

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОРГІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті висвітлюються особливості мотивації ухвалення управлінських рішень в торговельних підприємствах, а також узагальнюються підходи щодо підвищення їх ефективності. Надано рекомендації щодо вирішення проблем, що безпосередньо пов'язані з особливостями мотивації ухвалення управлінських рішень.

In the article the features of motivation management decisions in the retail business are expressed and approaches for their effectiveness are summarized. Recommendations concerning the problems directly connected with the peculiarities of motivation management decisions are given.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У зв'язку із загостренням економічної та фінансової кризи у керівників торговельних підприємств виникає багато проблем, які потребують оперативного ухвалення рішень.

До таких основних проблем відносяться:

- вибір стратегії, тактики, політики і філософії діяльності підприємства;
- здійснення реінжинірингових проектів;
- зміна спеціалізації;
- фінансове оздоровлення підприємства та ін.

Важливою умовою ухвалення ефективних рішень є вибір їх форм та методів в залежності від виникнення і стану управлінської проблеми.

Особливе значення має оперативне вивчення особливостей мотивації ухвалення управлінських рішень, а також їхнє врахування в практичній діяльності торговельних підприємств.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Аналіз публікацій щодо проблеми мотивації ухвалення управлінських рішень доводить, що чимало питань залишаються невирішеними.

Питання ухвалення управлінських рішень розглянуто у багатьох літературних джерелах, зокрема у працях таких авторів: Б. М. Андрушківа [1, с.15-240], О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельника [2, с.20-316], М. Мескона [3, с.130-463], Рікі Гріфіна, В. Яцури [4, с.360-587] та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, саме дослідженням особливостей мотивації ухвалення управлінських рішень у науковій літературі присвячено незначну увагу, що і обумовлює актуальність та необхідність розкриття цієї проблеми.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз особливостей мотивації ухвалення управлінських рішень в торговельних підприємствах та узагальнення підходів щодо підвищення їх ефективності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження великих торговельних акціонерних підприємств м. Києва, таких як «Центральний універмаг», «Універмаг «Дитячий світ», «Універмаг «Україна» показали, що мотивація керівників а також інших спеціалістів, які приймають участь в ухваленні рішень, є однією з важливих реальностей, від яких в значній мірі залежить розв'язання самої проблеми (ситуації).

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, що визвано впливом світової економічної і фінансової кризи в діяльності торговельних підприємств постійно виникають

складні і прості проблеми (ситуації).

До складних проблем (ситуацій) можна віднести, наприклад, необхідність проведення комплексної реорганізації підприємства, що включає соціальні, психологічні, моральні та інші аспекти, в яких в явному і прихованому вигляді проявляється людський фактор і як правило, потребує комплексного розгляду, результатом чого і є колективне (групове) рішення.

Необхідно зазначити, що протягом багатьох десятиріч існувала точка зору, згідно якої індивідуальне рішення визнавалось кращим у порівнянні з колективним (груповим) тому, що в колективному мисленні часто знаходиться місце проявлення конформізму, нівелювання індивідуального мислення [5, с.84].

За такого підходу колективне (групове) рішення можна розглядати швидше як результат компромісу, а не всебічного розгляду складної проблеми [6, с.161]. На погляд автора, така позиція – не зовсім справедлива.

У практичній діяльності торговельного підприємства дуже часто складно визначити якого рішення потребує конкретна проблема: індивідуального чи колективного (групового).

Ефективність ухвалення обох видів рішень багато в чому залежить від умов, що визначає цю ефективність, а також від змісту самої проблеми. Для деяких управлінських ситуацій найбільш раціональним є колективне (групове) ухвалення рішень в порівнянні з індивідуальним [7, с.175].

Дослідження також показали, що успіх групового рішення часто пов'язують з компетенцією лідера підприємства.

Компетентний лідер показує приклад творчого підходу до обговорення проблеми і можливих пошуків їх вирішення.

Учасники групового рішення в цих умовах підвищують свою активність і можуть проголошувати ризикові ідеї.

В сучасних умовах господарювання для розв'язання проблем (ситуацій), що охоплюють всі аспекти діяльності торговельного підприємства (переспеціалізація, санація, скорочення персоналу та інші) найчастіше ухвалюють колективні (групові) рішення.

Колективні (групові) рішення ухвалюються в різних групах (правління, наглядова рада, дирекція тощо).

Різні групи мають свою організаційну структуру, наприклад, дирекція, з керівником та підлеглими: група експертів – спеціалістів по визначеній проблемі, де формально керівник відсутній і немає відносин підпорядкованості. Ухвалення рішень в таких групах здійснюється по-різному.

В групі, яка називається дирекцією, спостерігається ступінь домінування керівника і підлеглих.

В групі експертів, навпаки, мають місце рівноправні відносини.

Мотивація ухвалення рішень в цих двох групах буде різна.

В першому випадку, де спостерігається залежність «керівництво-підпорядкування» в значній мірі детермінуються спонуканнями, що лежать в основі поведінки керівника.

Аналіз також показує, що мотиваційними впливами, які виходять від керівника в 7 випадків із 10 є:

- 1) намагання показати свою професійну перевагу над підлеглими;
- 2) реалізація особисто значущих для керівника цілей;
- 3) бажання у всьому бути першим.

Мотивами поведінки підлеглих в більшості являються:

- 1) намагання поступитися керівнику;
- 2) не викликати на себе непотрібних докорів з його боку;
- 3) чисто конформістські прагнення.

Крім цього, в групі експертів психологічні умови ухвалення рішень зовсім інші.

Тут всі рівні в умовах реалізувати свій інтелектуальний потенціал, оскільки тут відсутні підлеглі. Такій групі найчастіше притаманне проявлення творчості.

Мотивація спеціалістів, які беруть участь в ухваленні рішень в умовах експертної групи, суттєво відрізняється від мотивації, яка притаманна групі «керівник-підлеглі». Кожен експерт, тобто спеціаліст у визначеній області, прагне само реалізувати свої інтелектуальні можливості [8, с.210].

Крім цього, приймаючи участь в обговоренні управлінської проблеми, кожен учасник групи виходить із своєї індивідуальної мотивації і суб'єктивної оцінки значущості проблеми, що вирішується.

Так, дуже часто в учасників дискусії виникає спокуса вважати свою індивідуальну думку по проблемі, що вирішується ознакою її однозначного розуміння. При обговоренні складних управлінських проблем зіштовхуються різні ідеї.

В учасників групової дискусії, які мають своє чітке уявлення про проблему, яка вирішується, підкріпленою відповідною аргументацією, часто виникають непорозуміння, чому інші висловлюють інакше міркування по проблемі, яка безпосередньо обговорюється.

Як показує аналіз, це пов'язано з тим, що про одну й ту ж саму проблему з різних спеціалістів і менеджерів є неоднозначні по характеру відомості, що включають різний обсяг інформації.

У зв'язку з розглянутими мотиваційними факторами можна виділити деякі особливості колективного ухвалення рішень в торговельних підприємствах: колективне ухвалення рішень по розв'язанню складних проблем найчастіше більш ефективніше, у порівнянні з індивідуальними.

Це відбувається тому, що в колективі легше долати стереотипи мислення, краще сприймаються новації, група йде на ризик, виходячи з мотивації досягнення бажаного результату.

Це підтверджується при ухваленні рішень по методу «мозкової атаки». Найчастіше метою колективних рішень є народження нових оригінальних ідей щодо розв'язання проблеми.

В колективному рішенні знаходить місце більш адекватне відображення сутності і стану проблеми.

Крім цього по складним комерційним проблемам з високим ступенем невизначеності (ризик), наприклад, закупка великих партій нових товарів у маловідомих виробників, групові оцінки ближчі до істини, ніж кожна окремо взята індивідуальна оцінка.

Поряд з цим аналіз показує, що в колективних (групових) рішеннях в 7 випадках із 10 спостерігаються групові деформації та деяке збільшення ризику.

Під груповою деформацією розуміється помилки або розходження в думках [6, с.138].

Вони пов'язані з особливостями групового мислення, які визначаються в конформізмі мислення, що проявляється в тому що, деякі керівники і спеціалісти підрозділів піддаються впливу інших спеціалістів апарату управління, і по цій причині налаштовують висловлювання під думку більшості або думку керівника підприємства.

Явище групової деформації найчастіше проявляється у вигляді захисних тенденцій – це полягає у намаганні відгородити себе від посягання з боку інших членів колективу [9, с.136].

Поряд з цим слід мати на увазі, що в торговельних підприємствах виникає велика кількість відносно простих проблем (ситуацій), які пов'язані з організацією торговельно-технологічних процесів (наприклад, вивчення попиту споживачів на товари і послуги, організація логістичних операцій, пов'язаних із доставкою товарів, їх придбанням та розміщенням на складі і в торговельних залах та інші), де достатнім буде ухвалення менеджером індивідуального рішення.

Висновки і перспективи подальших розробок. В сучасних умовах господарювання в керівників торговельних підприємств виникає багато проблем, які потребують оперативного ухвалення рішення.

Мотивація керівників і спеціалістів, що приймають участь в ухваленні рішення, є однією з важливих реальностей, від яких в значній мірі залежить розв'язання комерційних проблем (ситуацій).

Для розв'язання комерційних проблем ухвалюються колективні (групові) та індивідуальні рішення.

Перевагою колективних (групових) рішень для розв'язування складних проблем є те, що вони ухвалюються в результаті колективної думки, засновані на позитивній мотивації, є більш ефективними в порівнянні з рішеннями, по яких є велике розходження у думках спеціалістів.

Одночасно, слід мати на увазі і те, що для розв'язування відносно простих комерційних проблем, керівникам підприємств доцільно ухвалювати індивідуальні рішення.

Ефективність вирішення проблем, які реально мають місце в управлінській практиці пов'язані з трьома взаємодіючими мотиваційними явищами:

- 1) відчуттям вірогідності досягнення успіху;
- 2) мотивом поведінки як особистісного фактора;
- 3) наслідком успіху або неуспіху в ході реалізації ухваленого рішення.

Найбільш ефективною формою групового ухвалення рішення в торговельних підприємствах є застосування методу «групової взаємодії», «мозкової атаки» та методу «Дельфі».

Врахування керівниками торговельних підприємств розглянутих особливостей мотивації та методів ухвалення управлінських рішень буде сприяти підвищенню ефективності їх діяльності.

Список використаної літератури

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту: [навч. посіб.] / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Тернопіль: Лілея, 1997. – 349 с.
2. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: [навч. посіб.] / М. М. Мартиненко. – К.: Каравела, 2005. – 494 с.
3. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 1992. – 640 с.
4. Гріфін Рікі В. Основи менеджменту: [навч. посіб.] / Рікі В. Гріфін, Володимир Яцура. – Львів, 2001. – 605 с.
5. Планкет П. Выработка и принятие управленческих решений / П. Планкет, Г. Дейл. – М.: Экономика, 1984. – 276 с.
6. Harison E. F. The Managerial Decision: Making process / E. F. Harison. – Boston: Houghton Mifflin, 1995 [Electronic source]. – Access: <http://www.pdfqueen.com/managerial-decision-making-daft-page>.
7. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дерлоу Дес.; [пер. з англ.]. – К.: Наукова думка, 2001. – 242 с.
8. Заморир К. Удовлетворенность трудом / К. Заморир; [пер. с румынского]. – М.: Экономика, 1983. – 238 с.
9. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: [навч. посіб.] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.