мотивації персоналу є оперативна діагностика мотиваційної готовності працівників, їх професійної компетентності, дієвості мотиваційних заходів, змін у структурі мотивів, прогнозування їх розвитку і впливу на продуктивність виробництва. Етапи організації та проведення мотиваційного моніторингу докладно описані науковцями [3, с. 343].

Системне спостереження за мотиваційним середовищем трудової діяльності можливе у разі комплексного аналізу таких ключових проблем, як ефективність функціонування системи мотивації персоналу, ступінь задоволеності працівників запровадженою на підприємстві системою мотивації, стабільність персоналу внаслідок впливу мотиваційних заходів підприємства.

Ефект дії мотиваційного моніторингу може бути оцінений за динамікою показників продуктивності виробництва, досягнутим рівнем якості продукції, конкурентоспроможністю позицій на ринку, рівнем задоволення працівників запровадженою на підприємстві системою мотивації.

Відповідність мотиваційної політики підприємства стратегічним концепціям розвитку є основою для формування ефективних і раціональних заходів стимулювання працівників до продуктивної діяльності з орієнтацією на досягнення корпоративних цілей. Мотиваційний моніторинг дасть змогу вдосконалювати методику прийняття науково обґрунтованих управлінських

рішень щодо мотивації персоналу та їх реалізації на основі повного і своєчасного аналізу.

### *Література*

1. Богиня Д. П. Трудовий менталітет у системі мотивації праці / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна. – Кіровоград : «Поліграф-Терція», 2002. – 226 с.
2. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners ; пер. с нем. – 2-е изд. – М. : Альпина Бізнес Букс, 2006. – 478 с.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – Київ : КНЕУ, 2011. – 397с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – Київ : КНЕУ, 2002. – 337 с.

УДК 331.231

*Матукова Г. І.,*

д.п.н., доцент,

*Гнибіденко В.С.,*

студент,

Криворізький економічний інститут

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

## **ДОГОВІРНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОПЛАТИ ПРАЦІ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ, НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ**

Реальною силою у суспільстві, яка здатна суттєво впливати на трансформацію економічної системи, створювати необхідні умови для підвищення заробітної плати, доходів і рівня життя у ринкових умовах, залишається держава. Тому однією з актуальних теоретичних і прикладних проблем є з'ясування місця, ролі та функцій держави в сучасних умовах. Накопичений за роки незалежності досвід свідчить, про необхідність втручання держави в регулювання системи оплати праці, а разом з тим і трудові відносини персоналу підприємств. Державне регулювання заробітної плати не повинне ототожнюватися з прямим державним впливом і одноосібним впровадженням державою головних економічних регуляторів, влада має виступати лише як один із соціальних партнерів. За такої умови органи виконавчої влади заохочують до співпраці, координують дії соціальних партнерів, стежать за дотриманням спільно вироблених і узгоджених механізмів регулювання, а не визначають їх. Аналіз проблем державного регулювання заробітної плати в умовах формування ринкових відносин висвічують у своїх працях А.Колот, Н.Прокопенко, С.Лебедева, Р.Тулчинський та ін.

Визначення політики держави у сфері оплати праці, розробка теорії заробітної плати і на цій основі практична організація заробітної плати є