

**Зелена Марія Іванівна**  
*асистент кафедри управління персоналом і економіки праці*  
*Хмельницького національного університету*

## **ЕФЕКТ СПІРАЛІ ПРИ ДОСЛІДЖЕННІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

Ще стародавніми вченими було відмічено, що все життя розвивається по визначеній спіралі. Спіраль, що поєднує в собі коло і імпульс руху, являється символом часу, циклічності та росту. Кожний окремий процес розвитку має початок і кінець. Причому вже на початку в тенденції міститься кінець розвитку, а завершення даного циклу розвитку кладе початок новому циклу, в якому неминує повторюються деякі особливості першого. Події сьогодення деколи з приголомшливою точністю копіюють «справи давно минулих літ». Рух вгору по обертам спіралі означає новизну одержуваних людиною результатів. Варто відмітити, що у світі не повторюється нічого, адже побудова, вірніше, проходження, по витках спіралі, розташованим один над іншим, означає аналогію з попереднім витком, але не його тотожність [1].

Пошуки досконалої системи мотивації персоналу не є виключенням та відбувається за законом спіралі. Кожна епоха, кожне покоління розглядає і вивчає особливості мотивації персоналу зі своєї точки зору. На сьогодні, під впливом різноманітних факторів зростає боротьба за людські ресурси та все більше сприяє залученню уваги керівництва вітчизняних підприємств до питань ефективності мотиваційної політики. Саме тому, не перестає бути актуальною тема пошуку нової системи мотивації, нових її інструментів з метою отримання максимальних кінцевих результатів виробництва, а саме прибутків.

Отримати максимальну віддачу навіть від самого кваліфікованого співробітника неможливо без урахування його власних бажань і переваг. Високий рівень доходів також не є гарантією потрібної для компанії виробничої поведінки працівника. Система ефективною мотивації повинна враховувати безліч факторів і спиратися як на стратегію компанії, так і на справедливе сприйняття її співробітниками. Система матеріальних і нематеріальних винагород працівникам у сучасній науці дістала назву «компенсаційний пакет». Проектуючи складові компенсаційного пакета, необхідно враховувати потреби, інтереси та очікування працівників, вимоги трудового законодавства та не підривати економічну спроможність підприємства і його конкурентоспроможність.

У практиці країн з розвинутою ринковою економікою всі винагороди, які отримує працівник від роботодавця, називаються компенсаціями, а їх сукупність являє компенсаційний пакет підприємства. Компенсаційна політика визначає мотиваційну спрямованість систем винагород, що в кінцевому результаті впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку праці [2, с. 146].

Однак, як показує аналіз українських досліджень, присвячених системам винагород, практична потреба в сучасному інструментарії управління мотивацією працівників з використанням сукупності компенсацій випереджає «напрацювання» вітчизняних вчених у цій галузі. Негативним явищем сучасної реальності є некоректне використання категорій, різне тлумачення їх сутності, емпіричний підхід до формування компенсаційних систем та пакетів, і, як наслідок, їх неефективність, що виявляється в нездатності сформулювати мотивацію персоналу на досягнення стратегічних цілей і рішення задач виробництва.

Разом з тим необхідно підкреслити, що на сьогоднішній день в українській і зарубіжній літературі не дослідженими залишаються багато теоретичних та прикладних аспектів розробки компенсаційної політики організації як системної діяльності.

Зокрема, немає однозначного розуміння виразів «компенсації», «компенсаційний пакет», «компенсаційна політика»; відсутня класифікація компенсацій, яка б задовольняла потреби практики компенсаційної системи і всебічно розкривала особливості і стимулюючі можливості різних компенсацій. Матеріали журналів, статей, а також Інтернет-ресурсів, дають окремі уривчасті уявлення про компенсаційну політику деяких підприємств, що не створює повного уявлення про її зміст і методи розробки компенсаційних систем.

Розгляд теоретичних основ розробки компенсаційної політики підприємства передбачає, передусім, розкриття понять «компенсації» та «компенсаційний пакет», а також аналіз використання даних категорії «винагорода».

«Компенсація» (від лат. Compensation) трактується в словниках як відшкодування та винагорода [2, с. 118]. В українській економічній літературі і в практичній діяльності використовується найчастіше перше значення цього слова - відшкодування. У КЗпП України термін «компенсації» застосовується щодо складових частин заробітної плати:

1. Основної заробітної плати:

- оплата праці при переведенні працівника на іншу постійну нижчеоплачувану роботу (ст. 114);
- оплата праці в разі невиконання норм виробітку не з вини працівника (ст. 111);
- оплата праці у випадку вироблення продукції, що виявилася браком не з вини працівника (ст. 112);
- оплата праці в разі виконання робіт різної кваліфікації (ст. 104) і т. д.

2. Додаткової заробітної плати:

- оплата роботи в надурочний час (ст. 106);
- оплата роботи у вихідний день (ст. 72 і 107);
- оплата роботи у святкові і неробочі дні (ст. 73 і 107);
- грошова компенсація за невикористані щорічні відпустки (ст. 83);
- оплата часу постою не з вини працівника (ст. 113) і т. д. [3].

Враховуючи вищевикладене, ми відзначаємо, що в якості компенсацій виступають всі винагорода фінансового характеру, тобто мають грошову оцінку, які отримує працівник від роботодавця в період існування між ними соціально-трудових відносин. Вираз «фінансовий характер» має на меті підкреслити думку про те, що виплати компенсацій супроводжуються виникненням фінансових відносин. Останні пов'язані з рухом грошових потоків, використанням грошових фондів для фінансування виплат компенсацій, незалежно від того в якій би формі вони не вироблялися в кожному конкретному випадку: грошовій, натуральній, у формі послуги (наприклад, компенсація витрат на навчання, на оренду житла) або участі в корпоративних заходах і т.п.

Неефективність компенсаційного пакета може бути зумовлена порушенням принципів його розробки. Тому дуже важливим є питання правильного добору його компонентів і їх розподіл всередині підприємства. З цією метою необхідно дотримуватися основних принципів формування компенсаційного пакета:

- орієнтація працівника на досягнення потрібного результату;
- для цього система винагород повинна залежати від результатів діяльності як підприємства в цілому, так і його структурних підрозділів і самого працівника;
- компенсації повинні виступати не тільки фактором мотивації для працівника, а й важелем управління для керівництва;
- відповідно необхідна чіткість і жорсткість правил визначення винагороди;
- покращення матеріального стану працівника не повинно підривати економічну стійкість підприємства, його конкурентоздатність;

- постійний моніторинг ефективності компенсаційного пакету;
- чіткий і доступний спосіб інформування працівників про нові правила винагороди;
- доцільно, щоб складові елементи соціального пакета визначали самі працівники, маючи можливість вибрати найбільш оптимальний для себе варіант (так званий «кафетерій»);
- домінування в структурі компенсаційного пакета індивідуального підходу задля ліквідації принципу рівності, що не стимулює працівників до особистих досягнень;
- сумарний розмір компенсаційного пакету повинен визначатися індивідуально для кожного працівника і повідомлятися йому конфіденційно [2, с. 126].

Структура компенсаційного пакету не може залишатися постійною, вона повинна бути динамічною і залежати від пріоритетів підприємства та відповідних завдань: залучення й утримання кваліфікованого персоналу, стимулювання більшої продуктивності праці, оптимізація витрат на персонал. При цьому перелік і умови нарахування складових компенсаційного пакету повинні бути доступними для працівників. Всі компенсації, які отримує працівник від роботодавця, мають спільну сутність: їх обсяг у грошовому вираженні являє трудовий дохід працівника на інвестиції, вкладені у формування і розвиток його людського капіталу. Розглядаючи компенсаційний пакет із точки зору підприємства, всі його компоненти є витратами цього підприємства.

Отже, посиляючись на ефект спіралі, можна констатувати той факт, що мотивація і до сьогодні залишається найважливішим фактором підвищення ефективної діяльності підприємства в цілому. На новому оберті спіралі важливим інноваційним інструментом мотивації виступає компенсаційний пакет який містить як матеріальні так і не матеріальні важелі впливу на працівника. Будь-яка компенсаційна система «старіє» і для її ефективного вдосконалення необхідний постійний моніторинг ситуації всередині підприємства та дослідження нових тенденцій на ринку праці.

### **Література:**

1. Закон спирали : (Основы эзотерических знаний и Агни Йоги) [Электронный ресурс] / Балабанов А. В. // ТЕРОС. – 2013. – Режим доступа : <http://teros.org.ru/content/view/59/1/1/7/>
2. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / Авт.-сост. В. Надеждина. – Минск: Харвест, 2007. — 256 с.
3. Кодекс законів про працю України // Закони про працю. — 1997. — С. 109 — Режим доступа : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/KD0001.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KD0001.html)