

Летуновська Наталія Євгенівна,  
аспірант кафедри маркетингу та УІД,  
Сумський державний університет

## СОЦІАЛЬНА ІНФРАСТРУКТУРА ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

*У статті досліджено сучасні тенденції у сфері соціального розвитку вітчизняних промислових підприємств. Приділено увагу ролі послуг, що надаються закладами соціального призначення промислових підприємств, у системі мотивації персоналу. Наведено основи методики визначення пріоритетності об'єктів соціальної інфраструктури з позицій працівників підприємства.*

Ключові слова: соціальна інфраструктура промислового підприємства, мотивація персоналу, метод визначення мотивації, опитування, анкетування, тип мотивації.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** За теперішніх економічних умов діяльності вітчизняних промислових підприємств їх соціальні програми згортаються через високе бюджетне навантаження та низьку пріоритетність із позицій керівництва більшості суб'єктів господарювання. Утім відкритим залишається питання щодо подальшої долі значної кількості об'єктів соціальної сфери, що успадковані сучасними підприємствами з радянських часів, коли промислові компанії, особливо великі, активно займалися соціальними питаннями. Розбудовуючи соціальну інфраструктуру на території свого розташування, вони тим самим забезпечували закладами соціального значення не тільки власних працівників, але й місцевих жителів, які також могли користуватися ними на інших умовах.

Сьогодні, відмовляючись від соціальних об'єктів, які не приносять бажаного доходу, промислові підприємства тим самим погіршують загальне соціально-економічне становище регіонів, де вони розташовані. Для окремих підприємств цей процес дещо стримується завдяки вузькій направленості деяких їх соціальних програм. Це ті підприємства, що мають такі негативні фактори роботи, як небезпечні (шкідливі) умови праці, більша порівняно з іншими підприємствами кількість нещасних випадків на виробництві, значна кількість професійних захворювань, віддаленість розміщення основних виробничих приміщень від житлових районів тощо.

Навіть за сучасної конкурентної боротьби на ринку праці за вакансію кваліфіковані спеціалісти не завжди згодні на роботу в особливо несприятливих для них умовах. За таких умов соціальні послуги, що надаються персоналу закладами соціальної інфраструктури підприємства, мають важливу роль у системі мотивації персоналу. У зв'язку з цим висунемо гіпотезу на користь існування перспектив у сфері надання соціальних послуг закладами інфраструктури у складі суб'єктів господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливостям мотивації персоналу приділено увагу в працях великої кількості вітчизняних і зарубіжних науковців, таких, як Бутенко Т., Сабліна Т. [4], Молчанова Д. [9], Пономаренко П.І., Бойко В.В., Сухун Ян [7], Трапідін С.Ю., Бавіна Б.О., Василенко Н.В. [2], Чуб Г.О. [8], Шмиголь Н.М. [10] та ін.

**Виділення не вирішених раніше питань, що є частиною загальної проблеми, яким присвячується стаття.** Незважаючи на достатню вивченість питання мотивування персоналу, мало уваги приділено ролі соціальної інфраструктури у складі підприємства та її послуг у системі мотивації працівників суб'єкта господарювання. Цьому питанню й присвячена стаття.

**Метою статті** є розроблення основ методики визначення пріоритетності закладів соціальної інфраструктури промислового підприємства в системі мотивації персоналу, що ґрунтується на проведенні дворівневого опитування працівників.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Соціальна відповідальність підприємства по відношенню до працівників проявляється у тому, яка частка витрат працівників на їх соціальні потреби покривається за рахунок компанії. При формуванні соціального пакета виникає конфлікт інтересів, оскільки витрати на оплату соціальних послуг можуть бути альтернативно витрачені на інші цілі суб'єкта господарювання. Багато підприємств не вважають послуги власної соціальної інфраструктури для свого персоналу необхідною умовою довгострокової стабільності кадрів та підвищення конкурентоспроможності компанії. Часто персонал розглядають як «короткостроковий» ресурс, який легше оновити, ніж підтримувати в гарному стані. Лише незначна кількість власників підприємств на протигагу цьому згодні збільшувати заробітну плату працівників, щоб вони мали можливість оплачувати необхідні послуги соціального характеру за власний рахунок.

На сьогодні актуальним є питання стосовно того, чи є активна ліквідація відомчих соціальних закладів вигідною підприємству, що ними володіє. Для початку з'ясуємо роль соціальних послуг, що надають об'єкти інфраструктури підприємства-роботодавця, у системі мотивації персоналу.

На думку спеціалістів-кадровиків, працівників доцільно ділити на дві групи за ступенем важливості соціального пакета для їх мотивування. Перша група – це висококваліфіковані кадри, для яких важливий розмір заробітної плати. При цьому чим вища заробітна плата, тим краще. За низької ж заробітної плати соціальний пакет для такого персоналу не має значення. Друга група – низькокваліфіковані кадри, для яких соціальний пакет необхідний за будь-яких розмірів заробітної плати. Найбільш ефективним він є, якщо роботодавець пропонує соціальні послуги за більш вигідною ціною, ніж якщо б людина оплачувала їх через приватну фірму. До того ж користування соціальними послугами, що пропонує роботодавець, є економією часу для працівника, адже не треба витрачати його на вибір провайдера послуг та оформлення договору з ним [1]. Розуміючи високий рівень конкуренції на ринку праці висококваліфікованих спеціалістів, вітчизняні компанії намагаються утримати в своєму штаті саме таких співробітників.

На відміну від сектору високопрофесіональних спеціалістів сегмент працівників низької кваліфікації відрізняється високою плинністю кадрів, тому в ньому завжди є певний запас вільної робочої сили. При звільненні інтелектуальних працівників компанія зазнає прямих збитків від утраченого прибутку, а при звільненні традиційних працівників – витрати пов'язані з тимчасовим вивільненням робочого місця та витрати часу і грошових засобів на пошук нового співробітника, укладення договору з ним, його адаптації на новому робочому місці тощо. При цьому компанії часто проводять достатньо поверхневу оцінку здібностей та особистих якостей співробітників з низькою кваліфікацією, тому, як правило, після їх прийому на роботу виявляється, що за певними характеристиками вони не підходять для даного робочого місця. Зважаючи на це, компанії мають завчасно планувати побудову системи мотивації усіх працівників з орієнтацією, у т. ч. на соціальні пільги [2].

#### Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

Найбільш турботливими роботодавцями у сфері соціального забезпечення своїх працівників є іноземні компанії, хоча багато великих вітчизняних підприємств із «радянським минулим» мають достатньо конкурентоспроможну соціальну сферу, що дає їм переваги при рівній заробітній платі. Але недоліком соціальних послуг, що пропонують вітчизняні компанії, за часів планової економіки була їх не завжди належна відповідність запитам цільових споживачів – працівників підприємства, а оскільки цими послугами могли користуватися й інші жителі на території розміщення закладу, то до споживачів цих послуг можна віднести й частину місцевого населення за якістю та недостатньою їх адресністю.

У сьогоднішній політиці, спрямованій на формування ефективної системи мотивації на підприємстві, пропозицію послуг соціальної інфраструктури доцільно планувати за принципом «виваженої пропозиції», коли працівнику в межах соціального пакета дається набір тих послуг, у яких він зацікавлений, на противагу тим, користування якими йому просто нав'язується. Це в праві вирішувати керівництво кожного окремого підприємства. Якщо мова йде не про суто обов'язкові послуги, такі як профілактичні огляди в медичних закладах працівників підприємств зі шкідливими умовами праці. Такий принцип дає можливість підприємству аналізувати результативність роботи закладів соціальної сфери в часі, разом із тим керуючи їх ціновою політикою, розширюючи асортимент послуг чи за потреби звужуючи його для тих послуг, які не користуються попитом на даний момент. У зв'язку з цим великого значення набуває аналіз думки персоналу стосовно його зацікавленості в окремих послугах соціальних закладів промислового підприємства. У табл. 1 наведений перелік існуючих методів визначення мотивації працівників із перевіркою їх на можливість застосування у сфері визначення пріоритетності послуг закладів соціальної інфраструктури підприємства.

Таблиця 1 – Методи визначення мотивації працівників, які можна застосовувати у рамках даного дослідження, (узагальнено на основі [3-5])

Назва методу	Сутність методу	Коментарі
1	2	3
Визначення пріоритетів у мотивації праці за гендерними особливостями	Припущення, що мотивація праці має розбіжності окремо для чоловіків і жінок	Можливо використовувати лише на початкових етапах аналізу мотивації
Метод «ієрархії потреб»	Використовується для оцінки задоволеності персоналу за п'ятьма показниками: матеріальний стан, потреби в безпеці, у міжособистісних стосунках, у повазі, у самореалізації	Можливо використовувати на початкових етапах дослідження мотивації для відсіювання працівників, які не зацікавлені в соціальних послугах
Метод діагностики мотивів В.І. Герчикова	Метод, за яким кожен працівник описується за мотиваційним профілем, який показує, які мотиваційні фактори можуть якнайкраще стимулювати його до результативної роботи	Дає уявлення про відповідність мотиваційного типу конкретного працівника та відповідних йому форм мотивації (на початкових етапах для відсіювання працівників, які не зацікавлені в наданні соціальних послуг)

*Продовження табл. 1*

1	2	3
Аналіз «карти мотиваторів» Вивчення мотиваційного профілю особистості (розробники Ш. Річі та П. Мартін)	У рамках цих методик за сукупністю спеціальних питань визначаються реальні мотиватори ефективної роботи персоналу	Можливо застосовувати, інтерпретувавши питання до цілі дослідження
Опитування для визначення потреб працівників у різних елементах компенсаційного пакета	Метод полягає у ранжируванні працівником запропонованих у опитувальному листі елементів компенсаційного пакета	Складний в опрацюванні результатів
Метод тестування	Метод полягає у наданні працівникам для відповіді переліку питань, для оцінки яких передбачені спеціальні шкали значень	Дозволяє зафіксувати наявні потреби працівника лише в конкретний момент часу, а не в перспективі
Метод експертних оцінок	Дає можливість оцінити мотивацію працівника з боку людей, які його добре знають (керівники, колеги, інколи ділові партнери чи клієнти)	Надто високий рівень суб'єктивності
Метод інтерв'ю	Проведення інтерв'ю (як правило, співробітником відділу по роботі з персоналом) із працівниками на предмет виявлення зацікавленості в отриманні конкретних соціальних послуг у складі мотиваційного пакета, що пропонує компанія	Є довготривалим, потребує високої компетенції інтерв'юєра

У табл. 1 перші три методи доцільно застосовувати на початкових етапах діагностики зацікавленості персоналу в послугах закладів соціальної інфраструктури, тобто для формування початкової вибірки респондентів. У рамках нашого дослідження для формування початкової вибірки опитуваних працівників пропонуємо використовувати викладену нижче методику (на основі методу діагностики мотивів В.І. Герчикова [5]). Ця методика дає можливість виокремити з усієї сукупності персоналу підприємства саме тих працівників, по відношенню до яких надання соціальних послуг власними закладами інфраструктури може мати позитивний ефект.

Далі для аналізу думки працівників доцільним є використання опитування-ранжирування об'єктів соціальної інфраструктури. Послідовність проведення дослідження показана на рис. 1.

Ми навмисно вдаємося до уточнення, кого опитуємо, оскільки маємо на меті визначити думку крім працівників підприємства, і майбутнього персоналу суб'єкта господарювання – випускників навчальних закладів (як студентів, які навчаються за цільовим призначенням, так і тих, спеціальність яких дає змогу працювати у майбутньому на промисловому підприємстві, у рамках якого здійснюємо дослідження).

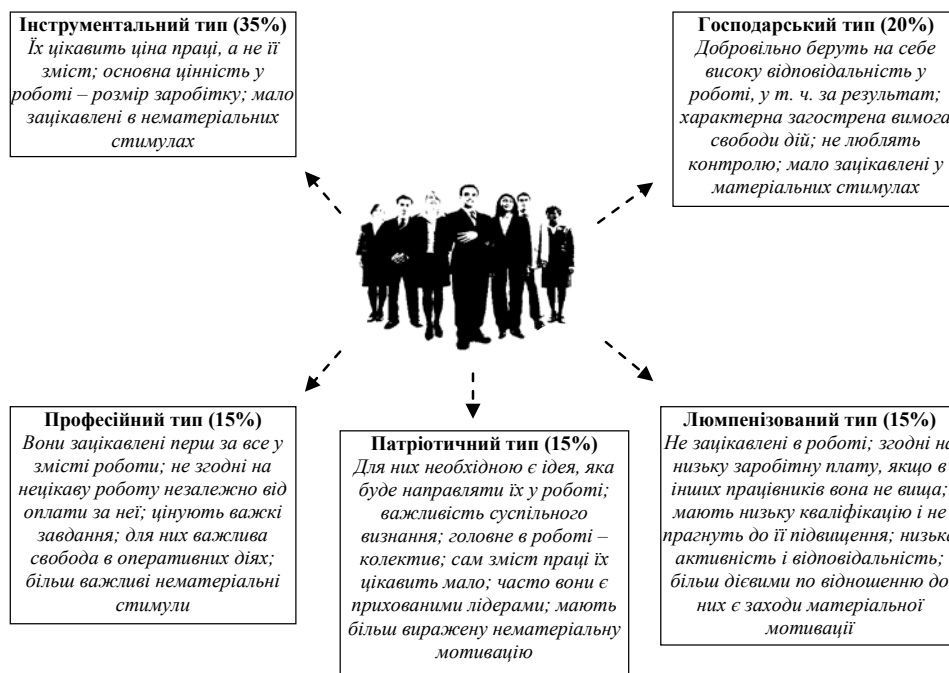


**Рисунок 1 – Послідовність визначення пріоритетності послуг об'єктів відомчої соціальної інфраструктури серед працівників промислового підприємства**

До менеджерів відносимо тих працівників, які обіймають посади керівників структурних підрозділів підприємства (начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах, головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, головний механік тощо), а також заступники перелічених керівників. Спеціалістами вважаються працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи (інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи тощо). До службовців належать працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти тощо). Робітники – це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. Окрім того, до складу робітників входять двірники, прибиральниці, охоронці, кур'єри, гардеробники. До студентів вищих навчальних

закладів відносимо тих, які навчаються в університетах, академіях, коледжах, технікумах. Студентами професійно-технічних закладів є ті, які навчаються в училищах, ліцеях, центрах підготовки і перепідготовки робітничих кадрів тощо [6].

На початковому етапі дослідження, коли аналізуються зібрані анкети працівників з їх відповідями на питання за методикою В.І. Герчикова, ми маємо можливість поділити респондентів на 11 груп згідно із п'ятьма основними типами мотивації, рис. 2.



**Рисунок 2 – Типи мотивації працівників промислового підприємства, (складено на основі [5])**

Бажаними мотиваційними типами для підприємства є професійний, патріотичний і господарський, менш бажаним – інструментальний, небажаним – люмпенізований. Працівники з одним упевнено домінуючим типом мотивації зустрічаються рідко.

Припустимо, що на підприємстві працюють 4000 осіб. Початкова вибірка для визначення цільових працівників становить 5%. Це означає, що із загального списку персоналу має бути відібраний кожний двадцятий. Зважаючи на те, що сукупність працюючих не є однорідною, зручно застосувати тут стратифікований відбір.

З кожної групи (менеджери, спеціалісти, службовці, робітники) в опитуванні має взяти участь певна кількість осіб. Аналогічно і з опитуванням випускників навчальних закладів. На першому етапі опитування результати матимуть вигляд таблиці, у якій кожен опитаний належатиме до певного переважаючого в нього типу мотивації. На практиці найчастіше кожен працівник характеризується поєднанням декількох типів мотивації. Важливо визначити або один переважаючий серед інших тип, або два.

#### Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

У результаті матимемо близько 50% осіб з первинної вибірки, яких доцільно опитувати далі (респонденти із патріотичним, люмпенізованим, інструментально-патріотичним, господарсько-патріотичним і професійно-патріотичним типами мотивації) з метою визначення значення закладів соціальної інфраструктури у системі мотивування персоналу.

Переважаючі типи мотивації визначаються на основі зіставлення рангів за сумарною сумою балів щодо кожного типу мотивації. Ці оцінки переводимо в ранги від 1 до 5. Пропонуємо при різниці до двох одиниць включно сумарних оцінок між двома мотиваційними типами, які переважають у окремого працівника, вважати переважаючими в даній особі два типи мотивації (наприклад, інструментально-господарський при переважанні інструментального та господарського типів; послідовність типів мотивації у назві подвійного мотиваційного типу не має значення). Приклад такої ситуації наведений у табл. 2.

**Таблиця 2 – Приклад визначення домінуючого типу мотивації у працівника підприємства при переважанні двох мотиваційних типів**

Мотиваційний тип	Сумарна оцінка за питаннями анкети	Ранг	Домінуючий тип мотивації працівника
Інструментальний	2	4	Професійно-патріотичний
Господарський	4	3	
Професійний	9	1	
Патріотичний	7	2	
Люмпенізований	1	5	

З табл. 2 бачимо, що, незважаючи на те, що за різницею сумарної оцінки за професійним та патріотичним мотиваційними типами в 2 одиниці (ранги типів мотивації при цьому відрізняються), домінуючий тип мотивації даного працівника є професійно-патріотичним. Це необхідно для подальшого оцінювання можливості включення даного працівника до вибірки вторинного опитування стосовно значення окремих соціальних послуг, що надаються підприємством власними закладами інфраструктури (інакше цей працівник залишиться поза увагою). Розподіл працівників з різними переважаючими типами мотивації за доцільністю включення в їх систему мотивації послуг та пільг, що надаються за рахунок власних закладів соціальної інфраструктури, показаний у табл. 3.

Для визначення пріоритетності окремих закладів соціальної інфраструктури промислового підприємства для працівників зручно ґрунтуватися на основі модифікованої «мотиваційної драбинки» МакКінсі [7].

Припустимо, що підприємству підпорядковано сім закладів соціально-культурного значення. Для кількісної оцінки пріоритетності об'єктів соціальної інфраструктури необхідно розробити матрицю, у якій будемо використовувати комбінацію двох показників – перелік об'єктів інфраструктури (від 1 до 7 відповідно) по вертикалі і їх пріоритетність (від 1 до 7) по горизонталі. Під час анкетування респондентам пропонується визначити власні пріоритети серед закладів соціального значення підприємства (з 1-го по 7-ме місце).

При цьому найбільш значущий для них заклад займатиме перше місце, а найменш значущий – сьоме. Опрацьовані результати письмового анкетування заносяться до матриці. Оскільки кожний об'єкт займає яке-небудь місце з першого по сьоме (нульове значення або прочерк не допускаються), то сумарна цифра у стовпчиках по вертикалі і горизонталі буде скрізь однаковою та дорівнюватиме кількості опрацьованих анкет.

Таблиця 3 – Ефективність соціальних послуг закладів інфраструктури промислового підприємства як елемента системи мотивації персоналу залежно від мотиваційного типу працівника

Переважаючий тип мотивації	Ефективність послуг, що надаються відомчими закладами соціальної інфраструктури як елемента системи мотивації персоналу даного мотиваційного типу
Інструментальний	неефективно <sup>4</sup>
Господарський	нейтрально <sup>3</sup>
Професіональний	неефективно
Патріотичний	ефективно <sup>2</sup>
Люмпенізований	найбільш ефективно <sup>1</sup>
Інструментально-господарський	неефективно
Інструментально-професіональний	неефективно
Інструментально-патріотичний	найбільш ефективно
Господарсько-професіональний	нейтрально
Господарсько-патріотичний	ефективно
Професіонально-патріотичний	ефективно

Примітки: <sup>1)</sup> – «найбільш ефективно» – найбільша зацікавленість працівників даного мотиваційного типу в послугах закладів соціальної інфраструктури промислового підприємства; <sup>2)</sup> – «ефективно» – висока зацікавленість працівників даного мотиваційного типу в послугах, що надаються закладами соціальної інфраструктури промислового підприємства; <sup>3)</sup> – «нейтрально» – надання послуг закладів соціальної інфраструктури в складі мотиваційного пакета не дає результатів; <sup>4)</sup> – застосування даного виду мотивації матиме негативний вплив на формування мотивації працівника даного мотиваційного типу

Методика визначення рейтингу закладів соціальної інфраструктури підприємства полягає в поданому нижче переліку етапів.

1. Визначаємо сумарний бал для кожного соціального об'єкта:

- а) кількісне значення в рядку перемножуємо на ціну місця рейтингу пріоритетності;
- б) ціну місця рейтингу пріоритетності визначаємо, виходячи з кількості закладів соціального призначення (у нашому випадку їх шість): 1-ше місце – 7 балів; 2-ге місце – 6 балів; 3-тє місце – 5 балів; 4-те місце – 4 бали; 5-те місце – 3 бали; 6-те місце – 2 бали; 7-ме місце – 1 бал.

2. Визначаємо рейтинг соціального об'єкта (у відсотках). Для цього сумарний бал у рядку (сумарний бал закладу) ділиться на добуток кількості анкет і сум цін за місцями:

$$P_i = \frac{\sum_{q=1}^k U_q \cdot n_{iq}}{N \cdot \sum_{q=1}^k U_q}, \quad (1)$$

де  $P_i$  – рейтинг  $i$ -го ступеня;  $k$  – кількість ступенів ( $i = \overline{1, k}$ );  $U_q$  – ціна  $q$ -го місця ( $U_q = k+1-q$ );  $n_{iq}$  – кількість респондентів, які поставили  $i$ -й об'єкт на  $q$ -те місце;  $N$  – кількість анкет.



3. За рейтингами закладів інфраструктури проводиться їх ранжирування.

Такий підхід до визначення пріоритетності послуг об'єктів соціальної інфраструктури з позицій працівників підприємства дає можливість виокремити певний перелік соціальних закладів, які мають найвищий мотиваційний потенціал за відсотковим відношенням. Як правило, при кількості закладів у складі підприємства до 8 штук цей перелік включатиме три-чотири об'єкти інфраструктури.

**Висновки.** Соціальні програми займають далеко не перше місце серед факторів, що утримують людину в компанії. Мотивуються і стимулюють в основному грошові винагороди, кар'єрне і професіональне зростання, можливість реалізації ініціатив, новий рівень відповідальності, але з вирішенням соціально-побутових та медичних проблем підвищується результативність праці. Витрати на соціальну інфраструктуру є обтяжливими в абсолютному значенні, але є вигідними у відносному: правильний імідж роботодавця на ринку праці має суттєву роль [8].

Відсіювання неперспективних напрямів діяльності соціальних закладів дає змогу раціонально планувати політику управління соціоінфраструктурними об'єктами в динаміці, вибудовуючи окремі стратегії розвитку кожного з них, що важливо для підприємств, що несуть певне навантаження через широку мережу власних соціальних закладів. За таких умов підприємство буде надавати соціальні пільги та послуги своїм працівникам шляхом «виваженої пропозиції», нівелюючи слабкими сторонами своєї соціальної політики на користь конкурентоспроможних закладів соціальної інфраструктури. **У подальших дослідженнях** на основі поданої методики опитування теперішніх та потенційних працівників підприємства доцільно з'ясувати, у яких послугах, які не включені до переліку тих, що надаються закладами інфраструктури підприємства, існує потреба. Опитування також може надати інформацію стосовно доцільності зміни умов надання соціальних послуг. Далі необхідно визначити економічний ефект від удосконалення системи мотивації персоналу з орієнтацією на власні заклади соціальної інфраструктури.

1. Мотивация персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.centeruspeh.com/emotiv/1143740629>.
2. Трапицын С.Ю. Мотивация персонала в современной организации // С.Ю. Трапицын, Б.А. Бавина, Н.В. Василенко и др. – СПб. : ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.
3. Методики изучения мотивации персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.hr-portal.ru/motiv\\_tools](http://www.hr-portal.ru/motiv_tools).
4. Бутенко Т. Современные методы диагностики трудовой мотивации / Т. Бутенко, Т. Саблина // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 4. – С. 37-45.
5. Типологическая модель мотивации В.И. Герчикова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.delfy.biz/whatwedo/methods/tmg/>.
6. Шафранська Т.Ю. Теоретичні аспекти класифікації персоналу підприємства / Т.Ю. Шафранська, Ю.В. Беляєва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2013/Economics/10\\_133267.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133267.doc.htm).
7. Пономаренко П.І. Кількісна оцінка мотивації праці за допомогою «мотиваційної драбини» McKinsey / П.І. Пономаренко, В.В. Бойко, Сухун Ян // Економічний вісник НГУ. – Дніпропетровськ: НГУ. – 2004. – № 4. – С. 106-113.
8. Чуб А.А. Совершенствование управления развитием социальной инфраструктуры промышленного комплекса: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.А. Чуб. – М., 2003. – 178 с.
9. Молчанова Д. Социальный пакет как способ мотивации персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.tls-cons.ru/news/aktualLetters/2012/up\\_0512.html](http://www.tls-cons.ru/news/aktualLetters/2012/up_0512.html).

10. Шмиголь Н.М. Система управління мотивацією працівників як інструмент формування доходів підприємства / Н.М. Шмиголь [Електронний ресурс] // Держава та регіони. – Режим доступу: <http://catalog.uccu.org.ua/opacunicode/index.php?url=/notices/index/IdNotice:181243/>.

**Н.Е. Летуновская**, аспирант кафедры маркетинга и УИД, Сумский государственный университет

**Социальная инфраструктура промышленного предприятия и ее значение в системе мотивации персонала**

*В статье исследованы современные тенденции в сфере социального развития отечественных промышленных предприятий. Уделено внимание роли услуг, которые предоставляются заведениями социального значения промышленных предприятий, в системе мотивации персонала. Приведены основы методики определения приоритетности объектов социальной инфраструктуры с позиций работников предприятия.*

Ключевые слова: социальная инфраструктура промышленного предприятия, мотивация персонала, метод определения мотивации, опрос, анкетирование, тип мотивации.

**N.Ye. Letunovska**, PhD Student of the Department of Marketing and MIA, Sumy State University

**Social infrastructure of industrial enterprise and its role in the system of employee motivation**

*The aim of the article.* The aim of the article is to develop the bases of methodology for determination the priority of social infrastructure of industrial enterprises in the system of employee motivation. It is based on two-tier employees' survey.

*The results of the analysis.* Firstly, the author analyzed methods that can be used at the initial stage of diagnostics. It is formed a primary selection of respondents. For its formation the author suggests to use special methodology which is based on the method of V.I. Herchikov. It enables to identify those employees who can be interested in provision of social services of enterprise infrastructure. Then it is advisable to rank objects of social infrastructure by their popularity among enterprise personnel. This is possible due to using a modified «motivational ladder» of McKinsey. Within the article it is appropriate to analyze imaginary situation with typical industrial enterprise.

Supposedly the company has seven social institutions: 1) medical-sanitary part; 2) sanatorium; 3) camp; 4) cultural center; 5) hotel; 6) workers catering; 7) sports club. For quantification of the priority of social infrastructure it is necessary to develop matrix with combination of two parameters – the list of infrastructure objects (from 1 to 7, respectively) vertically and their priority (from 1 to 7) across. During the survey respondents are asked to identify their own priorities among social institutions of enterprise. This is indicated by value numbers – from 1 to 7. The most significant institution for them is occupied the first place, the least significant – the seventh. The processed results of a written questionnaire are entered into the matrix. Each social object that occupies some space from the first to the seventh (blank or null value is not allowed), so the total number of columns vertically and horizontally is always the same and equal to the number of processed forms. If we have ratings of each object of infrastructure then we can make their ranking.

This approach to prioritizing of social infrastructure services to the view of employees enables to identify specific list of social institutions that have the highest motivational potential in percentage. Typically when the number of social objects is no more than 8, this list will include from three to four institutions.

*Conclusions and directions of further researches.* Rejection of unpromising directions of social institutions activity enables efficient planning of policy for social objects management in dynamics, building separate development strategies of each institution. It is important for companies that have a lot of social objects. Under these conditions the company will provide social benefits and services to their employees through «balanced proposal», leveling weaknesses of social policy in favor of competitive types of social proposals.

In further studies it is necessary on the base of submitted survey method to find out which social services are not included in the list of proposals but there is a need in them. Survey can also provide

#### Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

---

information on the feasibility of changing conditions of service provision. Then it is appropriate to calculate the economic impact from staff motivation system improving with a focus on their own social infrastructure.

**Keywords:** social infrastructure of industrial enterprise, employee motivation, method of motivation determining, poll, questioning, type of motivation.

1. Motivatsiia personala [Personnel motivation]. (n.d). *www.centeruspeh.com*. Retrieved from <http://www.centeruspeh.com/emotiv/1143740629> [in Russian].
2. Trapitsyn, S.Yu. (2007). *Motivatsiia personala v sovremennoi orhanizatsii [Motivation of staff in the modern organization]*. Saint Petersburg: ООО «Knizhnyi dom» [in Russian].
3. Metodiki izuchenii motivatsii personala [Methods of studying the staff motivation]. (n.d). *www.hr-portal.ru*. Retrieved from [http://www.hr-portal.ru/motiv\\_tools](http://www.hr-portal.ru/motiv_tools) [in Russian].
4. Butenko, T. (2010). Sovremennyye metody diahnostiki trudovoi motivatsii [Modern diagnostic methods of motivation]. *Spravochnik po Upravleniiu Personalom – Directory of Personnel Management, 4*, 37-45 [in Russian].
5. Tipologicheskaia model motivatsii V.I. Herchikova [Typological motivation model of V.I Herchikov]. (n.d). *www.delfy.biz*. Retrieved from <http://www.delfy.biz/whatwedo/methods/tmg/> [in Russian].
6. Shafranska, T.Yu. Teoretychni aspekty klasyfikatsii personalu pidpriemstva [Theoretical aspects of the personnel classification]. (n.d). *www.rusnauka.com*. Retrieved from [http://www.rusnauka.com/10\\_DN\\_2013/Economics/10\\_133267.doc.htm](http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133267.doc.htm) [in Ukrainian].
7. Ponomarenko, P.I., Boiko, V.V., & Yan Suhun. (2004). Kilkisna otsinka motyvatsii pratsi za dopomohoiu «motyvatsiinoi drabyny» MsKinsey [Quantitative assessment of work motivation through «motivational ladder» of McKinsey]. *Ekonomichnyi visnyk NHU – Economic bulletin of NMU, 4*, 106-113 [in Ukrainian].
8. Chub, A.A. (2003). Sovershenstvovanie upravleniia razvitiem sotsialnoi infrastruktury promyshlennoho kompleksa [Improving of development management of social infrastructure of industrial complex]. *Candidate's thesis*. Moscow [in Russian].
9. Molchanova, D. (n.d). Sotsialnyi paket kak sposob motivatsii personala [Social package as a way to motivate staff]. *www.tls-cons.ru*. Retrieved from [http://www.tls-cons.ru/news/aktualLetters/2012/up\\_0512.html](http://www.tls-cons.ru/news/aktualLetters/2012/up_0512.html) [in Russian].
10. Shmyhol, N.M. (n.d). Systema upravlinnia motyvatsiieiu pratsivnykiv yak instrument formuvannia dokhodiv pidpriemstva [The control system of employees motivation as a tool for business income]. *catalog.uccu.org.ua*. Retrieved from <http://catalog.uccu.org.ua/opacunicode/index.php?url=/notices/index/IdNotice:181243/> [in Ukrainian].

*Отримано 10.01.2014 р.*