

Перелік посилань.

1. Балабанова Л.В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації: Монографія / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак - Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2003. - 149 с.
2. В Україні можуть вирости ціни на соцпродукты/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://finance.obozrevatel.com/fea/64179-v-ukraine-mogut-vyirasti-tsenyi-na-sotsproduktyi.htm>>.
3. Дугіна, С.І. Маркетингова цінова політика [Текст]: Навчальний посібник/ С.І. Дугіна — К.: КНЕУ, 2005. — 393 с.
4. Жегус О. В. Теорія та практика ціноутворення у системі маркетингу [Текст] : монографія / О. В. Жегус, Л. О. Попова, Т. М. Парцирна. – Х. : ХДУХТ, 2013. –250 с.
5. Корінев, В.Л., Маркетингова цінова політика [Текст]: Навчальний посібник/ В.Л. Корінев, М.Х. Корецький, О.І.Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. - 200 с.
6. Національні рахунки/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/nac_r.htm>.
7. Наявний дохід населення України за II квартал 2014 року/[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2014/gdn/ndn/ndn_u/ndn0214_u.html>.
8. Обсяги обороту роздрібної торгівлі за січень-вересень 2014 року/[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2014/sr/oort/oort_u/oort0914_u.htm>.
9. Окландер М.А. Маркетингова цінова політика : Навчальний посібник / М.А.Окландер О.П. Чукурна. — К.: Центр учбової літератури, 2012. - 240 с.
10. Перерва, П. Г. Формування маркетингово-орієнтованої цінової політики на підприємствах роздрібної торгівлі [Текст] : монографія/ П. Г. Перерва, О.В. Жегус. – Харків : Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2008. – 201 с.
11. Про Положення про державне регулювання цін (тарифів) на продукцію виробничо-технічного призначення, товари народного споживання, роботи і послуги монопольних утворень : Постанова КМУ від 22 лютого 1995 р. № 135/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <zakon.rada.gov.ua/laws/show/135-95-p>.
12. Споживання продуктів харчування в домогосподарствах/ Режим доступу : <http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2007/gdvdg_rik/dvdg_u/spojiv2006_u.htm>.
13. Ціни і тарифи/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.org/uk/operativ/menu/menu_u/cit.htm>.

Стаття надійшла: 23.10.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.



УДК 331.101.3:65.012.12
JEL M 100

РОЛЬ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Круглов В. В., к.держ.упр., доцент
Косенко П. В., магістр
Харківський торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

Анотація. Проаналізовано значення мотивації для сучасного управління в торговельних підприємствах та визначено, що в умовах жорсткої конкуренції управління персоналом стає конкурентною перевагою. Показано, що здійснення виробничих процесів на підприємстві відбувається переважно з використанням трудового потенціалу, ефективність використання якого багато в чому залежить від існуючої на ньому системи стимулювання праці, та наявності мотивованих, висококваліфікованих трудових ресурсів визначає ефективність функціонування підприємства, конкурентоспроможність і можливість досягнення поставлених цілей. Мотивація виступає однією з головних функцій менеджменту, а роль удосконалення мотиваційної системи на підприємстві стає домінуючою. Також наведена важливість мотивації для функціонування корпоративної культури, завдяки якій працівники представляють певну прив'язаність до організації, її традицій і норм. Предметом аналізу є матеріальна і нематеріальна мотивація. Метою даної статті є визначення ролі мотивації в управлінні торговельним підприємством. Перераховані основні методи мотивації в українських підприємствах. В результаті виявлено, що для вітчизняних підприємств доцільне впровадження таких методів мотивації, які б дозволили урахувати усі категорії потреб працівників підприємства. Досліджені різноманітні підходи вчених до визначення мотивації. Представлений зарубіжний досвід мотивації та визначені методи прийнятні для адаптації на українських підприємствах. Зазначено, що для

розширення спектру мотиваційної діяльності як на підприємстві в цілому так і на вітчизняному рівні, важливим аспектом вважається аналіз формування систем мотивації на основі досвіду таких країн: США, Франції, Великобританії, Німеччини, Швеції та Японії. Подана власна інтерпретація терміну "мотивація".

Ключові слова: мотивація, корпоративна культура, мотивація діяльності індивіда, зарубіжний досвід мотивації праці.

Вступ. В умовах динамічного росту торговельних підприємств, при швидкому темпі інноваційного розвитку, створенням досконалих механізмів господарювання, які направлені на ринкову економіку, для суб'єктів підприємницької діяльності зростає необхідність працювати по іншому, інтегруючись в ринкове середовище, вивчаючи нові торговельні навички, слідкуючи за постійними змінами і трендами в торгівлі. Відповідно до цього не можна недооцінювати участь працівників у кінцевих результатах діяльності підприємства. Тому для сучасних менеджерів великого значення набуває питання щодо розробки ефективних методів управління працею, що дало б змогу активізувати людські ресурси. Фінансовий потенціал підприємства створюється саме завдяки зусиллям працівників, і останні мають бути в цьому зацікавлені.

Шлях до управління людьми лежить через розуміння їх мотивації. Мотивація передається через матеріальні та нематеріальні важелі. Знання про дію цих важелів дозволяє направляти людину, спонукати до високопродуктивної діяльності, правильно мотивувати з врахуванням індивідуальних особливостей особистості і, як результат, це дає змогу розробити продуктивну систему методів і способів управління людськими ресурсами. Знання цих мотивів та успішне управління ними дає підприємству могутній інструмент – персонал, зацікавлений в розвитку підприємства, що в кінцевому підрахунку принесе значний економічний результат.

Постановка проблеми. На даному етапі розвитку торговельні підприємства знаходяться в жорсткому конкурентному середовищі, постійно шукаючи всебічного вдосконалення своєї діяльності. Мотивація виступає однією з головних функцій менеджменту, а роль удосконалення мотиваційної системи на підприємстві стає домінуючою. Торговельні організації в країнах з розвинутою економікою цей аспект вже давно і активно використовують в своїй діяльності, тому дослідження та аналіз ролі мотивації у окремих зарубіжних країнах надасть можливість українським підприємствам адаптувати та запровадити відповідний досвід.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику покращення ефективності системи мотивації персоналу розглядали у своїх працях вітчизняні та зарубіжні вчені: А. О. Азарова, О. С. Виханский, О. В. Гуськова, П. В. Журавлев, А. М. Колот, М. Мескон, С. В. Рукасов та ін.

Невирішені складові загальної проблеми. Дослідження багатьох вчених вказують на необхідність застосування різних мотиваційних механізмів на підприємстві, проте універсального підходу для всіх видів підприємств досі не знайдено, а пошук підходів до зазначеного питання залишається актуальним.

Метою даної статті є: визначення ролі мотивації в управлінні торговельним підприємством та аналіз зарубіжного досвіду мотивації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Існує безліч визначень поняття мотивація, хоча більшість визначень схожі. На думку одних вчених, мотивація — це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші вчені під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. Для ще інших мотивація — це надія на успіх і побоювання невдачі.

Виханский О. С. визначає мотивацію як сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, що збуджують людей зробити щось, направляючи і коригуючи ці дії відповідно до цілей підприємства [1, с. 133]. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [2, с. 398]. Мотивація діяльності окремих індивідів регулюється відповідно до їх потреб, переконань, інтересів, а також ідеалів, соціальних установок та направленості особистості (рис. 1). Значимість мотивації для управління та організації в цілому:

- досягнення цілей організації;
- сприяння задоволенню окремих потреб людей;
- фактор формування сприятливих взаємостосунків в колективі;
- формування корпоративної культури (моральний дух, цінності);
- оцінка праці людей через винагороду.

Мотивація як спосіб управління трудовими ресурсами є важливою складовою корпоративної культури торговельного підприємства. Корпоративна культура – це типові для

організації цінності, традиції, норми і погляди або ідеї, які свідомо або підсвідомо формують зразок поведінки для всіх робітників організації. Вона є стрижнем підприємства, завдяки якому формуються стиль та рівень поведінки колективу, способи та методи спілкування з клієнтами, контролюється активність, зацікавленість, та мотивованість співробітників. Тобто, працівники повинні бути впевнені в тому, що вони представляють певну цінність для організації, що вони не є байдужими для керівництва та вносять свій вклад в досягнення цілей організації. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації це необхідна умова існування сучасних торговельних підприємств. Загальними матеріальними методами вважаються: виплата заробітної плати, впровадження або вдосконалення тарифної системи (виплата заробітної плати відповідно віку, стажу, внеску в діяльність підприємства), використання бонусних виплат і надбавок до заробітної плати, виплата по акціям підприємства (отримання за зниженими цінами або за надвиробіток). До нематеріальних методів належить: надання соціального пакету (медичне обслуговування, оплата проїзду, харчування, мобільного зв'язку), знижок на товари підприємства, покращення соціально-психологічного клімату тощо [3, с. 23].



Рисунок 1 – Мотивація діяльності індивіда

На більшості українських підприємств система мотивації не розвинена зовсім або розвинута слабо і їй приділяється незначна увага. Все частіше торговельні підприємства використовують закордонний досвід як базу для розробки власних систем мотивації персоналу [4, с. 53]. Тому проаналізуємо досвід мотивації в деяких зарубіжних країнах і визначимо які методи мотивації доцільні для вітчизняних підприємств.

В США підприємці віддають перевагу матеріальній мотивації, хоча нематеріальну також використовують. Основними мотивуючими факторами є:

- використання елементів відрядної та погодинної оплати праці і підвищення оплати відповідно рівня кваліфікації, освіти, кількості освоєних професій;
- виплата по акціям – надання працівникам акцій підприємства як винагороду за стаж, виробіток, а також продаж їх на пільгових умовах – це змушує працівників виконувати свою роботу краще, задля більшого доходу;
- премії та надбавки за роботу без аварій, правильну і безпечну експлуатацію робочого місця, дотримання технологічної дисципліни, за відсутність запізнь, за якість роботи тощо;
- надання соціального пакету;
- «team building» (командоутворення) – передбачає згуртованість колективу, що прискорює досягнення цілей організації та створює можливість проведення корпоративних заходів, поїздок (включаючи замські та екскурсійні) за рахунок компанії;
- проведення тренінгів та курсів перенавчання (за необхідності);

- постановка чітких досяжних завдань відповідно до індивідуальних особливостей працівників, які досягаються завдяки якісній, ефективній праці та регулярному підвищенні професійного та культурного рівня [5, с. 3].

Перевагами американської системи мотивації є повне матеріальне задоволення працівників всіх рівнів ієрархії. При цьому суттєвим недоліком є ігнорування моральної мотивації праці, що може призвести до плинності кадрів.

У Франції, Великобританії, Німеччині, та Швеції порівняно з американською системою мотивації, широко застосовують як матеріальні так і нематеріальні методи. Так, в компаніях Західної Європи керівники вважають що на сьогоднішній конкурентоспроможність залежить не від якості продукції, а від якості персоналу [6].

Для французької моделі характерне використання великого різноманіття економічних методів та моральних стимулів:

- нарахування заробітної плати на основі індивідуальних особливостей працівників (рівень освіти, кваліфікація, якість роботи, оперативність і компетентність у виконанні поставлених завдань), врахування вартості життя та залежно від виконаної роботи;

- встановлення мінімальної заробітної плати в разі не виконання роботи або пасивності в виконанні;

- виплата премій за високу якість роботи;

- залежність заробітної плати від прибутків компанії;

- гнучкий, вільний графік роботи та можливість роботи вдома (керівники разом з працівниками на договірній основі визначають кількість робочих годин);

- медичне та соціальне страхування, харчування за рахунок компанії;

- допомога у виплаті кредитів.

У Великобританії, як і в США характерним є участь працівників в акціонерному капіталі, та отримання крім основної заробітної плати дивідендів, формування партнерських відносин між керівниками і підлеглими. Особливою формою мотивації є створення і функціонування консультативних комітетів робітників і консультативних об'єднань з розробки соціальних планів, заохочення у формі подарунків та додаткових виплат на день народження та інші державні свята. Церемонія нагородження залежить від досягнутих результатів, вона може проводитись на робочих місцях, на корпоративних святах. Це дає змогу підвищити продуктивність, якість та ефективність праці, і досягти помітних результатів для підприємства.

В Німеччині та Швеції мотивація передбачає соціальну захищеність та соціальну справедливість. На підприємствах Німеччини в основу моделі мотивації береться інтерес як однієї людини так і інтереси суспільства в цілому. Поєднання матеріальних стимулів і соціальних гарантій забезпечує підвищення результативності компаній. В основу Шведської моделі покладена соціальна захищеність, повна зайнятість і вирівнювання заробітної плати (люди однієї професії, незалежно від досягнень отримують однакову заробітну платню) [7].

В Японії система мотивації кардинально відрізняється від мотивації інших країн. Вона заснована на специфічній ідеології (повазі до керівника, загальної взаємодопомоги, відданості підприємству), що досягається завдяки таким мотиваційним методам як довічний найм, заробітна плата за виступом, добровільні об'єднання працівників щодо покращення якості, менталітет «Кайдзен» [8, с. 95]. Довічний найм передбачає, що працівник влаштувавшись на підприємство – працює на ньому як правило до кінця свого життя, таким чином працівник відчуваючи свою необхідність та причетність до підприємства, отожднює себе з ним, робить все для його добробуту. А підприємство, в свою чергу, надає працівникам всі необхідні умови для праці, починаючи від організації робочого місця і закінчуючи пенсійним забезпеченням. Заробітна плата нараховується за тарифною сіткою, в якій розмір окладу залежить від професійних навичок, віку, стажу, розряду, посади. Також проводяться виплати і надбавки на проведення свят, підприємства допомагають своїм працівникам у виплаті кредитів і надають велику кількість пільг. На японських підприємствах поширеним методом мотивації є добровільні об'єднання працівників – «гуртки», які спрямовані на покращення якості продукції (Total Quality Management, TQM), на виробництво без браку та ін. Прикладом нематеріального стимулювання є система «Кайдзен». Кайдзен (постійне поліпшення) – філософія безперервного вдосконалення і росту, що лежить в основі успіху японських фірм та всіх компаній, націлених на неухильне поліпшення своєї діяльності. Нижче наведені основні засадничі принципи менталітету Кайдзен, яких повинні дотримуватися всі співробітники фірми.

- Думати нестандартно. Якщо щось добре працює, намагайся знайти спосіб, щоб воно працювало ще краще. Абсолютно все може і повинно бути покращено.

- Зосереджуватись не на критиці недоліків, а на пропозиції поліпшень, що усувають ці недоліки. Стратегія поліпшення повинна бути сконцентрована на покупцеві.

- На першому місці якість, а не прибуток – підприємство може процвітати тільки в тому випадку, якщо задоволений покупець, що купує його товари або послуги.

- Визнай, що проблеми існують в будь-якої корпорації, і створи корпоративну культуру, в якій кожен може вказати на такі проблеми і запропонувати метод поліпшення ситуації.

- Концентруйся на процесах – створи на фірмі менталітет, націлений на поліпшення процесів, і менеджерські системи, які підтримують і заохочують зусилля людей, спрямовані на поліпшення процесів [9].

Висновки. Аналізуючи закордонний досвід, бачимо, що керівники закордонних підприємств віддають перевагу матеріальному заохоченню, але й не залишають без уваги нематеріальний аспект. Крім того, мотивація формується відповідно до культурних та національних особливостей, особливостей менталітету та соціально-економічного стану кожної держави. Опираючись на кращий світовий досвід у системі мотивації, нагальним є створення і запровадження системи мотивації на вітчизняних підприємствах, включаючи торгівельну галузь, враховуючи цінності, традиції та менталітет українського народу. Доцільним є використання таких мотиваційних аспектів як командоутворення (американська модель) та модель «Кайдзен» (японська модель), і на нашу думку, їх адаптація та впровадження на українських підприємствах принесе вагомі результати в діяльність підприємств.

Таким чином, ми можемо визначити, що мотивація є поєднанням зовнішніх та внутрішніх спонукань, які призводять до виконання людьми відповідних дій, які відповідають поставленим цілям підприємства. А мотивація інших людей – це одна з найбільш важливих задач сучасного менеджера. Ця задача складається з окремих властивостей: розуміти, що рухає людей, уміння спілкуватися, створювати дух суперництва, підбадьорювати, заряджати енергією, показувати приклад, розвивати людей, бути коучем, отримувати зворотній зв'язок та надавати справедливу винагороду.

Тому, в умовах, що склалися в Україні, особливу увагу слід звернути на збереження підприємствами своїх позицій шляхом переосмислення ролі трудового колективу, менеджерів та окремих працівників. Для цього необхідно сформувати таку систему мотивації, яка б доповнювала корпоративну культуру підприємства та створювала всі необхідні умови для роботи. Для розширення спектру мотиваційної діяльності як на підприємстві в цілому так і на вітчизняному рівні, важливим аспектом є аналіз кращого зарубіжного досвіду формування систем мотивації.

Перелік посилань

1. Виханський О. С. Менеджмент / О. С. Виханський, А. І. Наумов. // Вид. 3-е. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.
2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури // Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 799 с.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот // К.: КНЕУ, 2002. – 337с.
4. Азарова А. О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А. О. Азарова, О. А. Ковальчук // Економічний простір. – 2010. – 53-58 с.
5. Гуськова О. В. Мотивація і стимулювання персоналу підприємства: особливості, відзнаки і характерні риси / О. В. Гуськова // Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля: економіка, менеджмент, підприємництво. – 2008. – № 20. – С. 144–148.
6. Козаченко А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyj_opyt_motivacii_truda.html.
7. Овчаренко Г. М. Закордонний досвід мотивації праці / Г. М. Овчаренко, В. В. Дембовська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukr.vipreshebnik.ru/upr-presonal/4427-zakordonnij-dosvid-motivatsiji-pratsi.html>.
8. Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу с урахуванням досвіду провідних країн світу / С. В. Рукасов // Віс. Хмельницького нац. ун. – 2009. – 93-96 с.
9. Котельников В. О. Японские методы менеджмента [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.cecsi.ru/coach/kaizen_mentality.html.

Стаття надійшла: 25.10.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.