

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина

Кафедра міжнародного бізнесу і туризму

КОВАЛЬЧУК МИХАЙЛО ВОЛОДИМИРОВИЧ

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ
ПРАЦІВНИКІВ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 8.03060104– «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

Магістерська робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Студент групи МАУБм-21

Ковальчук М.В.

(підпис)

Науковий керівник

к.е.н., доцент

Кондрацька Л.П.

(підпис)

Магістерську роботу допущено
до захисту

«___»_____ 2017 р.

Завідувач кафедри

менеджменту,

к.е.н., доцент А.М. Тибінь

(прізвище, ініціали)

(підпис)

Тернопіль – 2017

АНОТАЦІЯ

Ковальчук Михайло Володимирович – «Розробка програми мотивації і стимулювання працівників торговельного підприємства» (на прикладі торговельної мережі ПП «Королівський смак»). - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю – 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» - Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2017.

Магістерська робота присвячена розвитку теоретичних і методичних засад, розробці методичних і практичних рекомендацій щодо управління матеріальним стимулюванням працівників торговельного підприємства.

В магістерській роботі досліджено теоретичні та методичні засади управління матеріальним стимулюванням працівників торговельного підприємства. Критично оцінено наукові підходи та проаналізовано прикладні аспекти до розробки програми мотивації і стимулювання працівників торговельного підприємства.

Досліджено науковий і теоретичний базис управління матеріальним стимулюванням працівників торговельного підприємства. на основі компетентнісного підходу та здійснено оцінку практичного інструментарію втілення його в діяльність торговельного підприємства. Розроблено методичні підходи до оцінки працівників як складової управління матеріальним стимулюванням. Сформовано програму оплати праці та систему преміювання на основі оцінки компетентностей працівників, що сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом на торговельних підприємствах.

Ключові слова: мотивація, оплата праці, нормування, матеріальне стимулювання, управління матеріальним стимулюванням персоналу, торговельне підприємство, компетентнісний підхід, оцінка компетентностей персоналу, система преміювання персоналу.

ANNOTATION

Kovalchuk Mykhailo Volodymyrovych – "Development of programs of motivation and stimulation of workers of trade enterprises" (on the example of the trade network, LLC "Korolivskyi smak"). - The manuscript.

Studies for obtaining the educational qualifying level "master" on specialty 8.03060104 "Management of foreign economic activity" - Ternopil national economic University, Ternopil, 2017.

Master's work is devoted to development of theoretical and methodological foundations, the development of methodological and practical recommendations on the management of material stimulation of employees of the commercial enterprise.

The master's thesis theoretical and methodological foundations for the management of material stimulation of employees of the commercial enterprise. Critically evaluates the scientific approaches and analyses practical aspects of development of programs of motivation and stimulation of workers of trade enterprises.

Been examined the scientific and theoretical basis of management of material stimulation of employees of the commercial enterprise on the basis of the competence approach and the estimation of practical tools to implement it into the activities of commercial enterprises. Have been developed methodical approaches to the assessment of employees as part of the management of material incentives. Program of the remuneration and bonus system have been created based on the assessment of competences of employees that will enhance the efficiency of personnel management at trade enterprises.

Key words: motivation, remuneration, regulation, financial incentives, management of material stimulation of the personnel, commercial enterprise, competence approach, competency evaluation of staff, the bonus system for staff.

РЕЗЮМЕ

Магістерська робота містить 118 сторінок, 17 таблиць, 23 рисунки, список використаних джерел із 124 найменувань.

Метою магістерської роботи є визначення теоретичного підґрунтя і методологічних основ комплексної програми мотивації і стимулювання праці, здатної забезпечити реалізацію стратегічних планів торговельного підприємства за рахунок встановлення персональної зацікавленості всіх категорій персоналу в кінцевому результаті діяльності.

Об'єктом магістерської роботи є процес розробки програми мотивації і стимулювання працівників торговельного підприємства.

Предметом магістерської роботи є сукупність теоретичних, методичних та практичних засад формування програми мотивації і стимулювання працівників торговельного підприємства.

Одержані висновки магістерської роботи та їх новизна полягає у полягає в розробці і удосконаленні теоретико-методологічних і практичних аспектів систем мотивації і стимулювання праці, а також управління персоналом на торговельному підприємстві в умовах ринкової економіки з високим рівнем конкуренції в галузі.

Ключові слова: мотивація, оплата праці, нормування, матеріальне стимулювання, управління матеріальним стимулюванням персоналу, торговельне підприємство, компетентнісний підхід, оцінка компетентностей персоналу, система преміювання персоналу.

RESUME

Thesis contains 118 pages, 17 tables, 23 figures, list of sources with 124 title.

The aim of the thesis is the definition of the theoretical framework and the methodological foundations of a comprehensive program of motivation and stimulation of labor, capable of ensuring the implementation of the strategic plans of

the commercial enterprise by establishing a personal interest in all staff categories end result of the activity.

The object of research is the process of developing programs of motivation and stimulation of workers of trade enterprises.

The subject of research is a set of theoretical, methodological and practical foundations of the formation programs of motivation and stimulation of workers of trade enterprises.

The resulting conclusion and innovation: development and improvement of theoretical, methodological and practical aspects of systems of motivation and stimulation of labour and personnel management in commercial enterprise in a market economy with a high level of competition in the industry.

Keywords: motivation, remuneration, regulation, financial incentives, management of material stimulation of the personnel, commercial enterprise, competence approach, competency evaluation of staff, the bonus system for staff.

ЗМІСТ

ВСТУП	14
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАСТОСУВАННЯ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	18
1.1. Концептуальні основи сутності дефініцій «мотивування» та «стимулювання» при дослідженні працівників торговельного підприємства	18
1.2. Складові ефективного формування програми мотивації і стимулювання працівників торговельного підприємства	26
1.3. Світовий досвід застосування найбільш дієвих методів та форм мотивації і стимулювання працівників.....	39
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	48
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОГРАМИ МОТИВУВАННЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	50
2.1.Аналізування методів мотивування та стимулювання працівників торговельного підприємства	50
2.2. Індикатори мотиваторів та демотиваторів мотиваційного механізму управління торговельними мережами ПП «Віктор і К»...58	
2.3. Аналіз діагностики дієвості програми мотивації і стимулювання працівників підприємства мережного ритейлу.....	67
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	80
РОЗДІЛ 3.ПОБУДОВА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ І УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	83
3.1. Інноваційні підходи щодо вдосконалення програми мотивації і стимулювання працівників торговельного підприємства	83
3.2. Розробка програми щодо методичного забезпечення мотиваційного механізму управління працівниками торговельного підприємства...92	

3.3. Пропозиції щодо застосування об'єктивного аналізу при моделюванні системи розвитку працівників торгівельного підприємства	103
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	113
ВИСНОВКИ	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	118

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи. Кардинальні зміни в політичній та соціально-економічній трансформації суспільства, що відбуваються нині в Україні, націлені на формування нової економічної системи. На жаль, це зумовило появу багатьох проблем управління підприємствами. Сьогодні мають можливість вижити лише ті підприємства, котрі для збереження свого успіху в рухливому світі зважено ризикують з розумінням, що в глобальній економіці, яка базується на знаннях, важливим є дохід, отриманий шляхом впровадження унікальних ідей свого персоналу. Для цього необхідно комплексно підійти до розгляду проблеми мотивації персоналу.

Над проблемами мотивації і стимулювання працівників працювала велика кількість вітчизняних та зарубіжних вчених, які своєю працею створили умови для становлення мотивації персоналу як науки та її подальшого розвитку. Серед вітчизняних науковців дорадянського часу слід особливо зазначити вклад в нормування праці роботи проф. М.М. Протод'якова, який розробив теорію факторів, методикау дослідно-статистичного нормування праці в торгівельній сфері. Серед радянських науковців та практиків проблемами, пов'язаними з управлінням та мотивацією персоналу займалися Б.М. Генкин, Ю.П. Кокин, В.Д. Ракоті, Г.Є. Слезінгер та інші. Серед сучасних науковців слід виділити Д.П. Богиню, В.Р. Весніна, Г.А. Дмитренка, А.В. Каліну, А.М. Колота, Г.Т. Кулікова, В.Д. Лагутіна, В.П. Сладкевіча, О.Г. Уманського, Л.М. Фільштейна та інших.

Однак, незважаючи на широке коло існуючих наукових напрацювань, проблема формування ефективної програми щодо системи мотивації та стимулювання працівників торгівельних підприємств, враховуючи досвід європейських країн, потребує подальших досліджень. Це пов'язано із необхідністю фокусування уваги на формуванні конкурентоспроможного персоналу торгівельних підприємств, що характеризується високим рівнем інтелекту, творчими здібностями та прагненням до професійного самовдосконалення, а також відповідними мотивами та стимулами до праці.

Мета і завдання магістерської роботи. Метою магістерської роботи є визначення теоретичного підґрунтя і методологічних основ комплексної програми мотивації і стимулювання праці, здатної забезпечити реалізацію стратегічних планів торговельного підприємства за рахунок встановлення персональної зацікавленості всіх категорій персоналу в кінцевому результаті діяльності.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити економічну сутність та особливості процесу «мотивування» та «стимулювання» праці як комплексної функції управління;
- визначити складові ефективного формування програми мотивації і стимулювання працівників торговельного підприємства;
- провести теоретичне узагальнення методів аналізу та стратегічного управління діяльністю торговельних підприємств;
- доповнити принципи нормування та мотивації праці працівників торговельних підприємств;
- розробити пропозиції щодо визначення розмірів матеріальних стимулів;
- доповнити принципи побудови механізму визначення складності робіт по управлінню підприємством за умов ринкових відносин;
- запропонувати організаційно-економічний механізм формування програми мотивації і стимулювання персоналу торговельних підприємств;
- обґрунтувати пропозиції з реалізації загальноєвропейських пріоритетів у процесі формування вітчизняної системи мотивації і стимулювання персоналу на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом магістерської роботи є процес розробки програми мотивації і стимулювання працівників торговельного підприємства.

Предметом магістерської роботи є сукупність теоретичних, методичних та практичних засад формування програми мотивації і стимулювання працівників торговельного підприємства.

Методи магістерської роботи. Дослідження проводилося із застосуванням діалектичного підходу до вивчення сучасного стану мотивації і стимулювання працівників у торговельній мережі ПП «Королівський смак».

Теоретичним та методологічним підґрунтям дослідження є наукові розробки вітчизняних та зарубіжних фахівців, пов'язані з управлінням персоналом.

Крім того, використовувались наступні методи наукового пізнання: на етапі збору, систематизації і обробки інформації для проведення дослідження – індуктивний; у процесі теоретичного осмислення проблеми – дедуктивний, методи аналізу і синтезу – для поєднання різних складових економічних явищ в єдиний процес. Вивчаючи процес мотивації праці на етапі розробки пропозицій щодо його удосконалення застосовувались методи деталізації, групування, узагальнення, графічного, аналітичного, логічного, економіко-математичного моделювання.

Інформаційну базу дослідження склали статистичні та економічні дані торговельної мережі ПП «Королівський смак».

Наукова новизна одержаних результатів магістерської роботи полягає в розробці і удосконаленні теоретико-методологічних і практичних аспектів систем мотивації і стимулювання праці, а також управління персоналом на торговельному підприємстві в умовах ринкової економіки з високим рівнем конкуренції в галузі:

- запропоновано сучасну комплексну програму мотивації і стимулювання праці працівників торговельного підприємства, яка здатна створити умови для поліпшення використання трудового потенціалу підприємства за рахунок поєднання інтересів персоналу з поточними і стратегічними планами;
- запропоновано комплексний механізм оцінки наслідків змін у системі мотивації та стимулювання працівників, який полягає у встановленні економіко-математичних залежностей між продуктивністю праці та організаційно-економічними чинниками виробництва;
- удосконалено методику комплексної оцінки складності праці

управлінських працівників шляхом аналітичного встановлення елементних показників, які безпосередньо характеризують особливості трудової діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці механізму підвищення зацікавленості працівників в реалізації цілей та завдань підприємства з високим рівнем конкуренції в галузі та відносно низькою рентабельністю виробництва. Розроблені методики дозволяють покращити стратегічне положення підприємства та отримати додатковий прибуток за рахунок підвищення продуктивності праці на основі розробленої програми стимулювання працівників у кінцевому результаті діяльності підприємства. Розроблена програма дозволяє кількісно оцінити економічні наслідки запропонованих змін і може бути використана на будь-яких торгівельних підприємствах.

Підтвердженням практичної значущості результатів є використання розробок і рекомендацій магістерської роботи у торгівельній мережі ПП «Королівський смак» довідка про впровадження результатів від 08.02.2017 р.

Апробація результатів магістерської роботи. Основні концептуальні положення, методичні розробки і висновки щодо виконаних досліджень були апробовані на міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих учених «Міжнародний бізнес і туризм і Україні: сучасний стан та перспективи розвитку» (м. Тернопіль-Збараж, 12-13 травня, 2016 р.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАСТОСУВАННЯ ПРОГРАМИ МОТИВАЦІЇ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Концептуальні основи сутності дефініцій «мотивування» та «стимулювання» при дослідженні працівників торгівельного підприємства

Реалізація завдань, що постають перед сучасним підприємством, в першу чергу вимагає відповідних втілень персоналом, який не лише має професійну здатність до виконання власних функцій, а, насамперед, бажання та зацікавленість. Адже мотиви, що рухають людиною, повинні мати відповідне обґрунтування в моральному та економічному аспектах. В процесі управлінської діяльності вирішальним моментом стає формування зацікавленості людини в праці через відповідні мотиви, які виникають під впливом внутрішнього стану чи дії зовнішнього середовища, обставин чи умов. Шляхом впливу різних мотивів на поведінку персоналу підприємства, система управління може направити діяльність працівників у необхідному напрямі, що дозволить вирішувати поставлені цілі. Традиційні управлінські рішення не завжди є актуальними в реаліях сьогодення. Багатьом підприємствам не вистачає інноваційності методів управління, що спираються на визначення цілей та персональну відповідальність працівників. Цільова направленість в управлінських підходах, що містить ефективне матеріальне стимулювання, дозволяє отримувати необхідні наслідки від правильного мотивування персоналу. В наукових колах точиться дискусія навколо вирішення проблеми встановлення розумної рівноваги між інтересами підприємства та співробітників задля задоволення їх потреб.

Отже, визначена проблематика має власну історію в нашій країні. У часи Радянського Союзу постійно проводилися експерименти у цій сфері. Постійно аналізувалися західна та американська класика – Маслоу, Герцберг, Аргіріс, Мак-Грегор та інші. У кінці 70-х – початку 80-х рр. минулого століття багато

уваги приділялося аналізу системи людських відносин, людського фактору, особливо характеру організації праці в таких компаніях як «Дженерал Моторс», IBM, SONY та в інших великих компаніях. У другій половині 80-х – початку 90-х рр. стають відомими статті з аналізу концепції ESOP - Employee Stock Ownership Plan.

Але в останні 10-12 років у розвитку теорії та практики у сфері мотивації та стимулювання трудової діяльності спостерігалось майже повне затишшя. Вітчизняна соціологія праці і особливо промислова соціологія майже зникли [106].

Державні, приватні, корпоративні підприємства на практиці відчули, що розвиток та успіх ринкових відносин не можливо здійснити без інтеграції у «глобальні зусилля» щодо пошуку нових сучасних форм мотивації та стимулювання праці. У той же час в багатьох країнах Західної Європи та у США мотиваційні аспекти управління персоналом компаній набули суттєвого значення.

Розробки сучасних українських спеціалістів (Маскон І.В., Вернадський А.А., Колот А.М. та ін.) з цього питання дають підстави вважати, що існують різноманітні способи мотивування, з яких спеціалісти відокремлюють наступні:

- нормативна мотивація – спонукання людини до певної поведінки завдяки ідейно- психологічного впливу: ствердження, інформування та ін.;
- примусова мотивація – заснована на застосуванні влади або погрози погіршення соціального стану людини у випадку невиконання нею необхідних завдань;
- стимулювання – вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукають працівника до певної поведінки.

Перші два способи є прямими, тобто передбачають безпосередній вплив на людину, третій навпаки, опосередкований, тому що в його основі лежить вплив зовнішніх факторів – стимулів [106].

При цьому необхідно відзначити, що терміни мотивація і стимулювання до кінця однозначно не визначені в розумінні спеціалістів нашої країни та спеціалістів країн-сусідів. З нашого погляду, ці точки зору спеціалістів не є ідентичними, і сприймати їх як тотожні помилково, але при цьому вони тісно пов'язані та використовувати їх необхідно спільно одну з одною для досягнення максимального позитивного ефекту.

Як зазначає І. Гринько «...останніми роками питання, пов'язані з мотивацією праці, настільки ускладнилися, а науковцями накопичено такий інформаційний та статистичний матеріал, що мотивація почала формуватися як самостійний науковий напрям» [32].

Згідно з проведеним аналізом, підходи до визначення мотивації були згруповані у 4 групи, в основі яких покладене ключове слово, яке визначає сутність поняття. Кожен з авторів має власне визначення цього поняття, але в одному їх погляди збігаються – мотивація залежить від психічного стану людини, від її бажання щось зробити, саме з цього випливають її вчинки. На наш погляд, мотивація – це комплекс дій, направлених на зацікавлення, спонукання, стимулювання працівників для покращення результатів їх праці. Саме тому задача керівництва полягає в умінні знайти підхід до кожної людини шляхом визначення кола її інтересів не лише у роботі, яку вона виконує, але й за її межами. Роботодавець повинен задовольняти не тільки власні інтереси, а й враховувати інтереси робітників, адже вони не бажатимуть виконувати роботу, якщо умови праці, заробітна платня та соціальні умови не відповідають встановленим вимогам, у працівників не буде мотиву до будь-якої діяльності, а результатом цього буде низька продуктивність праці, та відповідно, збитки від реалізації товарів на підприємстві.

Отже, складність і багатоаспектність проблеми мотивації обумовлює множинність підходів до розуміння її суті, природи, структури, а також до методів її вивчення, через що це поняття трактується авторами по-різному (див. табл.1.1).

Мотив – це те, що спонукає людину зробити ті чи інші дії, а у свою чергу дія – це праця, за яку призначена відповідна винагорода. Керівництво повинно досягти такого компромісу у питаннях умов праці, заробітної платні, щоб між ним та робітником не виникало непорозумінь з цього приводу. Поведінка людини, як правило, визначається не лише мотивом, а їх сумою, в рамках якої вони знаходяться у конкретному відношенні один до одного згідно з рівнем взаємодії на людину. Звідси мотиваційна структура індивіду є основою втілення ним в життя певних дій. Ця структура характеризується певною стабільністю, але в той же час вона здатна змінюватися, у тому числі свідомо, залежно від виховання людини, освіти та інших факторів [68].

Крім терміну «мотивація» часто застосовується термін «стимулювання».

Мотив є продукт зустрічі «зовнішнього» (стимул) та «внутрішнього» (системи потреб або мотивів, які склалися в минулому), або, як кажуть психологи, мотив є опредметнювана потреба. Наведене вище можливо визначити простою формулою:

$$\text{стимул} + \text{потреба} = \text{мотив} \quad 1.1$$

Також про стимули можна сказати, що вони є інструментами, які викликають дію певних мотивів. Як стимули виступають предмети, дії інших людей, носії обставин та можливостей, усе те, що може бути запропоновано людині як компенсація за його дії, або того, що він бажав би отримати в результаті певних дій.

Для того, щоб зрозуміти більш ширше поняття «стимулювання», наведемо декілька визначень понять «стимулу»:

- це загострена палка, якою підганяють тварин;
- зовнішнє спонукання до дії, поштовх;
- фізичний агент (дратівник), який діє на органи відчуттів [1].

Саме за допомогою стимулу людина виконує ту чи іншу дію. У кожного з нас є власний стимул. У деяких це бажання бути багатим та знаменитим, а в деяких просто страх не досягнення успіху в житті. Таким чином можна зробити висновок, що стимулювання – це процес впливу на людину, наслідком якого завжди є дія, спрямована на досягнення певної мети.

Деякі науковці не проводять чіткої межі між поняттями «мотивація» та «стимулювання». Є доцільним навести декілька визначень поняття «стимулювання» (див. табл. 1.2).

На відміну від поняття «мотивація», «стимулювання» – це більш зовнішній вплив на людину. Для цього вчені пропонують застосовувати предмет реальний або абстрактний, який дуже потрібен тій людині, яку ми бажаємо простимулювати.

Як бачимо, в поняттях «мотивація» та «стимулювання» є дещо спільне. Це в першу чергу стосується кінцевої мети, яка полягає в досягненні певного результату. Різниця полягає тільки в тому, що «мотивація» – це більш внутрішнє бажання щось зробити, а «стимулювання» не можна здійснити без зовнішнього впливу.

Сучасний розвиток вимагає комплексного підходу та передбачає поєднання цих двох понять. Адже, вирішуючи питання зростання продуктивності праці, не можна не брати до уваги соціальні й духовні потреби робітників. Абалкін Л.І. у своїх дослідженнях приходить до думки про необхідність оздоровлення суспільних відносин на основі підвищення рівня задоволеності працею, розширення спектру відносин, в які вступає робітник. Рішення цього завдання він пропонує здійснити шляхом не тільки підвищення ступеня задоволення матеріальних потреб робітників, але й через зростання їх інтересу до своєї роботи, розширення можливості проявити їх самостійність, творчість в роботі [3].

З огляду на вище окреслене мотивацію та стимулювання можна визначити як систему факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства. Якщо працівник мотивований - він зацікавлений, а отже, створена ситуація за якої він, вирішуючи загальні цілі підприємства, задовольняє особисті потреби та свідомо обирає певний тип поведінки. Для глибшого розуміння елементів мотивації результативної праці персоналу зобразимо їх на рисунку 1.1.

Система мотивів і стимулів праці базується на нормативному рівні трудової діяльності, тобто виходження працівника до системи трудових відносин передбачає, що за відповідну винагороду він має виконувати певні обов'язки. При цьому мета стимулювання полягає не тільки в тому, щоб спонукати людину працювати, а примусити її робити це краще, ніж передбачено трудовими відносинами, тобто ефективна система стимулювання повинна спиратися на результати трудової діяльності. Саме тому система мотивації праці передбачає забезпечення комплексу заходів матеріального, морального, соціального напрямку, що сприяють активізації діяльності персоналу у виробничому процесі для задоволення різноманітних його потреб, котрі розглядають як нагороду за трудові зусилля.

Результативність праці – підсумок цілеспрямованої діяльності людини. Результативною можна вважати працю, якщо досягнуто максимально результату за мінімальних витрат праці. Результатом варто вважати отриманий дохід внаслідок реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг [107, с. 48].

Отже, наведені думки сучасних учених-економістів доводять вірність твердження про те, що стимулювання є дієвим інструментом розвитку мотивації та зовнішнім чинником, який сприятиме задоволенню потреб персоналу та його спонукання до корисних дій, що задовольнятимуть й потреби підприємства. В результаті, ми пропонуємо виділити наступні (див. рис. 1.2) форми впливу, які на нашу думку комплексно впливають на відтворення трудового потенціалу. Розташуємо їх в залежності від ступеня важливості для робітника за принципом побудови піраміди Абрахама Маслоу.

Як бачимо з рисунку 1.2, кожній формі стимулювання працівників відповідає певний метод мотивації.

Природна неможливість відокремленого вирішення проблематики розвитку та вдосконалення матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, випливає з незаперечного факту, що між зазначеними складовими мотиваційної системи завжди наявна така необхідна відтворювальна ланка, як праця, без якої економічний розвиток неможливий. Її

організація на виробництві має враховувати те, що найсильнішою мотивація виявляється тоді, коли сформовані й діють усі групи стимулів.

Таким чином, мотиваційний механізм персоналу торговельного підприємства розробляється з урахуванням цілей окремих працівників, однак втілюється в життя через спільну загальну мету підприємства, враховуючи як очікування власників, так і потреби працівників [76].

Ми вважаємо, що мотив і стимул – це дві паралельні і взаємозумовлені рівні одного і того ж процесу мотивації діяльності працівника. У цьому процесі стимул грає не насильну, а виховну роль стосовно мотиву, активує трудову діяльність робітника, заохочуючи його ініціативу до пошуку шляхів підвищення продуктивності праці, освоєнню нових спеціальностей і професіоналізму. Інакше кажучи, один стимул може формувати багато різноманітних мотивів.

1.2. Складові ефективного формування програми мотивації і стимулювання працівників торговельного підприємства

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація персоналу включає цілу низку складових, а саме:

- мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби;
- мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості;
- мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника;
- мотивацію володіння засобами виробництва;
- мотивацію вибору нового місця роботи тощо.

Мотивацію персоналу як галузь практичної діяльності, що безпосередньо пов'язана з реалізацією інтересів суб'єктів господарювання, взаємодією роботодавців і найманих працівників, урахуванням механізмів посилення

трудової активності, правомірно розглядати як одну з провідних складових соціально-трудових відносин [68, с.15].

При управлінні мотивацією на підприємствах необхідно враховувати, що люди з більшим ступенем мотивації працюють продуктивніше не залежно від рівня їх здібностей чи навичок [94, с.362].

У своїх дослідженнях В.В. Травін, М.І. Магура, М.Б. Курбатова зазначають, що серед засобів, які можуть використовуватися для впливу на мотивацію працівників, виділяють наступні: організація робіт; матеріальне стимулювання; моральне стимулювання; постановка цілей; оцінка і контроль; інформування; практика управління; заходи дисциплінарного впливу; звернення до найбільш значущих для працівника цінностей [58, с. 35].

С.А. Шапіро виділяє декілька груп стимулів, використовуваних для впливу на працівників, спонукання їх до певних дій. До першої групи стимулів відносяться: грошові – заробітна плата, премії і т. д. і негрошові – путівки, безкоштовне лікування, медичне обслуговування, страхування і т. д. До другої групи стимулів належать соціальні (престижність праці, можливість професійного і службового зростання); моральні (повага з боку оточуючих і нагороди; творчі – можливість самовдосконалення та самореалізації) [61, с. 84]. Широку класифікацію складових мотивації наводить В.П. Сладкевич. Мотиваційні методивін класифікує по об'єктах мотивації, використовуваним стимулам, видам потреб, спрямованості [54, с. 87]:

- по об'єктах мотивації розглядаються методи, спрямовані на колектив, окремих співробітників, жінок, початківців співробітників, досвідчених фахівців;
- у залежності від стимулів виділяються економічні та неекономічні методи, що підрозділяються, у свою чергу, на організаційні та морально-психологічні. У складі економічних методів розглядаються: заробітна плата, премії, матеріальна допомога, позики, участь у прибутку, грошові винагороди. Організаційні методи включають: участь у справах організації, мотивацію перспективою, делегування завдань і повноважень, мотивацію збагаченням змісту праці та ін. До групи

морально-психологічних методів відносяться: похвала, схвалення, підтримка, осуд, визнання заслуг, повагу і довіру;

- за видами потреб (згідно з теорією А. Маслоу) наводяться методи, за допомогою яких менеджери можуть задовольнити потреби підлеглих під час трудового процесу;
- у залежності від спрямованості дій працівників (згідно з теорією підкріплення) розглядаються: методи позитивного підкріплення (заохочуються дії, що мають позитивну спрямованість); негативного підкріплення (заохочується відсутність дій із негативною спрямованістю); гасіння дій (відсутність підкріплення негативних і позитивних дій); покарання (припинення негативних дій).

Кожна розроблена програма мотивації повинна коректуватися і доводитися до відома кожного співробітника. Від цього залежить, чи стане запропонована система мотивуючим чи демотивуючим фактором. Дуже корисним на підприємстві стане визначення типу працівників, який переважає в компанії. Завдяки цьому можна буде виробити рекомендації щодо створення оптимальних умов, при яких буде забезпечена максимальна віддача.

Якщо розроблена в організації програма мотивації входить у суперечність з поведінковими характеристиками реальних співробітників, треба або коректувати систему, або змінювати співробітників.

Беручи за основу схему мотивування через потреби, яку наводять автори у [85; с. 363; 73, с. 53], можна побудувати схему мотивування через потреби з погляду управління персоналом у сфері якості. Потреби розвивають у свідомості людини інтереси, виникають мотиви як «усвідомлені спонукання до дій» [73, с. 53]. Тобто мотиви впливають на поведінку працівника, визначають діяльність з метою отримання винагороди та досягнення цілей. Ритмічність циклу цієї схеми залежить від результату ступеня задоволення потреб персоналу (див. рис.1.3). Потреби, які певним чином задовольнялися у минулому, більшою мірою формують інтереси в майбутньому.

У той же час правильне роз'яснення програми мотивації може значною мірою згладити ці протиріччя. Знаючи, до якого поведінкового типу

відносяться підлеглі, лінійний керівник може правильно розставити акценти при роз'ясненні не тільки програми мотивації, але й будь-яких інших змін, що відбуваються в організації [69, с. 99]. Жодна система управління не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації персоналу, оскільки мотивація спонукає конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистої та колективної мети.

Для ефективного управління системою мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві та створення програми мотивації необхідно:

- усвідомити модель основного процесу мотивації: потреби – мета – дія – досвід – очікування;
- знати фактори, які впливають на мотивацію;
- формувати набір потреб, що викликають рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені;
- усвідомлювати, що мотивація – не самоціль, а спосіб задоволення.

Обрана мотиваційна програма має формуватися на аналізі сучасної ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими.

У цілому система управління мотивацією та стимулюванням здійснюється при використанні наступних методів: використання грошей як міри винагороди;

застосування покарань; розвиток співучасті; мотивація через роботу; винагороди і визнання досягнень; залучення працівників до управління; заохочення і винагороди групової роботи; удосконалення компенсаційного пакету.

Для реалізації проекту необхідно детальніше охарактеризувати понятійну модель «Мотивація-стимул». На рисунку 1.4 ми пропонуємо наступну діаграму, що показує вплив стимулу (впливу) на людину з мотивацією з того чи іншого класу.

На горизонтальній осі точки відповідають ступеню мотивації. Чим більший результат бажаний для людини з досяжної мотивацією, тим правіше лежить точка, що описує ступінь мотивації (у правій половині графіка). Відповідно, чим більш небажаний вплив при унікаючій мотивації, тим лівіше

лежить відповідна точка на осі (у лівій половині). На людину виявляється стимулююча дія, яка може бути як адекватною, так і ні.

У разі гранично адекватного стимулу, поведінка людини гранично активно (конструктивна) – відповідна точка лежить на кривій у верхній половині графіка.

Чим більше стимул відрізняється від гранично адекватного, тим нижче лежить точка, що описує поведінку людини на вертикальному відрізку, що проходить через точку, що описує ступінь мотивації людини. При якомусь характері впливу людина перестає реагувати на стимул і її поведінка ніяк з ним не пов'язана. Це відповідає нульовий (по вертикалі) точці відрізка – точці його перетину з горизонтальною віссю. Якщо ж стимулюючий вплив неадекватний, то поведінка людини стає пасивною або деструктивною. Це відбивається точками, що лежать нижче горизонтальної осі.

При гранично неадекватній системі стимулювання поведінка стає гранично деструктивною, відповідна точка лежить на кривій в нижній частині рисунку. У правому верхньому квадранті графіка крива має насичення – перехід до більш високого ступеня мотивації при гранично ефективному стимулі призводить до непропорційно меншої зміни поведінки. Це обумовлено природними межами, створюваними технологією і бізнес-процесами в організації. При досягненні цих меж навіть найефективніша поведінка не призводить до зростання ефективності організації, так як ми стикаємося з обмеженням ефективності на рівні технології та бізнес-процесів [16, 91]. Аналогічно можна описати залежність у правому нижньому квадранті. Деструктивна поведінка обмежена «міцністю» технології та бізнес-процесів, системою захисту від ризиків і іншими особливостями організації. У лівій частині рисунку криві мають такий же характер, але рівень насичення істотно нижче, ніж для досяжної мотивації. Це пояснюється тим, що:

- по-перше, психологічно наростання страху обмежено і швидко досягає порогу;

- по-друге, в арсеналі організації можливості покарання досить обмежені (максимальне покарання – звільнення, що займає в шкалі цінностей людини місце далеко від страху за життя і т. п.);
- по-третє, є важлива особливість – щоб застосувати покарання (санкцію), треба довести відхилення в поведінці людини від запланованого, а для доказу є обмежені можливості.

Отже, дослідження складових системи мотивації праці персоналу торговельних підприємств України показали, що 4% торговельних підприємств взагалі не використовують мотивацію персоналу в процесі структурних, функціональних та інших перетворень, тобто навіть заробітна плата персоналу не має належного стимуляційного впливу, 28% використовують одночасно і матеріальну, і моральну мотивацію, 56% тільки матеріальну, а 12% - моральну. Досліджуючи причини, які зумовлюють зміну системи стимулювання, слід зазначити, що більшість підприємств змінюють систему стимулювання під впливом здійснення однофакторного аналізу - внаслідок лише погіршення фінансово-економічної діяльності або зниження продуктивності праці, штучного погіршення соціально-психологічного клімату. На більшості - 48% обстежених підприємств - змінюється система стимулювання внаслідок погіршення фінансово-економічної діяльності, 20% - в результаті зниження продуктивності праці, 16% - у разі погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі. Таке становище свідчить про неадекватну сучасним умовам модель стимулювання через необхідність використання комплексного підходу під час оцінювання та здійснення коригування моделі з урахування всіх вагомих внутрішніх факторів (багатофакторного аналізу). Лише 8% підприємств використовують комплексну оцінку результатів фінансово-господарської діяльності, продуктивності праці та соціально-психологічного клімату в колективі щодо побудови нової системи мотивації. На цих досліджуваних підприємствах внаслідок трифакторного аналізу (погіршення фінансово-господарських показників, зниження продуктивності праці, погіршення соціально-психологічного клімату) відбувається коригування системи стимулювання. Лише 4% досліджуваних підприємств вирішальними

факторами для зміни системи стимулювання вважають погіршення результатів фінансово-господарської діяльності та зниження продуктивності праці (двофакторний аналіз), інші 4% досліджуваних підприємств, які також використовують двофакторний аналіз, вважають, що погіршення соціально-психологічного клімату та зниження продуктивності праці є достатньою підставою для зміни системи стимулювання навіть, якщо показники фінансово-економічної діяльності є стабільними.

Аналіз результатів дослідження дієвості програми мотиваційних факторів свідчить, що деякі мотиви на даний момент практично втратили стимулюючу роль у трудовій діяльності працівників підприємств торгівлі, а саме: престижність підприємства або зниження іміджу, професії, соціальне становище, інтерес до праці, суспільна значущість праці, комфортність умов праці, компетентність фахівців та керівників підприємства, реалізація творчого потенціалу та отримання від цього морального та матеріального задоволення, участь в управлінні шляхом внесення власних коштів до капіталу підприємства, поширення своїх ділових та культурних зв'язків, свідоме внесення особистого вкладу до національної економіки, культури, медицини і т.п. Це дає надію, що відбуватиметься зростання індивідуальних почуттів і настроїв, які виявлятимуться через мислення, поведінку та діяльність відповідної частини працівників підприємств України, а також у переоцінці цінностей.

У процесі функціонування системи одна чи декілька характеристик може втратити свою актуальність і стати менш суттєвою. Водночас можуть з'явитися більш суттєві мотиви. У такому разі несуттєва за значущістю характеристика має бути виключена, а більш суттєва - впроваджена. Проте це тільки формальний аспект питання. Актуальність застосування того або іншого мотиватора можна визначити за результатами праці людини, який має ретельно аналізуватися та порівнюватися з попередніми показниками, внаслідок чого за інформаційним сигналом об'єкта аналізу суб'єктом управління повинно бути ухвалено конкретне управлінське рішення. Це рішення може складатися з цілого комплексу заходів, спрямованих на створення умов для спонукання людини до високопродуктивної праці, а отже, й появи нових визначальних

характеристик. Іншими словами, здійснюється корекція мотиваційної моделі з метою підвищення її ефективності.

Таким чином, для реалізації можливості залучати й утримувати необхідних фахівців, а також орієнтувати їх на ефективну роботу й досягнення цілей організації, необхідно, щоб системне мотивування включало: систему базових окладів; систему преміювання на основі ключових показників ефективності; соціальний пакет; програму нематеріального мотивування.

Ефективне системне мотивування повинно виражати залежність розмірів матеріальних виплат співробітників від статусу їх посади, авторитету, результатів діяльності, аналізу ринку праці і результатів досягнення цілей організації. Така система відіграє значну роль в управлінні персоналом, а саме: в залученні, мотивуванні і збереженні співробітників відповідної кваліфікації, стимулює працівників до підвищення продуктивності праці, що призводить до підвищення ефективності використання людських ресурсів і зниження витрат на пошук, добір і адаптацію працівників.

Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з ринковою економікою, до яких належить і Україна. Це зумовлене принаймні двома причинами:

- низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації;
- необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці [124].

Пряме матеріальне мотивування праці за своїм змістом є нічим іншим, як нарахуванням певних розмірів заробітної плати і премій. Таке нарахування базується на комплексі показників. У загальному вигляді цей комплекс повинен охоплювати результативність показника, результативність досягнення цілі, загальну результативність і базовий оклад працівника.

Непряме матеріальне мотивування – це так званий компенсаційний, або соціальний пакет, що надається працівникові залежно від рівня його посади, професіоналізму, авторитету і т. п. У вітчизняній практиці система непрямого

матеріального мотивування має форму додаткових не грошових компенсацій працівникам. Зараз ця система обмежується лише обов'язковими видами компенсацій, регламентованих трудовим законодавством: оплата лист-ків непрацездатності, оплата щорічних відпусток, обов'язкове медичне страхування, оплата жінкам допологової і післяпологової відпустки, відпустки з догляду за дитиною, відрахування на обов'язкове пенсійне страхування.

Рішення про впровадження непрямого матеріального мотивування (крім використання обов'язкового соціального пакета) є дуже відповідальним. Ефективна система компенсацій разом із грамотно побудованою системою матеріального мотивування дозволить підприємствам динамічно розвиватися, забезпечувати себе висококваліфікованими фахівцями і мати значну конкурентну перевагу порівняно з іншими працедавцями.

Нематеріальна мотивація – це процес, спрямований на немонетарне заохочення та формування корпоративного духу працівників, що сприяє підвищенню зацікавленості персоналу в якості своєї роботи та підвищенні економічної безпеки підприємства.

За допомогою нематеріальної мотивації підприємство проявляє увагу до особистих потреб персоналу. Її метою є зробити так, щоб працівники поділяли загальні цінності і норми відношення до свого підприємства, пишалися працею на ньому та розуміли значення економічної безпеки підприємства [48, с. 144].

Концепція нематеріальної мотивації персоналу ґрунтується на реалізації не стільки первинних потреб, скільки потреб вищого порядку. Вона передбачає активізацію людської свідомості, самокоригування працівником своєї трудової поведінки для отримання результатів, у яких зацікавлений як він сам, так і підприємство в цілому. Можна стверджувати, що нематеріальна мотивація персоналу є актуальним та економічно доцільним напрямом імплементації стратегії підвищення ефективності праці, що здійснює довгостроковий вплив на людину, змінює структуру її ціннісних орієнтацій та інтересів і на цій основі забезпечує формування людського капіталу [55].

Нематеріальна мотивація складається з цілого комплексу аспектів – починаючи з самомотивації співробітника і оцінки колегами його заслуг і закінчуючи

внутрішнім кліматом організації, можливістю проявити себе в різних аспектах життя організації, можливістю навчитися чомусь, що є корисним для самого співробітника. Методи нематеріальної мотивації можуть застосовуватися до конкретного співробітника або реалізовуватися безадресно. До останньої відноситься проведення спільних корпоративних заходів, а також надання різних пільг так званого соціального пакета. На сьогоднішній день соцпакет є одним з найефективніших способів мотивації співробітників: організація безкоштовного харчування, медична страховка, оплата транспорту та мобільного зв'язку, пільгові або безкоштовні путівки в санаторій за станом здоров'я, а також можливість підвищити кваліфікацію або пройти навчання за рахунок організації.

Ще одним методом нематеріальної мотивації є покращення умов праці: забезпечення персоналу новітніми технологіями, створення комфортних робочих зон, покращення дизайну інтер'єру, встановлення кондиціонування та опалення приміщення і т. д. Важливим інструментом також можуть стати корпоративні свята, навіть із залученням сімей співробітників. У зарубіжній практиці існує таке поняття, як team building (командоутворення). До основних складових процесу створення команд відносяться:

- формування та розвиток навиків командної праці (team skills) – спрямованість загальної цілі з персональними, прийняття відповідальності за результати команди і т. д.;
- формування командного духу (team spirit) – сукупність психологічних відносин співробітників до колег та організації. Основні заходи, спрямовані на розвиток довіри між робітниками, посилення відчуття єдності, підвищення неформального авторитету керівників;
- формування команди (team building) – механічні дії по підборі, оптимізації структури команди та функціонально-рольового розподілу: створення робочої обстановки, налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів [39].

Сьогодні співробітники повинні відчувати увагу керівника до кожного з них, і відношення до них має бути не як до безликої маси, адже одна з причин демотивації співробітника – це деперсоналізація.

Отже, ефективний мотиваційний механізм повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального мотивування, а також бути узгодженим зі стратегією розвитку підприємства (див. рис. 1.5).

Безперечно, висока оплата праці як мотиваційний механізм дозволить підвищити продуктивність праці персоналу. Але все ж постійне збільшення рівня оплати праці не сприяє збільшенню трудової активності, а навпаки, з часом персонал звикає до такого роду мотивації. Рекомендується використовувати підвищення оплати праці як короткостроковий метод мотивації. Тому останнім часом керівники почали опановувати нематеріальні методи мотивації [100].

Отже, на сьогоднішній день використання матеріального заохочення без орієнтування на нематеріальну мотивацію не принесе такого ефекту як при використанні цих двох методів.

Тому що нематеріальна мотивація повинна бути постійним пріоритетом та частиною культури організації, яка базується на емоційних та внутрішніх потребах працівників, а монетарна мотивація повинна носити додатковий преміальний характер та підсилювати загальний мотиваційний механізм [110].

1.3. Світовий досвід застосування найбільш дієвих методів та форм мотивації і стимулювання працівників

На сьогодні головною проблемою у запровадженні мотивації персоналу на підприємстві є розробка оптимальних методів мотивування, спрямованих на впровадження найбільш дієвих важелів впливу на персонал, розробку мотивуючих стимулів, які встановлюють зв'язок між оплатою праці працівників й ефективністю їх діяльності, а також спрямовані на задоволення потреб як робочого персоналу, так і керівників підприємства в цілому. Водночас через брак фінансування та необізнаність вищого керівництва та

підлеглих, часто на підприємствах неможливо запровадити переважну більшість методів мотивування працівників.

Як свідчить досвід зарубіжних країн, найбільших успіхів в економічному розвитку досягають ті підприємства, де створенні сприятливі умови для реалізації творчих здібностей працівників, а саме:

- глобалізація економіки, посилення конкуренції на ринках збуту зумовлюють необхідність децентралізації управління і перехід до більш раціональних організаційних структур управління підприємствами та, відповідно, до гнучкішого й ефективнішого використання персоналу підприємств;
- зміни, що сталися у зовнішньому середовищі та внутрішньому організаційно-економічному механізмі функціонування фірм і їхніх структурних підрозділів зумовили зменшення планового начала в організації використання персоналу і зменшення його «контрольованості». Натомість усе більшу роль відіграє сьогодні виробнича демократія, самоуправління. За таких обставин організаційні структури та управлінські рішення, орієнтовані на процес, відсунулися на задній план;
- підвищення індивідуальної продуктивності персоналу за умов, що склалися, може досягатися тільки за конкретної постановки цілей і розширення самостійності в роботі, що, у свою чергу, потребує змін у системі матеріальної мотивації. Оплата праці, якій належить провідна роль у мотиваційному механізмі, потребує індивідуалізації, точного врахування результатів діяльності кожного працівника [58, с. 71].

Для вирішення проблем відповідності ефективності діяльності співробітника та розміру одержуваної ним заробітної плати використовується система «Pay for Performance» – «плата за виконання» (далі – PFP). Під PFP розуміється застосування будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить відіндивідуальних і групових відмінностей у виконанні діяльності. Згідно з даними, отриманими в 23rd Annual Hewitt Associates Salary Increase Survey, за шість років відсоток коштів, які компанії

направляли на RFP- програми, збільшився на 50%. Існує безліч типів гнучких схем оплати праці, а саме [123, с. 21]:

- комісійні - найпростіша і одночасно найстаріша RFP-схема. Суть її в тому, що співробітник отримує певний відсоток від сум, які йому платять клієнти при купівлі у нього товарів. Комісійні можуть використовуватися як у поєднанні з базовим окладом, так і незалежно від нього, повністю становлячи заробітну плату співробітника. Хоча комісійні і є найбільш «прямою» RFP-схемою, пік їхньої популярності, безумовно, залишився в минулому;
- грошові виплати за виконання поставлених цілей. Це найбільш поширений тип RFP-планів (за деякими даними, такі винагороди використовує 61% компаній, що застосовують RFP). Такі виплати в цілому здійснюються при відповідності працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям. Серед них можуть бути економічні показники, показники якості, оцінювання співробітника іншими особами. Сьогодні навіть ведуться розмови про введення RFP-схем при оплаті праці вчителів залежно від успішності їхніх учнів;
- спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника: по-перше, це можуть бути спеціальні премії, що виплачуються співробітникам за володіння навичками, гостро необхідними компанії в даний момент; по-друге, це можуть бути премії за вірність компанії, які отримують співробітники, що пропрацювали в організації певну кількість часу. Такі премії можуть виплачуватися і фахівцям, відхід яких дуже не- бажаний для компанії; по-третє, це можуть бути премії «зіркам» компанії;
- програми поділу прибутку. При такій схемі співробітники отримують певний відсоток прибутку компанії. З одного боку, ці програми можуть застосовуватися як індивідуальні винагороди, і в такому випадку при гарному виконанні своєї роботи співробітник одержує заздалегідь обумовлений відсоток прибутку. З іншого боку, компанія може встановити схему розподілу прибутку для всіх співробітників: у такому

випадку це не спосіб винагороди за відмінну роботу, а спосіб психологічного об'єднання працівників компанії;

- акції та опціони на їх купівлю. При такій схемі формально співробітник ніяких виплат у формі «живих» грошей не отримує. Замість цього рада директорів компанії приймає рішення про безоплатне надання співробітникові у власність певної кількості акцій або просто про надання йому права придбати пакет акцій обумовленого розміру [123, с. 30].

Плюси RFP очевидні, тісний зв'язок винагороди, яку отримує співробітник, з ефективністю його діяльності приносить дивіденди і співробітнику, і компанії. За деякими даними, типова RFP-програма підвищує організаційну продуктивність на 5-49%, а доходи співробітників – на 3-29%. Працівник отримує можливість заробити більшу кількість грошей за умови гарної роботи, а також орієнтири для оцінювання своєї ефективності. Компанія ж отримує мотивованих співробітників: люди намагаються зробити більше, щоб заробити більше, а тих, хто не витримує конкуренції, замінюють нові співробітники з відповідною філософією.

Звичайно ж, існують і пункти, за якими критикують RFP. Часто сумніву піддається той факт, що винагорода співробітника багато в чому визначається суб'єктивною думкою менеджера, якому складно встановити і описати значущі відмінності між підлеглими. Щоб подолати її, компанія має використовувати незалежні методи оцінювання, що не базуються виключно на особистих симпатіях і антипатіях. Другий пункт критики полягає в тому, що RFP, на думку деяких дослідників, завдає непоправного удару по командній роботі, породжуючи непотрібну конкуренцію серед співробітників. Водночас ця система дає організації великі дивіденди у вигляді високої мотивації співробітників, зростання віддачі від них і як підсумок збільшення прибутку всієї компанії [123, с. 39].

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін у системі мотивації персоналу. Для працівників, перш за все молоді, характерні інші ціннісні орієнтації

спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток (нематеріальна мотивація).

Зокрема, варто відмітити досвід мотивації персоналом підприємств такої країни як Франція. Жителі Франції не те щоб не люблять працювати, проте вони просто вважають за краще не переробляти. Про це свідчить 35-годинний робочий тиждень, затверджений на більшості французьких підприємств. І це попри те, що у багатьох країнах Євросоюзу робочий тиждень складає 40 годин. На особливу увагу до своєї персони, з боку компанії французи відносяться як до чогось само собою зрозумілого.

Практично 69 % жителів Франції вважають кращою нематеріальною мотивацією гнучкий графік роботи. Не менш важливими французи рахують медичне і соціальне страхування за рахунок компанії, а також допомогу у виплаті кредитів. Широке поширення у Франції отримала і корпоративна культура. Цікавим є той факт, що додаткова освіта і підвищення кваліфікації за рахунок працедавця французам абсолютно не цікаве, хоча багато підприємств і намагається впроваджувати численні навчальні програми та тренінги [31, с. 88].

Щодо досвіду мотивації персоналу на підприємствах такої країни як Японія, то її можна охарактеризувати як «японська стабільність». «В першу чергу служити імператорові та країні, в другу - своїй компанії, в третю - своїй сім'ї, потім можеш приділити увагу собі самому», - цей основний принцип психології японського суспільства йде ще з епохи феодалізму. Це посилення знаходить відображення і в сучасній корпоративній культурі країни висхідного сонця.

У Японії людина влаштовується на роботу на все життя. Будучи одного разу прийнятим в компанію, японець залишається там аж до офіційного виходу на пенсію. Підприємство, на якому працює фахівець, стає практично другою сім'єю. Отже, нематеріальна мотивація співробітників здійснюється за психологічною схемою «батько-син», де батьком виступає компанія, а сином – співробітник [31, с. 89].

Компанія сприяє отриманню кредиту, а нерідко і сама безвідсотково кредитує своїх співробітників. Також фірма бере на себе усі витрати у разі

дорогого навчання працівника і його дітей. Багато японських компаній фінансують сімейні урочистості своїх співробітників - весілля і ювілеї, а також організовують спортивні заходи. Деякі підприємства надають житло своїм співробітникам.

Цікаво, що в деяких японських корпораціях схвалюються шлюби між співробітниками. Таким чином корпорація ще сильніше прив'язує фахівця до свого робочого місця - в цьому випадку робота стає практично будинком. Досить високу мотивацію до праці забезпечують широкі можливості кар'єрного і професійного зростання. Підвищення можуть бути незначними, але їх регулярність відмінно мотивує співробітників [74, с. 63].

У Нідерландах основна роль, яка визначає зацікавленість і трудову активність працівників, відводиться пільгам і компенсаціям. Якщо у співробітника виникла необхідність в консультації лікаря, то компанія надає своєму співробітникові дві оплачувані години - впродовж них він може спокійно відправитися в лікарню. А якщо підлеглий впродовж трьох місяців був відсутній на роботі - наприклад, по хворобі, - то він отримує один додатковий сплачений день відпочинку.

А ось у Швеції первинними цінностями є дружба, партнерство і колектив. На другому місці в рейтингу пріоритетів у шведів стоїть цікава робота, і лише на сьомій позиції - розмір заробітної плати. На сьогодні багато шведських компаній дозволяють своїм співробітникам працювати удома.

Нині у Великій Британії існує дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку: грошова та акціонерна, яка передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, передбачається можливість застосування системи коливання за% робітної плати, що цілковито залежить від прибутку фірми. На підприємствах Великої Британії участь у прибутках вводиться тоді, коли відповідно до індивідуальних або колективних угод на додаток до встановленої зарплати регулярно виплачується відповідна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для обчислення суми, що розподіляється через систему участі у прибутках, розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в

обороті або утвореній вартості, трудова пайова участь, чиста трудова участь [67].

Пайова участь у капіталі передбачає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облігації фірми з використанням зазначених коштів на придбання основних фондів і оборотних коштів. Пайова участь у капіталі тягне за собою передачу учасникам корпорації частини прибутку (доходу), у тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, виплату допомоги або премій підприємства.

Трудова пайова участь об'єднує зазначені вище форми. Працівник підприємства отримує дохід за трьома напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в прибутку на основі праці, частка від прибутку на основі вкладеного ним капіталу.

Німецька модель мотивації праці виходить з того, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному сенсі означає розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі «виробництво - споживання». Проте не кожен громадянин здатен працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості й захищає всіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність - неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники дійшли висновку, що гармонійна комбінація із стимулювання праці й соціальних гарантій є однією з найбільш оптимальних моделей, будь-коли відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує в рівній мірі як економічний добробут, так і соціальні гарантії.

Шведська модель мотивації праці вирізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах щодо переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої

солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати [67, 90].

Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, разом з ринковою конкуренцією, додатково стимулює процес постійного оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки і техніки. При цьому дотримується принцип рівної оплати за рівну працю, який у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, що мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, з 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5 - на середньому рівні, а 2 - збитково, то на будь-якому з цих підприємств отримують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому в галузевій угоді [67, 90].

У радянські часи були широко поширені виплати на живлення, стандартними були такі пільги, як безкоштовні путівки у будинки відпочинку і санаторії. На сьогодні багато вітчизняних підприємств практично не приділяє уваги своїм співробітникам, не намагається утримати їх, вважаючи, що незамінних фахівців немає. Вітчизняні підприємства частенько використовують як мотивацію страх - співробітників лякають зниженням заробітної плати або ж, як варіант, звільненням. За кордоном такі методи демотивації просто неприйнятні [74, с. 64].

Незважаючи на відмінності, що існують між усіма моделями, водночас, їх об'єднують спільні риси, які заслуговують на вивчення та адаптацію при удосконаленні використовуваної моделі управління персоналом вітчизняних торговельних підприємств (див. табл. 1.3).

Заслужує на увагу також зарубіжний досвід формування та застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення персоналу. Її ключовими елементами є: використання тарифної системи, застосування прогресивних форм оплати праці, поширення оригінальних систем преміювання і стимулювання нововведень [40, с. 55].

Отже, ми дійшли висновків, що завдання менеджерів по суті зводиться до того, щоб створити умови, у яких би в найбільшій мірі міг розкритися творчий потенціал працівника та виникла б стійка потреба в напруженій і результативній праці. При цьому керівнику важливо брати до уваги ситуації, в яких здійснюється стимулювання, враховувати не тільки особисті здібності працівників, а і їх особисті мотиви: потреби, інтереси, пріоритети. З цією метою в стимулюванні використовуються прямі і опосередковані методи стимулювання (див. рис. 1.6).

Таким чином, ґрунтуючись на принципах комплексності, збалансованості, стабільності, справедливості та прозорості, економічної доцільності, гнучкості та адаптивності, кожна із запропонованих систем повинна охоплювати різні напрями, форми та методи стимулювання як окремих працівників, так і підрозділів підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи «Теоретичні підходи до застосування програми мотивації і стимулювання працівників торговельного підприємства» проаналізовано сучасний стан розвитку систем мотивації високопродуктивної праці та розглянуто концептуальні основи сутності дефініцій «мотивування» та «стимулювання». Встановлено, що в сучасній літературі немає однозначного тлумачення цих дефініцій. Значна кількість визначень дефініцій «мотивування» та «стимулювання», а також їх застосування вимагає певного уточнення.

У магістерській роботі ми пропонуємо розглядати мотивацію праці як процес створення та управління стимулами, на підставі яких формуються відповідні мотиви до діяльності з метою досягнення визначеного кінцевого результату. Це поняття надає можливість більш повно характеризувати двоїсту сутність мотивації: з одного боку, як спонукання суб'єктів діяльності (працівників

чи підприємств в цілому) до досягнення відповідних (заданих) цілей, а з іншого, покращення умов життєдіяльності цих самих суб'єктів через реалізацію їх інтересів. Все це обумовило необхідність уточнення поняття «мотивування», яке пропонується розглядати як процес виявлення стимулів та формування на їх основі мотивів до високопродуктивної праці (в умовах поточної економічної ситуації).

Незважаючи на значну кількість наукових розробок вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів щодо питань організації стимулювання працівників ці проблеми на вітчизняних торгівельних підприємствах не отримали повного вирішення. Наявність зазначених проблем обумовлена тим, що розробки вітчизняних науковців базуються переважно на застарілих підходах, які були властиві економіці адміністративно-командного типу. Цим підходам намагаються надати статусу ринкових, але практика їх застосування виявляється не завжди вдалою. Не менш шкідливою є і практика копіювання зарубіжного досвіду стимулювання без відповідної адаптації до особливостей діяльності українських торгівельних підприємств.

На підставі аналізу нами було встановлено, що на вітчизняних торгівельних підприємствах відчувається нестача сучасних науково-методичних розробок щодо управління персоналом в ринкових умовах. Особливо гостро це стосується теоретичної основи діяльності, пов'язаної з мотивацією праці.

Таким чином, дослідження структури і характеру мотивів праці, потреб, що знаходяться в їх основі, інтересів, які працівники реалізують в процесі трудової діяльності є найважливішою умовою вироблення ефективних засобів і методів стимулювання й мотивації трудової поведінки та сприяє досягнення високого рівня продуктивності праці персоналу. Кожний із запропонованих підходів має своє право на існування, свої концептуальні основи, інструментарій стосовно вивчення мотивації персоналу. Вони не заперечують, а навпаки, взаємодоповнюють один одного.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОГРАМИ МОТИВУВАННЯ І СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналізування методів мотивування та стимулювання працівників торговельного підприємства

Управління персоналом на сучасних торговельних підприємствах засноване на тому, що люди в процесі трудової діяльності розглядаються одночасно, в якості працівників, що забезпечують реалізацію економічних цілей підприємства, і як розвинуті особистості та співробітники, що належать до єдиної організаційної системи. Успіх роботи підприємства залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Тому, для того щоб підприємство функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати працю працівників, при цьому постійно контролюючи діяльність працівників, використовуючи різні ефективні методи управління персоналом, засновані на наукових законах.

Приватне підприємство «Віктор і К» було створене у грудні 1992 року. Основний напрямок діяльності: оптово-роздрібна торгівля та громадське харчування. Керівник підприємства В. М. Король. Закінчив технічний Університет Молдови (факультет промислового громадського будівництва).

Постійне прагнення до удосконалення, аналіз і прогнозування розвитку подій у державі дав директору натхнення для розвитку виробництва продуктів харчування.

У 1998 році розпочалося будівництво цеху з переробки насіння соняшнику потужністю 30 тон на зміну. У 2001 році цех був прийнятий в експлуатацію Державною технічною комісією.

У лютому 2002 року реєструється торговельна марка «Королівський смак», під якою виготовляється продукція підприємства «Віктор і К».

З березня 2002 року вводиться в експлуатацію лінія розливу олії соняшникової у пляшки поліетилентерефларатові. Олія користується попитом у населення.

Центр незалежних експертиз «Тест» відзначив якість олії соняшникової. За результатами порівняльного тестування 24-х торговельних марок соняшникової олії, олія ТМ «Королівський смак» отримала найвищу оцінку «відмінно».

У 2002 році вводиться в дію цех з виготовлення майонезу. Початкова потужність складала дві тони на зміну. На сьогоднішній день потужність складає майже 30 тон на зміну. Виготовляється 11 видів майонезу різної жирності в зручній різноманітній упаковці, а саме: скляні банки, полімерні відерця, бідончики, лоточки, стакани, філ-паки, дой-паки масою від 180 до 5000 грамів.

Відомо, що вся французька кухня, особливо делікатеси та соуси, відрізняються тонким смаком та оригінальністю. Виникнення соусу «Майонез» загадкове, його історія має декілька тлумачень. Сьогодні, так як і в ті давні часи, смак справжнього майонезу визначається його рецептурою та якістю компонентів. Тому в рецептурах, розроблених ПП «Віктор і К» ретельно підібрані всі інгредієнти, щоб забезпечити ніжний та лагідний смак.

Сьогодні ПП «Віктор і К» - потужний та відповідальний виробник таких товарних груп як майонез, олія соняшникова (розливна та фасована в пляшки місткістю від 500 до 5000 мілі літрів), кетчупи, гірчиця, вершкове масло та спреди, оцет, томатні соуси, халва, макаронні вироби, консервований горошок, кукурудза та інші.

Головна мета підприємства, переконаний Віктор Михайлович Король, - це насичення споживчого ринку України та близького зарубіжжя продукцією високої якості, створення нових робочих місць. Наш девіз незмінний: «Якість королівська, а ціна народна».

За період функціонування на споживчому ринку підприємство отримало різноманітні нагороди та сертифікати, а саме:

- Сертифікат FSSC 22000 - 1 (укр.)

- Сертифікат FSSC 22000 - 1 (англ.)
- Сертифікат FSSC 22000 - 2 (укр.)
- Сертифікат FSSC 22000 - 2 (англ.)
- Сертифікат халяльності
- Сертифікат системи HACCP (ISO 22000-2007)
- Сертифікат кошерності (англ.)
- Сертифікат кошерності (укр.)
- Сертифікат халяльності (англ.)
- Сертифікат халяльності (араб.)
- Сертифікат халяльності (укр.)
- Кращий товар Кіровоградщини 2015 року
- Кращий товар Кіровоградщини 2014 року
- Кращий товар Кіровоградщини 2009 року
- Кращий товар Кіровоградщини 2008 року
- Загальнодержавна виставкова акція 2007 року
- Виробнику кращих вітчизняних товарів 2007 року
- Кращий вітчизняний товар 2007 року
- Кращий вітчизняний товар 2006 року
- Лідер харчової та переробної промисловості України 2006 року
- Кращий вітчизняний товар року



Один з найважливіших чинників успіху торгової мережі «Королівський смак» – її співробітники. Завдяки їх зростаючій досвідченості і компетентності компанія займає лідируючі позиції на українському ринку. Успішне функціонування всіх робочих процесів, починаючи від стратегічного

планування і закінчуючи доставкою товару на полку, забезпечують досвідчені співробітники. Люди завжди були найголовнішим капіталом компанії, саме їх успішна кар'єра є причиною нинішнього процвітання «Королівського смаку».

Отже, ефективне управління торгівельним персоналом на підприємстві зумовлює етапність, послідовність і комплексність системи внутрішніх фірмових зв'язків та стосунків. Схематично систему управління торгівельним персоналом на ПП «Віктор і К»ми представили на рис. 2.1.

Відомо, що торгівельні працівники і майстри до- і після продажного обслуговування, які забезпечують покупців інформацією, консультують споживачів, демонструють товар, здійснюють після продажній сервіс і т. д., часто функціонують не тільки як продавці й фахівці з надання послуг, а і як, свого роду, довірені особи споживачів. Покупці з ними більш відверті, вони першими реагують на скарги споживачів і можуть не офіційно, а «по-людськи» що-небудь порадити. Нерідко представники підприємства є єдиними контактерами, які пов'язують споживача з виробником товарів або послуг. Тому саме від них залежить сприйняття покупцем образу фірми та її ставлення до споживачів.

Торгівельний і обслуговуючий персонал має бути підготовлений для взаємодії зі споживачами у найрізноманітніших, зокрема екстремальних ситуаціях. Процеси просування, продажу і обслуговування покупців потребують більше особистої участі, ніж це необхідно в іншій діяльності. Співробітники, пов'язані зі збутом, повинні вміти домогтися задоволення покупця і водночас забезпечити прибуток своїй фірмі. Хороші співробітники, котрі спеціалізуються на організації продажу, окрім своїх безпосередніх професійних обов'язків, повинні вміти:

- аналізувати загальні та локальні статистичні дані;
- виявляти потенціал цільового ринку в галузевому й територіальному розрізах, правильно оцінювати поточну ситуацію, стежити за динамікою кон'юнктури ринку;
- визначати перспективи виробничо-комерційної діяльності на обумовленому ринку;

- розробляти ефективні підходи та добирати маркетинговий інструментарій для реалізації оперативних планів і програм;
- шукати результативні способи і методи просування та реалізації продукції підприємства.

Незважаючи на те, що дії окремих продавців індивідуальні й диктуються конкретною обставиною, у той же час організація збуту нерідко потребує колективної роботи, неможливої без підтримки співробітників суміжних підрозділів підприємства.

Отже, провівши дослідження ми дійшли висновків, що узагальнено всіх співробітників, причетних до отримання підприємством замовлень на товари або послуги, тобто тих, кого тією чи іншою мірою можна зарахувати до продавців, поділяють на шість типів (див. табл. 2.1).

З погляду споживачів продавець - це той, хто безпосередньо здійснює операцію купівлі-продажу. З позиції ж виробників до інтерпретації поняття «продавець» спостерігається складніший підхід. Продавцями можуть виступати не лише співробітники служб збуту, а й допоміжний персонал, працівники, пов'язані з різними формами обслуговування покупців (споживачів). Продавці можуть виконувати різні ролі в процесі просування та реалізації продукції підприємства. Поєднання цих ролей багато в чому залежить від спеціалізації суб'єкта господарювання, його розмірів, типу організаційної структури, особливостей моделей пропозиції, специфіки покупців, конкурентного середовища та інших чинників. Але навіть якщо в окремо взятому випадку певний співробітник системи збуту підприємства безпосередньо не бере участі в актах купівлі-продажу товарів або послуг споживачам, він усе одно вважається одним із продавців, оскільки задіяний в організації більш містких процесів, пов'язаних із просуванням на ринок продукції підприємства і підготовкою заходів, спрямованих на здійснення продажу.

Такий розподіл зумовлений функціональною спеціалізацією в комерційному процесі. Необхідно зазначити, що кожний із представлених типів продавців включає багато їх різновидів. При цьому не існує чітких меж між ними всередині типу, оскільки мінливість ринкового середовища, специфіка

продукції та виробничо-комерційної політики продуцента зумовлюють ролеву динаміку залежно від ситуації.

Аналізуючи роботу персоналу торгівлі, виявлено необхідні напрями вдосконалення системи управління персоналом, такі як:

- постійна оцінка потенціалу для просування і зниження ризику висування некомпетентних співробітників;
- створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення;
- розробка кадрових програм навчання і розвитку персоналу;
- використання мотиваційних програм при розширенні повноважень працівників у прийнятті господарських рішень;
- формування нових моральних цінностей, які поділяє весь персонал організації;
- організація зворотного зв'язку зі співробітниками щодо якості їхньої роботи.

Отже, ми вважаємо, що основними особливостями управління системи персоналом на ПП «Віктор і К» є:

- розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;
- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування торговельного підприємства;
- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
- розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
- розробка заходів щодо соціального партнерства.

Однак, необхідно зауважити, що для найповнішого використання резервів зростання продуктивності праці на досліджуваному підприємстві повинні розроблятися програми управління продуктивністю праці, у яких мають бути розроблені конкретні заходи і терміни щодо їх реалізації, проведено

обґрунтування витрат на ці заходи й очікуваний економічний ефект від їх упровадження, призначені відповідальні виконавці.

Мотиваційний процес на нашу думку схематично варто було б відображати так як показано на рис. 2.2.

Центральним елементом мотиваційного процесу є мотиваційна сфера особистості яка формується під впливом потреб. Сформована сукупність мотивів визначає напрямок діяльності людини, що приводить до задоволення її потреб. У наведеній схемі (див. рис. 2.2) показано, що задоволення потреби може здійснюватися не лише у результаті діяльності, а також у самому її процесі (такою потребою може бути цікава робота, її значимість для суспільства тощо). Структура мотиваційної сфери впливає на рівень активності людини, що називають рівнем мотивації, а також на успішність прояву цієї активності, зокрема, на ефективність діяльності. Чим більше мотивів активізується та чим більшою є сила кожного з них, тим сильнішою стає мотивація тому для підвищення рівня мотивації необхідно активізувати максимально можливу кількість мотивів та збільшити їх силу, що в результаті призведе до зростання ефективності діяльності працівників.

Варто зауважити, що у ПП «Віктор і К» періодично оцінюють співробітників з метою підвищення ефективності їхньої роботи і визначення потреб професійного розвитку. Регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації спів-робітників, їхньому професійному розвитку і росту. Одночасно результати оцінки є важливим елементом управління персоналом, оскільки надають змогу приймати обґрунтовані рішення стосовно винагороди, просування, звільнення і розвитку співробітників.

2.2. Індикатори мотиваторів та демотиваторів мотиваційного механізму управління торговельними мережами ПП «Віктор і К»

Процес управління посідає особливе місце. Він відображає реальне функціонування системи управління. А механізм управління й мотиваційний

механізм як основна його складова характеризують основоположні, фундаментальні категорії системи управління.

Від того, як керівник вирішує питання мотивування праці, буде залежати й віддача працівників, результат їх діяльності. На наш погляд, запорука успіху будь-якої торгівельної мережі полягатиме в розробці такої стратегії управління, при якій дії на підприємстві та його внутрішня структура максимально відповідатимуть зовнішнім умовам. Задля цього на підприємствах має розроблятися, діяти та вдосконалюватися такий мотиваційний механізм, який буде відповідати системі стратегічного управління підприємством в цілому.

Не існує простої теорії, яка могла б дати повне пояснення індивідуальних потреб людини. Поведінка визначається спрямованістю особистістю, його здібностями, типом характеру, темпераментом. Тому особливої уваги заслуговують питання, дослідження яких дозволяє зрозуміти, яким чином відбувається процес мотивації, на яких засадах будуються стосунки між співробітниками, як формується мікроклімат в колективі і чому виникають конфлікти. Інтерес до роботи багато в чому визначається не тільки її змістом, але й організацією праці, методами управління та ступенем впливу працівника на виробництво (ініціатива, самостійність, участь в прийнятті рішень). В сучасних умовах, коли діяльність працівників носить розумовий характер, коли від них очікують більше самостійності, ініціативи і відповідальності за свої дії і результати, керівництву, розглядаючи питання мотивації, необхідно фокусуватись на стратегічній доцільності та економічній ефективності заходів

Мотивація як внутрішній механізм спонукання до діяльності, є результатом складного комплексу динамічних потреб, який об'єднує в собі фізіологічні, психологічні та інтелектуальні процеси і визначає напрям використання потенціалу працівника. Центральне місце в теорії мотивації займає поняття «мотив», як форма прояву потреби, той предмет, заради якого здійснюється діяльність. Мотив – це імпульс і причина людської активності. Він включає в себе потреби, очікування, стимули та оцінки.

Сучасне розуміння мотивації базується на процесійних теоріях, що розглядають процес вибору людиною тієї чи іншої лінії поведінки, для того щоб:

- по-перше, приступити до виконання певного завдання;
- по-друге, докласти зусиль для його виконання;
- по-третє, зберегти необхідний рівень задіяних зусиль до моменту досягнення необхідного результату.

На рисунку 2.3 подані психологічні аспекти мотивації продавця, що ілюструють зусилля, які він готовий спрямувати на виконання певної дії та які саме фактори впливають на цей процес.

Згідно з рисунком, активні зусилля індивідуума безпосередньо залежать від його оцінки реальності досягнення поставленої мети та ймовірності отримання бажаної винагороди.

Отже, складовими елементами мотиваційного механізму, на нашу думку, мають стати: мотиватори; стимулювання трудової віддачі на підприємстві, де працює людина; мотивування творчості; мотивування підвищення ефективності праці та її інтенсифікація; мотивування до раціоналізації своєї праці; орієнтири дії; мотивування сприятливого мікроклімату на підприємстві; створення комфортних умов праці; кар'єрне зростання працівників підприємства; мотивування щодо отримання конкретних результатів праці; регулювання трудових відносин як у самій компанії, так і державне.

Відповідно до цього ми виокремили 18 основних мотиваторів, які мають значення для працівників торгівельної мережі «Віктор і К» у процесі управління. До них належать такі:

- влада та вплив (оскільки це дозволяє відчувати свою значущість);
- кар'єрне зростання (перспективи важливі для працівників будь-якої посади);
- досягнення (важливо для стратегічного управління, породжує певну конкуренцію, що йде на користь компанії);
- різноманітність роботи (спонукає працівників до динаміки в роботі та готовності до стресових ситуацій);
- самовдосконалення (розвиває у працівників почуття відповідальності за свої цілі та цілі компанії);
- нематеріальне стимулювання (стимулює повагу інших працівників);

- структурування (відчуття захищеності, чіткість повноважень та обов'язків);
- зміни (постійна динаміка, готовність до ініціативи);
- визнання (відчуття себе як успішної особистості);
- взаємовідносини (дружня атмосфера);
- цікава робота (бажання бути на роботі, відчуття невід'ємності від компанії);
- корисна робота (бажання приносити користь оточенню);
- самореалізація (усвідомлення себе як успішного працівника);
- матеріальне стимулювання (премії, бонуси тощо);
- фізичні умови праці (комфорт робочого місця, загальний інтер'єр тощо);
- соціальні контакти (бажання бути в колективі);
- креативність (можливість розвивати творчі здібності);
- високий рівень зарплати (достатня зарплата порівняно з конкурентами дуже важлива, оскільки це дозволяє утримати «ключовий» персонал у процесі стратегічного управління торговельними мережами).

Усі ці чинники, за допомогою яких підприємство здійснює вплив на працівників та підвищує продуктивність і результативність праці, спрямовані на задоволення їх потреб. Взявши за основу ієрархію потреб Абрахама Маслоу, ми пропонуємо розподілити чинники мотиваційного механізму управління ПП «Віктор і К» за ступенем задоволення цих потреб (див. рис. 2.4).

Отже, на основі проведених досліджень вважаємо за доцільне вимірювати ефект від упровадження мотиваційного механізму на досліджуваному підприємстві на основі показника «сукупна продуктивність», при цьому в якості основного інструменту суб'єкта управління самим механізмом повинна бути впроваджена практика нормування праці персоналу та встановлення для працівників нормованих завдань на виконання певного обсягу робіт.

Таким чином, відповідно до того, як основні мотиватори мотиваційного механізму задовольняють потреби працівників досліджуваного підприємства, їх можна структурувати та визначити найбільш вагомі з них. Для цього скористаємося методом балів і вагових індексів. Відповідно до кількості

задоволених потреб присвоюємо бал кожному мотиватору від 1 до 5. Ваговий індекс кожному мотиватору присвоюємо відповідно до рівня потреби, яку він призначений задовольняти (див. табл. 2.2).

Таким чином, у процесі управління ПП «Віктор і К» мотиваційний механізм припускає створення працівникам комфортних умов для здійснення трудової діяльності. Отже, організація праці повинна будуватися виходячи з умов праці, організації трудового процесу і багатьох інших чинників (методи праці, умови праці, організація трудового процесу, тестування робочого місця, клімат, робочий час, забезпечення необхідними знаряддями праці, шум, процес праці, освітлення, структурування праці).

Мотиваційний механізм управління досліджуваним підприємством має ґрунтуватися на певних чинниках, що виникають у зовнішньому середовищі та впливають на діяльність ПП «Віктор і К». Це чинники правового, економічного, соціально-політичного середовища, технологічного розвитку галузі, соціо-культурні та технологічні.

При невиконанні умов будь-якого з вищеперерахованих чинників значно знижуватиметься ефективність мотиваційного механізму управління підприємством, а при ігноруванні цих чинників такий механізм може бути навіть шкідливим для підприємства. Спрямованість мотиваційного механізму управління підприємством має відповідати на всі потреби та питання загальної стратегії діяльності підприємства, а також підтримувати її під час реалізації.

Таким чином, узагальнюючи існуючі підходи щодо формування мотиваційного механізму, слід вказати на те, що велике значення має дослідження уподобань і бачення співробітниками ефективних мотиваторів у торгівельній мережі ПП «Королівський смак». Тому ми пропонуємо здійснювати постійний моніторинг, який є актуальним для досліджуваного підприємств, адже подібні дослідження проводяться досить рідко.

Необхідність обробки великих масивів інформації зумовлює застосування різних статистичних методів аналізу даних:

- одно- й багатофакторні;
- описові та індуктивні методи;

- методи аналізу залежностей;
- методи аналізу взаємозв'язків.

На багатьох підприємствах при застосуванні SWOT-аналізу широко використовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластер-аналіз. Застосування того чи іншого методу залежить від рівня шкалування залежних і незалежних змінних, а також від змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу.

Робота з побудови та вдосконалювання мотиваційного механізму управління підприємством не може бути повноцінною, якщо не враховуються настрої та побажання якщо не всіх працівників, то хоча б ключових фахівців, найбільш яскравих представників колективу, неформальних лідерів.

Таким чином, нами було виділено 18 основних демотиваторів, що заважають роботі працівників у процесі управління. Відповідно до встановлених демотиваторів можна виділити те, задоволенню якої кількості основних людських потреб вони заважають (див. рис. 2.5).

Далі ми розподілили ваговий індекс серед основних демотиваторів, що виникають при формуванні мотиваційного механізму управління підприємством, та відповідно до того, задоволенню якої кількості потреб вони заважають, ми проставили бали від 1 до 5 (див. табл. 2.3).

Відповідно до проведеного дослідження можна зробити висновок, що сила впливу мотиваторів на працівників торгівельної мережі ПП «Королівський смак» у процесі управління підприємством перевищує силу впливу демотиваторів (що пояснюється насамперед менталітетом персоналу, який готовий «терпіти» деякі незручності, якщо їх задовольняють позитивні сторони роботи).

Але при цьому необхідно звертати увагу на обидві сторони цього процесу, без чого неможливе становлення ефективного мотиваційного механізму управління підприємством та персоналом.

2.3. Аналіз діагностики дієвості програми мотивації і стимулювання працівників підприємства мережного ритейлу

Світова практика підприємницької діяльності свідчить, що тільки активна поведінка на ринку, постійний контакт з потенційними та існуючими споживачами є запорукою успіху компанії.

Тому, однією з нагальних проблем вітчизняних підприємств роздрібною торгівлі виступає професійна невідповідність персоналу, що визначається як невідповідність вмінь, здібностей, навичок та здатностей працівників тим робочим місцям і посадам, які вони займають. У результаті торгівельне підприємство має як економічні, так і соціальні втрати, що виражається у зменшенні продуктивності праці, а для працівників, що мають вищу кваліфікацію та кращу освіту - нездійснених очікуваннях від інвестицій у навчання, тобто у низькій заробітній платні та незадоволеності від роботи. Світовий, так і український досвід підтверджує, що об'єднання магазинів у єдину мережу - найефективніший шлях розвитку роздрібною торгівлі. Однак наявна тенденція має як значні переваги, так і недоліки (див. рис. 2.6).

Мережі магазинів - один із найбільш важливих і значних феноменів роздрібною торгівлі. Мережа магазинів - це два або більше торгових закладів, які перебувають під спільним володінням і контролем, продають товари аналогічного асортименту, мають спільну службу закупівель і збуту, а можливо, й аналогічне архітектурне оформлення.

Торгівельні мережі, що мають більше 10 магазинів, у світовій торговій практиці називають торговими ланцюгами.

Водночас, аналіз управління взаємодією з постачальниками на підприємствах торгівлі дозволив виокремити такі особливості управління постачанням у торговельних мережах:

- по-перше, торговельні мережі використовують автоматизовану систему управління взаємодією з постачальниками SRM;
- по-друге, всі продуктові торговельні мережі мають власні торговельні марки;
- по-третє, торговельні мережі отримують у взаємодії з постачальниками додатковий дохід від рекламних послуг та мерчандайзингу;

- по-четверте, постачання продуктів харчування здійснюється раз або два рази на тиждень за попереднім замовленням, умови постачання передбачають доставку продуктів за рахунок постачальника і розрахунки за фактом постачання;
- по-п'яте, торгівельні мережі проводять змагання між постачальниками на тендерній основі;
- по-шосте, взаємодія з постачальником передбачає штрафні санкції постачальнику за будь-яке порушення строків постачання або якості чи асортименту товару і штрафні санкції магазину за відсутність товару на належному місці в торгівельному залі;
- по-сьоме, угоди з постачальниками передбачають повернення товару, на який закінчується строк придатності.

Важливо зазначити, що ключовим поняттям та основним завданням навчальної моделі стратегії управління персоналом підприємств торгівлі стає створення компетенцій підприємства та його персоналу, що надає стратегії реальної інноваційної основи [93].

Крім того, сучасні підприємства мережного ритейлу практикують два підходи до навчання та розвитку персоналу - наставництво та коучинг. Основним інструментом при роботі з новачками та стажистами, метою якої є підвищення кваліфікації до рівня, що прийнятий в компанії за стандарт знань, виступає наставництво [28, с. 5]. Саме стандарт знань є основою проведення наставництва, оскільки визначає перелік знань, вмінь і навичок, якими повинен володіти співробітник (стандарти обслуговування, правила роботи магазину, асортимент продукції тощо). Рівень кваліфікації нового працівника порівнюється з існуючими стандартами знань шляхом інтерв'ювання за ключовими компетенціями, які дозволяють виконувати поставлені перед ним завдання відповідно до основних бізнес-процесів торговельної організації. Оскільки ритейл має декілька сегментів, то доцільно виділити ключові компетенції для кожного з них. Так, для сегментів «мас-маркет», який зорієнтований на масового споживача, і «брідж», до якого відносяться бренди, що пропонують товари високої якості середньої цінової категорії, ключовими

компетенціями торгового персоналу виступають комунікабельність, швидкість обслуговування великої кількості споживачів, здійснення незначного тиску на покупця при прийнятті рішення щодо придбання товару. У сегментах «люкс» та «ексклюзив», продавцям необхідно володіти компетенціями: відповідності бренду; адаптацією до типу клієнта та встановленням тривалого індивідуального контакту з ним; високого професіоналізму; використання сучасних технік продажу.

Система наставництва, за якої навчання персоналу відбувається безпосередньо на робочому місці, виконує наступні функції: ефективна і систематична передача знань, досвіду найбільш успішних консультантів-продавців новачкам; передача корпоративних цінностей компанії; збереження та накопичення досвіду компанії; забезпечення системності, цілісності навчання, контроль за засвоєнням знань; мотивація торговельного персоналу; реалізація потреби в визнанні та повазі для досвідчених продавців-наставників; розвиток персоналу. Практика застосування наставництва довела успішність даного методу професійного розвитку персоналу. Крім того, ефективність традиційного способу навчання, шляхом створення в організації корпоративного навчального центру, в якому проводяться семінари, тренінги, зростає, коли вони доповнюються саме наставництвом.

Визначним критерієм задля формування ефективного й дієвого станів мотиваційного механізму управління торговельними мережами «Віктор і К» нами пропонується використання матриці станів, яка ґрунтується на оцінці трьох основних аспектів. На нашу думку, найбільш ефективними для аналізу будуть такі групи факторів:

- система мотиваторів, що реально діють на підприємстві;
- фактори, що демотивують співробітників;
- критерії та індикатори оцінки стратегії торговельних мереж.

Таким чином, оцінка мотиваційного механізму управління торговельної мережі «Віктор і К» буде здійснюватись у три етапи:

- етап I. Оцінка мотивуючих факторів співробітників торговельної мережі.

- Крок 1. Визначення основних мотиваційних факторів працівників торгівель-

льних мереж. Ми пропонуємо проводити оцінку впливу 18 мотивуючих факторів працівників торгівельних мереж [8].

- Крок 2. Анкетування працівників торгівельних мереж.

Ми пропонуємо працівникам торгівельної мережі «Королівський смак» здійснити оцінку кожного фактору за 10-бальною шкалою, де 0 – найнижчий показник задоволення певної потреби (потреба взагалі не задовольняється), а 9 – найвищий (потреба задовольняється повністю). Для наочності ми пропонуємо дану оцінку у вигляді таблиці (див. табл. 2.4).

Запропонована таблиця дозволяє побачити ступінь впливу кожного мотиваційного фактору на конкретного співробітника, а також згрупувати дані за трьома рівнями управління (інституційним, адміністративним та технічним).

- Крок 3. Оцінка даних.

Після того як отримані анкети згруповано за рівнями управління або оцінені демотивуючі фактори мотиваційного механізму управління у цілому, нами пропонується здійснення загального підрахунку балів. Щодо кожного працівника ми будемо проводити розрахунок таким чином: сумувати бали та ділити суму на кількість факторів.

Таким чином, відповідно до прикладу, представленого в таблиці, оцінка мотиваційних факторів одного працівника становить торгівельної мережі «Королівський смак» $92/18 = 5,1$ (балів). Відповідно сума балів усіх працівників, що поділена на кількість працівників, покаже загальний рівень сприятливості впливу мотиваційних факторів на працівників торгівельної мережі «Королівський смак».

- Етап II. Оцінка демотивуючих факторів співробітників торгівельної мережі «Королівський смак».

- Крок 1. Визначення основних демотивуючих факторів працівників торгівельної мережі «Королівський смак». Ми пропонуємо проводити оцінку впливу 18 демотивуючих факторів працівників досліджуваної торгівельної мережі [8].

- Крок 2. Анкетування працівників торгівельної мережі «Королівський

смак».

Ми пропонуємо працівникам торгівельної мережі «Королівський смак» здійснити оцінку кожного фактору за 10-бальною шкалою, де 0 – найкращий показник (цей фактор не розглядається як демотивуючий співробітником узагалі), а 9 – найгірший (тобто демотивуючий фактор сильно та негативно впливає на працівника торгівельної мережі). Для наочності ми пропонуємо дану оцінку працівникам торгівельної мережі у вигляді таблиці (див. табл. 2.5).

Запропонована таблиця дозволяє побачити ступінь негативного впливу кожного демотивуючого фактору на конкретного співробітника.

- Крок 3. Оцінка даних.

Після того як отримані анкети згруповано за рівнями управління або оцінені демотивуючі фактори мотиваційного механізму управління персоналом торгівельної мережі «Королівський смак» у цілому, нами пропонується здійснення загального підрахунку балів. Таким чином, відповідно до прикладу, представленого в таблиці, оцінка демотивуючих факторів одного працівника становить торгівельної мережі «Королівський смак» $124/18 = 6,9$ (балів). Відповідно сума балів всіх працівників, що поділена на кількість працівників, покаже загальний рівень несприятливого впливу мотиваційних факторів на працівників торгівельної мережі «Королівський смак».

- Етап III. Оцінка основних індикаторів дієвості стратегії торгівельної мережі «Королівський смак».

- Крок 1. Визначення основних індикаторів дієвості стратегії торгівельної мережі «Королівський смак».

Ми пропонуємо проводити оцінку впливу таких індикаторів (показників) результативності діяльності торгівельної мережі «Королівський смак»:

- Рентабельність товарообороту (Рто) розраховується як відношення прибу-

тку до показника обсягу товарообороту; відносний показник кінцевого результату, зіставний для торгівельної мережі.

- Прибуток на 1 працівника (Пп) розраховується як відношення прибутку до

середньооблікової чисельності працівників торгівельної мережі.

✚ Прибуток на 1 кв.м. (С) розраховується як відношення прибутку до 1 кв. м торговельної площі торгівельної мережі.

✚ Продуктивність праці (ПП) розраховується як відношення обсягу продаж або товарообороту до середньооблікової чисельності працівників торгівельних мереж; характеризує частину обороту в розрахунку на одного робітника і дозволяє судити про потенціал персоналу; допускає завищення затрат і чисельності робітників.

✚ Трудомісткість (ТМ) характеризує затрати часу на одиницю продукції; чим більший обсяг продажу за одиницю часу або чим менші затрати часу, тим вищий рівень продуктивності праці.

✚ Рентабельність персоналу (Рп) розраховується як відношення товарообороту підприємства до середньооблікової чисельності працівників. Відносний показник кінцевого результату, зіставний для торгівельної мережі.

✚ Рентабельність фонду оплати праці (Рфоп) відношення прибутку до вартості основних виробничих фондів (ОВФ) або собівартості продукції. Відносний показник кінцевого результату, зіставний для торгівельних мереж.

✚ Зарплатовіддача (Зв) відношення товарообороту торгівельної мережі до фонду оплати праці.

✚ Зарплатомісткість (Зм) визначається шляхом ділення фонду оплати праці на виконаний обсяг робіт у вартісному вираженні.

✚ Коефіцієнт співвідношення заробітної плати до середньо-галузевої (Кзп) дозволяє судити про позитивне або негативне співвідношення темпів зростання; показує тільки динаміку, а не джерела тенденцій; залежить від вартості робочої сили.

✚ Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа) (коефіцієнт концентрації власного капіталу) характеризує частку власних коштів (власного капіталу) в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність.

✚ Коефіцієнт прийому працівників (Кп) характеризується як відношення

заново прийнятих працівників до середньоспискової чисельності працівників основної діяльності.

✚ Коефіцієнт достатності доходів для фінансування торгівельної діяльності (Кдт) характеризує можливості підприємства підтримати себе за умови недостатності коштів або негативного впливу факторів зовнішнього середовища.

✚ Коефіцієнт загального обігу робочої сили (Ко) розраховується як відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників до середньоспискової чисельності персоналу.

✚ Коефіцієнт замінності кадрів (Кз) розраховується як відношення кількості прийнятих працівників до кількості звільнених працівників; характеризує тенденції розширення або скорочення загального штату персоналу.

✚ Рівень комерційного доходу від реалізації товарів (Ркд) розраховується як відношення валового прибутку торгівельної мережі до її товарообороту.

✚ Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл) характеризується як відношення числа звільнених працівників до загальної чисельності персоналу. Характеризує рівень стабільності трудового колективу і роботу з персоналом, але не включає частину звільнених за поважними причинами працівників (армія, переїзд тощо) в показник плинності.

✚ Коефіцієнт стабільності (Кст) показник відношення числа працівників, які були в списковому складі торгівельної мережі весь рік, до середньої за списком чисельності працівників за цей рік; для визначення числа працівників, що пропрацювали весь рік, від спискової чисельності на початок року віднімають різницю між загальним числом тих, які вибули за рік, і тих, які вибули з числа прийнятих у цьому році.

- Крок 2. Розрахунок основних індикаторів дієвості стратегії торгівельної мережі «Королівський смак».

На даному етапі відбувається розрахунок основних показників-індикаторів ефективності стратегії, які ми виділили. Методику їх розрахунку представлено в табл. 2.6.

- Крок 3. Переведення в бали основних індикаторів дієвості стратегії торгівельної мережі «Королівський смак».

Далі ми пропонуємо аналітичній службі підприємства здійснити оцінку кожного фактору за 10-бальною шкалою, де 9 – найкращий показник, а 0 – найгірший.

Для наочності можна запропонувати дану оцінку у вигляді таблиці, яка буде основою для подальшого аналізу (див. табл. 2.6).

Оскільки всі показники при стратегічному управлінні підприємством проявляють свій ефект у динаміці, ми пропонуємо наступну схему розташування балів (див. табл. 2.7).

Однак слід зазначити, що дана оцінка є актуальною для індикаторів №1-11, 13, 16, 18. Для індикаторів №12, 14, 15, 17 значення показників мають бути оцінені обернено.

Запропонована таблиця дозволяє побачити ступінь впливу кожного індикатора ефективності стратегії. Наприкінці даного етапу знаходимо загальний бал впливу індикаторів ефективності стратегії, який становитиме від 0 до 9.

Таким чином, ми визначаємо вплив трьох основних складових на ефективність мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Оскільки ми визначили, як розрахувати три основні складові, що є необхідними для визначення стану мотиваційного механізму персоналу «Королівський смак», оцінюючи вплив кожного фактору, розділимо бальну оцінку на 3 сектори відповідно.

Для впливу мотиваторів на працівників торгівельної мережі: від 0 до 3: негативний вплив (потреби співробітників підприємства майже незадоволені; є ризик великої плинності кадрів та зниження показників продуктивності праці, є необхідність повної заміни мотиваційного механізму); від 3 до 6: нейтральний

вплив (потреби задоволені частково, є необхідність здійснення коригувальних заходів); від 6 до 9: позитивний вплив (задоволення потреб працівників на високому рівні, необхідність здійснення підтримуючих заходів).

Для впливу демотиваторів на працівників торговельної мережі: від 6 до 9: негативний вплив (сильна дія демотивуючих факторів на працівників торговельної мережі); від 3 до 6: нейтральний вплив (є необхідність здійснення коригувальних заходів; у випадку позитивного впливу мотиваторів загальний стан мотиваційного механізму може бути позитивним); від 0 до 3: позитивний вплив (необхідність здійснення підтримуючих заходів).

Для індикаторів оцінки стратегії: від 0 до 3: негативний вплив; від 3 до 6: нейтральний вплив; Від 6 до 9: позитивний вплив. Далі на основі отриманих даних можна побудувати тривимірну матрицю станів мотиваційного механізму управління персоналом «Королівський смак» (див. рис. 2.7).

Таким чином, вважаємо, що тривимірна матриця станів мотиваційного механізму персоналу може бути використана як підґрунтя для розв'язання проблем стратегічного управління в торговельній мережі «Королівський смак», а також для покращення показників ефективності фінансово-господарської діяльності, збільшення частки ринку, підвищення їх конкурентоспроможності та закріплення відмінної репутації на споживчому ринку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи «Дослідження програми мотивування і стимулювання працівників торговельного підприємства» проаналізовано чинники, які впливають на стан мотивування персоналу торговельних підприємств; стан та ефективність управління мотивуванням у вітчизняних торговельних підприємствах, соціальне та психологічне мотивування, умови праці як чинники загальної мотиваційного управління персоналом.

Незважаючи на те, що в Україні відбувається поступове збільшення частки працівників, чия заробітна плата перевищує мінімальну заробітну плату та

прожитковий мінімум, проте реальна заробітна плата зростає нижчими темпами за рівень інфляції, тому вона втрачає свою соціальну зумовленість, тобто не відповідає потребам працівників і не виконує своєї компенсаційної та стимулюючої функції.

Аналіз сучасного стану мотивації та обізнаності персоналу торгівельної мережі «Королівський смак» показав, що дане підприємство умовно можна розділити на дві групи: в першій понад 25% працівників не знають, чи існує на система заохочення праці; в другій групі такі працівники складають 10 - 15%. Аналіз реалізації методів мотивації на практиці показав, що майже всі напрями мотивації використовуються неефективно і є необхідність їх удосконалення. Працівники приділяють велику увагу грошовій винагороді та високій заробітній платі і вважають, що підприємство не задовольняє їх потреби в економічностимулюванні праці. Всі респонденти однозначно бажають посилити соціально-психологічні аспекти мотивації їх діяльності, вони приділяють значну увагу атмосфері довіри, психологічній сумісності колег, вважають що психологічний комфорт на роботі – це одна з основних причин високої продуктивності праці та турбуються, що менеджери не піклуються про морально-психологічний клімат в колективі.

Щодо адміністративно-організаційних методів впливу, то в половині випадків працівники не змогли дати чіткої відповіді щодо існування та дії цих методів на практиці. Отже, можна стверджувати, що значна частина персоналу торгівельної мережі «Королівський смак» ще не включена в процес трудової мотивації, а управління мотивацією потребує вдосконалення.

Варто зауважити, що в даному розділі нами наведено обґрунтовану класифікацію видів моніторингу мотивації, визначено порядок його здійснення та підходи до оцінки витрат на його проведення. Запропонована класифікація дозволяє раціонально організовувати моніторинг, структурувати напрями його здійснення, розробляти систему методів збору та аналізу інформації, раціональніше розподіляти наявні у підприємства ресурси для виконання цієї функції менеджменту.

Тому пропонується здійснювати постійний моніторинг, який є актуальним для більшості підприємств, адже подібні дослідження проводяться досить рідко (на багатьох торговельних менше одного разу на рік). Така ситуація спричиняє недовіру більшості матеріальних та нематеріальних мотиваторів та шкідливий вплив демотиваторів, що спричиняє дуже низьку ефективність мотиваційного механізму стратегічного управління торговельної мережі в цілому.

Зокрема, нами проаналізовано існуючу систему чинників мотивуючого і демотивуючого характеру. Найвищої ваги набула цікава і змістовна робота (4,2 бали), самостійність діяльності і повноваження (4,1), психологічний мікроклімат (3,8), створення можливості реалізувати ідеї (3,4). Найнижчими балами відзначено рівень напруженості роботи (-3,6 бали), матеріальне заохочення (-2,9), втомлюваність на роботі (-2,1), які мають негативний вплив на продуктивність праці загалом.

Дослідження впливу соціальних чинників на психологічний мікроклімат показало, що найбільш негативний вплив зумовлюють нерівномірний графік та неналежні умови праці на підприємстві, а позитивний – корпоративні свята, відповідність роботи кваліфікації працівника, поінформованість про діяльність підприємства. З групи психологічних чинників позитивний вплив мають: система морального мотивування працівників, стабільність діяльності підприємства (відсутність загрози звільнення), а негативний – рівень нервового напруження при виконанні роботи, відносини між працівниками та стиль управління, ефективне управління конфліктами.

РОЗДІЛ 3

ПОБУДОВА МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ І УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Інноваційні підходи щодо вдосконалення програми мотивації і стимулювання працівників торговельного підприємства

Ефективність економіки будь-якого суспільства в першу чергу визначається якістю наявних трудових ресурсів та способом їх залучення у виробництво, адже основною продуктивною силою є люди з їхніми здібностями та можливостями. Тому, в умовах економіки знань та зміни тактики конкурентної боротьби зростає важливість інноваційних підходів щодо вдосконалення мотивації персоналу, як невід'ємного фактору розвитку підприємства.

Як говорить практика, жодна система менеджменту підприємства не може успішно виконувати свої функції, якщо не включає в себе ефективну систему мотивації трудової діяльності. Для подолання зазначеної проблеми все частіше застосовують не тільки класичне економічне мотивування у вигляді грошових бонусів та високої заробітної плати, а й нефінансові матеріальні методи мотивування. Звичайно, гроші і вертикально ієрархічні перспективи – це достатньо важливий мотиватор, але не єдиний.

Отже, досвід показує, що персонал торгівельних підприємств не готовий до використання різного роду інновацій та здебільшого є стримульовальним фактором впровадження інновацій. Це пов'язано з тим, що у персоналу виникає страх змінювати звичний спосіб роботи, небажання прикладати зусилля на додаткове навчання без істотних матеріальних заохочень.

Визначальною мірою від персоналу залежать творчість і новаторство, які роблять продукт чи послугу унікальною і тим самим надають їм відмінну якість і конкурентні переваги. Тому підприємству необхідно намагатися задовольнити потреби і очікування своїх працівників у визнанні і отриманні задоволення від роботи, а також у їхньому розвитку. Для того, щоб заохочувати працівників до постійного вдосконалення своєї кваліфікації, необхідно здійснювати такі заходи:

- планування та забезпечення безперервної підготовки і кар'єрного росту;
- створення умов, що заохочують розроблення і впровадження нововведення;
- проведення стійкого аналізу потреб своїх працівників;

- різноманітні визнання та матеріальні винагороди;
- сприяння відкритому двосторонньому обговоренню інформації стосовно необхідності покращання якості виконання робіт;
- забезпечення умов для ефективної колективної роботи;
- чіткі визначення повноважень та відповідальності персоналу;
- розроблення особистих і колективних цілей, управління процесом поліпшення й оцінки результатів;
- інформування необхідності внесення пропозицій та вдосконалення виробничого процесу;
- аналіз ступеня задоволеності працівників та вдосконалення підходів щодо підвищення рівня мотивації;
- аналіз плинності персоналу і вдосконалення процесу підбору і розстановки кадрів.

Керівництво сучасних підприємств недооцінює потенційні можливості щодо інноваційних ідей своїх працівників. Значна частина персоналу здатна зробити цінний внесок у розвиток свого підприємства. Їхні пропозиції можуть допомогти вирішити багато різних проблем, а часом наштовхнути на інші ідеї, які реалізуються на рівні керівників і стосуються створення нових послуг, удосконалення продукту чи вибору нових стратегій розвитку підприємства. На жаль, такі ідеї висловлюються, як правило, у неформальному спілкуванні між працівниками і не реалізуються через відсутність можливостей донесення інноваційних пропозицій до керівників. На рисунку 3.1 показано системні заходи, які дають змогу максимально використовувати креативні ідеї працівників та розвивати у них інноваційні задатки.

Проведене дослідження дало нам можливість розглядати мотивацію як створення умов для всебічного заохочення, стимулювання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Саме тому, на підприємстві потрібно створити такий інноваційний клімат, який би характеризувався високою ініціативністю персоналу до участі у вирішенні проблем організації, ефективним мотиваційним механізмом здійснення інноваційної діяльності кожним працівником. Необхідно створити такий

мотиваційний механізм, щоб усі учасники інноваційних змін впевнились у вигідності інновацій не лише для підприємства, але й для кожного працівника зокрема. Менеджери різних рівнів повинні чітко розуміти, що підвищення їхніх доходів залежить від ефективності діяльності їхнього підприємства, від розширення його ринкових можливостей за допомогою впровадження інновацій. Тобто система стимулів інноваційної діяльності на підприємстві повинна містити як поточне стимулювання кожного працівника, так і стимулювання за результатами роботи усієї організації. Також система стимулювання повинна обов'язково включати заохочення розвитку творчих здібностей працівників, генерування креативних ідей, що є передумовою створення інновацій.

Ефективність впровадження інновацій залежить від того, наскільки безпосередні учасники процесу зацікавлені у швидкості отримання результату. Слід зазначити, що методи індивідуальної та групової мотивації персоналу до інноваційної діяльності мають певні особливості (див. табл. 3.1).

Саме тому, для побудови ефективної системи мотивації персоналу до креативності та ініціативи у створенні інновацій необхідно гармонійно поєднувати індивідуальну і групову мотивації.

Процес формування мотивів і стимулів персоналу відповідає основним засадам трудової мотивації, проте він має свої особливості: стимулювання творчості, самостійності, креативності, відповідальності. Слід зазначити, що при цьому мотивація до інноваційної праці повинна мати довготривалий характер, інакше стає неможливим здійснення стратегічних інноваційних планів, розрахованих на тривалий термін.

Дослідження показують, щоб успішно адаптуватись до динамічних змін зовнішнього середовища, потрібно постійно здійснювати інноваційні процеси на підприємстві, спрямовані на задоволення нових потреб споживачів та підвищення конкурентних переваг продукції чи послуг. Орієнтація на інновації має бути присутньою в діяльності керівників усіх рівнів управління. Для ефективного виконання цього завдання сучасний менеджер повинен швидко реагувати та уміти приймати оптимальні рішення у складних нестандартних

ситуаціях, володіти новими методами управління. Тобто у сучасного менеджера повинно бути розвинене інноваційне мислення.

Важливо зазначити, що широке застосування системи стимулів зумовлюється матеріальною мотивацією. Працівники вважають наявність матеріальної мотивації як таке, що повинно бути і звертають все більшу увагу на додаткові бонуси, які їм пропонує роботодавець.

Система винагород виходить зі стратегії і цілей компанії, які передбачають в себе заходи щодо матеріального стимулювання працівників у довгостроковій перспективі, оскільки роботодавець не може підняти один раз заробітну плату і тримати цей рівень кілька років, тому що така мотивація не спрацює. Потрібно час від часу регулювати рівень заробітної плати і премій, щоб не було звикання з боку працівників і сприйняття цього як належного. Також постійне підвищення адміністрацією матеріальних стимулів не призводить до гарних результатів, адже мотивація не може постійно зростати. Вона доходить до певного рівня, починає спадати, а потім її рівень знову підвищується. Це стосується як матеріальної, так і нематеріальної мотивації персоналу (див. рис. 3.2).

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про те, що на сьогодні більшість керівників торгівельних підприємств приділяють все меншу увагу значенню заробітної плати як засобу стимулювання працівників, і все більше значення відводять компенсаційному пакету. Компенсаційний пакет передбачає як матеріальну, так і нематеріальну складову, тому він є найбільш дієвим інструментом впливу на працюючих. Загалом змішана мотивація має велике значення у процесах стимулювання персоналу до високоефективної діяльності. Автори роботи [109] вважають, що за допомогою компенсаційного пакета можна вирішити такі завдання:

- контроль плинності кадрів;
- збільшення мотивації персоналу;
- збільшення показника продуктивності праці;
- залучення до компанії потрібних працівників;
- забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;

➤ створення позитивного іміджу компанії на ринку.

Склад компенсаційного пакета на даному етапі є більш вагомим для працівників, ніж заробітна плата та премії. І якщо їм хтось запропонував би перейти на інше підприємство, тому що там висока заробітна плата, то вони скоріше б відмовилися.

А найважливішим моментом є те, що компенсаційний пакет забезпечує високу конкурентоспроможність (див. табл. 3.2).

На наш погляд, склад компенсаційного пакета може бути й іншим, але керівникам малих підприємств ще потрібно враховувати індивідуальні потреби персоналу. Індивідуальний підхід до визначення складу компенсаційного пакета дозволяє ефективно мотивувати працівників.

З метою побудови ефективної системи мотивації персоналу з урахуванням індивідуальних потреб співробітників у роботі [92] пропонується усіх працівників розділити на певні умовні групи (див. табл. 3.3).

Гендерний склад груп, зазначених у табл. 3.3, подано на рис. 3.3.

Залежно від запропонованого поділу працівників на умовні групи можна виділити деякі розбіжності між пріоритетами кар'єрного росту у чоловіків і жінок (див. табл. 3.4).

Отже, інноваційна діяльність на вітчизняних підприємствах потребує якісно нового підходу.

Інноваційний шлях розвитку стане реальністю, якщо інноваційна діяльність підприємств буде не окремим заходом впровадження будь-якого типу інновацій, а стратегічно орієнтованим процесом безперервного здійснення розроблення, впровадження, освоєння виробництва, продажу та оцінки ефективності інновацій. Це вимагає інноваційно активної поведінки персоналу, розвитку у нього творчих здібностей. Тобто інноваційний розвиток торговельних підприємств неможливий без формування інноваційного мислення в персоналу та потребує якісно нового підходу до формування мотиваційного механізму.

Поєднання різних методів стимулювання, робота з персоналом щодо виявлення його мотиваційних переваг дасть змогу досягти високих результатів від впровадження інноваційних заходів на підприємствах.

3.2. Розробка програми щодо методичного забезпечення мотиваційного механізму управління працівниками торговельного підприємства

Сьогодні вже нікому не треба доводити, що із всіх ресурсів для будь-якого підприємства головним є персонал. Але від людей можна одержати максимальну віддачу лише за певних умов: самовіддача персоналу, готовність внести найбільший внесок в роботу визначаються власним бажанням працювати в повну силу, настроєм на роботу, в основі яких лежить мотивація праці. Висока мотивація персоналу - це найважливіша умова успіху підприємства. Жодне підприємство не може досягти успіху без настрою співробітників на роботу з високою віддачою, без високого рівня прихильності персоналу, без зацікавленості членів підприємства в кінцевих результатах і без їх прагнення внести свій внесок в досягнення поставленої мети [118].

Але в умовах економічної нестабільності підприємства не спроможні достатньою мірою мотивувати своїх працівників матеріально, навпаки для багатьох компаній оптимізація витрат на персонал є основною статтею, на якій в умовах фінансової кризи намагаються заощадити. Одним з чинників виживання компанії стає підвищення віддачі від бізнес-процесів, що має на увазі під собою збільшення ефективності роботи кожного співробітника.

Формування мотивації діяльності персоналу розглядається у певних аспектах. Тому, у процесі формування мотиваційного механізму управління підприємством торгівлі власники та керівництво торговельних мереж мають чітко усвідомлювати, яким має бути очікуваний ефект від реалізації даного механізму.

Задля формування ефективної та дієвої програми щодо методичного забезпечення мотиваційного механізму управління персоналом нами

пропонується схема комплексної мотивації персоналу на досягнення кінцевих результатів діяльності (див. рис. 3.4).

На нашу думку, дана система мотиваційних характеристик поведінки особистості, групи, колективу (див. рис. 3.4) розкриває всю складність прихованих соціально-психологічних процесів структури регуляції особистості і організації або особи з собою.

Таким чином, для впровадження методичного забезпечення оцінювання змін у економічній мотивації праці на підприємстві необхідно розробити заходи щодо підвищення ефективності праці й поліпшення використання персоналу. Систему заходів доцільно оформлювати у вигляді Програми з виділенням складових:

- організація й нормування праці;
- якість праці;
- використання трудових ресурсів.

Програма передбачає розробку рекомендацій оцінки трудової діяльності персоналу підприємств, що розглядається як один із факторів трудової мотивації, сприяє зацікавленості працівників у підвищенні ефективності своєї праці й виробництва в цілому.

Розроблений зразок програми для ПП «Віктор і К» містить три нерозривно пов'язаних між собою розділи:

- удосконалення системи організації та нормування праці;
- удосконалення технології та контроль за якістю робіт;
- поліпшення використання трудових ресурсів на підприємстві.

Впровадження програми вимагає особливого кваліфікованого підходу. У зв'язку з цим повинна бути відпрацьована система спеціалізованих семінарів з усіма категоріями працівників (керівниками всіх рівнів, робітниками, фахівцями й службовцями) щодо вивчення сутності й порядку реалізації заходів програми, а також тематики постійно діючих форм навчання й підвищення кваліфікації.

Особлива увага в процесі реалізації заходів організації праці повинна бути приділена соціально-психологічному забезпеченню в колективах, створенню

атмосфери зацікавленості в перетвореннях, загальній орієнтації персоналу в необхідності зміни наявних умов, готовності до спеціального навчання й самоосвіти [82].

Виходячи з головної мети розробки й впровадження програми, одним з головних критеріїв техніко-економічного обґрунтування прийнятих рішень у сфері виробництва, праці й управління повинен бути стан організації трудової діяльності.

Наступним етапом буде складання певної програми підвищення ефективності праці й поліпшення використання персоналу на підприємстві, в якій за критеріями оцінювання факторів надається оцінка рівня прояву ознаки у працівника. Така програма підвищення ефективності представляє собою індикативний план, зіставлений з цілями підприємства в часі та його ресурсним забезпеченням.

Структура програми «Підвищення ефективності праці й поліпшення використання персоналу на торговельному підприємстві» і новизна вирішення основних проблем може бути сформульована в такий спосіб (див. табл. 3.5). Запропоновані в програмі заходи утворюють єдиний комплекс заходів щодо реформування системи оцінки трудової мотивації.

Для одержання проміжної й узагальненої оцінки програми поліпшення використання персоналу необхідно визначити економічний ефект для кожного окремого заходу або для групи однорідних для економічним змістом заходів. При цьому повинна бути забезпечена однаковість розрахунків як за економічним змістом ефекту, що розраховує, так і за методикою розрахунку [82].

З погляду методики оцінки економічного ефекту вся сукупність заходів розподіляється на три групи:

- Перша група - це заходи, які не потребують одноразових витрат капітального характеру. Як правило, ці заходи мають організаційний характер. Економічний ефект від заходів першої групи визначається у вигляді приросту прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства.

Друга група - це заходи, для яких необхідні одноразові витрати, у тому числі витрати капітального характеру. Для цих заходів економічний ефект визначається також у вигляді приросту прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства. Але спочатку на основі річного приросту прибутку необхідно визначити ефективність кожного окремого заходу.

- Третя група - це заходи щодо оздоровлення умов праці, узгодження їх з ергономічними й екологічними нормами. Для цієї групи ефект може бути розрахований після реалізації програми на основі порівняльного аналізу показників виробничого травматизму, професійної й виробничо-обумовленої захворюваності, плинності робочої сили.

Нормування праці і його відновлення в програмі посідає центральне місце.

Стрижнем всієї програми є впровадження нових форм і методів організації й нормування праці, спрямованих на забезпечення інтересів працівників в умовах ринку, створення умов для розвитку їх трудового й творчого потенціалу [80, с. 9-16].

Варто зауважити, що особливу увагу в рамках зазначеної програми необхідно приділити питанню реформування мотивації ефективної праці, шляхам мотивування персоналу, реалізованих через:

- удосконалювання системи організації нормування праці (структурування й упорядкування робіт з організації й нормування праці, аналіз витрат робочого часу та ін.);
- удосконалювання технології виробництва й підвищення якості виконуваних робіт (визначення стану діючих технологічних процесів, розробку показників кінцевого результату, необхідного для оцінки технологічної чисельності, якості роботи й оплати праці);
- поліпшення використання трудових ресурсів за рахунок реалізації заходів програми, а також створення дієздатної системи стимулювання трудової активності з урахуванням інтересів усіх учасників виробничого процесу.

Таким чином, запропонований нами підхід передбачає, що людина є мінливою, але некерованою змінною підприємства. Завдання менеджменту в цьому

випадку в тому, щоб пізнати закономірності розвитку особистості і розробити відповідні програми, що забезпечують краще, ніж конкуренти, задоволення зростаючих потреб кожного працівника. Результатом даного підходу, на нашу думку, стане зростання продуктивності та, відповідно, економічного ефекту для торговельного підприємства. Таким чином, необхідно змінити систему поглядів на людину в організації (див. рис. 3.5).

На нашу думку, торговельні підприємства, які не зможуть цього вчасно зрозуміти, можуть виявитися неконкурентоспроможним на ринку, який характеризується постійно зростаючими викликами щодо якості та безпеки продукції та висуває нові вимоги.

Сьогодні важко стверджувати, наскільки торгівельні підприємства готові використовувати новий підхід в управлінні людськими ресурсами. Дана методика управління, безсумнівно, вимагає розробки іншого інструментарію. Одним з таких інструментів може стати самоменеджмент, роль якого досі недооцінювалася. Спочатку самоменеджмент розглядався лише як напрямок управління, пов'язаний з науковою організацією праці керівника. Однак, останнім часом він почав виділятися як самостійна галузь знань. У рамках запропонованого підходу самоменеджмент може стати найважливішою складовою управління людськими ресурсами, що забезпечує керівників інструментами вивчення працівників підприємства.

Таким чином, використання моделі матеріального заохочення на основі оцінки системи мотивації працівників торгівельних підприємств дасть можливість мотивувати працівників до високоякісного виконання роботи, допоможе ефективно проводити атестацію кадрів та моніторинг якості кваліфікаційних знань та вмінь, автоматизувати роботу з оцінки трудової діяльності та формування поточних облікових та індивідуальних відомостей для нарахування матеріальних заохочень, оцінювати мотиваційний потенціал, виробничу, соціальну та творчу активність працівників, змодельовати нарахування регламентованого матеріального заохочення.

Загалом, для успішної реалізації програми мотивації та стимулювання управління працівниками торгівлі необхідно чітко виокремити особливості функціонування підприємств торгівлі. Задля визначення відмінностей у підходах до становлення та оцінки мотиваційного механізму, пропонуємо розглянути рекомендації по застосуванню програми з метою наочного представлення відмінностей (див. табл. 3.6).

Таким чином, вважаємо, що запропонована програма щодо методичного забезпечення мотиваційного механізму управління працівниками торговельного підприємства може бути використана як методичне підґрунтя для розв'язання проблем стратегічного управління на підприємствах торгівлі, покращенні показників ефективності фінансово-господарської діяльності, збільшення частки ринку підприємств торгівлі, підвищення їх конкурентоспроможності та закріпленню відмінної репутації на споживчому ринку.

Вона є інноваційною за своєю суттю і малопоширеною в Україні. Особливість її полягає в залежності складників винагородження від економічної ситуації в організації та результатів старань працівників. Крім того, працівник має змогу вибрати з переліку пропонованих складників (меню) ті винагородження (послуги), які вважає найдоцільнішими. Ними можуть бути виплатиготівкою, страхування життя, вільний від роботи час як альтернатива грошовому винагородженню, медичні і юридичні послуги за рахунок працедавця, безвідсоткові позички, оплата житла, фінансування навчання і підвищення кваліфікації, купівля продукції організації за пільговими цінами, використання її матеріально-технічної бази в особистих цілях. Вибір складників винагородження із запропонованого організацією переліку відбувається індивідуально відповідно до філософії менеджменту на підприємстві і норм чинного трудового законодавства.

Кафетерій може бути складником постійної і змінної частин винагородження. У постійній частині він містить складники, які гарантують працівникам мінімальне забезпечення у критичних ситуаціях (хвороба, нещасний випадок, звільнення з роботи, вихід на пенсію тощо). У змінній частині можуть бути складники, які використовують для підвищення стандарту

обов'язкових послуг, а також додаткові блага (додаткові страхування працівників і (або) членів родини, пенсійне забезпечення, медична і стоматологічна допомога, відпустка, виплати готівки). Склад змінної частини кафетерійної програми може визначатися щорічно, а також може змінюватися її частка в загальному винагородженні.

Ця форма задовольняє не всі потреби працівників, однак вона має значні можливості щодо ефективної реалізації мотиваційної функції винагороджень. Адже працівник обирає конкретні винагородження відповідно до своїх інтересів і потреб. Такі винагородження мають для нього непересічну цінність, що позитивно впливає на мотивацію до праці, заохочує до поведінки, яка відповідає інтересам організації.

Кафетерійна форма сприяє оптимізації витратної функції винагороджень, оскільки відкриває перед керівництвом підприємства більше можливостей для оптимізації витрат на оплату праці. Її розроблення і впровадження вимагає певних організаційних зусиль, передусім налагодження комунікаційних каналів в організації, досліджень потреб працівників, забезпечення функціонування системи адміністрування винагородження.

Загалом на сьогодні підприємства виділяють до 20% винагороджень на кафетерій. Його величина відображається в колективних договорах, положеннях про винагородження і часто є похідною від співвідношення між премією і постійною часткою винагородження або від рівня цього винагородження. Під час проектування кафетерійної форми спочатку необхідно визначити групи працівників, яким воно буде запропоноване, потім – перелік послуг, з яких складатиметься меню. На третьому етапі необхідно визначити грошовий еквівалент пропонованих послуг (отримуваних ззовні і за рахунок коштів підприємства), передбачають засади вибору послуг працівниками.

Перевагами кафетерійної форми є індивідуалізація послуг, можливість вибирати їх, що підвищує задоволеність працівників; еластичність витрат на утримання персоналу; вища ефективність мотивування. Серед її недоліків – методичні проблеми, пов'язані з розробленням і запровадженням кафетерію, висока вартість обслуговування (адміністрування), обмежена група

користувачів. До неї найчастіше вдаються підприємства, які застосовують стратегію винагородження, спрямовану на компетенції, а не на вимоги робочих місць; у штаті яких є багато працівників із високим потенціалом і різноманітними потребами; у загальних витратах яких досить висока частка витрат на персонал.

Отже, використовуючи і застосовуючи на практиці тільки лише матеріальні види мотивації та стимулювання, мета досліджуваного підприємства зводиться до наступного: відібрати необхідних для ефективного використання у виробництві людей; домогтися від людей дисциплінованості і чіткості виконання основних норм організаційної поведінки; звільнити частину персоналу або з мінімальними витратами перепідготувати у разі економічних негараздів або техніко-технологічної модернізації.

3.3. Пропозиції щодо застосування об'єктивного аналізу при моделюванні системи розвитку працівників торгівельного підприємства

На сьогодні найкращим способом підвищення конкурентоспроможності персоналу, зниження плинності кадрів та розвитку підприємства в цілому є перехід до систематичного моніторингу показників використання персоналу. Для проведення моніторингу слід користуватися однією системою, що дасть змогу визначити динаміку зміни показників ефективності використання персоналу підприємства.

Під час дослідження з'ясовано, що процеси, пов'язані з розвитком персоналу, займають вагоме місце в роботі служб управління людськими ресурсами на підприємстві.

Проведений об'єктний аналіз системи дав можливість побудувати діаграму варіантів використання системи розвитку персоналу на підприємстві, основними прецедентами якої є: професійне навчання, планування кар'єри, організація й адаптація працівників, внутрішня підготовка персоналу, підвищення кваліфікації та перепідготовка, атестація робітників, ротація кадрів, психологічна та соціальна підтримка, делегування повноважень.

Отже, першочерговою метою при проектуванні системи розвитку персоналу є визначення її класів, причому тут необхідно виділити два етапи. На першому етапі досліджується сам процес навчання персоналу, що існує на підприємстві, та виявляються задіяні особи, що в моделі представлені у вигляді класів. На другому етапі визначаються з особливостями впровадження процесів автоматизації в цьому прецеденті, у зв'язку із чим змінюється структура взаємодіючих суб'єктів, що і є причиною зміни класового складу системи.

Діаграма класів системи розвитку персоналу реальної системи включає класи: «Директор», «Бухгалтерія», «Експерт із розвитку персоналу», «Навчальний заклад 1», «Навчальний заклад 2», «Навчальний заклад 3».

У віртуальній системі пропонується заміна класів «Навчальний заклад 1», «Навчальний заклад 2», «Навчальний заклад 3» класом «Дистанційна освіта», що містить у собі інформацію про навчальні заклади країни та зарубіжжя. При залученні названого класу до системи немає потреби робити запити до різних навчальних закладів для визначення з методами та формами навчання, а вся інформація зібрана в єдину базу, доступ до якої необмежений. Крім того, при виборі дистанційної форми навчання підприємство економить кошти на утриманні робітників у процесі навчання, тобто відсутні витрати на проживання та проїзд до місця навчання.

Для проектування системи розвитку персоналу необхідно з'ясувати послідовність основного сценарію реальної системи, після чого з'являється можливість внесення змін у систему, що проектується.

Поштовхом до реалізації прецеденту «Професійне навчання персоналу» є такі фактори, що визначають потребу в навчанні та підвищенні кваліфікації:

- плани підготовки кадрового резерву;
- проведення обов'язкової атестації фахівців з окремих напрямів відповідно до чинного законодавства;
- передбачувані зміни в штатному розкладі;
- технологічні зміни у виробництві;
- підтримка необхідного професійного рівня персоналу;

- накопичення професійного потенціалу для забезпечення економічного розвитку компанії;
- організація перенавчання персоналу у зв'язку з міграційними процесами, перепрофілюванням підприємств, утворенням нових підприємств, ліквідацією підприємств, злиттям, приєднанням, поділом, виділенням підприємств.

У процесі організації процесу навчання визначальною є роль кадрової служби підприємства, а точніше експерта з розвитку та навчання персоналу. Діяльність цього об'єкта системи полягає в реалізації чотирьох етапів [117]:

- планування процесу навчання;
- організації процесу проведення навчання працівників;
- створення нормативно-правової бази процесу навчання;
- створення матеріальної бази консультативно-навчального центру.

З урахуванням сказаного суть основного сценарію прецеденту «Професійне навчання персоналу» полягає в реалізації певної послідовності подій. Спочатку експерт із навчання та розвитку персоналу визначає потребу в навчанні персоналу підприємства, формує плани проведення підготовки кадрів, після чого формуються бюджет та цілі навчання. Після затвердження бюджету професійного навчання директор підприємства направляє вказівки щодо реалізації плану розвитку. Експерт із розвитку персоналу направляє запити до навчальних закладів для отримання інформації про вартість, методи та форми навчання, після чого робить вибір навчального закладу на основі проведеного маркетингового дослідження. Наступним етапом є направлення робітників на навчання. Після проходження курсу навчання робітники проходять тестування, а експерт з розвитку персоналу робить розрахунок ефективності навчання.

Слід зауважити, що при впровадженні в практику підготовки кадрів дистанційного навчання та часткової віртуалізації системи розвитку персоналу необхідна зміна організаційної структури підприємства з метою переходу від традиційного устрою організації до організації, що «навчається». У таблиці 3.7 подана порівняльна характеристика таких типів організацій.

сценарії віртуальної системи пропонується введення класу «Дистанційне навчання», що дозволяє в потрібний момент часу вилучити необхідну інформацію про навчальні заклади України та зарубіжжя, вибрати потрібний та пройти курс навчання за відповідним профілем, отримати необхідну кваліфікацію.

Розгляд системи розвитку персоналу в аспекті сукупності елементарних дій, що реалізують алгоритм поведінки об'єктів, дозволяє побудувати діаграму діяльності даної системи при реалізації прецеденту «Професійне навчання». Для реалізації основного сценарію задіяні об'єкти «Експерт із розвитку та навчання», «Бухгалтерія», «Директор», «Дистанційне навчання», причому кожен із них виконує певні дії, тільки послідовна реалізація яких дозволяє реалізувати діяльність сценарію (див. рис. 3.6).

Беручи до уваги дослідження щодо удосконалення програми стимулювання працівників торговельного підприємства, зокрема мотивації праці найманих працівників торговельного підприємства, зацентруємо увагу на тому, що за сучасних умов розвитку українського бізнесу ні корпоративні стратегії, ні функціональні програми не будуть реалізовані, якщо існуючий кадровий потенціал не буде відповідати вимогам стратегічного менеджменту, оскільки головною його вимогою і складовою є реальна ситуація, за умов якої функціонують досліджувані підприємства.

Наступним етапом ми пропонуємо визначити ієрархію мотивів серед найманих працівників на підприємстві та виявити найбільш проблемні зони в мотиваційній системі.

Для вирішення даної задачі за основу було використано та удосконалено методику, яка включає декілька етапів [105, с. 204]:

- формування мотиваційних стимулів, підбір кількості респондентів, проведення опитування (заповнення анкет відповідно інструкції), обробка отриманих результатів;
- розрахунок середнього балу по кожному параметру легенди і загального по підприємству в блоку «Очікування», «Сприйняття», «Важливість»;

- розрахунок індексу мотивації (співвідношення рейтингу «Сприйняття» до рейтингу «Очікування» за параметрами та по підприємству). Параметри з мінімальними значеннями є першочерговими при вирішенні проблем, що потрапили до певного квадранту;
- розрахунок коефіцієнта мотивації (різниця рейтингу «Сприйняття» і рейтингу «Очікування»). Так, відповідно до даної методики, а також за результатами досліджень рейтинг «Сприйняття» зазвичай нижчий за рейтинг «Очікування», отже, коефіцієнти мотивації - величини від'ємні, а при абсолютній рівності дорівнюють 0;
- визначення рейтингу «Важливість». Таким чином, визначивши коефіцієнт мотивації та важливість середніх параметрів по підприємствам, маємо змогу графічно представити результати.

Згідно даної методики графічне представлення результатів (див. рис. 3.7) поділяється на чотири сектори (квадранти), кожен з яких характеризується трьома параметрами:

- верхній правий квадрант (I) - високий коефіцієнт мотивації, високий рейтинг важливості, таким чином, маємо нульову проблемність;
- нижній правий квадрант (II) - високий коефіцієнт мотивації, низький рейтинг важливості, помірний рівень проблемності;
- верхній лівий квадрант (III) - низький коефіцієнт мотивації, високий ранг важливості, - найвищий рівень проблемності;
- нижній лівий квадрант (IV) - низький коефіцієнт мотивації, низький рейтинг важливості, високий рівень проблемності (у процесі «наступаючої проблемності» до квадранта (III)). Зауважимо, що рейтинг важливості параметра вважається високим, якщо дорівнює або більше 4, коефіцієнт мотивації - якщо дорівнює або більше (-1).

Аналізуючи зображення отриманих результатів, можемо говорити, що найбільш проблемними виявилися ті точки, які потрапили до квадранта (III), тобто, туди, де високий рівень важливості параметру, висока різниця між сприйняттям та очікуванням.

Отже, за допомогою удосконаленої та апробованої методики на ПП «Віктор і К» маємо наступне:

- змогу оцінити мотиваційні стимули найманих працівників торговельного підприємства, включаючи відразу три параметра, зокрема, що очікує працівник, що має на підприємстві і що для нього найголовніше;
- виявити найбільш проблемні чинники впливу на працівника;
- побачити графічно, які параметри легенди потрапили до зони найвищої проблемності та до зони «наступаючої проблемності»;
- можливість визначити пріоритетність у процесі прийняття рішення покращення мотиваційних стимулів.

Зокрема, за результатами проведених досліджень нами виявлено, що на сьогодні головним мотивуючим чинником як у найманих працівників, так і в майбутніх спеціалістів є стабільна та висока заробітна плата. Однак, на досліджуваному підприємстві у системі мотивації чи мотиваційному механізмі оплата праці відіграє чи не найголовнішу роль, але постійне її підвищення не сприяє зростанню як продуктивності праці, так і більшої трудової активності. Іншими словами, матеріальне стимулювання у вигляді грошової компенсації має певну критичну межу між віддачею свого продуктивного потенціалу працівника та плановими результатами роботи.

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать про те, що для працівників як теперішніх, так і майбутніх найважливішим є політика підприємства в сфері стимулювання. Від цього значно залежить лояльність працівників до підприємства, їх рівень трудової активності та досягнення цілей підприємства. Тому, ми пропонуємо скористатись схемою процесу стратегічного планування мотивації найманих працівників торговельного підприємства (див. рис. 3.8), наш вектор досліджень буде ґрунтуватися на кадровій (соціальній) стратегії торгівельних підприємств.

Головне її завдання - пошук альтернативних способів мотивації, що ефективно поєднують як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання трудової діяльності, а також забезпечують максимальну відповідність інтересів працівників та керівництва в досягненні стратегічних цілей підприємства. Ми

вважаємо, що однією з таких альтернатив, є впровадження матеріальної, але не грошової мотивації. Іншими словами, це застосування соціальної мотивації з постійним впровадженням інноваційних технологій з метою закріплення та утримання найманого працівника на підприємстві, збільшення економічних показників підприємства, формуванні позитивного ставлення найманих працівників до підприємства, зокрема до засобів праці, колективу шляхом особистих досягнень працівників; підвищення зацікавленості найманих працівників підприємства до роботи. У даному випадку під інноваційними технологіями розуміємо постійну пропозицію, або модернізацію з боку керівництва стосовно нових методів мотивації найманих працівників. Прикладом інноваційної технології в системі мотивації може бути застосування соціального пакета з різноманітністю програм. На сьогодні рівень наукового супроводу та практичного застосування соціального пакета на торговельних підприємствах є наразі недостатнім, зокрема бракує соціальної експертизи, у ході якої доцільно визначитися, на наш погляд, щодо легітимності, ефективності та гнучкості соціального пакета, джерел фінансування та методів формування.

Таким чином, за результатами проведених досліджень нами виділено певні базові структурні елементи соціального пакета, зокрема чинники впливу, мету, складові, результат (див. рис. 3.9).

Виокремлення даних елементів зумовлене саме змінами в структурі та якості сукупної робочої сили, змінами в матеріальному стані та якості життя найманих працівників, вичерпанням резервів підвищення ефективності праці за рахунок фізичних можливостей людини, змінами у змісті праці, що призводять до трансформацій в мотивації трудової діяльності найманих працівників торговельних підприємств за сучасних економічних умов.

Суттєвою особливістю визначення складових соціального пакета є урахування таких факторів, як склад працівників та вид їхньої діяльності. Наприклад, те, що може бути цікаво молодим батькам, не завжди буде пріоритетним для студента або співробітника старшого віку [98, с. 57].

З одного боку, якщо будуть створені певні критерії для надання таких стимулів, то, враховуючи наш національний менталітет, може відбутися демотивуючий ефект в трудовій діяльності, а з іншого боку, без певних стимулів і критеріїв підприємству не досягти бажаних результатів. Проте, на наш погляд, дану стратегію потрібно спрямувати саме для закріплення працівника на підприємстві, тобто створити всі умови для повноцінного продуктивного життя як самого працівника, так і його сім'ї в цілому, щоб він прагнув працювати на підприємстві, розвивати і підтримувати інфраструктуру своєї місцевості.

Таким чином, вважаємо доречним запропонувати використання соціального пакета і на торгівельних підприємствах, дотримуючись логічності та обґрунтованості (див. рис. 3.10).

Важливо зазначити, що такі передбачувані результати відкривають нам нові можливості та перспективи, а перспективи майбутнього мотивації найманих працівників - це розширення соціальної відповідальності власників торгівельних підприємств за межі виплати заробітної плати. Підхід надання працівникам соціальних пільг і гарантій розглядається як один із основних напрямів соціальної діяльності торговельних підприємств, спрямованих на формування позитивної ділової репутації.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи «Побудова мотиваційного механізму і удосконалення програми стимулювання працівників торговельного підприємства» розроблено механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства, визначено його складові, їх взаємодію та взаємообумовленість; запропоновано мотивацію як системоутворюючий інструмент підвищення результатів діяльності персоналу підприємства; запропоновано комплексну модель моніторингу показників ефективності використання персоналу в управлінні підприємством.

Дослідження проблеми показало, що недостатня увага вивченню факторів, які мають вплив на поведінку персоналу та спонукають його до активнішої трудової діяльності, призводить до кризових явищ в економіці. Побудова механізму забезпечення ефективного управління персоналом потребує дотримання відповідних принципів його побудови, визначення організаційних, мотиваційних і економічних цілей та окреслення основних завдань його формування. Запропонована схема механізму ефективного управління персоналом підприємства включає п'ять забезпечувальних блоків, кожен з яких представляє складну систему взаємодіючих та взаємообумовлених складових.

Особливе місце в механізмі забезпечення ефективного управління підприємством відведене удосконаленню нормування праці, яке спрямоване на підвищення її ефективності, тобто збільшення результатів праці щодо витрат на їх досягнення. Для вдосконалення нормування праці потрібно здійснити комплекс заходів, які будуть охоплювати поряд із власне нормуванням також і питання планування праці та її оплати.

Удосконалення мотивації персоналу як складової механізму забезпечення ефективного управління персоналом вимагає розробити і підібрати відповідні методи. Стратегія реформування системи мотивації персоналу торговельних підприємств включає в себе загалом наступні зміни: системи стимулювання, стилю відносин по вертикалі та горизонталі, критеріїв оцінки ефективності діяльності персоналу, базових систем, старих цінностей підприємства. Мотиваційне управління тісно пов'язане зі стимулюванням, яке представляє собою одну з основних форм мотивування. Стимулювання як відносно контрольований і керований спосіб мотивації представляє найбільший інтерес для практики забезпечення ефективного управління персоналом. Процес управління мотивацією на торговельних підприємствах слід розкласти на складові: проектування, планування, впровадження змін та моніторинг ефективності.

Мотивацію персоналу розглянуто як визначну складову механізму забезпечення ефективного управління персоналом торговельних підприємств.

Система мотивації персоналу включає в себе взаємопов'язані стратегії, політики, процеси та процедури винагороди працівників галузі. З організаційної точки зору мотивація – це добровільна угода працівника і підприємства про результат праці, який при цьому повинен бути обов'язковим і мати вимірювачі.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі викладено теоретичні положення та практичні рекомендації щодо розробки програми мотивації і стимулювання працівників торговельних підприємств. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Обґрунтовано, що процес мотивації праці в умовах торговельного підприємства слід розглядати як комплексний процес, який складається з декількох компонентів, серед яких виокремлюються оплата праці, нормування, оцінка персоналу, нематеріальні методи заохочення, система оцінки ефективності існуючих методів заохочення праці.

Порівняльна оцінка наукових підходів до сутності й формування програми мотивації дозволила обґрунтувати інтегрований підхід, що заснований на комплексному розумінні мотивації персоналу, яка розглядається через призму триєдності: явища, процесу та системи. Реалізація даного підходу сприятиме ефективному використанню трудових ресурсів, становленню цілісної системи мотивації працівників торговельних підприємств.

2. Визначено, що особливості стратегічного управління персоналом полягають у створенні стимулів (переважно нематеріальних), за допомогою яких працівник буде пов'язувати власні перспективи з перспективами розвитку підприємства. Найбільш психологічно налаштованими на таке стимулювання є працівники, які охарактеризовані теорією "Y" Д. Мак Грегора.

3. Емпіричне дослідження мотивації працівників торговельного підприємст-

ва ПП «Королівський смак» засвідчило, що на досліджуваному підприємстві створено систему заохочення. При цьому переважна більшість працівників надає перевагу чинникам матеріального змісту.

Незважаючи на те, що основним мотиваційним засобом є система оплати праці, за сучасних умов функціонування торговельних підприємств вона не має належного мотиваційного впливу та вимагає паралельного застосування засобів нематеріальної мотивації. Встановлено, що у торговельних підприємствах такі засоби нематеріального стимулювання, як організація відпочинку, надання путівок, допомога у навчанні дітей, проведення культурних і спортивних заходів, подяка, виражена у ЗМІ, майже не використовуються.

4. Для посилення мотиваційного впливу на персонал торговельних підприємств необхідне поєднання матеріальних та нематеріальних засобів мотивації, в результаті чого забезпечується розвиток людських здібностей і можливостей як кінцевої мети суспільного прогресу безвідносно до впливу їх на виконання обов'язків. З огляду на це, обґрунтовано доцільність створення програми мотивації і стимулювання працівників, яка базується на оцінюванні діючих мотиваційних інструментів, встановленні рівнів і критеріїв задоволеності персоналу працею, визначенні порядку впровадження відповідних заходів з мотивації (економічного, організаційного, соціально-психологічного характеру).

5. Розроблено методичні, методологічні та практичні рекомендації, які дозволяють покращити нормування праці (в тому числі і управлінського персоналу) в напрямку удосконалення методів планування майбутньої потреби у працівниках відповідної кваліфікації. Також зазнала удосконалення методика встановлення норм завантаження управлінських працівників.

6. Удосконалено систему матеріального заохочення працівників шляхом використання погодинно-преміальної системи оплати праці, в основі якої лежить єдина тарифна сітка з гнучким тарифним коефіцієнтом, за рахунок чого розмір заробітної плати працівника змінюється залежно від ступеня виконання змінних

завдань. Поряд з нею пропонується використовувати систему нематеріального стимулювання персоналу, яка підсилює позитивний вплив матеріальної мотивації і дозволяє одночасно задовольняти різні потреби працівників.

7. Розроблено програму економічної оцінки стимулювання працівників, яка здатна за умов стратегічного планування надати підприємству змогу кількісно визначити очікувані результати від трудової діяльності працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкин Л. И. Проблемы повышения производительности труда. – М. 2003. – 500 с.
2. Абібуллаєв М.С. Методи забезпечення інноваційного розвитку підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / М.С. Абідуллаєв. - К.: КНЕУ. - 2005. - С. 98.
3. Авчиренко Л. К. Управление персоналом организации / Л.К. Авчиренко. – М., 2001. – 357с.
4. Алексеева Н.Ф., Приходько І.С. Удосконалення мотивації трудової діяльності працівників машинобудівних підприємств // Менеджмент, маркетинг та управління персоналом: Вісник КРНУ імені Михайла Остроградського.– 2012.– Вип. 3. – С. 174-178.
5. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - №10. - С. 68.
6. Арзамасова О. В. Кадрова політика промислового підприємства в ринкових умовах [Електронний ресурс] / Арзамасова О. В. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/>
7. Белявцева М. І. Воробйова В. Н. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / Під заг. ред. М 26 М. І. Белявцева та В. Н. Воробйова. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 407 с.
8. Белова О. І., Ракша Н. В. Формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні підприємством // ВІСНИК НУВГП. – 2011.

9. Белова О. І. Ранжирування мотиваторів та демотиваторів мотиваційного механізму стратегічного управління торговельними мережами / О. І. Белова // Економіст. – 2012. – №12. – С. 46-48.
10. Богиня Д.П. Теоретико-методологические аспекты исследования конкурентоспособности рабочей силы /Д.П. Богиня // Конкурентоспособность в сфере труда. – К., 2001. – Вып.1. – С.10 – 18.
11. Богиня Д. П. Конкурентоспроможність робочої сили: методологічний аспект / Д. П. Богиня // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ. – 2006. – № 11 (105). – С. 6-12.
12. Бородина Е. Человеческий капитал как основной источник экономического роста / Е. Бородина // Экономика Украины. – 2003. – №7. – С.48–51.
13. Бутко М. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації / М. Бутко, Є. Белокур. – К., 2000. – 467 с.
14. Буч Г. Объектно-ориентированный анализ и проектирование с примерами на С++ / Г. Буч ; [пер. с англ.]. - 2-е изд. - М. : «Изд-во Бином», СПб. : «Невский диалект», 2000. - 560 с.
15. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу / А.А. Вернадський. – К., 2000. – 410 с.
16. Веснін В. Р. Практичний менеджмент персоналу / Веснін В. Р. – М.: ЮРИСТЪ, 2001. – 496 с.
17. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда : Инструменты. Методики. Практика : учеб. пособие / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2007. – 133 с.
18. Вігуржинська С. Ю. Економіка підприємства / Вігуржинська С. Ю. – Одеса, 2009. – 256 с.
19. Владимирова Л. П. Экономика труда / Л. П. Владимирова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд. дом «Дашков и К», 2002. – 300 с.

- 20.Власова Е. Система мотивации: как привлечь и удержать [Электронный ресурс] / Е. Власова, Т. Копачевская // Управление персоналом. – 2010. – №8. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2402>
- 21.Волосский А.А. Мотивация и стимулирование труда / А.А. Волосский. - М.: Техносфера. - 2007. - С. 542.
- 22.Гамова О.В. Заробітна плата як економічна категорія / О.В. Гамова // Держава та регіони: серія: Економіка та підприємництво. - Запоріжжя. - 2010. - №3. - С. 368.
- 23.Гарват, О. А. Регулювання оплати праці управлінського персоналу на промислових підприємствах у сучасних умовах господарювання / Ольга Анатоліївна Гарват: дис... канд.. екон. наук, спец. 08.06.01 – Економіка, організація, та управління підприємствами. – Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2005. – 211 с.
- 24.Генкин А. П. Основы управления персоналом / А.П. Генкин. – М. : Высшая школа, 2002. – 310 с.
- 25.Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2000. - 360 с.
- 26.Гетьман О. О. Економіка підприємства : [навч. посібник для студентів вищих навч. закладів] / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 488 с.
- 27.Гончаров, В. Н. Совершенствование процесса управления персоналом на основе развития мотивации / В. Н. Гончаров // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сб. материалов международ. науч. - практ. семинара 3-4 ноября 2008 г. – Воронеж; Воронежский гос. ун-т, 2008. – С. 19-23.
- 28.Горшкова Е. Г. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство / Е. Г. Горшкова, О. В. Кухаркова. - СПб. : Речь, 2012. - 144 с.
- 29.Грачев М. В. Управление трудом / М.В. Грачев. – М. : Наука, 2001. – 276 с.

- 30.Грішнова О. А. Людський розвиток : навч. посібник / О. А. Грішнова. – К. : КНЕУ, 2006. – 308 с. 5. Колот, А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
- 31.Гривківська О. В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях/ О.В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №9. – С.86-91.
- 32.Гринько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами [Електронний ресурс] / І. М. Гринько. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf.
- 33.Грузіна І. А. Організація прийняття рішень з мотивації праці персоналу підприємства: автореф. Дис. На здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.09.01 – «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / І. А. Грузіна. – Харків, 2004. – 23 с.
- 34.Гук К.С. Оптимізація системи матеріального стимулювання співробітників страхових компаній в Україні / К.С. Гук, В.Ф. Грищенко // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2009. – №1. – С. 149-160.
- 35.Гук К.С. Оптимізація системи матеріального стимулювання співробітників страхових компаній в Україні / К.С. Гук, В.Ф. Грищенко // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2009. – №1. – С. 149-160.
- 36.Гущина И. А. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. А. Гущина // Общество и экономика. – 2010. – № 1. – С. 169–174.
- 37.Данюк, В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В. М. Данюк, О. О. Чернушкіна // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – Луганськ. – 2006. – № 11 (105). – С. 55-62.

- 38.Діденко В.М. Менеджмент [Текст]: підручник / В.М. Діденко – К.: Кондор, 2008. – 584 с. 11. Менеджмент [Текст]: навч. посібник / за ред. В.І. Крамаренко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 248 с.
- 39.Дімітрієва С.Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу / С.Д. Дімітрієва // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 216. – С. 46–49.
- 40.Демко Е. В. Зарубіжний досвід вдосконалення процесів формування та використання трудового потенціалу // Вісник Львівського інституту банківської справи УБС НБУ. - 2010. - С. 55-58.
- 41.Денисенко, І. А. Мотивації трудових ресурсів аграрних підприємств / І. А. Денисенко, П. Ю. Ткачук // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». – Донецьк, 2009. – С. 101-105.
- 42.Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент : целе- вое управление персоналом организаций : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко. – К. : МАУП, 2008. – 314 с.
- 43.Должанский А.Н. Организация документооборота по учету прямых затрат в разрезе центров ответственности на полиграфических предприятиях // Збірник науково-технічних праць: Науковий вісник НЛТУ України.– 2010.– Вип. 20.14. – С. 188–193.
- 44.Долішній, М. І. Теоретико-прикладні аспекти формування трудової мотивації / М. І. Долішній, О. Т. Риндзак // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3-4. – С. 113-115.
- 45.Дороніна М.С. Механізм мотивації управлінського персоналу. Наукове видання/ М.С. Дороніна, Л.О. Сасіна, В.М. Лугова, Г.М. Надьон. - Х., 2009. - 240 с.
- 46.Дятлов С. А. Рабочая сила в системе рыночных отношений / С. А. Дятлов. – СПб. : СПбУЭФ, 2002. – 116 с.
- 47.Дубчак І. В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі / І. В. Дубчак // Актуальні проблеми економіки. – 2004. - №7 (37). – С. 170-176.

- 48.Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок / С.Т. Дуда, Х.Р. Кіцак // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – 2010. – Вип. 20.14 – С. 188 –193.
- 49.Економічна енциклопедія: у 3 т. / [редкол.: С. В. Мочерний та ін.]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – Т. 3 – 2002. – 952 с.
- 50.Єськов, О. Л. Розвиток механізму мотивації праці в системі виробничого менеджменту великого підприємства / Олексій Леонтійович Єськов: автореферат дис... доктора екон. наук, спец. 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Донецьк: Інститут економіко- правових досліджень НАН України, 2006. – 35 с.
- 51.Живко З.Б. Механізм мотивування та моделі мотивації персоналу на вугледобувних підприємствах // Менеджмент і маркетинг. Наука й економіка.– 2010.– №1. – С. 86–91.
- 52.Жеглов, Л. Х. Мотивація праці в системі ринкової організації економіки / Л. Х. Жеглов, Д. П. Богиня // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3-4. – С. 22-23.
- 53.Завадський, Й. С. Менеджмент: підручник / Й. С. Завадський. – К. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.
- 54.Занфірова Т.А. Теорія трудових відносин і мотивації праці / Т.А. Занфірова // Економіка та держава. – 2007. – Вип. 11. – С. 86–88.
- 55.Зіновчук В.В. Нематеріальна складова мотивації персоналу сільськогосподарських підприємств / В.В. Зіновчук, Т.В. Штерма // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.znau.edu.ua/visnik/2011_2_2/226.pdf.
- 56.Зленко А.М. Сутність мотивації праці та її роль в забезпеченні ефективного управління трудовими ресурсами / А.М. Зленко // Економічний вісник університету. – 2010. – № 2. – С. 204.
- 57.Зяблицев Д. В. Управління мотивацією персоналу торговельного підприємства на принципах логістики / Дмитро Володимирович Зяблицев: автореферат дис... канд.. екон. наук, спец. 08.00.04 – Економіка

та управління підприємствами. – Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2012. – 20 с.

- 58.Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л. Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34–38.
- 59.Ізюмцева Н.В., Мирончук Г.В. Організація системи мотивації банківського персоналу в умовах посткризового розвитку економіки // Менеджмент персоналу: Вісник Університету банківської справи Національного банку України.– 2012.– №1. – С. 279–283.
- 60.Іляш О.І., Капериз М.В. Посилення мотивації праці в системі управління трудовим потенціалом підприємства // Економіка, планування і управління галузі: Науковий вісник НЛТУ України.– 2011.– Вип. 21.2. – С. 167–171.
- 61.Ілляшенко А.Х. Історичний аспект формування мотивації праці / А.Х. Ілляшенко // Економіка та держава. – 2007. – Вип. 11. – С. 83–85.
- 62.Капінос Г. І., Злобіна І. С. Стимулювання працівників в умовах інноваційного розвитку економіки України // Наука і економіка. – 2008. – № 4 (12). – С. 119–123.
- 63.Кіндерманн Г. Формування механізму мотивації працівників апарату управління підприємства // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Національного університету «Львівська політехніка».–Вип. 457.–Львів, 2002 – С. 122–128.
- 64.Коваленко В. М. Організаційні та фінансові аспекти використання трудового потенціалу робочої сили / В. М. Коваленко // Фінанси України. - 2001. - №9. – С.43-48.
- 65.Ковальчук М.В. Вплив економічної кризи на розробку програми мотивації і стимулювання працівників / М.В. Ковальчук // Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих учених. – Тернопіль-Збараж. – 2016. – С.66-68.

- 66.Козак К.Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу // Економіка харчової промисловості.– 2011.– №1. – С. 69–74.
- 67.Козаченко А. В. Зарубежный опыт мотивации труда / А. В. Козаченко // Менеджмент. [Электронный ресурс]. - Режим доступа к ресурсу: <http://www.management.com.ua/hrm/2011hrm216.html>.
- 68.Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.
- 69.Криворучко О.М. Мотивація трудової діяльності персоналу в умовах економічної кризи / О.М. Криворучко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4(94). – С. 98–105.
- 70.Крищенко, Л. В. Формування нового механізму мотивації праці в умовах транзиції / Л. В. Крищенко, С. В. Крищенко // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3-4. – С. 216- 217.
- 71.Крушельницька О.В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – К., Кондор. – 2003. – 296с.
- 72.Кузнецова Н. Б. Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки. – 2009. – № 6 (96).– С. 115–121.
- 73.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник, 2002. – 123 с.
- 74.Кулик І. Мотивація праці в Україні та за кордоном / І. Кулик // Вісник Київського Ін-ту бізнесу та технологій. – К. : Вид-во КІБІТ. – 2008. – Вип. 1. – С. 62-66.
- 75.Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві // Вісник університету «Україна».– 2012.– №15. – С. 98–103.
- 76.Кучер Л.Р. Формування мотиваційного механізму управління персоналом торговельного підприємства під впливом факторів ринкової економіки // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Вип. 220: В 3 т. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. – Т. 1. – С. 204– 210.

- 77.Ларка М.І., Зоріна М.О. Сучасна модель системи стимулювання найманого персоналу на виробничому підприємстві // Технічний прогрес та ефективність виробництва.– 2010.– №14/7 // www.kpi.kharkov.ua.
- 78.Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы, эмоции / А.Н. Леонтьев. – М.: Наука, 2001. – 234 с.
- 79.Левашева, Л. Вплив системи мотивації на залучення працівників / Л. Левашева, Н. Савіна // 3б. наук. праць міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні проблеми управління людським капіталом». – Луганськ, вид-во СНУ ім. В. Даля. – С. 55-69.
- 80.Ломанов І. Про регулювання розмірів фондів оплати підприємств виробничої сфери / І. Ломанов, О. Уманський, М. Марченко // Україна: аспекти праці. 2000. - №2. - С.465.
- 81.Лосікова О.О. Економіко-організаційні аспекти мотивації персоналу в морських торго- вельних портах України: Дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Одес. держ. екон. ун-т. – О., 2010. – 131 с.
- 82.Магура М.И. Организация обучения персонала компании: Второе издание, переработанное и дополненное/ М.И. Магура, М.Б. Курбатова [Электронный ресурс]. - Режим доступа:
http://lib100.com/book/wealth/organizatciya_obucheniya_personala_kompanii/%ce%f0%e3%e0%ed%e8%e7%e0%f6%e8%ff%20%
- 83.Маскон І. В. Управління компанією / І.В. Маскон. – К., 2000. – 570 с.
- 84.Матрусова Т. Н. Япония : материальное стимулирование в фирмах / Т.Н. Матрусова. – М.: Наука, 2002. – 78 с.
- 85.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2000. - 704 с.
- 86.Менеджмент: теория и практика в России: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. – М. : ФБК, 2003. – 528 с.
- 87.Мороз, О. С. Специфика управления персоналом в условиях экономического кризиса / О. С. Мороз // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». – Донецьк, 2009. – С. 224-229.

- 88.Мотивація персоналу. [Підручник] / А. М. Колот.— К. : КНЕУ, 2006.—340 с.
- 89.Мотивація праці управлінського персоналу // Актуальні проблеми економіки. - 2008. - №9(87). - С. 86-88.
- 90.Мотивація. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. [Електронний ресурс]. - Режим доступу до ресурсу: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Мотивація>.
- 91.Мотиваційний клімат організації / Г.Р. Бурлаков //Управління персоналом.— 2006. — №87. — С.14-16.
- 92.Мотиваційний портрет офісу [Електронний ресурс] // Інтернет-портал «ТРУД»: робота в Києві та Україні. — 2009. — 14 жовтня. — Режим доступу: http://www.trud.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=174335&cat_id=528
- 93.Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом / Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова. - М. : Проспект, 2013. - 72 с.
- 94.Музиченко-Козловський А.В., Колодійчук А.В. Основні елементи механізму мотивування працівників // Науковий вісник НЛТУ України.— 2011.— Вип. 21.6. — С. 361–367.
- 95.Немченко А.С., Юрченко Г.М., Жирова І.В. Аналіз мотиваційних принципів управління персоналом фармацевтичної організації Управління і економіка формації // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації.— 2011.— №1. — С. 18–23.
- 96.Перегудова, Т. В. Методичні аспекти оцінювання чинників мотивації трудової активності персоналу методом ранжування з урахуванням ступеню узгодженості їх поглядів / Т. В. Перегудова // Зб. наук. праць міжн. наук.-практ. конф. «Сучасні проблеми управління людським капіталом». – Луганськ, вид-во СНУ ім. В. Даля. – С. 70-79.
- 97.Петрова С.В. Механізми державного управління мотивацією персоналу в системі охорони здоров'я // Теоретичні та практичні питання державотворення: Збірник наук. праць // oridu. odessa.ua.

- 98.Петрушенко М.М. Поєднання комплексного та індивідуального підходів до структуризації соціального пакета підприємства / Ю.М. Петрушенко, Ю.Т. Алібекова // Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». - 2010. - № 2. - С. 54-62.
- 99.Плугарь, Е. В. Организация контролирования процессов обслуживания на предприятиях туристско- рекреационного комплекса / Елена Валериевна Плугарь: Дис..канд. экон. наук спец. 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (предприятия туристического-рекреационного комплекса). – Симферополь: Таврический национальный университет имени В. И. Вернадского, 2010. – 278 с.
- 100.Полукаров В.Л. Основы менеджмента : учеб. пособие / Полу- каров В.Л. – М.: КноРус, 2009 –240 с.
- 101.Попова О. Соціологічні дослідження як основа формування системи мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / О. Попова // ВІСНИК НУВГП. – № 3 (39). – 2007. – С. 218-229.
- 102.Попова, О. Особливості управління системою мотивування в процесі стратегічного управління підприємством / Олена Попова // Економіст. – 2006. – № 12. – С. 52-54.
- 103.Потьомкіна О.В. Системний підхід у мотивації працівників банківської сфери // Економічний форум.– 2011.– №1 // archive.nbuv.gov.ua.
- 104.Пыж Н.С. Мотивационные модели в системе факторов повышения конкурентоспособности предприятия // Вісник економіки транспорту і промисловості.– 2006.– Вип. 13. – С. 103– 107.
- 105.Психологические основы материального стимулирования труда: монография: монография / [В.Н. Гончаров, С.И. Радомский, М.С. Радомская и др.]; под. ред. д.э.н., проф. В.Н. Гончарова. - Донецк: Куприянов, 2006. - 240 с.
- 106.Пугачов В. П. Управління персоналом. – К., 2001 – 400 с.
- 107.Радько С.Г. Теоретические основы управления трудовым потенциалом : Учеб. пособ. / Радько С.Г. – СПб. : «Просвещение», 2007. – 318 с.

- 108.Решетило Н.С. Мотиваційний механізм трудової діяльності та шляхи підвищення його ефективності // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут».– 2005.– №58, Т. 3. – С. 61–63. 22.
- 109.Сардарян А. Мотивационная функция социального пакета: чем заинтересовать работника XXI века? [Електронний ресурс] / А. Сардарян, Т. Комарова, В. Хожемпо // Управление персоналом. – 2008. – №8. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1557>
- 110.Саннікова С.Б. Нематеріальна мотивація персоналу підприємства / С.Б. Саннікова // [Електронний ресурс]. – Режим доступа:<http://eztuir.ztu.edu.ua>6930/1/462.pdf>.
- 111.Семикіна М.В. Нова парадигма мотивації праці в системі розвитку соціально-трудових відносин // Економіка і управління.– 2011.– №3. – С. 111–117.
- 112.Темченко О., Лісніченко О. Врахування мотиваційної складової при розробці механізму матеріального стимулювання робітників на промислових підприємствах // Економічний аналіз.– 2010.– Вип. 7. – С. 350–353.
- 113.Томпсон А., Стрікланд А. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу. 12-те вид. – Діалектика-Вільямс, 2010. – 928 с.
- 114.Толстікова О. В. Методичний підхід до вибору адекватних методів мотивації соціальних потреб / О. В. Толстікова // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. - 2006. - №71. – С.333-337.
- 115.Тужилкіна, О. В. Мотивація праці як інструмент управління людськими ресурсами в умовах сучасного розвитку економіки / О. В. Тужилкіна // Вісник Донецького національного університету. Спецвипуск. Т. 2. Серія В «Економіка і право». – Донецьк, 2009. – С. 126-131.
- 116.Харун О.А. Побудова структури мотиваційного механізму управління персоналом // Економічні науки.– Серія: Облік і фінанси.– Вип. 8(29), Ч. 4. – Луцьк, 2011. – С. 366–371.

- 117.Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / И. Хентце ; [пер. с нем. Г. А. Рахманина]. - М. : Международ. отношения, 1997. - 664 с.
- 118.Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Кондор, 2005. – 434 с.
- 119.Червінська Л.П. Мотивація трудової діяльності в агропромисловому виробництві України: дис. ... докт. екон. наук: 08.09.01 / Кабінет Міністрів України. – К., 2003. – 402 с.
- 120.Черкасов, А. В. Формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом переробних підприємств АПК / Андрій Володимирович Черкасов: автореферат дис... канд.. екон. наук, спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами. – Луганськ: Луганський національний аграрний університет, 2010. – 20 с.
- 121.Чернушкіна, О. О. Мотивація у механізмі підвищення продуктивності виробництва / Оксана Олександрівна Чернушкіна: автореферат дис... канд.. екон. наук, спец. 08.00.07 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Київ: Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2007. – 20 с.
- 122.Щукін І.О., Морщенок Т.С. Формування системи управління персоналом на підприємстві // Економічний вісник Донбасу.– 2005.– №1. – С. 116–120.
- 123.Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В.В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2009. – № 8. – С. 62–66.
- 124.Ядравський, Д. М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства / Дмитро Миколайович Ядравський: автореф. дис... канд.. екон. наук, спец. 08. 06. 01 – Організація, управління, планування і регулювання економікою. – Дн-ськ: Дніпропетровський університет економіки та права, 2004. – 18 с.