

ту населення, стало суттєве скорочення інвестицій. Значне зменшення будівництва нових торговельних об'єктів, уповільнення введення в експлуатацію вже наявних вплинуло на зниження обсягів діяльності роздрібною торгівлю, зменшення рівня конкуренції в галузі, уповільнення зростання ефективності торговельних компаній тощо. Разом з тим, незважаючи на зниження основних показників діяльності торговельної сфери, вона характеризується найменшим рівнем бізнес-ризиків завдяки стабільному попиту населення на продовольчі товари, гнучкістю ритейлерів щодо асортиментної та цінової політики, напрацьованому досвіду роботи в умовах мінливого ринкового середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Офіційний сайт Держкомстату України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Роздрібна торгівля України у 2009 році. Статистичний збірник / [під заг. кер. В.О. Піщейка]. – К. : Державний комітет статистики України, 2010. – 173 с.
3. Тенденции развития украинского ритейла в 2009 г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ua.retail.ru/news/37978>
4. TOP-50 крупнейших ритейлеров Украины [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ua.retail.ru/articles/39267>

УДК 331.2

МОТИВУВАННЯ І ЕФЕКТИВНЕ ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ СТИМУЛІВ

**І. С. Катеринчук, доктор технічних наук;
В. М. Кулик, кандидат технічних наук; М. М. Овчар**

Для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання. Система мотивації повинна розвивати відчуття приналежності до конкретної організації. При домінуючій ролі соціально-економічних умов в основу будь-якої моделі мотивації закладаються перш за все психологічні аспекти [1]. Мотивація спонукає людину до діяльності. Для цього необхідно розпізнати потреби підлеглих і вміло підібрати мотиваційні чинники.

Розробкам теорії і моделі мотивації присвячені дослідження А. Маслоу, В. А. Аверіна, У. Бредіка, П. М. Дизеля, Р. У. Мак-Кінлі, Г. Т. Куликова, С. А. Шапіро, В. М. Шахова та інших економістів.

Метою цієї статті є аналіз різних підходів до мотивації персоналу.

Згідно з прийнятими системами мотивації на вітчизняних підприємствах працівник отримує: базову заробітну плату залежно від ієрархічного рівня управління; премії і бонуси за наслідками діяльності підрозділу за звітний період; премії і бонуси за наслідками особистої діяльності працівника (особисті бонуси і доплати за виконання проектів, комісійні, підтримка тих, що навчаються, і т. ін.); премії і бонуси за наслідками діяльності організації в цілому (річні бонуси).

Обов'язком керівника є вміле використання системи грошової мотивації для заохочення персоналу з метою підвищення продуктивності праці останнього. Деякі потреби можуть і повинні задовольнятися тільки матеріально, щось – тільки морально, але переважна частина потреб може бути задоволена тільки комбінацією моральних (у тому числі організаційних, тобто закладених у системі управління) і матеріальних чинників. Співвідношення мо-

рального й матеріального стимулювання має бути принципово різним. Логічно припустити існування загальної системи мотивації, що може бути застосованою до кожного працівника.

У різних джерелах можна знайти різні тлумачення визначення мотивації. Наведемо найбільш поширені [5, 9]:

1) це внутрішній процес регулювання поведінки людей у процесі праці, тобто впливання на їхні рішення, які стосуються приведення в рух, спрямування, підтримування і гамування визначеної поведінки, спрямованої на досягнення мети у професійній активності;

2) це свідоме та цілеспрямоване впливання на поведінку людей в процесі праці з використанням знань про чинники, які її детермінують. Це сукупність чинників, які спрямовують дії людей і є вирішальними щодо їх сили та тривалості;

3) це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до трудо-

вої діяльності й додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певної мети.

Класифікацію теорій мотивації доцільно здійснювати за такими ознаками:

1) змістові теорії (універсальні): теорія ієрархії потреб А. Маслоу; двофакторна теорія Ф. Герцберга; теорія набутих потреб Д. МакКлеланда; теорія «ERG» К. Альдерфера;

2) процесуальні теорії (індивідуалістичні): теорія сподівань В. Врума; теорія справедливості С. Адамса; мотиваційна теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера; теорія постановки цілей Е. Лока.

Теорія мотивації за А. Маслоу, базується на тому, що поведінка людей мотивується незадоволеними потребами – задоволення потреб викликає стан задоволення – часткове заспокоєння однієї категорії потреб стає чинником, що викликає іншу потребу. Основу теорії мотивації А. Маслоу становить ієрархічна піраміда задоволення потреб персоналу (рис.).

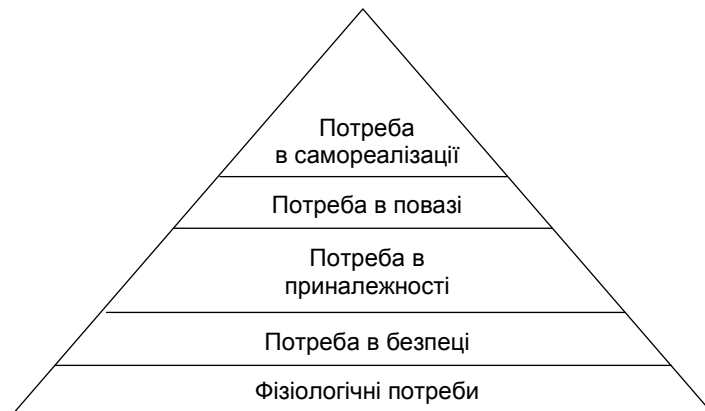


Рис. Ієрархія потреб персоналу за Маслоу

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу, яку часто називають «пірамідою» Маслоу, є фундаментальною теорією, яка визнана фахівцями менеджменту в усьому світі. В своїй теорії Маслоу розділив потреби людини на п'ять основних рівнів за ієрархічним принципом, який означає, що людина у разі задоволення своїх потреб рухається як по драбині, переходячи від низького рівня до вищого.

Потреба в самовираженні. Одна з найбільш критичних потреб. Для її задоволення краще використовувати організаційні важелі, напри-

клад, залучення персоналу до творчої роботи – аналізу та розробки проектів, винахідницької роботи тощо.

Потреба в пошані та визнанні. здебільшого така потреба існує у менеджменту компанії, для якого рушійною силою є статус. Необхідно передбачити можливість професійного зростання і досягнення вищого суспільного положення (статусу), підвищення кваліфікації за рахунок фірми, членство в різних асоціаціях, публікації статей, використання на виставках як представника компанії, звання кращого

у професії, грамоти і подяки, путівки, соціальна сфера тощо.

Потреба в приналежності до певної соціальної групи, причетності, підтримці. Цей чинник важливий для всіх працівників організації, при цьому в свідомості різних працівників можуть бути різні цільові соціальні групи, до яких вони хотіли б належати.

Потреба в безпеці та захисті. Важливий чинник, що істотно впливає на лояльність персоналу, його прихильність організації і стійкість у критичні періоди. Для управління цією потребою слід застосовувати конкурентний рівень оплати праці, що дозволяє робити страхові матеріальні заощадження, «біла» зарплата, підтримка у разі значущих подій у житті працівника, подарунки, матеріальна допомога в критичні моменти життя, страхування, оплата ліків.

Фізіологічні потреби – основа для укладання трудових угод. При цьому необхідно розуміти, що термін «фізіологічні потреби» слід розуміти ширше, ніж умови праці. Для управління цією потребою слідує формувати матеріальне стимулювання так, щоб середня матеріальна оцінка роботи працівника не була нижчою, ніж існуюча на ринку для фахівця його кваліфікації.

Поза сумнівом, наведені вище ролі та завдання моральних і матеріальних чинників стимулювання і мотивації праці є лише гіпотезою, заснованою на вивченні успішного застосування різних мотиваційних схем. Очевидно, що в рамках системи мотивації організаційної, «іміджеві» моральні та матеріальні важелі перетинаються, що утрудняє їх «чисте» виділення. Проте їх позначення має принципове значення для проектування поєднання моральних і матеріальних методів стимулювання.

Двофакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга включає два набори чинників, які зумовлюють задоволення або незадоволення роботою: чинники, що підвищують задоволення роботою – *мотиватори*; чинники, що посилюють незадоволення роботою, це так звані *гігієнічні чинники*.

Теорія набутих потреб Д. Мак-Келланда полягає у тому, що керівник із розвинутими

потребами співучасті готовий брати участь у діяльності, яка вимагає інтерперсональних контактів і встановлювання особистих зв'язків. Такий підхід гарантує добрі відносини з працівниками. До таких потреб відносяться потреби у владі, співучасті, досягнення успіху.

Гігієнічні чинники в теорії Ф. Герцберга:

- *досягнення* – можливість робити амбітні речі та такі, що мають сенс, встановлювання собі мети та привертання уваги до результатів роботи;
- *відповідальність* – можливість впливу на темп, методи й організацію своєї роботи, критерії та спосіб оцінки;
- *визнання* – можливість отримати об'єктивну оцінку власних досягнень і зворотних інформацій на їх тему (в тому числі належних похвал);
- *характер роботи* – можливість виконання цілих, різномірних завдань і можливе повне використання своїх талантів і здібностей;
- *можливість розвитку* – можливість постійної еволюції, «дозрівання» роботи разом з розвитком працівника, готовність ставити перед собою виклики;
- *можливість авансу* – можливість власного розвитку й авансу;
- *політика та адміністрація фірми* – рівень бюрократизації, якість комунікації, організаційна справність;
- *нагляд* – уміння та особистість лідера;
- *міжлюдські відносини* – відносини керівник – підлеглий, якість товариського життя на роботі;
- *платня* – заробітна плата, пенсія та інші виплати;
- *позиція – статус* – позиція у порівнянні з іншими працівниками (службове становище, оснащення кабінету, інші привілеї);
- *впевненість у праці* – відсутність загрози втрати посади або роботи;
- *особисте життя* – вплив роботи на сімейне життя;
- *умови праці* – фізичне середовище праці.

Чинники мотивації до праці:

матеріальні: основна заробітна плата (елітна тарифна система; егалітарна тарифна система); інші складові системи винагородження (обов'язкові; необов'язкові); система Cafeteria Plan.

нематеріальні: робочий час; можливість розвитку; спосіб управління; відповідальність; соціальні гарантії; пенсійні плани.

Співвідношення між різними теоріями мотивації наведено у табл.

Таблиця

Класифікація теорій мотивації

А. Маслоу	К. Альдерфер	Ф. Герцберг	Д. Мак-Клелланд
Фізіологічні потреби	Екзистенціальні потреби	Умови праці: - заробітна плата; - упевненість у робочому місці; - відносини з колегами та керівниками	Потреба в афіліації
Потреби в безпеці			
Почуття приналежності та любові	Потреби спілкування з іншими		
Потреби в повазі та визнанні	Потреби розвитку	Досягнення визнання: - зміст праці, - відповідальність, - кар'єрне просування, - розвиток	Потреби досягнення
Потреби самореалізації			Потреба влади

Назвемо найбільш поширені правила винагородження грішми.

Правило 1 – грішми нагороджуємо, не караємо! Порада: лише у надзвичайних ситуаціях, тоді, коли це необхідно, карати працівника відбиранням – грошова кара. Недоліки карання грішми:

- викликає у працівника ставлення, що спонукає його реалізувати завдання лише на мінімальному рівні;
- ставить керівництво у незручну ситуацію, а навіть колізійну щодо підлеглих;
- малоефективна.

Правило 2 – нагороджуй після добре виконаного завдання (причинно-часовий зв'язок). Порада: повинен існувати безпосередній причинно-часовий зв'язок між реалізованим завданням і отриманою нагородою. Виплата грошей має здійснюватися щотижня або раз на два тижні. Через місяць затирається зв'язок праця-заробітна плата. Чи хтось пам'ятає, за що нагороджували, вручаючи святкову премію?

Мотивуюча структура винагороди за працю має бути прозорою, чіткою, зрозумілою: «ідеальні» пропорції: 70 % – постійна частина; 30 % – змінна частина.

Мотивуючим елементом основної заробітної плати є постійні додатки типу: за працю вночі, у святкові дні, понадурочні години, тяжкі умови праці.

Наведені вище ролі та задачі моральних і матеріальних факторів стимулювання й мотивації праці ґрунтуються на вивченні успішного застосування різних мотиваційних схем. Очевидно, що в рамках системи мотивації організаційні, «іміджеві» моральні й матеріальні важелі пересікаються, що утруднює їх «чисте» виділення. Вони мають принципове значення для проектування поєднання моральних і матеріальних методів стимулювання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Маслоу Абрахам. Мотивация и личность : пер. А. М. Татлыбаевой / Абрахам Маслоу. – СПб. : Евразия, 2004.
2. Аверин В. А. Психология личности : учеб. пособие / В. А. Аверин. – М. : Изд-во А. Михайлова, 2001. – 450 с.
3. Брэддик У. Менеджмент в организации / У. Брэддик. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 480 с.
4. Дизель П. М., Мак-Кинли Р. У. Поведение человека в организации : [пер. с англ.] / П. М. Дизель, Р. У. Мак-Кинли. – М. : Фонд «За

- экономическую грамотность», 1999. – 510 с.
5. Куликов Г. Т. Мотивация трудовой деятельности в системе рыночных отношений (на примере промышленности Украины) : дис. ... д-ра экон. Наук : 08.09.01 / Г. Т. Куликов ; НАН Украины ; Институт демографии и социальных исследований. – К., 2006. – 456 с.
 6. Машков В. А. Психология управления / В. А. Машков. – М. : Изд-во В. А. Михайлова, 2002. – 460 с.
 7. Ньустром Дж., Дэвис К. Организационное по-
ведение : пер. англ. / Дж. Ньустром, К. Дэвис. – СПб. : Питер, 2000. – 520 с.
 8. Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии. – 2-е изд. / под ред. Л. А. Крылова и С. А. Маничева. – СПб. : Питер, 2000. – 458 с.
 9. Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятельности : учеб.-метод. пособие / С. А. Шапиро, В. М. Шаховой. – М. : Альфа-Пресс, 2006. – 332 с.

УДК 331.108:339.138

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

О. В. Сардак, кандидат экономических наук

Сучасна економічна криза зумовлює як підвищення інтересу роботодавців до нематеріальних інструментів мотивації персоналу, так і необхідність використання іншого, більш сучасного й ефективного підходу до розробки системи мотивації персоналу підприємства. З одного боку, нинішня кон'юнктура ринку праці є більш сприятливою для роботодавців, з іншого – жорсткі умови економії ресурсів не дозволяють сьогодні багатьом підприємствам утримувати цінних працівників за допомогою матеріальних стимулів.

Проблеми, що виникають у теперішніх умовах у сфері мотивації персоналу можуть бути вирішені за допомогою застосування маркетингового підходу. Ефективна система управління персоналом на основі маркетингу є не тільки найважливішим чинником економічного успіху сучасного підприємства, інструментом підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу, вона виступає також як соціально орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення його потреб за допомогою системи матеріальних і нематеріальних стимулів [1].

Питання управління персоналом на основі маркетингу та застосування маркетингових

елементів у процесі мотивації персоналу розглядалися у працях вітчизняних і закордонних учених: А. Я. Кібанов, І. Б. Дуракова («Управління персоналом організації»): охарактеризовано процес формування та реалізації маркетингу персоналу, визначено його види; О. П. Єгоршин («Мотивація трудової діяльності»): розкрито основні концепції мотивації, особливості дослідження матеріальних і духовних потреб персоналу; Ю. Д. Красовський («Організаційна поведінка»): висвітлені аспекти ринкової орієнтації персоналу і маркетингового самоконтролю поведінки; І. Б. Дуракова («Управління персоналом»): розкрито технологію маркетингу персоналу, особливості управління мотивацією персоналу в організації; С. К. Мордовін («Управління людськими ресурсами»): охарактеризовані типи і методи досліджень у сфері управління персоналом; А. С. Большаков, В. І. Михайлов («Сучасний менеджмент: теорія і практика»): наведені закордонні схеми роботи з персоналом; В. Р. Веснін («Практичний менеджмент персоналу»): розкриті питання стратегічного управління персоналом; В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко («Стратегічний кадровий менеджмент»): розкрито особливості стратегічного маркетингу персоналу; А. І. Турчинов