УДК 005.32:331.101.3:061.5

**Кучер Л. Р.**

# ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ ПОБУДОВИ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Запропоновано модель мотиваційного механізму управління персоналом торговельних підприємств та охарактеризовано його складові елементи, висвітлено завдання пропонованого мотиваційного механізму та етапи його побудови.*

**Ключові слова:** мотиваційний механізм, матеріальне мотивування, нематеріальне мотивування, соціально-трудові та економічні відносини

**Kucher L.**

# PERSPECTIVE WAYS OF CONSTRUCTION OF MOTIVATION MECHANISM OF MANAGEMENT BY THE PERSONNEL OF TRADING ENTERPRISES

*The model of motivation mechanism of management by the personnel of auction enterprises is offered and his component elements are described, the tasks of the offered motivation mechanism and stages of his construction are reflected.*

**Keywords:** motivation mechanism, material reason, immaterial reason, social-labour and economic relations

**Постановка проблеми**. В умовах глобалізації та інтеграції ринків праці, інтенсифікації процесів інформатизації в діяльності суспільства та окремих підприємств, актуалізації інтелектуально-інноваційного чинника побудови конкурентоспроможної економіки підвищуються роль та потреби якісної зміни професійно-кваліфікаційної мобільності працівників, їх менталітету та мотиваційного механізму управління персоналом. Економіка України щорічно втрачає значні обсяги коштів з причини неповного використання потенціалу працівників, а рівень продуктивності праці значно відстає від продуктивності праці в розвинених країнах. Причинами цього є зростання невпорядкованості соціально-трудових відносин, незацікавленості працівників підприємств у підвищенні працевіддачі, неналежне врахування нематеріальної складової мотивування та невідповідне до результатів матеріальне стимулювання.

Питання мотивування праці та підвищення її продуктивності досліджували ряд науковців. Зокрема Гацура В., Червінська Л., Шинкаренко В., Криворучко О. досліджували мотивацію праці та її вплив на результати діяльності Рубан Т., Кравчук І. та інші основну увагу звертали на проблеми матеріального стимулювання; Гривківська О., Колот А., Сирота О. висвітлювали систему мотивації праці працівників. Н. Дацко, О. Дацко, Б. Москаль досліджували питання продуктивності праці працівників торговельних підприємств та напрями їх підвищення. Однак питанню формування ефективних мотиваційних механізмів ці автори, на наш погляд, не приділили достатньої уваги.

**Постановка завдання**. Метою даного дослідження є висвітлення шляхів побудови мотиваційного механізму, спрямованого на підвищення продуктивності праці персоналу в торговельних підприємствах, характеристика змісту та завдань пропонованого механізму в сучасних умовах господарювання.

**Результати дослідження**. Загальний механізм управління будь-якою виробничо-господарською діяльністю надзвичайно складний, проблемно-орієнтований та багатогранний і складається з сукупності локальних механізмів, які приводять у рух відповідні ресурси підприємств. Головними локальними механізмами управління персоналом підприємства є економічний, організаційний та мотиваційний (рис. 1).

У зв'язку з цим мотиваційний механізм не може бути створений без врахування впливу економічних та організаційних чинників, виражених в економічних та організаційних механізмах.

У загальному вигляді модель мотиваційного механізму виглядає наступним чином (рис. 2).

Згідно з поданою моделлю, мотиваційний механізм торговельного підприємства спрямований на реалізацію наступних завдань:

1. Формування і мотивування кадрів в торговельних підприємствах і ефективне використання потенціалу працівників. Мотивування формування кадрів торговельних підприємств повинно здійснюватися на основі активної взаємодії всіх зацікавлених сторін – працедавців, працівників та держави загалом. При цьому сам механізм мотивування,

**Рис. 1. Складові елементи механізму управління персоналом торговельного підприємства**

Взаємозв'язок між ними проявляється в наступному. З одного боку, для функціонування мотиваційного механізму необхідні економічна основа, яка реалізується у відповідному економічному механізмі підприємства, а з іншого, – мотиваційний механізм багато в чому формує цю основу. Крім того, структуризація мотиваційного механізму визначається особливостями організаційного механізму в таких напрямах, як визначення переваг, напрямів, підходів та методів організації праці.

спрямований на освіту та професійне навчання кадрів для сфери торгівлі, орієнтований на наступні напрями: безперервне навчання – початкове і подальше; професійну орієнтацію молоді і дорослого населення; структуру професійної підготовки, включно з прогнозуванням та аналізом попиту на персонал; покращення якості професійного навчання; забезпечення працевлаштування випускників навчальних закладів.

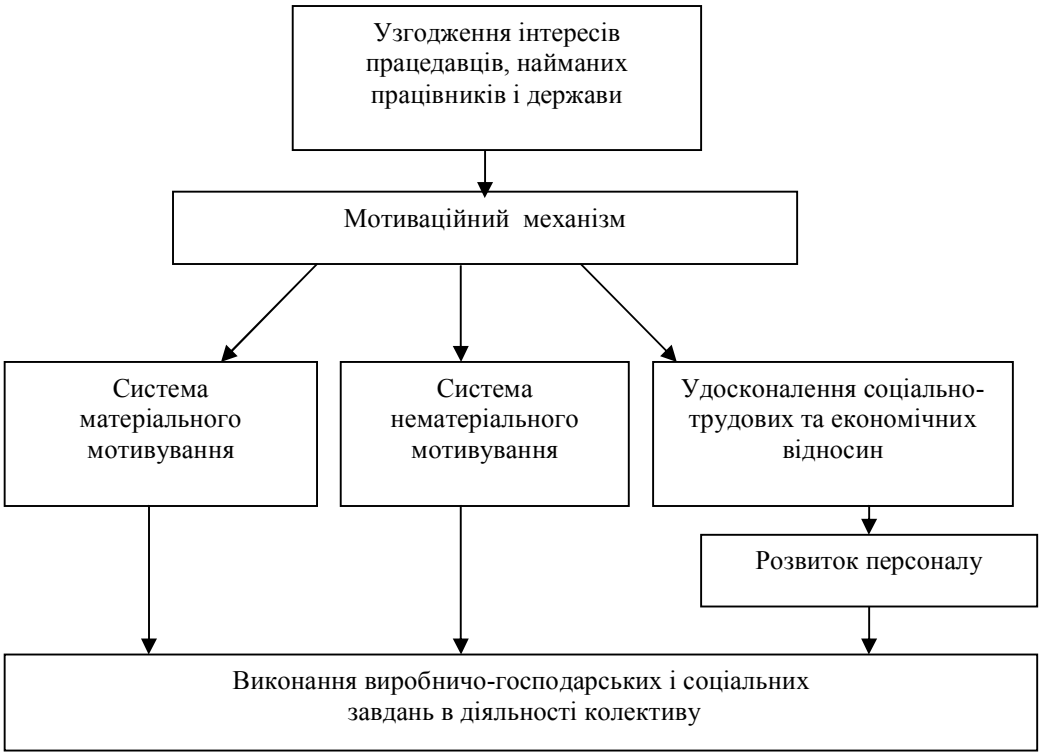


**Рис. 2. Модель мотиваційного механізму управління персоналом торговельних підприємств**

2. Залучення в господарський оборот додаткових ресурсів, розширення асортименту товарів і надання додаткових послуг споживачам. Виконання цього завдання може відрізнятися на конкретних підприємствах залежно від наявних торговельних та загальних площ, розвитку інфраструктури на території діяльності підприємства, купівельної спроможності споживачів. При цьому послуги, які надаються конкретним торговельним підприємством, повинні бути привабливими для споживачів через якість продукції та обслуговування та завдяки достатній поінформованості споживачів про них.

3. Мотивування підвищення ділової активності (розвиток підприємництва). Мотивуючий вплив повинен не лише стимулювати до отримання необхідного результату, але й ослабити або по можливості виключити з мотиваційного механізму підприємств торговельної сфери ті чинники, які перешкоджають досягненню мети підприємствами торгівлі.

У межах цієї складової мотиваційного механізму можна застосовувати наступні напрями мотивування: мотивування самореалізації, розвиток конкуренції між працівниками; внутрішнє підприємництво [4, с. 159].

4. Стимулювання формування клієнтоорієнтованої діяльності підприємства. Клієнтоорієнтована діяльність торговельного підприємства, з одного боку, служить приваблюючим чинником для покупців, а з іншого, – сприяє розвитку персоналу підприємства. Результатом формування клієнтоорієнтованої діяльності в торгівлі стають:

- мотиви професійного зростання працівників (прагнення персоналу до виконання відповідальнішої і більш кваліфікованої роботи, а тому до збільшення заробітної плати та до кар'єрного зростання);

- мотиви удосконалення організаційної структури управління (прагнення зробити підприємство гнучкішим, здатним швидко адаптуватися до зміни кон'юнктури ринку торговельних послуг, орієнтація на використання в управлінні всього потенціалу менеджменту підприємства);

- мотиви відповідальності (прагнення підвищити знання і навички та реалізовувати їх у маркетингу, управлінні, прагнення забезпечити конкурентоспроможність і стабільність підприємства, підвищення його престижу).

Механізм мотивування дозволяє не лише активізувати участь працівників в управлінні та розвитку торговельної мережі, але й враховувати при реалізації вибраної стратегії закономірності цілісності, що проявляється у виникненні в межах мотиваційного механізму нових інтегративних властивостей, які не притаманні його елементам.

Процес створення мотиваційного механізму в організації повинен, на нашу думку, складатися з наступних етапів:

1. Виявлення і верифікація інтересів працедавця, найманих працівників і держави.

2. Аналіз методів і форм мотивування працівників і можливостей їх використання в конкретних умовах підприємства.

3. Аналіз ступеня задоволення діючою системою мотивування членів трудового колективу та умовами праці.

4. Порівняння потреб та очікувань працівників підприємства з можливими методами і формами мотивування.

5. Вибір методів і форм мотивування, які відповідають очікуванням окремих працівників, рівню соціального клімату в колективі та економічним можливостям підприємства.

6. Узгодження мотиваційного механізму з економічним та організаційним механізмами.

7. Аналіз ефективності вибраних важелів та інструментів мотивування на підприємстві в цілому і на окремих робочих місцях.

У процесі розроблення мотиваційного механізму управління персоналом торговельних підприємств потрібно, перш за все, визначитися з об'єктами управління і сформувати систему методів та інструментів мотиваційного управління. Ми вважаємо, що в складі мотиваційного механізму повинен обов'язково функціонувати такий специфічний об'єкт, як система соціально-трудових та економічних відносин (рис. 3).

**Рис. 3. Соціально-трудові та економічні відносини як елемент управління в механізмі мотивування**

8. Остаточне формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства як складової підсистеми управління персоналом.

9. Періодичне оцінювання ефективності мотиваційного механізму та його коректування.

Реалізація трудових відносин у процесі праці дозволяє узгодити інтереси тріади учасників цього процесу (працедавці, наймані працівники, держава) і таким чином використати в ході моти-

вування працівників сукупність елементів, які складають сутність функціонування персоналу і його спрямованість на виконання завдань торговельним підприємством.

Врахування чинників розвитку соціально-трудових та економічних відносин персоналу підприємства обумовлює необхідність оцінювання здібностей кожного працівника до праці, створення системи професійного та кваліфікаційного зростання, визначення відповідності між рівнем трудового внеску та рівнем заробітної плати, вирішення трудових конфліктів та ситуацій [1, с. 55].

**Висновки.** Вважаємо, що оптимізація мотиваційного механізму в торговельних підприємствах дозволяє: забезпечити інноваційність у діяльності підприємства, структурувати соціально-професійні групи працівників за видами діяльності з можливістю визначення їх участі в отриманні прибутків підприємства; стимулювати економічну та соціальну активність працівників; розробити механізми економічної та соціальної відповідальності за результати праці; виявити умови, які дестабілізують діяльність колективу; створити передумови для раціонального соціально-психологічного мікроклімату та активного залучення працівників у трудовий процес.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Гацура В. Я. Роль мотивації виробничої діяльності як функції управління підприємством / В. Я. Гацура // Проблеми науки. – 2001. – № 12. – С. 50-58.

2. Гривківська О. В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу / О. В. Гривківська, Ж. В. Соловйова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9 (87). – С. 86-91

3. Дацко Н. В. Шляхи підвищення ефективності роботи персоналу торговельного підприємства / Н. В. Дацко, О. І. Дацко, Б. С. Москаль // Торгівля, комерція, підприємництво: збірник наукових праць. – Львів: вид-во Львівської комерційної академії, 2008. – 156-159 с.

4. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М.Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.

5. Кравчук І. І. Фактори матеріальної мотивації як необхідна передумова економічного зростання / І. І. Кравчук // Фінанси України. – 2000. – № 5. – С. 43-48.

6. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн; [пер. с нем.]. – Х. : Гуманитарный Центр Е. И. Высочинова, 2007. – 184 с.

7. Рубан Т. Є. До питання про сутність економічного стимулювання виробництва / Т. Є. Рубан // Вісник технологічного університету. Поділля. – 2001. – № 6. – С. 163-165.

8. Сирота О. Формування системи мотивації праці: проблеми, напрями вирішення / О. Сирота // Україна: аспекти праці. – 1997. – № 2. – С. 26-31.

9. Червінська Л. П. Фактори мотивації персоналу в менеджменті / Л. П. Червінська. – К. : П-во «Правда Ярославичів», 1998. – 254 с.

10. Шинкаренко В. Мотивація результатів діяльності працівників / В. Шинкаренко, О. Криворучко // Україна: аспекти праці. – 1998. – № 2. – С. 25-28.