

## **МОТИВАЦІЯ ЯК СТИМУЛ ТА ЗАСІБ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ**

*Розглянуто питання удосконалення системи організації праці, які включають аналіз засобів мотивації, стимулювання персоналу для досягнення стратегічних цілей з управління конкурентоспроможністю торговельних мереж.*

*Рассмотрены вопросы совершенствования системы организации труда, которые включают анализ средств мотивации, стимулирования персонала для достижения стратегических целей по управлению конкурентоспособностью торговых сетей.*

*The question of improving the organization of work, including analysis of motivation, encouraging people to achieve strategic objectives to manage of trade networks a competitiveness.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Торговельний бізнес є важливою складовою соціально-економічної системи держави, він впливає на рівень життя населення та забезпечення сталого розвитку будь-якої країни. З ускладненням умов ведення торговельного бізнесу актуальною проблемою є відсутність адекватних механізмів управління, стимулювання, розробки нових підходів оцінки ефективності прийняття управлінських рішень з середини торговельних мереж, направлення на забезпечення повного та своєчасного виконання встановленої системи цілей. Ці ускладнення спричинені не тільки негативним впливом світової фінансово-економічної кризи, але й посиленням конкуренції, зростанням вимог споживачів у першу чергу до якості обслуговування, що забезпечує підвищення внутрішньо-управлінського контролю, а особливо мотивації персоналу – рушійної сили для будь якого напрямку діяльності торговельних мереж.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значні дослідження в цьому напрямку та особливу увагу привертають праці М.В Тарасюка, М.С. Пушкаря, М.Г. Маргасової, Л.А. Базилевича, А.Р. Горбунова, Е.В. Чірікова, О.Г. Білорус, Н.Г. Чумаченко [1; 3; 4; 6].

**Метою** даної статті є аналіз засобів мотивації досягнення стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю торговельних мереж.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організаційна структура торговельної мережі являє собою ієрархічну сукупність підрозділів, яка відображає їх адміністративну, функціональну та оперативну підпорядкованість, співпідпорядкування та координацію для забезпечення оптимального розподілу, цільового та ефективного використання матеріальних, часових, енергетичних, трудових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів, оптимізації їх руху між підрозділами і створення сприятливих умов для ефективних вертикальних та горизонтальних комунікацій. І для того щоб ефективно здійснювались вище перелічені дії діяльність мереж повинна бути спрямована на мотиваційні заходи працівників мережевого торговельного бізнесу.

Конкретизація стратегії мережі у формі побудованої збалансованої системи показників створює основи для донесення стратегії співробітникам мережі. У ході інформування про цілі досягається єдине розуміння стратегії в компанії. Проте сам факт повідомлення стратегічних цілей співробітникам ще не означає, що співробітники будуть прагнути до досягнення стратегічних цілей. Конкретизація стратегії означає лише, що зменшується ризик нерозуміння співробітниками стратегії компанії і виконання ними дій, що суперечать виконанню стратегії. Як показує досвід, стратегічні цілі компанії та діяльність окремих співробітників часто не пов'язані між собою. Незважаючи на те, що співробітники знають стратегію компанії, вони можуть не мати інформацію про те, які дії слід робити для досягнення стратегічних цілей. Крім того, у співробітників може бути відсутнім мотивація до досягнення поставлених цілей. Таким чином, сформульовані цілі мають бути конкретизовані для рівня конкретного співробітника і пов'язані з його безпосередньою діяльністю. Крім того, у співробітника повинна бути вище згадана мотивація до досягнення поставлених цілей.

Ці вимоги можна дотримати завдяки деталізації розроблених стратегічних дій до такої міри, щоб вони стали зрозумілі конкретним виконавцям. Цілі розроблені для конкретного працівника на основі цілей компанії в цілому, повинні обговорюватися з самим співробітником, що визначає процес узгодження цілей. Тим самим співробітник отримує інформацію про направлення своєї діяльності.

Для фокусування співробітників на цих цілях необхідні відповідні стимули – зв'язок досягнення цілей з системою мотивації. До найважливіших передумов дієвості процесу узгодження цілей із співробітниками відносяться наступні: досяжність поставленої мети з

точки зору самого співробітника, приваблива для співробітника залежність між необхідним результатом і очікуваною винагородою.

У цілому можна сформулювати низку правил забезпечення ефективної мотивації працівників.

Мотивування тоді приносить результати, коли підлегли відчують визнання свого внеску в результати роботи, мають заслужений статус. Обстановка і розмір кабінету, участь у престижних конгресах, функція представника фірми на важливих переговорах, поїздка за кордон; неординарне позначення посади – все це підкреслює положення співробітника в очах колег і сторонніх осіб. Вдаватися до цього методу варто делікатно: часткове або повне позбавлення працівника раніше наданого статусу призводить, як правило, до надзвичайно бурхливих реакцій аж до звільнення.

Несподівані, непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною заробітної платні.

Виконану роботу і несподівану винагороду не повинен розділяти занадто великий проміжок часу; чим більший тимчасовий інтервал, тим менший ефект. Проте заохочення керівника повинні врешті-решт втілюватися в життя, а не залишатися у вигляді обіцянок.

Співробітників слід стимулювати за проміжними досягненням, не чекаючи завершення всієї роботи, тому що великі успіхи важкодосяжні та порівняно рідкісні. Тому позитивну мотивацію бажано підкріплювати через не дуже великі інтервали часу. Але для цього спільне завдання має бути розділене і сплановано по етапах із таким розрахунком, щоб кожному з них могла бути дана адекватна оцінка та належне винагороду, що відповідає обсягу реально виконаної роботи.

Важливо дати співробітникам відчуття себе впевнено, оскільки того вимагає внутрішня потреба в самостверженні. Успіх тягне за собою успіх. Як правило, великі нагороди, рідко кому дістаються, викликають заздрість, а невеликі і часті – задоволення. Без серйозних підстав не слід постійно виділяти когось із співробітників, інший раз цього не слід робити заради збереження колективу.

Типовими є такі стимули: підвищення в посаді, розширення повноважень, збільшення влади, надання частки економічного ефекту, визнання, краще місце за столом на нараді, усна подяка керівника у присутності колег, можливість прямого спілкування з вищим керівником, матеріальна премія з зазначенням «за що», страхування життя і здоров'я, оплата медичних послуг, позачергову оплачувану відпустку, гарантія збереження робочого місця, позички зі зниженою

ставкою на навчання, придбання житла, оплата витрат на ремонт власного автомобіля і бензин та ін.

Індивідуальний пакет стимулів як засіб для мотивування. При цьому у конкретного підприємства не може бути стандартного пакету стимулів, стимулювання має бути адресним, орієнтованим на конкретного працівника. Розглянемо основні засоби мотивування працівників:

1. Покарання як засіб мотивації працівників. В одних фірмах вважають за краще більше карати, в інших – більше заохочувати, деś знайшли дійсно золоту середину. Рівень покарання залежить, у першу чергу, від цілей впливу. Основна мета покарання – це недопущення дій, які можуть принести шкоду фірмі. Тобто покарання цінне не саме по собі, як «помста» за неправильні дії підлеглого, а як бар'єр, який не дозволить даній людині повторити ці дії у майбутньому і послужить прикладом всьому трудовому колективу.

Проте практичний досвід показує, що керівникові не варто надміру віддаватися натхненним розповідями про зловживання своїх співробітників.

Таким чином, покарання ефективне, коли воно орієнтоване на надання необхідного психологічного впливу на співробітника і весь колектив. При цьому, караючи небажані дії, ми певним чином заохочуємо тих співробітників, які працюють в дозволеному напрямку. При покаранні співробітника обов'язкова наявність пояснення, за що і навіщо застосовується покарання. Покарання обов'язково повинно відповідати провині. Матеріальне ж покарання припустиме в тому випадку, коли діями співробітника організації заподіяно дійсно прямий матеріальний збиток, який можна виміряти і прорахувати. У багатьох випадках після провини підлеглого начальнику буває достатньо просто поговорити з ним, і питання закривається. Якщо основна розумна мета використання покарань в організації – це уникнення невдач, то відповідно, застосування заохочень висловлює прагнення до досягнення кращих результатів і розвитку.

2. Грошові виплати за виконання поставлених цілей є найбільш поширений тип мотивації. Такі виплати здійснюються за відповідності працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям. Серед них можуть бути економічні показники, показники якості, оцінка співробітника іншими особами. Кожна компанія встановлює власні критерії такого роду.

3. Виплати до заробітної платні для стимулювання здорового способу життя працівників. Це виплати у вигляді грошової винагороди за відмову від куріння співробітникам, які не пропустили жодного

робочого дня протягом року з причини хвороби, працівникам, які постійно займаються спортом.

4. Спеціальні індивідуальні винагороди – це спеціальні премії, що виплачуються за володіння навичками, необхідними компанії в даний момент.

5. Соціальна політика організації – також найважливіший інструмент економічного стимулювання:

По-перше, в організації реалізуються пільги і гарантії в рамках соціального захисту працівників (соціальне за віком, з нагоди тимчасової непрацездатності, безробіття та ін.), встановлені на державному або регіональному рівні.

По-друге, організації надають своїм працівникам та членам їх сімей додаткові пільги, пов'язані з елементами матеріального стимулювання, за рахунок виділених на ці цілі коштів із фондів соціального розвитку організації.

Таким чином, соціальна політика підприємства (організації), торговельних мереж як складова частина політики управління персоналом являє собою заходи, пов'язані з наданням працівникам додаткових пільг, послуг та виплат соціального характеру.

Зацікавленість працівників у роботі в організації і її успішній економічній діяльності тим вище, чим більше кількість наданих пільг і послуг, у тому числі прямо не прописаних у діючому законодавстві. Це призводить до скорочення плинності кадрів, тому що працівник навряд чи захоче втрачати численні пільги у разі звільнення. Така політика може забезпечувати додатковий дохід працівників у разі невисокого рівня заробітної платні (наприклад, на державних підприємствах) або пропонуватися на користь залучення і збереження кваліфікованої робочої сили при високому рівні оплати праці.

Зарубіжний і вітчизняний досвід проведення соціальної політики в організаціях дозволяє скласти приблизний перелік виплат пільг і послуг соціального характеру, що надаються в різних формах.

Грошова форма включає виплати на придбання власності та майна компанії (придбання працівниками акцій підприємства за зниженою ціною), надання пільгових кредитів, витрати на недержавне медичне страхування, туристичне страхування, страхування майна працівників; оплачуване тимчасове звільнення від роботи (наприклад, при вступі в шлюб), оплачуваний робочий час при скороченому передсвятковому дні, оплата навчання працівників на різних курсах або в навчальних закладах, надання на пільгових умовах місць у дитячих дошкільних закладах та їх оплата, оплата і надання навчальних відпусток особам, що поєднують роботу з навчанням у

відповідності з трудовим законодавством, надання оплачуваних відпусток, встановлених за законодавством і додаткових відпусток. Грошові винагороди та компенсації надаються у зв'язку з особистими урочистостями, круглими датами трудової діяльності або святами, смертю родичів, екстремними випадками – крадіжками, пожежами та іншими (грошові суми); додаткові компенсаційні виплати (наприклад, компенсація на проїзд по залізниці під час чергової відпустки), дотації на харчування в їдальнях організації, оплата комунальних послуг, оплата рахунків мобільного зв'язку при підключенні з корпоративним тарифом, оплата проїзду до місця роботи та по місту, надання в користування службового автомобіля, оплата автопаркінгу співробітникам, прогресивні виплати за вислугу років, «золоті парашути» – виплата кількох посадових окладів при виході працівника на пенсію працівників у старості, корпоративна пенсія – додаток до державної пенсії з фондів підприємства, одноразова винагорода пенсіонерам з боку фірми (підприємства), торговельних мереж.

Негрошова форма користування соціальними установами організації, користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками, придбання продукції, виробленої організацією, за цінами нижче відпускної або безкоштовно, а також винагороди, пов'язані зі зміною робочого місця, підвищення технічної оснащеності а комфортності робочого місця, поліпшення соціальних умов праці, підвищення гнучкості графіка роботи, введення скороченого робочого тижня або дня, забезпечення безкоштовної підписки на періодичні видання; надання квитків на відвідини різних культурних заходів, безкоштовного доступу в Інтернет та ін.

6. Удосконалення системи організації праці та управління сприяє поліпшенню координації та взаємодії між співробітниками організації, правильному розподілу службових обов'язків, чіткої системи просування по службі, утвердженню духу взаємодопомоги та підтримки, вдосконалення відносин між керівниками і підлеглими – все це сприяє підвищенню ефективності, продуктивності та мотивації праці.

7. Нематеріальні стимули, які не стосуються будь-яких витрат роботодавця. Особливо актуальні дані інструменти для органіцій з обмеженими матеріальними ресурсами стимулювання, наприклад, державні органіції (в тому числі в органах влади та місцевого самоврядування). До нематеріальних стимулів можна віднести:

– винагороди-вдячності. До подібних винагород можна віднести перехідні вимпели, дипломи, звання «кращий за професією»,

«керівник року», «менеджер року» з врученням значка і цінного подарунка, письмова подяка керівництва компанії, у трудовій книжці. Навіть комплімент співробітнику можна розглядати як одну з форм заохочення;

– винагороди, пов'язані з високою оцінкою статусу співробітника, запрошення співробітника як лектора, радника та ін.

**Висновки.** Сучасні умови ведення мережевого торговельного бізнесу в Україні вимагають інтеграції перспективних способів побудови організації та мотивації працівників, які сприяють виконанню функцій управління торговельними мережами.

Обов'язковим є вміння менеджерами усіх структурних підрозділів, а також доведення затвердженого Генеральним директором рішень, або іншим вищим керівником, торговельної мережі положення до менеджерів усіх рівнів, виконання рішень, отримання найкращого результату для торговельної мережі (фірми) шляхом мотивації.

#### *Список літератури*

1. Верхоглазенко, В. Н. Система мотивации персонала [Текст] / В. Н. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2002. – № 4. – С. 23–34.

2. Білорус, О. Г. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика [Текст] / О. Білоус // Вісник КНТЕУ. – 2010. – № 2 – С. 144–146.

3. Джордж, Т. М. Система вознаграждения и методы стимулирования персонала [Текст] / Т. М. Джордж, М. Н. Джерри. – М. : Вершина, 2005. – 760 с.

4. Пушкар, М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту [Текст] / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : ТАНГ : Карт-Бланш, 2004. – 370 с.

5. Тарасюк, М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика [Текст] : монографія / М. В. Тарасюк. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 548 с.

6. Фахразиев, И. Г. Концепция контроллинга в аспекте организационного развития [Текст] / И. Г. Фахразиев // Контроллинг. – 2003. – № 5. – С. 2–9.

7. Чумаченко, Н. Г. Развитие управленческого учета в Украине [Текст] / Н. Г. Чумаченко // Світ бухгалтерського обліку. – 1998. – № 11. – С. 2–8.

Отримано 30.03.2011. ХДУХТ, Харків.  
© О.В. Кушнір, 2011.