ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР ЗАОЧНО-ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ

Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

на тему: «Управління мотивацією праці в системі стратегічного розвитку торговельного підприємства (на прикладі ФОП Дядюра А.В.)»

ДРБА.13491.01.13.ПЗ

Галузь знань	07 Управління та адміністрування Шифр і назва галузі знань
Спеціальність	073 Менеджмент Шифр і назва спеціальності
Освітня програма	Бізнес-адміністрування

Виконав: студент 2 курсу група МО(в,мб)	_____ Підпис	Б.Ю.Катецький Ініціали, Прізвище
Керівник: к.е.н., доцент	_____ Підпис, дата	Т.В.Назарчук Ініціали, Прізвище
Нормоконтролер:	_____ Підпис, дата	О.М.Косіюк Ініціали, Прізвище
До захисту допускаю: Зав. кафедри ЕМА к.е.н., професор	_____ Підпис, дата	Н.М. Тюріна Ініціали, Прізвище

____ _____ 201__ р.

Хмельницький, 2020

АНОТАЦІЯ

Катецький Б.Ю. Управління мотивацією праці в системі стратегічного розвитку торговельного підприємства (на прикладі ФОП Дядюра А.В.). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри ЕМА Назарчук Т.В. Дипломна робота магістра: 110 с., 17 рисунків, 29 таблиць, 33 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: МОТИВАЦІЯ, РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ.

Досліджено теоретико-методичні засади управління мотивацією праці в системі стратегічного розвитку підприємства. Визначено сутність та основі складові мотиваційного забезпечення розвитку підприємств. Наведено характеристику мотиваційних стратегій в системі стратегічного розвитку підприємств. Розглянуто особливості систем мотивації на торговельних підприємствах.

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності та системи мотивації торговельного підприємства ФОП ДЯДЮРА А.В. Виконано стратегічний аналіз діяльності підприємства та визначено його конкурентну позицію.

Наведено рекомендації щодо розвитку системи мотивації працівників торговельного підприємства ФОП ДЯДЮРА А.В. Запропоновано використання ключових показників ефективності (KPI) в управлінні мотивацією персоналу та удосконалення управління мотивацією праці на основі поведінкового підходу.

_____ ___ _____ 201__ р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність та основі складові мотиваційного забезпечення розвитку підприємств	7
1.2 Характеристика мотиваційних стратегій в системі стратегічного розвитку підприємств	20
1.3 Особливості систем мотивації на торговельних підприємствах	27
Висновки до першого розділу	36
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ФОП ДЯДЮРА А.В.	38
2.1 Загальна характеристика підприємства	38
2.2 Аналіз операційної діяльності торговельного підприємства	40
2.3 Аналіз витрат та фінансового стану торговельного підприємства	46
2.4 Аналіз існуючої системи мотивації праці на підприємстві	50
2.5 Оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства	57
2.6 Стратегічний аналіз діяльності підприємства	61
Висновки до другого розділу	68
3 РОЗВИТОК СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ФОП ДЯДЮРА А.В.	70
3.1 Етапи формування стратегічно-орієнтованої системи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства	70
3.2 Рекомендації щодо використання ключових показників ефективності (KPI) в управлінні мотивацією персоналу на торговельному підприємстві	82
3.3 Удосконалення управління мотивацією праці на основі поведінкового підходу	92
Висновки до третього розділу	100
ВИСНОВКИ	102

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ 106
ДОДАТКИ 110

ВСТУП

У сучасній концепції управління персоналом на перший план стали виходити соціально-психологічні методи менеджменту, використання яких спрямовано на перегляд ролі особистості людини, коли вона з виконавця праці перетворюється у важливий ресурс підприємства, його інтелектуальний капітал.

Якщо виходити з того, що праця являє собою особливий вид діяльності людини, а діяльність в свою чергу зумовлена дією мотивів як спонукальної сили відтворювального процесу, то виникає необхідність розгляду особливостей мотивації персоналу.

Особливої актуальності мотивація персоналу набуває в умовах економічного спаду. Адже економічна криза загрожує підприємствам не тільки фінансовими проблемами і ослабленням конкурентних позицій на ринку, але й втратою кваліфікованих фахівців, без яких неможливо успішно вести бізнес. Причому втратити фахівця можна не тільки в прямому сенсі цього слова, а й в переносному, коли знижується його працездатність, ініціативність, віра в завтрашній день, оптимізм.

Мотиваційна сфера особистості не просто ієрархія потреб і мотивів, це ієрархія цілей, стратегічних планів і очікуваних результатів, наявність яких сприяє активізації діяльності людини взагалі і трудової діяльності персоналу, зокрема.

Багатоаспектність досліджень, висвітлених в економічній літературі показує, що проблеми мотивації персоналу в більшості наукових праць, торкаються сьогоденного стану підприємства. Враховуючи мінливість як зовнішнього, так і внутрішнього середовища функціонування підприємства виникає необхідність

більш поглибленого вивчення стратегії розвитку підприємства в цілому та мотиваційної стратегії, зокрема.

З огляду на це, метою дипломної роботи є розвиток теоретико-методичних та практичних засад управління мотивацією праці в системі стратегічного менеджменту підприємства.

Об’єктом дослідження є процеси управління мотивацією праці персоналу торговельного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і прикладних аспектів формування та реалізації мотиваційного впливу в системі стратегічного управління підприємством.

Основними завданнями дипломної роботи є:

- узагальнити теоретичні основи дослідження мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності та системи мотивації праці на торговельному підприємстві;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу торговельного підприємства та заходів з її реалізації.

Мета і завдання дипломної роботи зумовили використання таких методів дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу – при дослідженні сутності мотиваційного механізму стратегічного управління підприємствами; історичний – для розгляду еволюції поглядів на системи мотивації та стратегічне управління; групування – для проведення комплексного фінансово-господарського аналізу діяльності підприємства; аналогії – для порівняння підходів до розвитку систем мотивацій персоналу підприємств; графічний, табличний та метод логічного узагальнення – при побудові таблиць, графіків та діаграм.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та основі складові мотиваційного забезпечення розвитку підприємств

Системний підхід до управління розвитком підприємств дає можливість з'ясувати сутність та зміст цієї діяльності в цілому, а також окремих компонентів, із яких складається система управління розвитком: цілей, функцій, організаційної структури, технічних засобів управління, інформації, методів управління людьми, технології управління. Важливо також зрозуміти багатопланові взаємозв'язки між цими компонентами, їх залежність від зовнішнього оточення. Усю сукупність цілей організації можна розділити на чотири блоки: економічні, науково-технічні, виробничо-комерційні та соціальні. В сучасних умовах розвитку економіки в якості генеральної цілі правомірно розглядати економічну ціль — отримання прибутку від реалізації продукції або послуг. Соціальна ціль є також основою формування цільової спрямованості системи управління персоналом підприємств. Система цілей управління персоналом може розглядатися двоїсто. З одного боку, вона повинна відповідати на запитання: які конкретні правомірні потреби працівників, що вони можуть вимагати від адміністрації. З другого боку, які цілі по використанню персоналу підприємств ставить перед собою адміністрація, та які мотиваційні механізми вона намагається для цього задіяти.

Формування мотиваційного забезпечення системи управління розвитком підприємств стає одним із найважливіших стратегічних пріоритетів діяльності сучасних підприємств з точки зору підвищення ефективності їхньої діяльності. Як свідчить аналіз теорії і практики управління, одним із підходів до забезпечення ефективності системи управління підприємством є управління на принципах вмотивованості працівників, закладених в основу реалізації функцій управління. У зв'язку з цим виникає необхідність у забезпеченні інтеграції мотиваційних механізмів в основу функціонування системи управління підприємством.

Функціонування системи є нормальним лише за умов органічної та гармонічної взаємодії всіх її елементів, незважаючи на те, що кожний з них виконує самостійну роль у реалізації цілей системи [12]. Основою інтегрованості, здатності елементів до взаємодії з іншими елементами є функції, що являють собою певні дії, які можуть проявитися лише при наявності іншого елементу, здатного в силу сумісності з ним сприймати і перетворювати даний вплив. Без взаємодії елементів не може реалізовуватися функція кожного елементу. Свою функцію, своє призначення елемент або підсистема може виконати тільки за умов взаємодії з іншими елементами системи.

Як бачимо, дефініція "функція управління" займає ключове місце серед основних категорій науки управління. Виходячи з цього, розробку структури, застосування методів та засобів управління, підбор, підготовку, розміщення кадрів слід здійснювати з урахуванням складу і змісту функцій управління і якості їхньої реалізації (рис. 1.1).

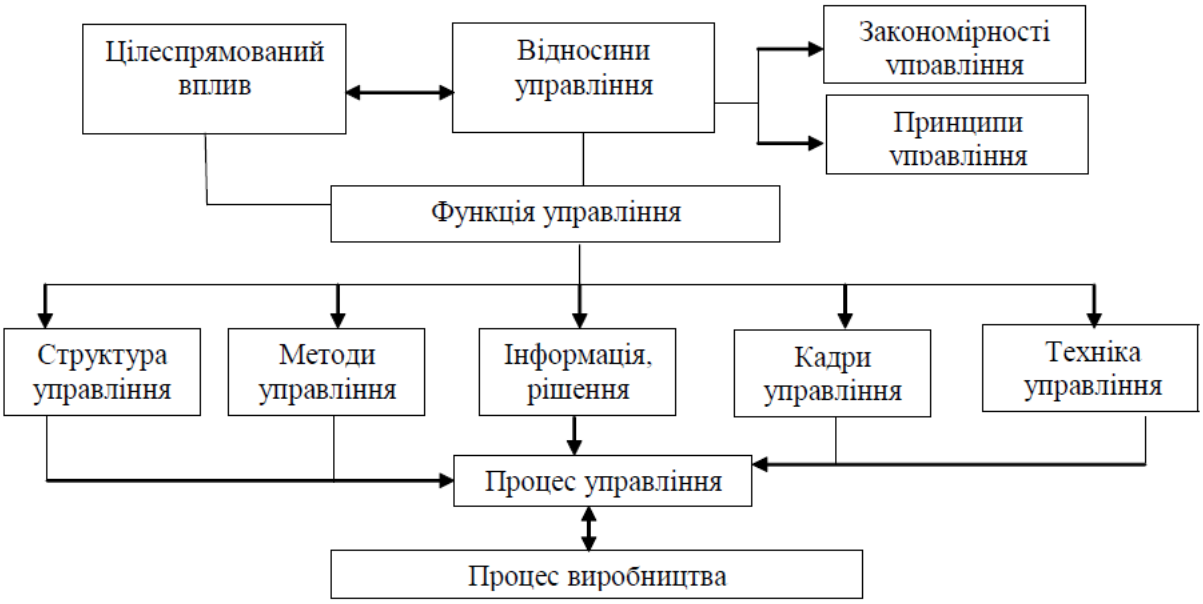

Рисунок 1.1 - Взаємозв'язок основних складових науки управління

Відмітимо, що реалізація функцій управління здійснюється відповідною організаційною структурою, в якій конкретизується керуюча система, визначається роль кожної ланки, розкриваються зв'язки в процесі управління, виявляється ступінь інтеграції і спеціалізації окремих функцій управління. Наявність структури управління та її розвиток є основою організації підприємства, поза рамками якої виключається можливість реалізації функцій управління, тобто самого процесу управління. Це обумовлює необхідність розгляду функціонального аспекту поняття структури, визначення якого повинно відображати взаємообумовленість функцій і структури управління з точки зору первинності функцій і вторинності структури.

Отже, структура системи управління із заданими функціями є основою існування системи управління, що відповідає за складом своїх елементів загальній стратегії підприємства.

Процес формування структури являє собою організаційне закріплення тих чи інших функцій за підрозділами апарату управління. Таким чином, основою формування структури управління є виділення функцій, необхідних для

здійснення як поточної діяльності підприємства, так і забезпечення досягнення стратегічних цілей. Що до таких елементів системи управління: методи, кадри, техніка, інформація тощо, то ці елементи є засобом, необхідним для своєчасної реалізації тієї чи іншої функції з метою відповідності обраним пріоритетам розвитку.

Як свідчить практичний досвід, окремі керівники схильні розглядати такий тип управління як здатність системи до саморозвитку і самоорганізації. Це підтверджується реальними випадками, які мають місце на практиці, коли нормальне функціонування системи управління здійснюється лише за власною участю керівника, а відсутність керівника, навіть короткострокове, створює певні труднощі. Виникання подібних ситуацій є небажаним явищем з точки зору ефективності процесу управління, тому що система управління, яку потрібно періодично підтримувати окремими втручанням керівництва, не здатна забезпечити відповідну взаємодію елементів з метою досягнення певних цілей.

Виходячи з цього, управління — це неперервний процес функціонування всієї керуючої системи, що має бути спрямований на забезпечення постійного розвитку підприємства з точки зору досягнення ним гнучкості, здатності до введення інновацій.

Для сучасних підприємств характерна тенденція впливу суб'єкту управління не тільки на об'єкт управління, а і на самого себе. Тому формування керуючої системи і вплив на керовану систему — два напрями реалізації функцій управління [2]. Ці напрями знаходяться в постійному зв'язку і взаємодії, їхня єдність характеризує стійкість і співвіднесеність процесу виробництва і процесу управління якістю.

Єдність даних двох напрямів у реалізації функції управління стає можливим і реальним, тому що формування керуючої системи є основою підготовки до впливу на керовану систему.

Функціонування керуючої системи нерозривно пов'язане із здійсненням впливу на керуючу систему з метою виконання обраної стратегії розвитку. Такий вплив обумовлюється функціональною взаємодією управлінського персоналу на основі принципів якості за допомогою відповідних методів управління. Враховуючи те, що функції управління відображають зміст процесу управління, можна припустити, що якість їх виконання з точки зору забезпечення досягнення необхідних цілей визначає в деякій мірі цілісність процесу управління [19].

Отже, мотиваційне забезпечення реалізації функцій управління обумовлює, з одного боку, досягнення відповідного рівня вмотивованості працівників, з іншого — сприяє взаємодії керуючої та керованої систем. Зазначимо, що важливою складовою мотиваційного механізму в системі управління підприємством є методи управління, які також впливають на виконання функцій управління, побудову організаційної структури управління. Методи управління як засіб здійснення цілеспрямованого впливу на персонал підприємства здійснюють певний вплив на зміст і організацію процесу управління. Разом з тим, з поняттями функція, структура, процес управління щільно пов'язана взаємодія органів управління, яка входить до їхнього змісту та є їхньою суттєвою характеристикою [18].

Нерозривна єдність взаємодії органів управління із зазначеними категоріями дозволяє визначити можливі напрями дослідження даної взаємодії та виділити такі її типи: функціональна, структурна, інформаційна. Взаємозв'язок цих категорій наведено на рисунку 1.2.

Рисунок 1.2 – Характеристика взаємодії органів управління

В основу побудови даної схеми покладено функціонально-структурний підхід до підприємства, згідно якому функціональна взаємодія органів управління обумовлює структурну взаємодію. Що до виділення інформаційної взаємодії, то вона виступає як основа взаємодії керуючої і керованої систем.

Взаємодія органів управління відображає якісний зміст процесу управління з точки зору ефективності виконання функцій управління в рамках обраної стратегії розвитку. Передумовою покращення функціональної взаємодії є вдосконалення методів управління. Методи управління як органічна складова процесу управління здійснюють значний вплив на специфіку управлінської праці, організацію системи управління і зміст процесів управління, організацію праці в системі управління, а також рівень ефективності управління і виробництва. Разом з тим методи управління змінюються і вдосконалюються під впливом цих чинників [13].

Таким чином, розглядаючи функціональну взаємодію управлінського персоналу як змістовну сторону процесу управління, можна зробити висновок, що

передумовою забезпечення ефективності системи управління підприємством є вдосконалення мотиваційних механізмів реалізації управлінським персоналом функцій управління. Критерієм ефективної системи управління підприємством необхідно розуміти відповідність взаємодії керуючої та керованої систем встановленим цілям в рамках обраної стратегії розвитку [19].

Взаємозв'язок основних категорій, що характеризують ефективну систему управління підприємством, наведено на рисунку 1.3.

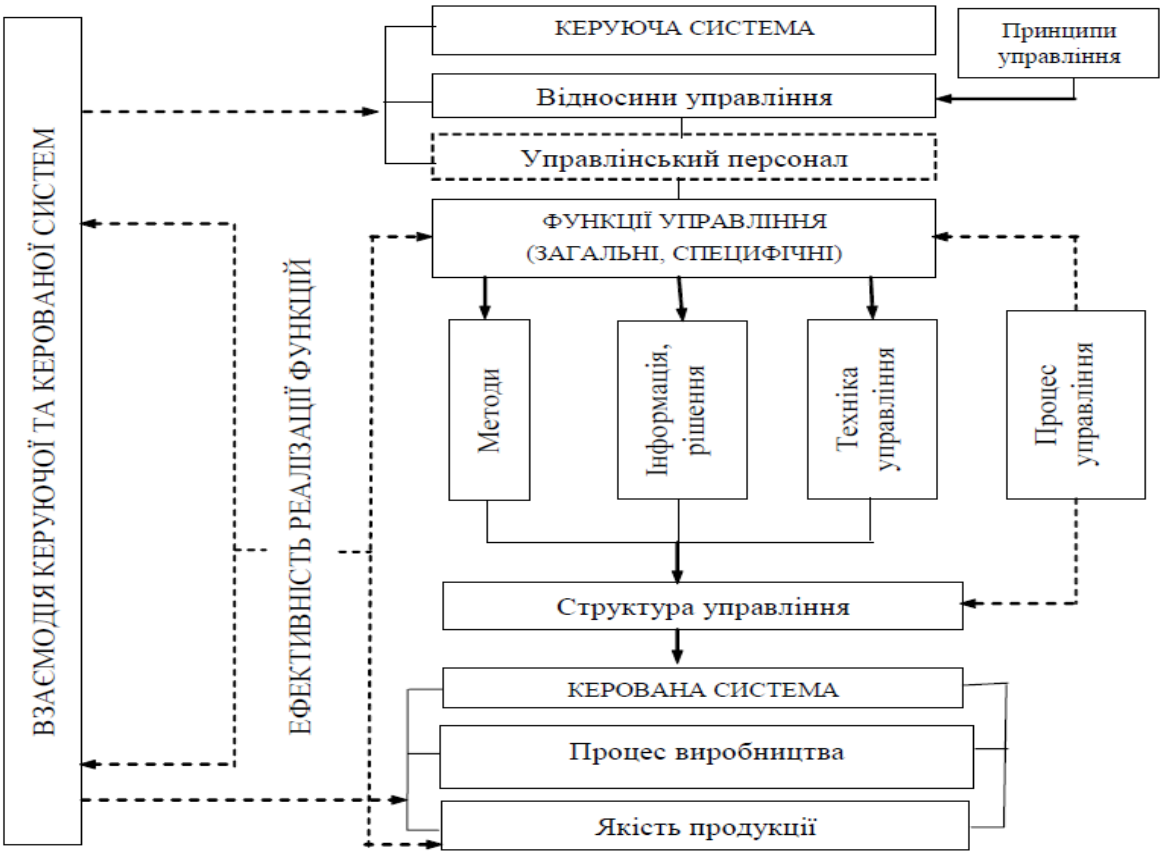

Рисунок 1.3 – Структурно-логічна модель кадрового забезпечення ефективної системи управління підприємством

З наведеної структурно — логічної моделі випливає, що первинною ознакою забезпечення ефективності системи управління підприємством є розподіл функцій між рівнями ієрархії системи управління. У зв'язку з тим, що сукупність

функцій управління характеризує зміст процесу управління, можна виділити два напрями цільового призначення функцій:

1. Функція як класифікаційна ознака впливу управлінського персоналу на якість продукції.

У процесі управлінської діяльності керівництво впливає на якість продукції через реалізацію загальних та специфічних функції управління. Оцінка впливу управлінського персоналу на якість продукції дасть можливість виявити склад функцій, а також чинники, що впливають на якість реалізації функцій. Тому пошук підходів до забезпечення якості реалізації функцій управління без врахування впливу управлінського персоналу на якість продукції здається нам недоцільним.

2. Функція як ознака взаємодії керуючої і керованої систем.

Відзначимо, що використання отриманих у результаті реалізації першого напряму якісних характеристик функцій в процесі дослідження функціональної взаємодії управлінського персоналу дасть можливість виявити резерви щодо удосконалення взаємодії керуючої та керованої систем. З урахуванням цього підхід до розгляду функції як ознаки взаємодії керуючої та керованої систем має гуртуватися на результатах оцінці впливу керівництва на якість продукції [5].

Враховуючи вищевикладене, основою забезпечення ефективної системи управління підприємством є удосконалення функціональної взаємодії управлінського персоналу на основі мотиваційного забезпечення ефективності реалізації функцій управління керівниками всіх рівнів управління. Реалізація даних завдань висуває певні вимоги до осіб керівного складу щодо підвищення рівня їхньої компетентності, зацікавленості у постійному вдосконаленні власних професійних здібностей, гнучкості, тобто вмотивованості.

Отже, формування ефективної системи управління підприємством пов'язано із постійним удосконаленням взаємодії керуючої та керованої систем на основі мотиваційного забезпечення ефективної реалізації функцій управління.

Таким чином, застосування функціонального підходу до формування ефективної системи управління підприємством є обґрунтованим з точки зору забезпечення удосконалення взаємодії керуючої та керованої систем через формування організаційної культури і ii складових, зокрема й мотиваційної політики. Використання функціонального підходу до формування ефективної системи управління підприємством пов'язано із підвищенням рівня якості реалізації функцій управління керівництвом підприємства. У зв'язку з цим виконання функцій управління висуває певні вимоги до управлінського персоналу з точки зору забезпечення якості його роботи. Тому рівень якості реалізації функцій управління є еквівалентним реалізації всіх якостей керівника в процесі трудової діяльності. За таких умов виникає необхідність у визначенні основних засад мотиваційного і кадрового забезпечення системи управління підприємством [25]. Уявлення про місце і роль управлінського персоналу в процесі забезпечення ефективності системи управління підприємством неодноразово змінювались з розвитком суспільних відносин, науково-технічного прогресу, з появою нових засобів зв'язку та методів обробки інформації. Розвиток ринкових відносин в Україні висуває нові вимоги до управлінського персоналу. Усе більш важливими стають підготовка і безупинне навчання управлінських кадрів всіх рівнів управління.

Відзначимо, що забезпечення постійного процесу розвитку персоналу можливе за умов функціонування на підприємстві ефективного мотиваційного механізму, формування якого в значній мірі визначатиметься роллю управлінського персоналу в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень. Це обумовлено тим, що в широкому розумінні процес навчання охоплює ознайомлення з організаційною структурою, службовими взаємозв'язками, офіційними процедурами і неписаними правилами. Керівник так чи інакше діє на ціннісні орієнтації працівника, його мотивацію, групову взаємодію й моральний клімат, виховує підлеглих.

Вважається, що проблема мотивації персоналу достатньо щільно асоціюється з мікро підходом до організаційної поведінки, що дає можливість розглядати мотивацію як один з найбільш вагомих інструментів впливу на діяльність працівника з боку керівництва з метою забезпечення результативності і ефективності функціонування підприємства в цілому.

Враховуючи те, що на поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс чинників — мотиваторів, на наш погляд, доцільно розглядати мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Отже, мотивація — це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини. Комплексна система мотивації персоналу з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників наведена в таблиці 1.1.

За останній час з'явилося чимало досліджень відносно вивчення мотивуючих сфер діяльності, що мають прикладний характер, а саме — проектування робочого місця. Як свідчить практичний досвід, робочі місця, що відповідним чином запроектовані, можуть здійснити позитивний вплив як на задоволеність працівником своєю працею, так й на її якість.

Сьогодні, коли якість трудового життя стає найважливішою соціальною проблемою як в Україні, так й в світі, метод ПРМ почав розглядатися в більш широкому контексті. Різні підходи до проектування робочого місця узагальнено на рисунку 1.4.

Таблиця 1.1 - Складові елементи системи мотивації персоналу

Вид мотивації	Методи мотивації	Цілі мотивації
Матеріальна		
Заробітна платня; преміювання; надбавки; доплати;	Порядок виплати матеріальної	Підвищення трудової активності персоналу за рахунок оцінки

участь в прибутках; партнерство	винагороди згідно з законодавством або за рішенням власника	результатів діяльності працівників у грошовому виразі
Нематеріальна		
Політика організації	Заходи щодо ознайомлення працівників зі стратегією розвитку організації, її основними пріоритетами; забезпечення оптимального режиму робочого дня, безпеки праці, залучення працівників до прийняття управлінських рішень	Забезпечення з боку керівництва організації взаємо узгодженості цілей працівників із цілями організації, розвиток у персоналу відчуття належності до організації, підвищення трудової активності
Культура організації	Система управління організацією, стиль керівництва	Розуміння й визнання працівниками цілей організації; узгодження взаємних інтересів
Кадрова політика	Підготовка і підвищення кваліфікації кадрів, розробка мотиваційних заходів, планування кар'єри, програми розвитку кадрів, коучинг	Внутрішньо організаційна гнучкість у застосуванні професійної кваліфікації персоналу на основі зацікавленості у праці; забезпечення можливості у саморозвитку
Характеристики роботи	Зміст праці, збагачення праці, розширення зони застосування власних навичок, вмінь	Забезпечення зацікавленості у виконанні поставлених завдань; відповідальність і самостійність; розуміння виробничих взаємозв'язків
Проектування робочого місця	Наявність технічних і організаційних засобів, а також психологічних елементів умов праці	Задоволеність станом робочого місця; ідентифікація із робочим завданням; більш якісне виконання завдань
Кар'єрний ріст	Службове просування згідно з програмою розвитку кадрів в організації; заходи з боку організації щодо зацікавленості працівників у професійному рості	Забезпечення максимальної віддачі роботі й отримання більш якісних результатів за умов впевненості працівника у службовому просуванні
Оцінка персоналу	Методи оцінки результатів праці і потенційних можливостей працівника; оцінка поведінки тощо	Задоволеність працівника результатами оцінки; відповідальність за результати праці; самооцінка тощо

Рисунок 1.4 - Підходи до проектування робочого місця

В умовах сучасного управління людськими ресурсами проектування робочого місця набуває особливого значення як для теоретиків, так й для практиків. Робоче місце повинно бути спроектовано таким чином, щоб знизити рівень стресу, підвищити трудову мотивацію, забезпечити досягнення якісних результатів праці. Але проблема проектування робочого місця не обмежується лише характеристиками роботи, їх змістовністю й збагаченням праці. З підвищенням якості життя підвищуються вимоги й до середовища, в якому здійснюється робота.

Підхід з позиції якості трудового життя щодо проектування робочого місця знайшов широке застосування на практиці, особливо в японських компаніях. Сутність даного підходу полягає у зміні робочої атмосфери таким чином, щоб взаємозв'язок між працівником, технологією і організацією призводив до кращої якості трудового життя. Водночас особлива роль відводиться організаційній культурі й психологічному клімату в колективі. На практиці цей підхід, як правило, застосовується за перепроектування технологічних процесів виробництва і формуванні незалежних, самокерованих груп або команд.

Сучасний розвиток теорій мотивації характеризується акцентуванням уваги науковців на психологічних аспектах управління, а саме — дослідженні індивідуальної мотивації працівників для досягнення організаційних й особистих цілей. Хоча, як правило, теорії мотивації прийнято поділяти на змістовні та процесуальні, за останній час науковці почали приділяти все більше уваги когнітивним процесам, за допомогою яких людина інтерпретує свою поведінку в залежності від сприйняття реальної ситуації.

Вищевикладене підводить нас до необхідності розгляду реалізації внутрішнього потенціалу керівника з точки зору реалізації його власних якостей як передумови підвищення якості виконання функцій управління. Під якістю виконання функцій управління будемо розуміти відповідність реалізації загальних та специфічних функцій управління встановленим цілям та задачам підприємства з точки зору забезпечення якості системи управління підприємством.

Зазначимо, що реалізація якостей керівників в процесі їх трудової діяльності безпосередньо пов'язано з мотивацією керівника до підвищення якості роботи та його професійним розвитком. У зв'язку з цим питання розвитку осіб керівного складу з точки зору удосконалення відносин управління в системі управління підприємством набувають особливого значення.

1.2 Характеристика мотиваційних стратегій в системі стратегічного розвитку підприємств

В сучасних умовах господарювання конкурентною перевагою організації стають його людський капітал та стійкий розвиток. Це обумовлює необхідність застосування нових підходів до управління та перенесення основної уваги на забезпечення ефективності та результативності управлінських систем, що потребує розв'язання науково-практичних завдань щодо мотивації персоналу оцінювання результатів його діяльності.

Одна з основних цілей системи мотивації праці щодо персоналу організацій - ефективний розвиток бізнесу за рахунок збереження співробітників організації, їх соціальний захист, стимулювання продуктивності і справедлива оцінка трудового вкладу працівників.

Для створення ефективної системи мотивації праці персоналу організації необхідно, перш за все, визначити її цілі – до яких саме результатів прагне організація, і які дії персоналу вона збирається стимулювати.

Головна мета формування і функціонування системи мотивації праці персоналу - забезпечення досягнення цілей організації за допомогою залучення і збереження професійно підготовленого персоналу і, перш за все, за допомогою ефективної, сильної і стійкої мотивації, що формується на основі комплексного стимулювання, що є предметом інтересу для всіх груп персоналу організації. В першу чергу, це означає винагороду людей відповідно до їх цінністю для організації, яка вимірюється за допомогою їх поточного і потенційного вкладу в результати організації. Це також означає визнання того, що люди мають власні потреби і цілі, і що організація може розвиватися тільки в тому випадку, якщо винагороду і закладені в його основу стимули будуть відповідати за соціальними, психологічними та професійними характеристиками персоналу організації [21].

Головна мета системи мотивації праці стосовно персоналу організацій може бути диференційована на наступні під цілі [12]: залучення персоналу в організацію, збереження співробітників організації, стимулювання продуктивності, справедлива оцінка трудового вкладу працівників, ефективний розвиток бізнесу, оптимальне співвідношення витрат на матеріальне стимулювання і на заходи соціального захисту.

Цілі формування системи стимулювання праці персоналу організацій досягаються за допомогою реалізації наступних основних завдань:

- розвитку організаційної культури, що виражається в продуктивній діловій поведінці як щодо зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації;
- підведення фундаменту під організаційні цінності, особливо що стосуються виконання, командної роботи і якості діяльності організації в цілому;
- забезпечення правильного складу і рівнів стимулювання, що надається відповідно до організаційної культурою, потребами бізнесу і потребами персоналу;
- зв'язку стратегії, політики і процедур стимулювання з впровадженням інновацій, розвитком і прагненням до переваги; розвитку жорсткої орієнтації на досягнення високих рівнів ефективності у всій організації;
- орієнтація на ті типи поведінки, які будуть винагороджуватися, і на те, як це буде відбуватися.

При розробці системи мотивації та стимулювання персоналу керівництво організацій має враховувати питання, пов'язані з розробкою планів розвитку загальної організаційної стратегії, політики підприємства. Стратегія - визначення перспективних цілей розвитку організації і часу їх досягнення, а також системи оцінки (показників) ступеня реалізації цих цілей. У свою чергу, політика - це образ дій, спрямованих на досягнення поставлених перед організацією цілей [13]. Виходячи зі стратегії розвитку організації, формується стратегія стимулювання праці персоналу. Стратегія визначає спрямованість системи стимулювання праці

персоналу, яка потрібна для забезпечення безперервності в залученні, мотивації і збереженні відповідальних і компетентних кадрів, які необхідні для виконання місії та інших цілей організації. Ці стратегії спрямовані не рішення довгострокових проблем, що стосуються того, як слід винагороджувати робітників, службовців і в цілому персонал організації. Вони становлять основу для вирішення того, як системи мотивації та стимулювання праці можуть сприяти досягненню цілей організації і як слід проектувати і керувати цією системою.

Мета стратегій мотивації праці персоналу - досягнення і закріплення постійних конкурентних переваг. Ці цілі досягаються за рахунок розвитку і підкріплення високих рівнів виконання, заснованих на інноваціях, щоб відповідати вимогам динаміки ринку. Крім того, стратегії повинні відповідати і підтримувати корпоративні цінності і переконання, виникатимуть із ділових стратегій і цілей, які повинні бути пов'язані з ефективністю організації.

Для вибору стратегії стимулювання праці персоналу, яка може бути прийнятною для організацій, необхідно надати їх характеристики (табл.1.2).

Виокремлення основних характеристик стратегій стимулювання праці персоналу та надання переваг і недолік стосовно інноваційного розвитку підприємства дасть змогу керівництву більш чітко формулювати завдання та цілі розвитку. Доведено, що сучасні умови господарювання, структурні зміни, які відбуваються вимагають переходу до стратегії стимулювання, орієнтованої на інноваційну активність організації і персоналу.

Найбільш доцільно формувати стратегію стимулювання праці персоналу організацій як поєднання елементів усіх видів стратегій.

Таблиця 1.2 – Характеристика стратегій мотивації та стимулювання праці персоналу

Стратегія	Характеристика	Переваги	Недоліки
Стратегії стимулювання, орієнтовані на зв'язок з місією і цілями організації	Місія визначається як задоволення організацією певного сегмента потреб суспільства	Зв'язок між місією і стратегією мотивації носить етичний характер, що є основоположним для формування системи стимулювання	Низьке врахування Виробничих показників праці
Стратегія підтримки зарплати на рівні вимог ринку праці	Орієнтація на середній, усталений на ринку праці рівень заробітної плати	Забезпечує: стабільність в оплаті праці, сильні матеріальні стимули, які ґрунтуються не тільки на зарплаті, а й на пільгах	Може бути тільки в умовах стабільного економічного становища організації; може бути відставання зростання кваліфікації від зростання оплати праці і, в результаті, порушення їх єдності
Стратегії мотивації, які обумовлюють позитивний образ організації	Винагорода персоналу виконує важливу соціальну функцію, сприяє створенню в громадській думці позитивного образу організації	Винагорода повинна зростати в зв'язку з інфляцією, підвищенням цін на різного роду послуги, в зв'язку з ростом сім'ї	Зростання винагороди може відбуватися швидше ніж продуктивність
Стратегії мотивації, орієнтовані на розвиток персоналу	Періодичність підвищення кваліфікації та перепідготовки здійснюється частіше, ніж один раз в три роки	Отримує розвиток підвищення кваліфікації, орієнтоване на спеціальні програми, пов'язані з інноваційними процесами, що відбуваються в організації	Низький рівень ефективності, якщо на виробництві не відбуваються інноваційні процеси
Стратегії мотивації, орієнтовані на інноваційну активність організації і персоналу	Тісний зв'язок із стратегіями розвитку і зростання. Інноваційні процеси ефективні якщо персонал позитивно ставиться до них. Необхідні винагороди, що забезпечують подолання байдужості або навіть неприйняття інновацій	Подолання бар'єрів в трудовій і організаційній поведінці при впровадженні інновацій	Персонал може бути не готовий до змін

Отже, запорукою ефективної праці працівника є максимально можливий збіг його індивідуальних мотивів і цілей з мотивами і цілями як того колективу, в якому він працює, так і керівництва підприємством. Очевидно, що повний збіг цих трьох мотивувань неможливо в силу вихідного протиріччя основних завдань наймача (отримати від працівника максимум при мінімумі витрат) і найманого працівника (навпаки). Однак правильна стратегія стимулювання персоналу підприємства дозволяє максимально зблизити їх цілі.

Важливим аспектом формування системи мотивації праці персоналу в організаціях є обґрунтування принципів розробки даних систем. При цьому в основу повинні бути покладені принципи, які передбачають створення балансу інтересів всіх працюючих в організації груп персоналу і орієнтовані на розвиток і відповідно включення в діяльність всіх здібностей і можливостей кожного працівника, серед яких слід відзначити такі принципи [12,13]:

- облік всіх складових індивідуального внеску працівника при оцінці та оплаті його праці;
- надання можливості участі в інноваційній діяльності всіх групах персоналу;
- розвиток всіх груп персоналу, в тому числі використання всіх його потенційних здібностей для нарощування трудового, в тому числі і творчого потенціалу;
- реалізація принципу організації, що навчається за допомогою участі в цих процесах всіх груп персоналу;
- рівний доступ кожної групи персоналу до всіх видів оплати і стимулювання особистого внеску в організацію;
- участь організації в життєзабезпеченні персоналу на всіх етапах життєвого шляху;

- збереження працівника в організації при різних модернізаціях і участь у будуванні його долі в разі економічних втрат або іншого роду форс-мажорних обставин.

Стратегія і принципи мотивації праці персоналу організацій визначають структуру системи стимулювання праці, що включає в себе елементи матеріального винагороди, так і складові нематеріального стимулювання. Для ефективної розробки стратегії необхідно врахування факторів, що впливають на систему стимулювання праці персоналу та вимог, що пред'являються до неї.

На ефективність системи стимулювання праці персоналу значний вплив надають цілий комплекс факторів зовнішнього і внутрішнього середовища: організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних, моральних і соціологічних. Організаційні фактори - це встановлення певного порядку проведення робіт, розмежування повноважень, формулювання цілей і завдань. З організаційними факторами тісно взаємодіють правові чинники, які мають на меті забезпечення відповідності прав і обов'язків працівника в процесі праці з урахуванням покладених на нього функцій [19]. Це необхідно для правильної організації виробництва і подальшого справедливого стимулювання. Технічні фактори припускають забезпечення персоналу сучасними засобами виробництва та оргтехнікою.

Матеріальні фактори визначають конкретні форми матеріального стимулювання: заробітну плату, премії, надбавки і їх розмір. Соціальні фактори припускають підвищення зацікавленості працівників шляхом надання їм різних соціальних пільг, надання соціальної допомоги, участі працівників в управлінні колективом. Моральні чинники представляють комплекс заходів, метою яких є забезпечення позитивного морально-етичного клімату в колективі, правильний підбір і розстановка кадрів, різні форми моральних заохочень.

Фізіологічні фактори включають комплекс заходів, спрямованих на збереження здоров'я і підвищення працездатності співробітників. Ці заходи проводяться

відповідно до санітарно-гігієнічними, ергономічними і естетичними вимогами, які містять в собі норми щодо оснащення робочих місць і встановлення раціональних режимів праці та відпочинку.

Фізіологічні фактори відіграють не менш важливу роль в підвищенні ефективності та якості виконуваної роботи, ніж інші.

Всі перераховані фактори повинні застосовуватися не окремо, а в сукупності, що дає гарантію отримання хороших результатів. Саме тоді стане реальністю значне підвищення ефективності і якості роботи за рахунок вірно побудованої системи стимулювання праці персоналу.

При формуванні системи мотивації праці персоналу необхідно дотримуватися вимог, які дозволять організації вирішити з максимально ефективним результатом поставлені завдання з інноваційного розвитку підприємства. Дослідження дозволили виділити наступні: заохочення повинні бути справедливими, а персонал поінформовано як про саму систему стимулювання так і методах досягнення результату; стимули необхідно диференціювати в залежності від ступеня інновацій; залучення працівників до організації стимулювання праці; перш за все заохочувати інновації, які мають комплексний характер; методи стимулювання повинні знижувати ступінь неприйняття змін.

Таким чином, в сучасних умовах персонал стає ключовим фактором підвищення якості та продуктивності праці. Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику.

У сучасному менеджменті все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу.

1.3 Особливості систем мотивації на торговельних підприємствах

Основна мета кожного підприємства, зокрема й торговельного – це підвищення ефективності господарської діяльності. Такої мети можливо досягти, підвищивши обсяги продажу. Однією з важливих цілей управління торговельним підприємством стає реалізація ефективної системи мотивації та стимулювання праці.

Основними чинниками, які необхідно врахувати при формуванні системи мотивування є:

- бізнес процеси, що проходять на підприємстві;
- стратегія і тактика продажу;
- розподіл посадових обов'язків;
- організаційна культура.

Система мотивування персоналу спрямована на зміну поведінки працівників в процесі праці таким чином, щоб вони могли досягти максимального результату. В той самий час вона представляє собою органічну частину функціонування всього підприємства. Тому проектування системи мотивування необхідно починати з аналізу діяльності підприємства в цілому.

Систему мотивування торговельного підприємства найкраще спланувати до того моменту початку його діяльності. Тобто на етапі, коли власники або менеджери вже створили стратегію розвитку, але ще не почали наймати персонал. Створення мотиваційної політики стає одним із стратегічних завдань, оскільки саме за допомогою продуманої мотиваційної політики зусилля керівництва направляються на досягнення цілей підприємства.

Для детальної роботи над побудовою системи мотивування необхідно оцінити поточний мотиваційний профіль персоналу. Провести її можна декількома способами, в залежності від вибору критеріїв і методу оцінки. Але насамперед

необхідно визначити ціль розробки мотиваційного профілю, наприклад, побудова системи мотивування чи зміна деяких стимулів співробітників, для дії на окремі аспекти їх роботи. В останньому випадку критеріями оцінки стануть визначені показники діяльності, такі як продуктивність праці та інші, не менш важливі для ефективного виконання завдань, чинники – психологічний комфорт, матеріальна задоволення, умови праці тощо.

У роботі персоналу торговельних підприємств можливі такі явища:

- відсутність інтересу до роботи, її показове виконання;
- формальне відношення до результатів, небажання виконувати супутні дії;
- пріоритет кількісних показників на противагу якісним;
- в деяких випадках – фальсифікація результатів діяльності;
- груповий опір керівництву – свідоме приховування недоліків роботи, прагнення до групової, а не індивідуальної відповідальності;
- відсутність інтересу до особистісного розвитку – зниження рівня кваліфікації, втрата трудових навиків, відмова від кар'єрного зростання.

При існуванні таких проблем система мотивування потребує корегування.

Дуже часто робота з працівниками на таких підприємствах будується за принципом «оновлення колективу». Така політика приносить свої результати: продуктивність праці вдається підтримувати на сталому рівні. Але правильне використання засобів мотивування допоможе уникнути постійних додаткових витрат, пов'язаних з підбором та навчанням нових працівників, і буде сприяти підвищення продуктивності праці.

Кожне підприємство складається з працівників. Кожен працівник – це особистість, яка має інтереси і можливості. Можливості працівника – це його професійні знання і професійний досвід (вміння, навики). Дослідження показали, що не завжди варто розділяти професійні знання і досвід від особистих і фізіологічних характеристик (наприклад комунікабельність, швидкість реакції тощо), які тісно взаємопов'язані і взаємно обумовлюють одна одну, можливо їх

називати: професійні, маючи на увазі, що всі вони важливі для здійснення професійної діяльності.

Одним із проявів системи цінностей є інтереси працівників, що визначають їх спрямованість на робочому місці. Тобто працівник, як суб'єкт, буде робити лише те, що відповідає його інтересам. Система мотивування та стимулювання персоналу спрямована на врегулювання поведінки працівників як суб'єктів.

Працівники підприємства об'єднуються в різноманітні колективи (структурні підрозділи, проектні групи для реалізації конкретної цілі тощо).

Для отримання спільного результату колективної діяльності необхідно здійснювати взаємодію між працівниками, що полягає в комунікації між ними, і подальшу інтеграцію результатів виконання функції в єдиний загальний результат. Успіх комунікації та інтеграції результату значно залежить від поведінки членів колективу, яка може бути конструктивною, що допомагає комунікації та інтеграції результату, або деструктивною, що порушує нормальну комунікацію і заважає інтеграції результату [18]. Мотивування торговельного працівника залежить від ряду важливих факторів: очікування результату, очікування винагороди і привабливість винагороди.

Найбільш бажані якості, які менеджери ставлять до персоналу: високий рівень мотивації і лояльність до підприємства. Іншими словами працівник з кожним днем повинен працювати краще і не піти до підприємства – конкурента. Для розвитку лояльності і мотивування використовується велика кількість програм. Слід зазначити, що не вивчаючи справжні мотиви й інтереси працівників, можливо не лише понести витрати, але й втратити цінного співробітника.

Від менеджерів вимагається різна поведінка, в них відмінні завдання, функції та критерії ефективності. Саме тому першою вимогою до системи мотивування слід назвати врахування функціональних обов'язків, які виконують працівники відділу. Ще однією вимогою до ефективної системи є її прозорість та об'єктивність: у випадку, коли персоналу буде незрозуміло чи невідомо, за що їх

винагороджують і як вони можуть впливати на розмір своєї заробітної плати; якщо критерії оцінки їх діяльності не об'єктивні або постійно змінюються, не буде досягатись мотиваційний ефект.

Оптимальна система мотивування повинна бути багатофакторна: різноманітні її складові розраховані на відповідні аспекти діяльності працівника. Основою будь-якої системи мотивування (в тому числі й системи мотивування роздрібних торговельних підприємств) є матеріальне і нематеріальне стимулювання.

Нематеріальне стимулювання спрямоване на підвищення лояльності співробітників до підприємства. Такий вид стимулювання включає також заохочення, яке не видається співробітнику у вигляді готівкових чи безготівкових коштів, але можуть вимагати витрат зі сторони підприємства.

Перелік стимулів, що можуть бути віднесені до кожної з цих груп представлені в табл.1.3.

Стимули, що потребують витрат працюють на підвищення якості трудового життя (контроль гігієнічних факторів мотивування). Сюди ж відносяться зусилля підприємства по організації внутрішнього навчання. Ця група стимулів потребує витрачання коштів, але в той же час дає можливість залучати і втримувати висококваліфікованих працівників на підприємстві.

Стимули, що не потребують витрат від підприємства є дуже важливими, хоча на перший погляд не мотивують працівників. Але, в супереч такій думці, ця група стимулів є досить ефективною, враховуючи мінімум матеріальних витрат зі сторони підприємства.

Таблиця 1.3 - Найбільш використовувані нематеріальні стимули у торговельних підприємствах

Стимули, що потребують	Стимули, що не потребують	Морально-психологічні

витрат	витрат	стимули
1. Організація харчування за рахунок підприємства 2. Надання безвідсоткового кредиту. 3. Забезпечення працівників квитками на проїзд. 4. Безповоротна матеріальна допомога 5. Надання форми, корпоративного одягу на конкретних робочих місцях 6. Навчання за рахунок підприємства 7. Організація якісного медичного обслуговування (медичне страхування) 8. Повна або часткова оплата проїзду до місця відпочинку або самого відпочинку. 9. Покращення організаційно-технічних умов на робочих місцях. 10. Оплата путівок працівникам і членам їх сімей на лікування, відпочинок, екскурсії подорожі. 11. Організація навчання (як всередині підприємства так і за його межами). 12. Надання службового автотранспорту. 13. Оплата мобільних телефонів, Інтернету,	1. «Кар'єрна драбина» - прописані критерії та етапи горизонтального та вертикального кар'єрного росту. 2. Наставництво - призначенні досвідченого співробітника наставником новачку 3. Включення співробітника в процес прийняття рішень. 4. Система адаптації персоналу – дає новому співробітнику уявлення про компанію, критерії успішного проходження випробувального терміну і про програму його дій на даний період. 5. Організація корпоративних свят (якщо підприємство не фінансує, а лише організовує) 6. Представлення деяким категоріям працівників (студентам, пенсіонерам, молодим матерям) права на пільговий графік роботи (скорочений робочий день, неповний робочий тиждень, гнучкий графік). 7. Ротація кадрів 8. Делегування повноважень	1. Привітання з днем народження. 2. «Дошка пошани», де можна відмічати працівників, які мають певні досягнення, пов'язані з цілями підприємства. 3. Кубки найкращому продавцю, найкращому підрозділу з продажу, найкращому поєднанню працівників, найкращий наставник тощо 4. «Легенди підприємства» - співробітники, які давно працюють на підприємстві і внесли значний вклад в її становлення і розвиток або є «обличчям» підприємства. 5. Похвала – усна на загальних зборах і святах, вручення грамот, «поставити в приклад».

Третя група стимулів також не потребує витрат з боку підприємства, але вони частково чи повністю задовольняють потреби працівників у визнанні, спілкуванні та самовираженні.

Матеріальне стимулювання дає можливість отримати широкий спектр мотиваційних ефектів. В табл. 1.4 представлені основні мотиваційні ефекти,

важливі для підвищення ефективності роботи персоналу торговельних підприємств і способи, якими даний мотиваційний ефект можливо досягти.

Таблиця 1.4 - Порівняння мотиваторів та мотиваційних ефектів для працівників торговельних підприємств

Мотиваційні ефекти	Варіанти мотиваторів
Залучення нових покупців	Бонус (премія) за залучення нових покупців. Платіжна матриця бонусів. В основі матриці може бути кількість нових покупців за звітний період або обсяги продажу покупцям. Відсоток від продажу новим покупцям
Збільшення обсягів продажу	Рекомендується поєднувати з встановленням плану-мінімуму, невиконання якого тягне за собою санкції по відношенню до продавця-консультанта (менеджера). Рівень плану мінімуму повинен бути достатньо легко досяжним і, одночасно, забезпечувати підприємству необхідний рівень рентабельності. Платіжна матриця бонусів за перевиконання плану продажу. В залежності від обсягів перевиконання плану визначається розмір бонусу. Відсоток від обсягу перевиконання плану продажу
Просування окремих видів продукції	Відсоток від продажу даного виду продукції. Відсоток від перевиконання плану продажу по даному продукту, бонуси
Підвищення професійного рівня	Система посад при нарахування заробітної плати, тарифно-кваліфікаційна сітка. Премія за професіоналізм – назначається за результатами атестації
Виконання стандартів якісного обслуговування	Штрафи за порушення стандартів якісного обслуговування. Повинно бути підкріплене програмою «таємний покупець» або іншими контрольними діями по виявленню порушень, а також регулярним навчанням
Ефективне керівництво відділом торговельного підприємства	Премія за виконання відділом місячного, квартального, річного плану продажу; премія за дотримання квоти
Мотивування персоналу, що забезпечує процес продажу	Управління за цілями. Розподіл між працівниками премії, що виділяється на відділ, на основі розрахунку коефіцієнта трудової участі

У більшості випадків задовільний ефект дає поєднання платіжної матриці бонусів з відсотком від виручки. Вимоги до продавців-консультантів такі, що підприємству краще брати спеціалістів, які знають продукт і не мають досвіду продажу, і готувати менеджерів з продажу самостійно, поєднання бонусної

платіжної матриці із відсотком може виявитись вигідно і роботодавцю і працівнику.

Основна перевага відсотку від виручки в якості мотиватора полягає в тому, що продавцю не встановлюється межа в його заробітку, а значить і обсяги продажу, які менеджер здатен здійснити, обмежуються головним чином його вмінням і уявою. В цілому відсоток, як основа розрахунку премії, пропонує багато можливостей для мотивування різноманітних видів поведінки торговельного персоналу. Дуже часто відсоток використовується для розрахунку премії, яка виділяється для відділу.

Преміювання на основі розрахунку різниці між середньою покупкою покупця – це досить рідко використовуваний мотиваційний механізм. Він є ефективним для мотивування продавців-консультантів на більш ефективну роботу із вже існуючими покупцями і на підвищення рівня їх обслуговування. Може поєднуватись із штрафними санкціями у разі від'ємного значення різниці.

Підприємства, що орієнтуються на професіоналізм розвитку і вдосконалення свого персоналу часто використовують премію за професіоналізм. Така премія може призначатись за результатами атестації. На атестації, як правило, оцінюються відповідність працівника формальним вимогам, що ставляться відповідно до його посади, наприклад, кількість потенційних або дійсних покупців, рівень освіти, розмір середньої закупки.

Проте не завжди заохоченнями можливо досягти мотиваційного ефекту.

Наприклад, при порушенні правил і стандартів, прийнятих на підприємстві, найбільш ефективним є де преміювання (зменшення премії за порушення або повне позбавлення премії). Де преміювання не може використовуватись одночасно з іншими видами стягнень (зауваження, звільнення). Тому, розробляючи системи де преміювання, слід бути обережним у виборі тої міри стягнень, які будуть найбільш адекватні можливим порушенням і принесуть максимальний мотиваційний ефект.

Преміювання керівників відділу продажу завжди було окремим завданням. Найбільш поширеними видами преміювання є преміювання за виконання плану продажу.

Іншим варіантом винагороди керівника відділу продажу є управління за цілями. У випадку управління за цілям, мотивування може поширюватись не тільки на виконання об’єму продажу, але й, наприклад, на рівень професійної підготовки продавців, виконання стандартів якісного обслуговування і багато іншого.

Питання об’єктивного матеріального стимулювання допоміжного персоналу, що працює у відділі продажу, є одним з найскладніших: розробити відрядну оплату праці для адміністраторів продажу (операціоністів, касирів) досить важко. Як правило, питання вирішується за рахунок запровадження щомісячних і щоквартальних премій, загальний розмір яких залежить від успіхів роботи підприємства в цілому і відділу продажу зокрема, а розмір премії кожного працівника вираховується на основі розрахунку коефіцієнта його трудової участі.

Узагальнимо мотиватори та демотиватори для персоналу торговельних підприємств за допомогою рис. 1.5.

Дослідивши систему мотивування торговельних підприємств, ми можемо виділити специфічні риси мотивування їх персоналу:

1. Простота у визначенні критеріїв результативності персоналу задіяного у продажах.

2. Чіткий зв'язок з кількісними показниками (прибуток, оборот, кількість нових покупців, кількість повторних звернень).

3. Необхідність дотримання балансу між особистими і колективними показниками (надмірний акцент на особисті показники підвищує внутрішню конкуренцію, на колективні показники по підрозділу/магазину – де мотивує «сильних» продавців і показує безвідповідальність «слабких»).

4. Швидка реакція на зниження актуальності того чи іншого показника, на невідповідність системи мотивування актуальним пріоритетам (зниження

мотивування персоналу швидко відображається на зменшення прибутку або обороту). Ця сама обставина дає можливість оперативно корегувати систему.

5. Залежність ефективності системи мотивування від якості постановки завдань, ефективності системи контролю (якщо якийсь показник важко або дорого проконтролювати, він не повинен бути включений в мотиваційну систему), наявність об'єктивної системи оцінки ефективності роботи працівників.

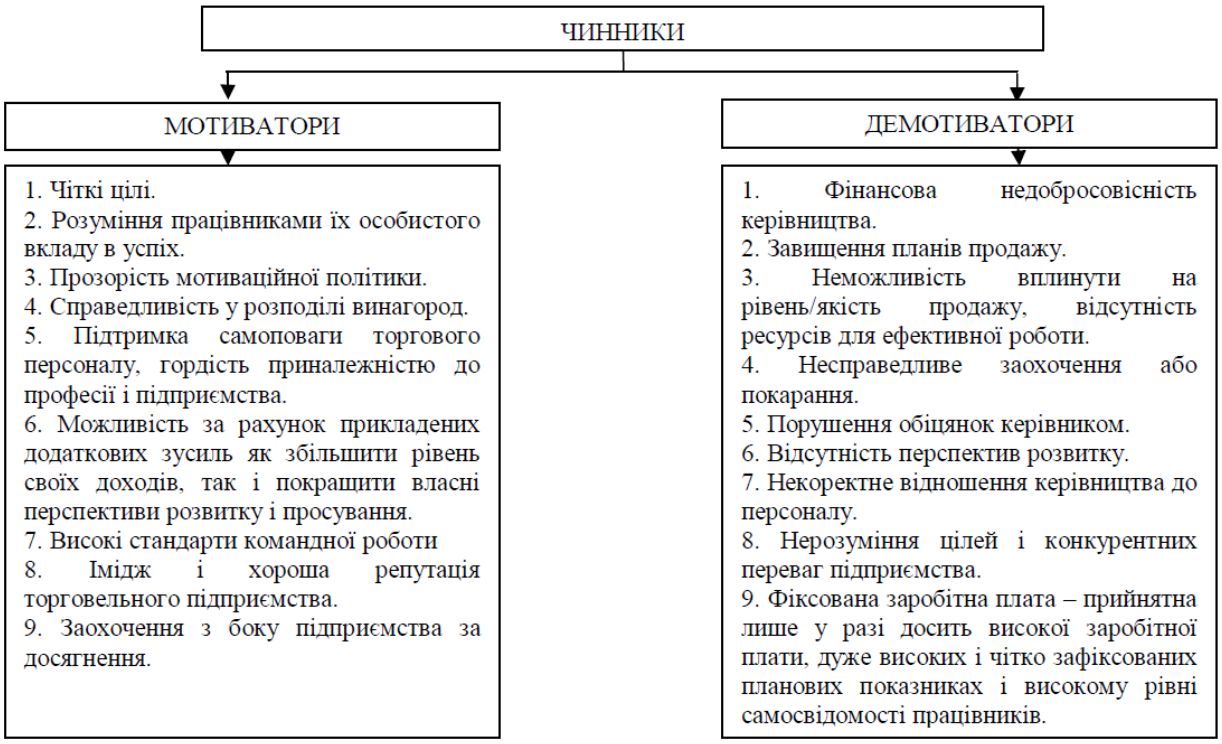

Рисунок 1.5 - Мотиватори та демотиватори для персоналу торговельних підприємств

Яку б систему мотивування персоналу не розробило би підприємство, перед тим як її запровадити, необхідно виявити обмеження в її використанні, які можуть мати місце саме на цьому підприємстві, і врахувати їх вплив на ефективність нововведення. Як правило, розроблену систему доводиться корегувати. Тому будуючи систему мотивування саме на торговельному підприємстві, враховуючі всі вищенаведені характерні особливості, необхідно брати до уваги не лише

індивідуальні та колективні фактори мотивування, а й обмеження з якими може зіштовхнутись підприємство.

Висновки до першого розділу

Формування мотиваційного забезпечення системи управління розвитком підприємств стає одним із найважливіших стратегічних пріоритетів діяльності сучасних підприємств з точки зору підвищення ефективності їхньої діяльності. Як свідчить аналіз теорії і практики управління, одним із підходів до забезпечення ефективності системи управління підприємством є управління на принципах вмотивованості працівників, закладених в основу реалізації функцій управління. У зв'язку з цим в першому розділі дипломної роботи нами було досліджено теоретико-методичні засади управління мотивацією праці в системі стратегічного розвитку підприємства. Визначено сутність та основі складові мотиваційного забезпечення розвитку підприємств. Формування ефективної системи управління підприємством пов'язано із постійним удосконаленням взаємодії керуючої та керованої систем на основі мотиваційного забезпечення ефективної реалізації функцій управління.

Основними складовими підходів до мотиваційного забезпечення основних фахових компетентностей управлінського персоналу в процесі реалізації функцій управління розвитком підприємств є такі:

- вміння проявляти свої особистісні, професійні та ділові якості, здатність швидше і краще за інших працівників реалізувати власний потенціал за конкретних умов, які склалися на підприємстві;
- здатність до стратегічного мислення, вміння визначати ефект від реалізації функцій управління та його вплив на організаційний розвиток підприємства;

- вміння своєчасно подолати опір змінам з боку персоналу підприємства при прийнятті принципово нового рішення;
- прагнення до постійного підвищення рівня компетентності, розширення набору ключових компетенцій; здатність до об'єктивного оцінювання рівня організаційної культури підприємства як підґрунтя забезпечення відповідності реалізації функцій управління встановленим цілям підприємства в рамках обраної стратегії розвитку.

При розробці системи мотивації персоналу керівництво організації має враховувати питання, пов'язані з розробкою планів розвитку загальної організаційної стратегії. Мета стратегій мотивації та стимулювання праці персоналу - досягнення і закріплення постійних конкурентних переваг. Ці цілі досягаються за рахунок розвитку і підкріплення високих рівнів виконання, заснованих на інноваціях, щоб відповідати вимогам динаміки ринку.

На ефективність системи мотивації праці персоналу значний вплив надають цілий комплекс факторів зовнішнього і внутрішнього середовища: організаційних, правових, технічних, матеріальних, соціальних, моральних і соціологічних. Необхідно дотримуватись основних вимог при розробці системи мотивації праці: заохочення повинні бути справедливими; методи стимулювання повинні знижувати ступінь неприйняття змін. Такі заходи дозволять організації вирішити з максимально ефективним результатом поставлені завдання з інноваційного розвитку підприємства.

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ФОП ДЯДЮРА А.В.

2.1 Загальна характеристика підприємства

ФОП Дядюра А.В. здійснює свою підприємницьку діяльність у сфері торгівлі оздоблювальними матеріалами (шпалери, клей, дошка ламінатна тощо) на умовах франчайзингу.

Адреса реєстрації ФОП: 29000, Україна, Хмельницька область, Хмельницький, проспект Миру, будинок 70/1, квартира 34

У сучасному розумінні франчайзингова система співробітництва являє собою специфічну варіацію вертикальної інтеграції великих і маленьких фірм через оригінальну систему контрактів ліцензій (франшиз). Вони дають можливість франчайзі, тобто невеликій фірмі, займатися специфічною підприємницькою діяльністю, початою іншою стороною франчайзером, переважно великою (головною) фірмою.

Франшиза це право здійснювати комерційну діяльність із використанням принципу франчайзингу, закріплене договором, угодою, а також діяльність здійснювана з використанням принципу франчайзингу.

Франчайзингова угода - це договір, згідно з яким одна сторона (правовласник) передає іншій стороні (користувачеві) за відповідну плату й на певний або невизначений строк права на використання фірмового найменування, на комерційну інформацію, на товарний знак, знак обслуговування тощо. Характерними рисами франчайзингу є:

1. Право власності однієї організації (франчайзора) на торговельну марку, фірмову послугу, ідею, технологічний процес, патент або спеціалізоване оснащення, а також репутацію, ділові зв'язки й ноухау, тобто інформацію, недоступну франчайзі або іншій третій особі.

2. Продаж франчайзером іншій особі/підприємству (франчайзі) ліцензію (франшизу), що дозволяє використовувати її торговельну марку, фірмову послугу, ідею, процес, патент або оснащення, а також імідж і ноухау, тобто інформацію, недоступну франчайзі або іншій третій особі.

3. Включення в договір про продаж ліцензії (франшизи) права франчайзора на регулювання й контроль.

4. Оплата франчайзі різноманітних форм компенсації в обмін на придбані права, а також інші послуги, які надаються франчайзором.

Основний вид діяльності – реалізація ламінатної дошки фізичним і юридичним особам оптом та в роздріб.

2.2 Аналіз операційної діяльності торговельного підприємства

Основними складовими дослідження операційної діяльності торговельного підприємства є аналіз динаміки товарообороту, визначення чинників, що впливають на обсяг товарообороту, аналіз впливу на обсяг товарообороту товарних запасів, трудових показників, а також засобів праці.

Джерелами інформації для аналізу є: дані форми 1-торг "Звіт про продаж та запаси товарів у торговій мережі", форми 1-підприємнмцтво "Звіт про основні показники діяльності підприємства", річного звіту підприємства.

Спільною ознакою роздрібних торгівців незалежно від організаційно-правової форми й обсягів діяльності є виконання єдиних функцій: забезпечення конкретного асортименту товарів або послуг; подрібнення закуплених партій товарів; короткочасне зберігання запасів; забезпечення сервісу.

Основним показником діяльності торгового підприємства є обсяг товарообігу. Товарообіг - це вартість усіх реалізованих товарів за звітний період, який може виражатися як в поточних, так і в зіставних цінах. Він дає загальне уявлення про обсяг діяльності торгового підприємства.

Від виконання плану щодо товарообігу залежить вся решта показників його

діяльності: сума і рівень витрат обігу, сума і рівень валового доходу, прибуток, рентабельність, фінансове полягання і інші економічні показники.

Основні завдання аналізу:

1) вивчення динаміки і виконання плану за обсягом товарообігу в цілому і по окремих товарних групах;

2) визначення впливу чинників на зміну обсягу товарообігу;

3) розробка конкретних заходів щодо підвищення ефективності діяльності.

В таблиці 2.1 наведено динаміку основних показників, які формують товарооборот торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В.

Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки з показників товарообороту торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В., тис.грн

Показники	Роки		Відхилення	
	2018	2019	+,- тис. грн	%
Роздрібний товарообіг	71405	74457	+3119	104,2
Оптовий товарообіг	2150	2220	+70	103,2
Оборот від інших видів діяльності	5,0	7,5	+2,5	150,0
Разом обсяг товарообороту	73555	76677	+3122	104,2

За даними, наведеними у таблиці бачимо, що досліджуване підприємство збільшило обсяг товарообороту на 3122 тис. грн або на 4,2 %. У тому числі, роздрібний товарооборот збільшився на 3119 тис. грн або на 4,2 %; оптовий товарооборот зріс на 2,5 тис. грн або на 3,2 %; оборот від інших видів діяльності - на 2,5 тис. грн або на 50 %.

Аналіз динаміки обсягу роздрібного товарообороту характеризує його тільки в загальних рисах. А крім того, важливо розуміти за рахунок яких чинників відбулася зміна показників.

Серед багатьох чинників, що впливають на динаміку із обсягу товарообороту, слід виділити чинники, пов'язані: з товарними запасами; трудовими ресурсами; з

використанням основних засобів.

Розглянемо вплив кожної групи чинників на динаміку із обсягу роздрібного товарообороту.

Для визначення впливу зміни товарних запасів на динаміку з обсягу роздрібного товарообороту необхідно на підставі даних форми 1-торг "Звіт про продаж та запаси товарів у торговій мережі", а також даних бухгалтерського балансу про залишки товарів скласти товарний баланс такої форми. Для аналізу побудуємо аналітичну таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз впливу зміни товарних запасів на динаміку обсягу роздрібного товарообороту торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В.

Показники	Роки		Відхилення		Вплив на обсяг роздрібного товарообороту тис. грн
	2018	2019	тис. грн	%	
Залишок товарів на початок року	25361	18551	-6910	-27	-6910
Надходження товарів	73495	78818	+5323	+7	+532
Реалізація в роздріб	73530	76649	+3119	+4	-
Інше вибуття	-	866	+866	-	-866
Залишок товарів на кінець року	25526	19954	-5572	-22	+5572

Із наведених даних видно, що збільшення реалізації в роздріб досягнуто за рахунок збільшення у порівняні із попереднім роком надходження товарів на 5323 тис. грн, а також скорочення залишків товарів на кінець року, на 5572 тис. грн. Таким чином, у досліджуваного підприємства була можливість збільшити реалізацію в роздріб на 10895 тис. грн. Однак вона не була досягнута у зв'язку зі зниженням фактичних залишків товарів на початок року у порівнянні з попереднім роком на 6910 тис. грн та іншого вибуття на 866 тис. грн. Таким чином, з урахуванням впливу чинників збільшення роздрібного товарообігу

становило 3119 тис. грн.

Далі проаналізуємо вплив трудових показників на зміну роздрібного товарообороту досліджуваного підприємства. Джерелом інформації для аналізу використання трудових ресурсів є дані форми 1-ПВ ―Звіт з праці", форми 3-ПВ "Звіт про використання робочого часу", відповідні дані підприємства.

У процесі аналізу здійснюється: оцінювання забезпечення торгового підприємства робочою силою; аналіз використання робочого часу; аналіз ефективності використання трудових ресурсів; визначення впливу чинників праці на динаміку роздрібного товарообороту.

Ефективність використання трудових ресурсів відображає продуктивність праці, яка в торгівлі характеризується сумою товарообороту на 1 торгового працівника та сумою товарообороту на 1 торгово-оперативного працівника. При цьому на зміну виробітку одного торгового працівника визначається вплив чинників:

- зміни питомої ваги торгово-оперативних працівників у загальній чисельності торгових працівників;
- зміни середньорічного виробітку на одного торгово-оперативного працівника (із застосуванням одного з прийомів ланцюгових підстановок).

Таблиця 2.3 – Аналіз впливу показників праці на динаміку роздрібного товарообороту

Чинники	Показники	Темп росту, %	Вплив на обсяг товарообороту	
			у %	тис. грн
Зміна середньооблікової чисельності працівників	Середньооблікова чисельність працівників	100,6	+0,6	+439,98
Зміна кількості днів, відпрацьованих одним працівником за рік	Загальна кількість відпрацьованих людино-днів	98,9	-1,7	-246,61
Зміна тривалості робочого дня	Загальна кількість відпрацьованих	95,8	-3,1	-2273,23

	людино-годин			
Зміна середньогодинної продуктивності праці	Роздрібний товарообіг	104,2	+8,4	6299,45

Збільшення обсягу роздрібного товарообороту на 3119 тис. грн було зумовлено збільшенням середньоспискової чисельності торгово - оперативних працівників та середньогодинної продуктивності праці (+441 тис. грн; +6207 тис. грн відповідно). Також зменшення кількості днів, відпрацьованих одним торгово-оперативним працівником та зростання внутрішньо змінних простоїв зменшений обсяг роздрібного товарообороту відповідно на 1250 тис. грн і на 2279 тис. грн.

Далі проаналізуємо вплив наявних засобів праці на зміну показників товарообігу. Джерелами інформації для аналізу служать дані форми "Звіт про наявність та рух основних засобів, амортизацію /знос/", форми 5 "Примітки до річної фінансової звітності", дані бухгалтерського обліку торгового підприємства.

Оцінювання забезпечення торгового підприємства основними засобами, аналіз їх технічного стану та відтворення здійснюється аналогічно промисловому підприємству.

Показниками, що характеризують ефективність використання основних засобів торгового підприємства, є:

1. Віддача основних засобів торгівлі та їх активної частини, які визначаються відношенням обсягу роздрібного товарообігу відповідно до середньорічної вартості основних засобів торгівлі та до середньорічної вартості активної частини основних засобів торгового підприємства.

2. Обсяг роздрібного товарообігу на 1 м² торговельної площі, який визначається відношенням обсягу роздрібного товарообігу до торговельної площі магазину.

Для визначення впливу використання основних засобів торгівлі побудуємо аналітичну таблицю 2.4.

За даними наведеними у таблиці можемо зробити висновок, що зменшення

величини основних фондів негативно вплинула на показник фондовіддачі та на зміну показників роздрібного товарообігу.

На заключному етапі необхідно систематизувати і узагальнити виявлені негативні відхилення в стані і використанні товарних запасів, матеріально – технічної бази, в організації праці і управління торговельно – технологічними процесами за їх впливом на товарооборот. Не всі ці відхилення призводили до прямих витрат товарообороту. Одні негативні відхилення пов‘язані з прямими втратами товарообороту, які можна кількісно оцінити. До таких відхилень, наприклад, можна віднести: втрати часу роботи магазине, пов‘язані з порушенням нормального режиму його роботи під час карантину; відсутність у продажу окремих товарів високого попиту і достатнього асортименту тощо. Інші негативні відхилення як, наприклад, використання морального застарілого устаткування чи незадовільний стан внутрішньо магазинної реклами та інформації призводили до погіршення умов процесу обслуговування покупців, що мало опосередкований негативний вплив на товарооборот. Цей вплив не завжди можна кількісно виразити.

Таблиця 2.4 - Аналіз впливу використання основних засобів торгівлі на зміну обсягу роздрібного товарообороту

Показники	2018	2019	Відхилення			
			Всього	за рахунок		
				вартості основних засобів торгівлі	питомої ваги активної частини	віддачі активної частини
Обсяг товарообороту	73530	76649	3119			
Середньорічна вартість основних засобів	13500	13130	-370	-2015,3		
Питома вага активної частини,	0,45	0,43	-0,02		-3178,4	

%						
Віддача активної частини, грн	12,1037	13,576	+1,4723			-8312,7

2.3 Аналіз витрат та фінансового стану торговельного підприємства

Витрати діяльності - це витрати торгового підприємства на постачання продукції від місця виробництва до споживача, виражені в грошовій формі.

Резерви економії витрат діяльності - це та величина, на яку можна скоротити витрати торгового підприємства у випадку їх необґрунтованого завищення з метою підвищення ефективності діяльності даного суб'єкта господарювання.

Джерелами інформації для аналізу є: дані кошторису з витрат діяльності, форми 1-підприємство «Звіт про основні показники діяльності підприємства»; форма 2 «Звіт про фінансові результати діяльності підприємства».

Рівень витрат обігу торговельного підприємства є узагальнюючим якісним показником, що формується під впливом багатьох факторів і відображає основні аспекти його діяльності, а також конкретні умови роботи. Ці фактори поділяються на зовнішні (екзогенні) й внутрішні (ендогенні). Зовнішні фактори виражають умови і середовище функціонування суб‘єкта господарювання. Їх ще називають незалежними від підприємств. Тоді як внутрішні фактори переважно пов‘язані з використанням ресурсів у процесі торговельної діяльності, тому вони розглядаються як залежні.

До зовнішніх факторів на рівну мікросередовища функціонування торговельного підприємства відносяться: зміна тарифів, ставок, норм нарахувань, цін на елементи матеріальних витрат; зміна роздрібних цін на товари; стан платоспроможного купівельного попиту і рівень конкуренції у районі діяльності (кон'юнктура ринку).

До внутрішніх економічних груп факторів належіть такі: обсяг і структура, ритмічність і рівномірність виконання плану товарообороту; укомплектованість штату працівниками і продуктивність праці; стан і ефективність використання матеріально – технічної бази; стан товарних запасів і їх оборотність. Внутрішніми

є також фактори організаційно – технічного характеру: організаційно – технічний і технологічний рівень торговельної діяльності; дислокація торговельної мережі; стан менеджменту, маркетингу, рівень комерційної роботи.

Більшість із перерахованих факторів впливають на рівень витрат обігу не ізольовано один від одного, а у взаємозв‘язку, що не обхідно брати до уваги в процесі аналізу.

Узагальнюючим показником в аналізі витрат діяльності торгового підприємства є абсолютна сума витрат діяльності та їх рівень у відсотках до обсягу товарообігу. З урахуванням цього оцінювання динаміки з витрат діяльності здійснюється в абсолютній величині, а також за їх рівнем до товарообігу. Для цього фактичні дані з відповідних показників порівнюються з даними за попередній рік (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз динаміки витрат діяльності торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В.

Показники	Роки		Відхилення	
	2018	2019	тис. грн	%
Обсяг роздрібного товарообігу, тис. грн	73530	76649	+3119	104,2
Сума витрат діяльності, тис. грн	4135	3967	-168	95,6
Рівень витрат діяльності в % до товарообігу	5,6	5,2	-0,4	х

Як свідчать результати аналізу, досліджуване підприємство зменшило рівень витрат діяльності на 0,4 % пункти від попереднього року. Це свідчить про підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства.

Далі перейдемо до аналізу фінансових результатів підприємства. Аналіз прибутку торговельного підприємства передбачає:

- оцінку динаміки прибутку;
- аналіз впливу чинників, що зумовлюють відхилення прибутку від основної

операційної діяльності;

- аналіз рентабельності торгового підприємства.

Інформаційною базою для аналізу служать дані бізнес-плану форми 2 "Звіт про фінансові результати", форми 3-торг "Звіт про продаж та запаси товарів у торговій мережі".

Основним джерелом доходів від торгової діяльності є торгові надбавки по реалізованих товарах. Сума реалізованих надбавок складає валовий дохід торгового підприємства (*ВД*).

Відношення суми валового доходу до обсягу товарообігу, виражене у відсотках, називається середнім рівнем валового доходу (*РВД*):

$$РВД = ВД / ТО \cdot 100$$

Сума і середній рівень валового доходу - найважливіші показники, від яких залежать фінансові результати роботи торгового підприємства. За інших рівних умов їх зростання сприяє захопленню суми прибутку і зростанню рентабельності. Як свідчать результати аналізу, торговельне підприємство збільшило чистий прибуток на 912,8 тис. грн. головним чином, за рахунок збільшення фактичної суми торгових націнок порівняно з плановими на 1179 тис. грн та за рахунок зменшення фактичної суми витрат діяльності порівняно з попереднім роком на 168 тис. грн. Це зумовило збільшення прибутку від основної операційної діяльності на 1347 тис. грн.

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансових результатів торговельного підприємства ФОП

Дядюра А.В.

Показник	Роки		Відхилення	
	2018	2019	Абс. +/-	Відн., %
Роздрібний товарообіг, тис. грн	73530	76649	+3119	104,24
Сума торгових націнок на товари, тис. грн	5581	6760	+1179	121,12
Витрати діяльності торгового підприємства, тис. грн	4135	3967	-168	95,93
Адміністративні витрати, тис. грн	1630	1745	+115	107,05
Витрати на збут, тис. грн	2309	2015	-294	87,26
Інші операційні витрати	195	206	+11	105,64
Фінансові результати від основної операційної діяльності, тис. грн	1446	2793	+1347	193,15
Інші операційні доходи, тис. грн	-	4	+4	-
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн	1446	2797	+1351	193,43
Інші фінансові доходи, тис. грн	-	11	+11	-
Фінансові витрати, тис. грн	-	53	+53	-
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	1446	2745	+1299	189,83
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн	433	820	+386	189,37
Чистий прибуток, тис. грн	1012	1925	+912	190,21

До збільшення чистого прибутку привело одержання операційних доходів у сумі 4 тис. грн., а також інших фінансових доходів у сумі 11 тис. грн. Одержання незапланованих фінансових витрат зумовило зниження чистого прибутку на 52 тис. грн.

Отже, під впливом вищенаведених чинників чистий прибуток збільшився на 912,8 тис. грн.

2.4 Аналіз існуючої системи мотивації праці на підприємстві

Перш ніж розпочати аналіз існуючої системи мотивації у торговельному підприємстві ФОП Дядюра А.В. нами було проведено опитування працівників торговельного підприємства з метою виявлення та структурування основних причини, які заважають/підвищують ймовірність продовження подальших трудових стосунків із компанією, оскільки вони є передумовою визначення основних мотиваційних та демотиваційних чинників праці (таблиці 2.8-2.9).

З наведених результатів опитування можемо зробити висновок, що найбільше заважають продовженню трудових відносин із досліджуваним підприємством такі причини: недостатній рівень заробітної плати (49,1%), неможливість кар‘єрного зростання (47,2%) та невпевненість у існуванні підприємства у майбутньому (26,9%).

Таблиця 2.8 - Розподіл працівників підприємства за причинами, які заважають ймовірності подальших трудових відносин

№ з/п	Причини	Питома вага працівників, %
1	Недостатній рівень заробітної плати	49,1
2	Складні відносини з колективом	0
3	Відсутність медичного страхування	13
4	Перевантаження у роботі	15,8
5	Неможливість кар‘єрного зростання	47,2
6	Невпевненість у існуванні підприємства у майбутньому	26,9
7	Проблеми особистого життя	18,5
8	Бажання займатися власною справою	11

Таблиця 2.9 – Розподіл працівників підприємства за причинами, які підвищують ймовірність подальших трудових відносин

№ з/п	Причини	Питома вага працівників, %
1	Заробітна плата	38,9
2	Можливість самореалізації та кар‘єрного зростання	10,2
3	Дружні відносини з колективом	47,2
4	Цілковита впевненість у стабільності підприємства	22,2
5	Різноманітні заохочення, що діють на підприємстві	8,3
6	Проблеми особистого життя	2,8
7	Прагнення до стабільності та роботи на одному місці	48,2

З іншої сторони, основними причинами, які були визначені такими, що підвищують ймовірність подальших трудових відносин були такі: прагнення до стабільності та роботи на одному місці (48,2%), дружні відносини із колективом (47,2%) та заробітна плата (38,9%).

Відповідно до стратегічної позиції досліджуваного підприємства на ринку та внутрішньої політики самого підприємства, можна зробити висновок, що автоматично у працівників повинна виникати потреба, а відповідно і мотив в успіху та досягненні успіху на підприємстві, але, як показують результати опитування, про успіх не обмовився жоден працівник. Це може пояснюватися лише тим, що працівник не в змозі задовольнити потреби більш низького рівня.

Але, незважаючи на те, що досить велика частка працівників взагалі не не вбачають свого подальшого розвитку на цьому підприємстві, все ж є потенційна більшість, які задоволені частково. Саме на них і має бути спрямована основна увага, задля мотивування їх до кар‘єрного просування та стратегічної орієнтованості.

Відповідно до того, наскільки працівника влаштовує матеріальна винагорода, яку він отримує від своєї праці, буде залежати бажання працівника до визнання та схвалення своїх результатів роботи.

Така ситуація пояснюється, в першу чергу тим, що умови праці працівників

підприємств торгівлі постійно поліпшуються, а заробітна плата залишається на тому ж рівні, або навіть менше (у доларовому еквіваленті), що і на початку їх роботи. А отже, працівники, що приносять торговельному підприємству значний прибуток, який постійно зростає, та виконуючи досить велике навантаження, не отримують, за їх твердженнями, достатньої та динамічно зростаючої, згідно з їх результатами, винагороди за працю.

На нашу думку, для розвитку у працівника стратегічного мислення та орієнтації на стратегію, такий фактор, як заробіток, зовсім не повинен переважати. Оскільки, якщо людина концентрує свою увагу тільки на задоволенні потреби у грошах, вона просто не в змозі розкрити ані свій внутрішній потенціал, ані спрямовувати свої дії на перспективу. Тому, на нашу думку, на досліджуваному підприємстві така велика частка незадоволених оплатою праці працівників. Керівництву підприємства слід приділяти більше уваги матеріальному мотивуванню працівників, адже, якщо серед опитаних більша частина частково задоволена або взагалі не задоволена оплатою праці і лише трохи більше десятої частини всіх працівників є задоволеними своєю платнею, то це говорить про те, що заробітна платня не є справедливою і більшість потреб працівники не в змозі задовольнити. Таким чином, не задовольняється одна з основних умов формування системи мотивування працівників у стратегічно орієнтованому торговельному підприємстві.

Такий мотиваційний фактор як міжособистісні стосунки з начальниками, колегами, підлеглими можна трактувати так, що якщо в колективі досить непогана дружня атмосфера, то працівник прагне до виконання тих справ, які вимагають високого ступеню відповідальності. Тобто, чим краща атмосфера у колективі, тим з більшою охотою працівники беруться за справи, та тим гостріше вони відчувають свою відповідальність за її виконання перед колегами. Оскільки виникає досить велика довіра та впевненість один в одному. Адже, якщо в колективі повністю розподілені обов‘язки та працівники досить дружньо

налаштовані один до одного, то більш вірогідно, що вони будуть виконувати доручену їм роботу швидко та якісно.

Ефективність роботи торговельного підприємства в значній мірі залежить від психологічного клімату в колективі та від оцінки трудового колективу його працівниками.

Ця тенденція з роками є незмінною. Відповідно, ми можемо зробити висновок, що даний мотиваційний фактор є одним із вирішальних, оскільки близько 90% всіх опитаних працівників підприємства оцінюють свій колектив та стосунки між підлеглими досить дружніми та позитивними, що в свою чергу, призводить і до високого рівня відповідальності і перед колегами і перед підприємством.

Далі перейдемо до аналізу мотивів праці на досліджуваному підприємстві. З цією метою нами було визначено 18 основних мотиваційних факторів для працівників торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В. при визначенні дієвості мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством. Далі ми пропонуємо працівникам досліджуваного підприємства здійснити оцінку кожного фактору за 10-ти бальною шкалою, де 0 – найнижчий показник задоволення певної потреби (потреба взагалі не задовольняється), а 9 – найвищий (потреба задовольняється повністю). Зведені результати анкетування наведені у таблиці 2.10.

За даними наведеними у таблиці, можемо зробити висновок про те, що найбільш значущими мотиваторами для працівників досліджуваного підприємства є: високий рівень заробітної плати, додаткове матеріальне стимулювання, взаємовідносини у колективі, а також визнання результатів праці, соціальні контакти, нематеріальна мотивація тощо. Відповідно саме на ці складові має бути зорієнтована удосконалена система мотивації, яку варто запровадити на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.10 - Оцінка ключових мотивуючих факторів працівників

торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В.

№ з/п	Показники	Шкала балів									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Високий рівень заробітної плати										
2	Додаткове матеріальне стимулювання										
3	Фізичні умови праці										
4	Структурування завдань										
5	Соціальні контакти										
6	Взаємовідносини у колективі										
7	Визнання результатів праці										
8	Прагнення до досягнень										
9	Влада та вплив										
10	Різноманітність роботи										
11	Зміни										
12	Креативність										
13	Самовдосконалення										
14	Цікава робота										
15	Корисна робота										
16	Нематеріальне стимулювання										
17	Самореалізація										
18	Кар‘єрне зростання										

Далі аналогічно проведемо аналіз основних демотивуючих чинників за допомогою аналітичної таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Оцінка ключових демотивуючих факторів працівників торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В.

№ з/п	Показники	Шкала балів									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Необґрунтований розрив у рівні оплати працівників										
2	Зрівнювання в оплаті праці при неоднаковій ефектив-ності і відношенню до справи										
3	Оплата не за кінцевим результатом										
4	Відсутність зв'язку зарплатної системи з результатами роботи підприємства та одержуваним ним прибутком										
5	Необґрунтованість тарифної системи, що застосовується на підприємстві										
6	Відсутність елементів стимулювання праці працівника за конкретний внесок у результати роботи підприємства										
7	Девальвація премій, що найчастіше стають частиною окладу										
8	Демотивуючий стиль керівництва										
9	Небажання ряду працівників підвищувати рівень професіоналізму та ефективності										
10	Ігнорування професійних навичок і знань, складності виконуваної роботи										
11	Відсутність критеріїв оцінки діяльності співробітників										
12	Відсутність гнучкості в оплаті праці										

Відповідно до зазначених та проаналізованих демотиваційних факторів, можемо зробити висновок про те, що найбільшими демотиваторами для працівників торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В. є складові матеріальної мотивації, а саме: необґрунтований розрив у рівні оплати працівників, зрівнювання в оплаті праці при неоднаковій ефективності і відношенню до справи, оплата не за кінцевим результатом, а також відсутність зв'язку зарплатної системи з результатами роботи підприємства та одержуваним ним прибутком.

Встановивши основні мотиви працівників, також слід зазначити, що всі вони впливають на ефективність стратегічного управління. А ефективність стратегічного управління визначається, перш за все, її успішною реалізацією та досягненням всіх поставлених цілей.

Таким чином, задовольняючи вищеперераховані потреби працівників досліджуваного підприємства, можна впливати на їх стратегічну поведінку.

Стратегічну поведінку можна та потрібно свідомо формувати на основі певних стимулів, які, впливаючи на певний суб‘єкт зовні, спрямовують його діяльність на досягнення певних цілей, створюють поведінкові норми, нормативи та межі діяльності. Ефективність процесу створення належної стратегічної поведінки залежить від системи компенсацій за докладання певних зусиль і дій. Формування стратегічної поведінки пов‘язано з типом організаційної культури, що склалася та формується на підприємстві.

На сьогоднішній день вдало підібраний персонал і не просто персонал, а кожен працівник окремо є незамінним. Якщо підприємство в умовах сучасної високої конкуренції хоче «вижити і вирости», воно не може собі дозволити розпорошеності як у підборі персоналу, так і у мотивуванні персоналу.

У залежності від того, як керівник вирішує питання мотивації праці, буде залежати віддача працівників, результат їх діяльності.

На нашу думку, запорука успіху досліджуваного торговельного підприємства буде полягати в розробці такої стратегії управління, при якій дії в компанії та її

внутрішня структура будуть максимально відповідати зовнішнім умовам. Задля цього повинен розроблятися такий мотиваційний механізм, який буде відповідати системі стратегічного управління підприємством в цілому.

Основним недоліком існуючого мотиваційного механізму стратегічного управління підприємством торгівлі є те, що працівники не відчувають на собі діючої системи мотивування взагалі. Після перегляду зазначеного переліку діючих мотивів вони називають лише декілька, що реально діють.

2.5 Оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства

Оцінку конкурентоспроможності торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В. розпочнемо з аналізу середовища безпосереднього оточення шляхом використання моделі п’яти сил конкуренції М. Портера (табл. 2.12).

За результатами аналізу безпосереднього оточення досліджуваного торговельного підприємства можна сказати, що рівень внутрішньогалузевої конкуренції характеризується середній рівнем: підприємство працює в основному на ринку ламінату, який в більшості характеризується повільними темпами зростання, кількість гравців на ринку є достатньою, диверсифікацією займаються лише підприємства виробники, які мають достатні виробничі потужності для цього.

Споживачі достатньо задоволені продукцією підприємства, зокрема їх цілком влаштовує ціна, якість, рівень обслуговування тощо. Покупці не сильно чутливі до зміни ціни. Однак існують певні проблеми із низьким рівнем інформованості споживачів про товари, що в результаті негативно відбивається на обсягах їх продажу.

Таблиця 2.12 - Аналіз п’яти сил конкуренції за М. Портером

Сила	Параметр оцінки	Оцінка в балах	Підсумковий бал	За 5-ти бальною шкалою
Рівень внутрішньо-галузевої конкуренції	Кількість гравців на ринку	2	5	3
	Темп зростання ринку	1		
	Рівень диверсифікації продукції	2		
Ринкова влада споживачів	Рівень зміни потреб, переваг покупців	2	8	4
	Чутливість покупців до зміни ціни на товар	2		
	Рівень інформованості покупців про товар, ціну, підприємство	1		
	Рівень задоволеністю товаром	3		
Ринкова влада постачальників	Кількість постачальників	2	5	3
	Обмеженість продукції постачальників	2		
	Пріоритетність спрямування для постачальників	1		
Загроза появи нових гравців (бар'єри входу)	Ефект масштабу	3	12	5
	Перевага у витратах	3		
	Доступ до каналів розподілу	2		
	Потреба в капіталі	1		
	Державні заходи і політика	3		
Загроза появи товарів-замінників	Товари-замінники	1	1	1

Що стосується постачальників, то їх у підприємства не багато і з ними в більшій мірі договірна політика є раціональною і цілісною. Загроза появи товарів-замінників на сьогодні є не високою, тому ця конкурентна сила під час аналізу отримала невисокий бал.

Спостерігається середній рівень загрози появи нових конкурентів. Ключовими бар'єрами входу для можливих нових гравців є переваги у витратах, ефект масштабу тощо.

І на завершення нашого аналізу пропонуємо здійснити безпосередньо аналіз

існуючого рівня конкурентоспроможності (конкурентного статусу) торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В. на ринку оздоблювальних матеріалів. Для цього скористаємося методом ключових факторів успіху (КФУ). Результати аналізу систематизуємо у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Оцінка конкурентоспроможності торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В. за КФУ

КФУ	Питома вага КФУ	Абсолютна оцінка	Зважена оцінка
1. Ступінь оволодіння сучасними технологіями продажу та розробка своїх власних	0,13	8	1,04
2. Кваліфікований персонал	0,1	6	0,6
3. Канали розподілу продукції	0,06	6	0,36
4. Витрати у порівнянні з конкурентами	0,1	6	0,6
5. Досвід в сфері менеджменту	0,07	6	0,42
6. Асортимент продукції	0,1	8	0,8
7. Якість продукції	0,13	9	1,17
8. Здатність швидко реагувати на ринкову ситуацію, що змінюється	0,04	7	0,28
9. Контроль за якістю	0,07	6	0,42
10. Імідж і репутація фірми	0,07	7	0,49
11. Ступінь використання торгових площ	0,1	6	0,6
12. Здатність формувати ефективну рекламу	0,03	5	0,15
Разом	1	80	6,97

Отже, згідно проведених розрахунків помітно, що досліджуване торговельне підприємство характеризується в більшій мірі високим рівнем конкурентоспроможності, тобто володіє сильною конкурентною позицією. Зокрема, серед основних конкурентних переваг ми можемо виділити високий ступінь оволодіння сучасними технологіями продажу і розробка свої власних, менші витрати порівняно із конкурентами, спеціалізований асортимент продукції та її висока якість, досвід роботи і імідж на внутрішньому ринку тощо.

Однак, на підприємстві існують і певні проблеми, що пов’язані із недостатньо кваліфікованим та водночас мало вмотивованим персоналом, що перешкоджає продукування нових інноваційних ідей; невисоким рівнем досвіду у сфері менеджменту; відносно незадовільним ступенем використання виробничих потужностей та контролю за якістю як продукції, так і якістю виконуваних задач; низький рівень проведення ефективної рекламної компанії (недостатньо уваги приділено підсистемі маркетингу), що безпосередньо пов’язано із специфікою діяльності підприємства. Тому на вирішення цих проблем та усунення інших слабких сторін і буде зосереджена наша увага при подальшій розробці плану заходів щодо розвитку досліджуваного підприємства.

Проблема безперервного професійного розвитку персоналу є вкрай важливою для кожного сучасного підприємства, адже саме люди є найважливішим стратегічним ресурсом (своєрідним інтелектуальним капіталом) будь-якого підприємства, які забезпечують йому конкурентоспроможність на ринку, високі кінцеві показники діяльності та довгостроковий продуктивний розвиток. Тому задля підвищення рівня кваліфікації та вмотивованості персоналу торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В. пропонуємо програму їх розвитку, яка включає заходи:

– навчання та професійний розвиток працівників з метою набування ними компетенцій, які б могли суттєво підвищити їх спроможність до генерування нових та водночас корисних ідей, їх матеріалізації у нові продукти;

– створення належних умов для розвитку, кар’єрного зростання, реалізації професійних можливостей працівників прояву їх інтелектуального потенціалу;

– створення ефективного мотиваційного механізму з метою спонукання працівників до ініціативної та інноваційної продуктивності;

– залучення персоналу до управлінського процесу;

– забезпечення належного рівня соціального розвитку персоналу (покращення психологічного клімату, збереження здоров’я і відпочинку, мінімізація

конфліктів)

– підвищення рівня корпоративної культури.

Дана програма перш за все спрямована на формування певного механізму підвищення конкурентоспроможності персоналу, що дає можливість в результаті підвищити і конкурентоспроможність підприємства в цілому. Основою розробки програми професійного розвитку має стати так званий «портфель компетенцій» працівника, який включає всі атрибути (навички, знання, вміння, моделі поведінки), які необхідні йому для виконання закріплених за ним завдань.

Особливу увагу в даній програмі слід приділити формуванню ефективного мотиваційного механізму – механізму, за допомогою якого і формуються умови, які спонукають людей до діяльності. Ефективно побудований механізм стимулювання дозволяє отримати максимальну віддачу від кожного працівника і спрямувати її на благо підприємства. Тобто, головною метою побудови даного механізму є формування таких стимулів і умов праці, за яких працівники якісно б виконували поставлені перед ними завданнями, внаслідок чого беззаперечно підвищувалася ефективність діяльності підприємства, що сприяє підвищенню його рівня конкурентоспроможності.

2.6 Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Стратегічний аналіз діяльності розпочнемо з оцінки дієвості існуючої стратегії розвитку торговельного підприємства. Для цього нами було визначено низку індикаторів, за якими за допомогою бальної шкали оцінювання визначено їх стратегічну активність. До таких індикаторів ми зокрема віднесли: рентабельність товарообороту, прибуток на 1 працівника, прибуток на 1кв.м торгової площі, динаміка продуктивності праці, зарплатовіддача (відношення

товарообороту підприємства торгівлі до фонду оплати праці), зарплатомісткість (визначається шляхом ділення фонду оплати праці на виконаний обсяг робіт у вартісному виразі), коефіцієнт співвідношення заробітної плати до середньогалузевої, коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт прийому працівників, коефіцієнт достатності доходів для фінансування торговельної діяльності, коефіцієнт загального обігу робочої сили, коефіцієнт замінності кадрів, рівень комерційного доходу від реалізації товарів, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт стабільності. Бальну оцінку за 9-ти бальною шкалою наведемо у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - Оцінка ключових індикаторів ефективності стратегії торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В.

№ з/п	Показники	Шкала балів									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Рентабельність товарообороту										
2	Прибуток на 1 працівника										
3	Прибуток на 1кв.м										
4	Продуктивність праці										
5	Трудомісткість										
6	Зарплатовіддача										
7	Зарплатомісткість										
8	Коефіцієнт співвідношення заробітної плати до середньогалузевої										
9	Коефіцієнт фінансової автономії										
10	Коефіцієнт прийому працівників										
11	Коефіцієнт достатності доходів для фінансування торговельної діяльності										
12	Коефіцієнт загального обігу робочої сили										
13	Коефіцієнт замінності кадрів										

14	Рівень комерційного доходу від реалізації товарів										
15	Коефіцієнт плинності кадрів										
16	Коефіцієнт стабільності										

За даними наведеними у таблиці можемо констатувати, що загалом усі визначені індикатори мають середню і вище середньої оцінку, а отже потребують незначного коригування зі зміною ринкової кон'юнктури та стратегічної позиції підприємства.

Далі проведемо SWOT-аналіз досліджуваного торговельного підприємства. Для побудови матриці SWOT-аналізу ми склали профіль середовища, який відображає вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства (таблиця 2.15). Для цього ми скористалися методом експертних оцінок. Результати отримані у таблиці 2.15 були покладені в основу матриці SWOT-аналізу (таблиця 2.16).

Таблиця 2.15 - Профіль середовища торговельного підприємства ФОП Дідора А.В.

Фактор впливу на підприємство	Вагомість для галузі	Напрям впливу	Ступінь впливу
ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ			
ПОТЕНЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ			
розвиток економіки країни	3	+	+3
соціально-політична стабільність	3	+	+3
обслуговування додаткових груп споживачів	1	+	+1
входження у нові ринки (сегменти)	2	+	+2
розширення діяльності для задоволення потреб споживачів	3	+	+3
споріднена диверсифікація	2	+	+2
можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп	2	+	+2
самозаспокоєність ключових конкурентів	2	+	+2
швидке зростання ринку	2	+	+2

ПОТЕНЦІЙНІ ЗАГРОЗИ У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ			
інфляція	2	-	-2
ймовірність виникнення нових конкурентів	2	-	-2
зростання збуту товарів-замінників	1	-	-1
уповільнений темп зростання ринку або спад	2	-	-2
зростання тиску конкурентів	3	-	-3
виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами	3	-	-3
зміни в потребах і смаках споживачів	3	-	-3
соціально-політична нестабільність	2	-	-2
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ			
ПОТЕНЦІЙНІ СИЛЬНІ СТОРОНИ І ПЕРЕВАГИ			
конкурентні переваги в ціні та якості	3	+	+3
знання про найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів	3	+	+3
концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку	3	+	+3
достатні фінансові ресурси	3	+	+3
позитивний імідж на регіональному ринку	3	+	+3
здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу	2	+	+2
висока маркетингова активність	3	+	+3
імідж надійного партнера	3	+	+3
обгрунтований «стратегічний набір»	3	+	+3
ПОТЕНЦІЙНІ СЛАБКІ СТОРОНИ			
відсутність реальних конкурентних переваг	3	-	-3
постійні атаки з боку ключових конкурентів	3	-	-3
нижчі за середні темпи зростання	3	-	-3
брак дій для пом‘якшення конкурентного тиску	3	-	-3
неефктивна система мотивацій	2	-	-2
відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку	3	-	-3
вузька спеціалізація	2	-	-2
брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції	2	-	-2

Таблиця 2.16 – Матриця SWOT-аналізу торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В.

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	- розвиток економіки країни - соціально-політична стабільність - обслуговування додаткових груп споживачів - входження у нові ринки (сегменти) - розширення діяльності для задоволення потреб споживачів - споріднена диверсифікація - можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп - самозаспокоєність ключових конкурентів швидке зростання ринку	- зростання курсу іноземної валюти - ймовірність виникнення нових конкурентів - поява товарів-замінників - уповільнений темп зростання ринку або спад - зростання тиску конкурентів - виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками - зміни в потребах і смаках споживачів - соціально-політична нестабільність
Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
- конкурентні переваги в ціні та якості - знання про найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів - концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку - достатні фінансові ресурси - позитивний імідж на регіональному ринку - здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу - імідж надійного партнера - обґрунтований «стратегічний набір»-	ЗАХОДИ: Привернення уваги можливих споживачів шляхом проведення широкомасштабної рекламної кампанії Введення системи знижок Стажування та навчання працівників Збільшення переліку послуг Розробка ефективної системи мотивації задля підвищення результативності праці Збільшення асортименту товарів за рахунок диверсифікації Розвиток стратегічного планування на підприємстві	ЗАХОДИ: Збільшення витрат на реалізацію програм навчання фахівців Проведення активної рекламної кампанії Введення додаткових знижок для постійних клієнтів та деяких категорій населення Переоснащення торговельної зали Розвиток кадрової політики на підприємстві Пошук нових постачальників Відкриття нових магазинів у спальних районах міста

Слабкі сторони (W)	WO-стратегії	WT-стратегії
- відсутність реальних конкурентних переваг - постійні атаки з боку ключових конкурентів - нижчі за середні темпи зростання - брак дій для пом‘якшення конкурентного тиску - неефективна система мотивацій - відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку - вузька спеціалізація - брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції	ЗАХОДИ: Формування асортиментної політики, тісно пов‘язаної із диверсифікацією в напрямку розширення асортименту Використання принципів цінової дискримінації клієнтів Використання стратегії маркетингу, що носитиме «нагадувальний» характер Здійснення постійного моніторингу ринкової ситуації Оцінка конкурентної позиції підприємства та формування заходів щодо її розвитку Проведення аналізу потреб споживачів з метою виявлення розбіжності між їх уподобаннями та існуючою асортиментною політикою на підприємстві	ЗАХОДИ: Пошук нових постачальників Привернення уваги нових споживачів шляхом формування оптимального асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів послуг Перегляд організаційної структури та штатного розпису з метою удосконалення системи мотивації праці на підприємстві Використання стратегії «скорочення зайвого» з метою відновлення втрачених позицій та запобігання збільшенню надлишкових витрат та втрат у майбутньому

За результатами проведеного стратегічного аналізу можемо зробити висновок, що найбільшу небезпеку для підприємства становлять зростання курсу іноземної валюти, оскільки це вплине на зростання ціни продукції; ймовірність виникнення нових конкурентів, які можуть демпінгувати ціни, або пропонувати більш широкий вибір продукції, відповідно буде зростати тиск з боку конкурентів; соціально-політична нестабільність, яка суттєво впливає на рівень купівельної спроможності, інфляція тощо.

На сьогодні сильними сторонами підприємства є конкурентні переваги в ціні та якості «стратегічного набору», який пропонує підприємство, достатні фінансові ресурси для розширення та масштабування своєї діяльності, позитивний імідж на регіональному ринку та імідж надійного партнера.

Щодо слабких сторін, то варто відзначити нижчі за середні темпи зростання обсягів діяльності; брак дій для пом‘якшення конкурентного тиску; неефективна система мотивацій та брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції.

У зв’язку із цим варто приділити увагу формуванню асортиментної політики, тісно пов‘язаної із диверсифікацією в напрямку розширення асортименту; використанню стратегії маркетингу, що носитиме «нагадувальний» характер; здійсненню постійного моніторингу ринкової ситуації та введення додаткових знижок для постійних клієнтів та деяких категорій населення .

Водночас на досліджуваному підприємстві відсутнє чітке бачення подальшого стратегічного розвитку та не розуміння, що саме кадровий потенціал на сьогодні може стати його реальною конкурентною перевагою, а для цього необхідно підвищити рівень його вмотивованості до результативної праці та удосконалити існуючу систему мотивації.

Висновки до другого розділу

За результатами проведеного дослідження торговельного підприємства за останні два роки можемо зробити такі висновки.

Досліджуване підприємство здійснює свою підприємницьку діяльність у сфері торгівлі оздоблювальними матеріалами на засадах франчайзингової системи партнерства. За останні два роки підприємство збільшило обсяг як роздрібного, так і оптового товарообороту. Збільшення реалізації в роздріб досягнуто за рахунок збільшення у порівняні із попереднім роком надходження товарів, а також скорочення залишків товарів на кінець року. Що стосується впливу показників праці на динаміку роздрібного товарообороту, то варто зауважити, негативний наслідок мали показники кількості днів, відпрацьованих одним працівником за рік, а також тривалості робочого дня.

Як свідчать результати аналізу фінансового стану, торговельне підприємство збільшило чистий прибуток головним чином, за рахунок збільшення фактичної суми торгових націнок порівняно з плановими, а також за рахунок зменшення фактичної суми витрат діяльності порівняно з попереднім роком. Це зумовило збільшення прибутку від основної операційної діяльності. До збільшення чистого прибутку привело також одержання операційних доходів, а також інших фінансових доходів.

Для оцінки рівня мотивації працівників підприємства до праці нами було проведено їхнє анкетування, з метою визначення ключових мотиваторів та демотиваторів у їхній діяльності.

З наведених результатів опитування можемо зробити висновок, що найбільш значущими мотиваторами для працівників досліджуваного підприємства є: високий рівень заробітної плати, додаткове матеріальне стимулювання, взаємовідносини у колективі, а також визнання результатів праці, соціальні контакти, нематеріальна мотивація тощо. Відповідно саме на ці складові має бути зорієнтована удосконалена система мотивації, яку варто запровадити на досліджуваному підприємстві.

Відповідно до зазначених та проаналізованих демотиваційних факторів, можемо зробити висновок про те, що найбільшими демотиваторами для

працівників торговельного підприємства є складові матеріальної мотивації, а саме: необґрунтований розрив у рівні оплати працівників, зрівнювання в оплаті праці при неоднаковій ефективності і відношенню до справи, оплата не за кінцевим результатом, а також відсутність зв'язку зарплатної системи з результатами роботи підприємства та одержуваним ним прибутком.

Встановивши основні мотиви працівників, також слід зазначити, що всі вони впливають на ефективність стратегічного управління. А ефективність стратегічного управління визначається, перш за все, її успішною реалізацією та досягненням всіх поставлених цілей.

Таким чином, задовольняючи вищеперераховані потреби працівників досліджуваного підприємства, можна впливати на їх стратегічну поведінку.

3 РОЗВИТОК СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ФОП ДЯДЮРА А.В.

3.1 Етапи формування стратегічно-орієнтованої системи мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства

Формуючи мотиваційну систему ефективної діяльності персоналу торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В. необхідно виділити основні вимоги до її реалізації:

1) ясність і конкретність системи мотивування – система мотивування повинна бути, перш за все, зрозумілою для працівників, а також простою для виконання;

2) орієнтованість на результат – система мотивування повинна забезпечувати чи підтримувати у керівників і працівників підприємства бажання досягати поставлених цілей;

3) постійність – система мотивування повинна бути незмінною для того, щоб забезпечувались довгострокові цілі, а не лише короткострокові;

4) керованість – повинна бути можливість перевести систему мотивування з одного стану в інший;

5) справедливість – відповідність системи мотивування уявленням, потребам, інтересам працівників конкретного підприємства;

6) виправдання очікувань – так як одне з основних завдань системи мотивування це і є управління очікуваннями працівників, тому вона повинна функціонувати на основі вивчення потреб працівників і якомога якісніше реалізовувати їх очікування;

7) створення конкурентних стосунків в колективі – для підприємств роздрібної торгівлі змагальність між працівниками є одним з факторів покращення їх діяльності;

8) баланс між інтересами підприємства в цілому і окремих працівників - навряд можливо знайти таке підприємство цілі та інтереси працівників якого повністю співпадали з його власними. Однак необхідно створювати таку систему мотивування, яка б змогла врівноважити інтереси всіх зацікавлених сторін суб'єкта господарювання.

В основу стратегічно-орієнтованої концепції управління кадровими ресурсами покладено стратегічний підхід, згідно з яким людина – це не поновлюваний ресурс, який має специфічні здібності до праці. При цьому соціальна організація представляється єдністю трьох взаємопов'язаних характеристик (трудова функція, соціальні відносини, стан працівника).

Забезпечення залученості та прихильності персоналу організації досягається за рахунок укладання психологічних контрактів, стимулювання позитивного ставлення персоналу до праці, розвиток здібностей до цілепокладання, самоконтролю, а також через формування корпоративної культури, що підтримує стратегічний розвиток за принципами соціального партнерства. Концепція соціального менеджменту (people-management, або індивідуальна клієнт орієнтованість) заснована на управлінській парадигмі управління

знаннями організаційного розвитку. Виходячи з наведеної управлінської парадигми працівник стає не стільки особливим об'єктом управління, скільки його суб'єктом, маючи різноманітні знання. Такі працівники є вищою цінністю організації.

Основними причинами низької продуктивності праці на торговельних підприємствах є:

- брак кваліфікованого персоналу;
- висока плинність кадрів;
- вузька спеціалізація персоналу;
- надлишкова чисельність працівників;
- неефективна організація праці;
- неефективна організація торгово-технологічних процесів;
- неефективна система планування чисельності персоналу.

Значна частина проблем підвищення ефективності праці зумовлена специфічними особливостями використовуваного персоналу, його мотивацією тощо. На торговельному підприємстві ФОП Дядюра А.В. основну частину становлять працівники, які не мають спеціальної освіти та початкового досвіду роботи в торгівлі, але мають професійні навички в іншій сфері діяльності.

Ще одна причина використання некваліфікованих працівників полягає у стабільно високому попиті на торговий персонал на ринку праці. Ставлення до роботи на торговельному підприємстві як до тимчасової зайнятості, незадоволеність розміром заробітної плати, низька емоційна стійкість (особливо при обслуговуванні покупців), нерівномірність робочого навантаження, не престижність торгових професій, низькі моральні якості та недисциплінованість лінійного персоналу формують незадовільний мотиваційний клімат на підприємстві: працівники не відчувають відповідальності за результати своєї роботи підприємства, якість обслуговування покупців знижується тощо. Усе це призводить до зменшення продуктивності й ефективності праці персоналу торговельного підприємства.

На основі аналізу наукової літератури встановлено фактори підвищення ефективності праці. Слід зазначити, що з точки зору управління не має значення, є ці фактори зовнішніми або внутрішніми. Важливо те, що вони мають різну силу впливу на прибутковість підприємства, а отже, на ефективність праці − саме це є визначальним моментом у виборі тих чи інших стратегій та інструментів управління.

Внутрішні фактори:

- фактори прямого впливу − торгово-технологічні процеси, кількість, якість, структура, вартість і динаміка (оборот, плинність) робочої сили, а також якість і швидкість підбору та навчання персоналу. Кожен із вказаних факторів може збільшувати або зменшувати витрати та вартість праці, впливаючи при цьому на результативність праці та її рентабельність;
- фактори непрямого впливу − умови праці, соціально-психологічний клімат у колективі, практика повсякденного керівництва, конкурентоспроможність соціального пакета (заробітна плата, премії, пільги тощо).

Зовнішні фактори значною мірою впливають на ефективність праці на досліджуваному торговельному підприємстві. Основними факторами, які гальмують продуктивність у ФОП Дядюра А.В., є:

- екзогенні, головні з них – це купівельний потік і сезонність продажів, які прямо впливають на потребу торговельного підприємства в робочій силі та способи її використання;
- зовнішні ситуаційні фактори, що пов’язані з економічними кризами та знижують купівельну спроможність населення;
- стан ринку праці, який визначає характер пропозиції робочої сили за кількістю та якістю (переважно це низькокваліфіковані працівники);
- поведінка конкурентів на ринку праці та у сфері зайнятості (політика щодо оплати праці та залучення кваліфікованого персоналу, соціальні програми тощо).

Вплив вищенаведених факторів навіть при високій продуктивності праці на торговельному підприємстві викликає зменшення прибутку внаслідок

зниження рентабельної праці. Досліджуваному підприємству, в першу чергу, варто зосередитися на внутрішніх можливостях підвищення ефективності праці персоналу. Отже, можна стверджувати, що мета управління персоналом на торговельному підприємстві полягає в забезпеченні збалансованості між витратами, вартістю та результативністю робочої сили шляхом використання внутрішніх можливостей, які нейтралізують вплив постійно діючих чинників та несприятливо позначаються на ефективності та вмотивованості праці персоналу. Аналіз особливостей функціонування ФОП Дядюра А.В. і факторів ефективності праці персоналу дозволив виявити головні ризики й основні внутрішні можливості підвищення ефективності праці за об'єктами управління (рис. 3.1).

Рисунок 3.1 - Фактори та ризики підвищення ефективності праці персоналу ФОП Дядюра А.В.

Таким чином, значення персоналу та підвищення його вмотивованості на торговельному підприємстві в сучасних умовах слід розглядати як головний фактор стратегічного розвитку, отримання прибутку та здійснення економічно ефективної господарської діяльності.

За сучасних умов мотивація виступає способом управління відносинами, поведінкою працівника, що впливають на нього за допомогою матеріальних і моральних стимулів. З огляду на те, що матеріальна мотивація є основною, для організації стабільної роботи та забезпечення низького рівня плинності кадрів застосування мотивів людини не є найважливішим.

Слід визначити три види мотивації персоналу торговельного підприємства: пряма матеріальна, непряма матеріальна та нематеріальна.

Пряма матеріальна мотивація включає основну заробітну плату, премію за виконання плану, премію за організацію своєї роботи без порушень, відсоток від продажів, премію досягнення конкретних показників або індикаторів ефективної праці.

До соціального пакета, або нематеріальної мотивації, входять додаткове медичне страхування, наявність гнучкого графіка роботи, можливість навчання та стажування, організація харчування, забезпечення корпоративного одягу, організація транспорту від роботи до дому, надання додаткової відпустки, знижок і бонусів на придбання товарів тощо.

До непрямої матеріальної мотивації, яка досить ефективно застосовується на торговельних підприємствах, належать публічна похвала з боку керівника, лист подяки або сертифікат від керівництва, організація конкурсів і змагань, стенд кращих працівників організацій, корпоративні вечірки та чаювання, надання путівок для відпочинку.

Особливості сучасних трудових ресурсів полягають у тому, що кадри стають заручниками маятника між ефективністю та лояльністю, віддаючи перевагу останній. Зміни ситуації, що склалася, відбуваються шляхом пошуку роботодавцем нових моделей і форм оплати праці, які дозволяють зацікавити та замотивувати працівника до ефективного використання ресурсів. На даному

етапі розвитку нашої країни першим щаблем у даній мотивації служить матеріальна зацікавленість працівника, що виражається економічною категорією «заробітна плата».

Результуючий показник діяльності підприємства залежить від рівня організації мотивації персоналу − матеріальної та нематеріальної.

Пропонований нами для ФОП Дядюра А.В. підхід до управління ефективністю використання торговельного персоналу розглядається крізь призму підвищення віддачі трудових ресурсів у рамках техніко-технологічного рівня розвитку досліджуваного торговельного підприємства, вдосконалення організації праці, забезпечення мотивації, професійного рівня персоналу, підвищення активності персоналу тощо. Пропонується комплексний підхід до управління ефективністю праці, виявлення причинно-наслідкових зв'язків організації ефективності трудових процесів, факторів й умов підвищення трудової ефективності, що впливають на результативність діяльності торговельного підприємства.

Однією з найвідоміших технологій у системі клієнтоорієнтованості персоналу торговельного підприємства є технологія організації внутрішнього маркетингу, коли використовуються різні управляючі підходи по відношенню до власного персоналу щодо розробки програм їх лояльності до організації, подібно як для покупців. Тобто персонал організації торгівлі має розглядатися як внутрішній клієнт, який потребує уваги та мотивації його лояльності. Такі технології можуть знизити зрештою загальні витрати на управління персоналом і підвищити ефективність його роботи. Клієнтоорієнтованість персоналу впливає на збільшення обсягу продажів підприємства, фінансових результатів його діяльності та довгострокові перспективи розвитку.

Як вже зазначалось, те, наскільки персонал мотивований до високої якості обслуговування споживачів і якими ресурсами він забезпечений для цього, має вирішальний вплив на клієнтоорієнтованість усього торговельного підприємства. Модель діагностики впливу рівня клієнтоорієнтованості

персоналу досліджуваного торговельного підприємства на ефективність послуги наведено на рис. 3.2.

Рисунок 3.2 - Модель діагностики впливу рівня клієнтоорієнтованості персоналу торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В. на ефективність торговельної послуги

В якості показників оцінки трудової ефективності персоналу торговельного підприємства слід визначити: продуктивність праці, соціально ефективність заробітної плати, зарплато віддача та якість праці. До факторів, що впливають на трудову ефективність персоналу досліджуваного торговельного підприємства слід віднести: дохід від реалізації товарів, витрати на заробітну плату, кількість працівників, чистий прибуток та якість обслуговування. Для оцінки рівня клієнтоорієнтованості пропонується використовувати матрицю оцінки рівня клієнтоорієнтованості на основі методики SERVQUAL [12].

В результаті адаптації методики SERVQUAL [12] до особливостей функціонування торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В. встановлено набір показників оцінки клієнтоорієнтованості:

1. Матеріальність (М1-М5) − матеріальна і технічна оснащеність підприємства, склад його працівників відповідно до кваліфікації.

2. Чуйність (Ч8-Ч10) − професіоналізм і дисциплінованість трудового колективу.

3. Переконливість (П11-П13) − ввічливість і тактовність членів колективу, їх рівень уваги до споживача та компетентності у своїй продукції.

4. Співчуття (С14-С17) − реалізація індивідуального підходу до кожного споживача, тобто усвідомлення його потреб.

5. Надійність послуг (Н6-Н7) − підтримка високого рівня якості послуг, гарантована споживачеві своєчасність їх виконання, а також престиж підприємства в цілому.

Таким чином, мотивація та лояльність укладаються в схему персонального вибору працівником поведінкової траєкторії, яка залежить від системи впливів зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів у системі менеджменту якості. Важливо враховувати систему управління якістю послуги. Підприємство зобов’язане так організувати роботу всього персоналу, щоб забезпечити стабільний і високий рівень якості продукції або послуг відповідно до споживчих переваг. Найважливішим інструментом досягнення високого рівня клієнтоорієнтованості стає система управління підприємством. Виходячи з цього першим завданням системи управління підприємством є не поточний контроль обсягу реалізації продукції (послуг), а створення механізму безперервного контролю всієї діяльності підприємства. Відповідно до процесного підходу діяльність торговельного підприємства розглядатиметься як сукупність бізнес-процесів.

Залучення працівників є важливим напрямом у системі мотивації праці.

Залученість персоналу до процесу як емоційно, так і інтелектуально − це стан, коли працівники намагаються здійснювати свої обов’язки якнайкраще. Існує

відмінність понять «задоволеність» і «залученість» працівників. Для сучасної вітчизняної практики управління терміни «задоволеність місцем роботи», «лояльність по відношенню до підприємства» і «залученість» є тотожними. У зарубіжній практиці дані поняття − це різні рівні лояльності працівника до власного підприємства. У практиці управління орієнтованістю на клієнта персоналу виділяють завдання просуватися від низьких показників задоволеності персоналу до високого ступеня його залучення. Виходячи з основних аспектів даного підходу, залученому працівнику притаманне позитивне ставлення до підприємства, він легко затримується на роботі, виконує більше обов'язків, ніж позначено в його посадових інструкціях, охоче радить іншим людям працевлаштування на даному підприємстві. Цілі у сфері підвищення мотивації праці в рамках досягнення визначеного рівня стратегічного розвитку досліджуваного торговельного підприємства включають такі напрями: клієнтоорієнтованість персоналу, ступінь задоволення споживачів, економічні та інші показники (продуктивність праці, обсяг продажів, якість послуг тощо).

Етапи формування ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В. наведено на рис. 3.3.

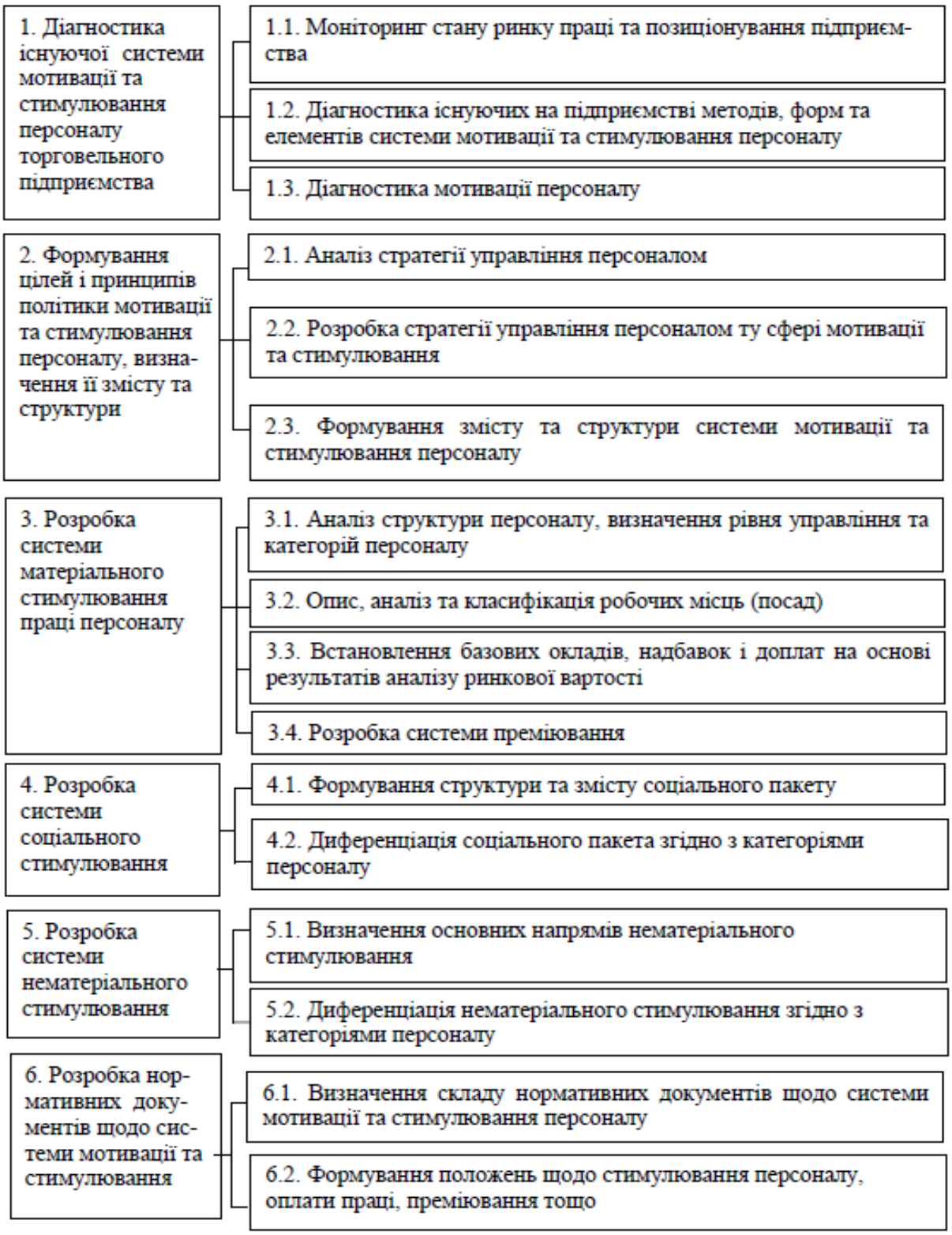

Рисунок 3.3 - Етапи формування ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В.

Система мотивації та стимулювання повинна бути раціональною, тому важливо з’ясувати, які елементи системи мотивації та стимулювання є фактичними важелями впливу на трудову поведінку працівника.

Запропонований підхід заснований на управлінні орієнтованістю на клієнта як персоналу, так і споживачів, сприяє своєчасному введенню нових рівнів управління досліджуваним торговельним підприємством, які, з одного боку, дозволяють застосовувати існуючий досвід, способи стимулювання, механізми вдосконалення менеджменту для досягнення поставлених цілей і завдань у сфері мотивації працівників, а з іншого − впливають на зростання показників результативності діяльності підприємства в цілому.

Кращими показниками ефективності системи мотивації та оптимальності корпоративної культури є повна задоволеність персоналу (залученість) і обсяг продажів у розрахунку на працівника підприємства за обсягами продукції на рік. Дані показники є ключовими, відображають найважливіші бізнес-процеси діяльності, впливають на роботу підприємства в перспективі. Показники клієнтоорієнтованості персоналу (його задоволеність і продуктивність праці) можуть перебувати під впливом інших чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таким чином, система мотивації персоналу має формуватися як частина корпоративної культури підприємства для досягнення його цілей та зростання результативності й ефективності стратегічного розвитку. Методи мотивації працівників ФОП Дядюра А.В. мають виступати частиною системи стратегічного менеджменту та створювати умови для отримання найбільшого ефекту роботи системи управління підприємством загалом.

3.2 Рекомендації щодо використання ключових показників ефективності (KPI) в управлінні мотивацією персоналу на торговельному підприємстві

В процесі управлінської діяльності вирішальним моментом стає формування зацікавленості людини в праці через відповідні мотиви, які виникають під впливом внутрішнього стану чи дії зовнішнього середовища, обставин чи умов.

Шляхом впливу різних мотивів на поведінку персоналу підприємства, система управління може направити діяльність працівників у необхідному напрямі, що дозволить вирішувати поставлені цілі. Традиційні управлінські рішення не завжди є актуальними в реаліях сьогодення. Багатьом підприємствам не вистачає інноваційності методів управління, що спираються на визначення цілей та персональну відповідальність працівників. Цільова направленість в управлінських підходах, що містить ефективне матеріальне стимулювання, дозволяє отримувати необхідні наслідки від правильного мотивування персоналу.

Одним із сучасних методів управління мотивацією на підприємстві є система мотивації на основі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI).

Класичні напрацювання у сфері мотивації персоналу в сьогоднішніх умовах не завжди дають необхідний результат. Головне завдання, яке постає перед практиками, є пошук методів, що дозволяють підприємствам досягати поставлених цілей розвитку, використовуючи нове розуміння мотиваційних підходів. Одним з таких підходів є застосування ключових показників ефективності – KPI.

Використовуючи систему KPI, до працівників доводяться стратегічні цілі організації та здійснюються контрольні функції за їхнім досягненням. Відповідність KPI цілям підприємства підвищує керованість [13].

Ключові показники ефективності використовується для досягнення головних цілей торговельних підприємств – залучення споживачів, збільшення продажів, зменшення витрат. Система KPI має конкретне закріплення за

працівником чи групою, показники ефективності пов’язані зі стратегічними цілями, мають високий відсоток досяжності, фокусування на високо пріоритетних цілях, показники сприяють мотивації персоналу.

KPI слугують інструментом вимірювання досягнення поставлених цілей з урахуванням місії організації та всіх зацікавлених сторін [13].

В процесі реалізації управління за KPI слід визначити основні етапи, на основі яких будується система мотивації, а саме: сформувати стратегію; визначити фактори, які дадуть позитивний ефект; визначити ключові показники ефективності; вироблення та оцінювання збалансованих показників; визначення технології впровадження.

Стратегія підприємства розбивається на відповідні стратегічні ініціативи, в межах яких виділяються задачі для структурних підрозділів. Найважливіші фактори діяльності підприємства повинні бути ключовими в реалізації стратегії. Основними вимогами, які висуваються до ключових показників ефективності, має бути: обмежена кількість; єдині для всього підприємства; цифровий вираз показників; зв'язок з головними індикаторами успіху; можливість впливу на чинники; стимули для персоналу. При об'єднанні KPI в систему збалансованих показників визначається об'єкт контролю (структурний підрозділ) та необхідність оцінки ключових чинників успіху для вирішення стратегічної задачі, яка встановлена структурному підрозділу. Останній етап впровадження KPI передбачає визначення джерел інформації для наповнення показників при умові достатності, об'єктивності, своєчасності та надійності [13].

Що стосується практичного аспекту впровадження системи KPI, як правило встановлюють від 3 до 7 показників. Кожен показник визначають за його вагою у відсотках, а загальна вага показників дорівнюватиме 100% [8].

Розглянемо основні рівні формування системи KPI. 1-й рівень це вибудовування системи ключових показників діяльності у вигляді дерева цілей підприємства. При цьому необхідно визначити склад ключових показників діяльності для персоналу та критерії і процедури оцінки

досягнення поставлених показників. На 2-му рівні виділяються і класифікуються ключові позиції персоналу для подальшої розробки системи. По такій схемі формують підсистему матеріальних показників. На 1-му рівні, з урахуванням розроблених KPI, відбувається створення системи преміювання, що ґрунтується на розподілі преміального фонду в залежності від досягнення персоналом поставлених цілей. На 2-му рівні відбувається розподіл окладів і премій залежно від бонусу працівника – його цінності для даного підприємства з точки зору бізнес-цілей і набору функцій його посади [13].

При визначення цілей, які пов'язані з досягненням KPI на торговельному підприємстві, слід використовувати правило, що використовується в менеджменті та проектному управлінні – "розумна ціль" (SMART). Абревіатура SMART утворена шляхом визначення 5 властивостей "розумних" цілей [14]:

1. Specific – конкретна.
2. Measurable – вимірювана.
3. Achievable – складна, але досяжна – реалістична.
4. Relevant – актуальна, у зоні відповідальності співробітника.
5. Time bounded – обмежена в часі.

Якщо ми ставимо відповідні цілі, то, враховуючи вищезазначений підхід, конкретність визначатиме, що безпосередньо необхідно досягти (збільшення продажів, розширення асортименту); вимірюваність означає оперування певними одиницями вимірювання (штучна кількість, відсотки); реалістичність чітко повинна давати відповідь - за рахунок яких дій можна досягти результатів; актуальність визначає істинність цілі, необхідність виконання конкретного завдання; обмеженість в часі ставить часові межі, в які повинна досягатися конкретна ціль (місяць, квартал, рік).

На рис. 3.4 нами представлено карту стратегічних цілей операційної діяльності, рекомендована для торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В.

Рисунок 3.4 – Карта стратегічних цілей розвитку операційної діяльності торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В.

З рис. 3.4 можна побачити, що підвищення мотивації впливає на оптимізацію основних бізнес-процесів досліджуваного торговельного підприємства, оскільки правильно вмотивовані працівники працюють більш ефективно, відповідальніше ставляться до своїх посадових обов'язків, що підвищує якість виконання роботи та її внесок у загальний результат операційної діяльності. Підвищення рівня забезпечення інформаційними технологіями дозво- лить здійснювати оптимізацію управління запасами, дебіторською заборгованістю, а також оптимізувати основні бізнес процеси. Своєю чергою, оптимізація

основних процесів операційної діяльності позитивно впливає на тривалість операційного циклу, рівень їх витрато ємності.

Напрямки оптимізації управління дебіторською заборгованістю та оптимізація основних бізнес-процесів приведуть до більш якісного обслуговування клієнтів, та, можливо, дозволять запропонувати їм кращі умови здійснення платежу за придбані товари, що однозначно позитивно вплине на рівень задоволеності клієнтів. Це, своєю чергою, приведе до збільшення кількості клієнтів, які оберуть саме це підприємство. Таким чином, підприємство в перспективі збільшить сегмент ринку, що займає.

Перелічені напрями цільового впливу на параметри операційної діяльності в цілому позитивно впливатимуть на динаміку доходів і витрат торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В.

Досягнення цілей можливе лише за умови їх кількісного опису та розуміння механізму формування цих кількісних параметрів. З цією метою нами було розроблено систему збалансованих показників операційної діяльності, де було вказано ключові показники для контролю за виконанням стратегічних цілей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Система стратегічних цілей операційної діяльності торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В. та показників, що визначають їх досягнення

Складова	Мета	Завдання	Показник, що характеризує досягнення цілі
Результати	Максимізувати операційний прибуток	Зростання доходу від реалізації продукції	Обсяг доходу від реалізації продукції
		Зменшення рівня операційних витрат	Рівень операційних витрат
Клієнти	Розширення сегмента ринку	Збільшення кількості клієнтів	Кількість клієнтів (чеків)
		Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Частка відвідувачів, що зробили покупку
Внутрішні бізнес-процеси	Скорочення тривалості операційного циклу	Оптимізація управління запасами	Тривалість оборотності запасів
		Оптимізація витрат по основних бізнес-процесах	Рівень витрат процесу; тривалість процесу

		Оптимізація управління дебіторською заборгованістю	Рівень дебіторської заборгованості; термін інкасації дебіторської заборгованості
Навчання та розвиток	Підвищення рівня продуктивності праці	Підвищення рівня мотивації працівників	Товарооборот на одиницю операційного персоналу
		Задоволення персоналу робочим місцем	Плинність кадрів, задіяних в операційній діяльності

Деталізація завдань та системи заходів з підвищення ефективності операційної діяльності знаходить відображення в поточному плані операційної діяльності, у межах якого пропонується виокремлювати окремі рівні поточних планів, які характеризують усі характеристики ефективності операційної діяльності (рис. 3.5).

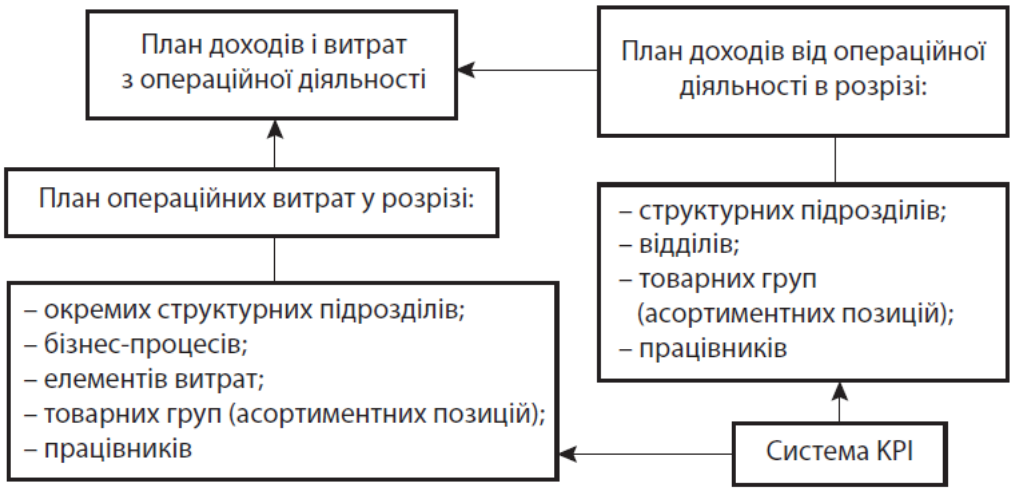

Рисунок 3.5 – Взаємозв’язок системи поточних планів ефективності операційної діяльності та KPI підприємства торгівлі ФОП Дядюра А.В.

Таким чином, незважаючи на організаційні модернізації та технологічні інновації на підприємствах, основою їх ефективної роботи лишається персонал. Саме через це головним елементом планування ефективності операційної діяльності досліджуваного підприємства є система KPI, яка поряд із планом доходів і витрат операційної діяльності є документами первинного

рівня в системі поточних планів підприємства. Як ми вже зазначали, дана система показників допомагає планувати та оцінювати ефективність роботи персоналу підприємства на основі спеціально розроблених показників, які враховують специфіку роботи кожного працівника та його внесок у досягнення головної мети підприємства, що є передумовою запровадження якісної системи мотивації.

Виходячи з особливостей операційної діяльності торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В. запропоновано таку систему основних показників KPI операційної діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Рекомендована для торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В. система показників KPI операційної діяльності

Категорія персоналу	Показники системи KPI
Директор	Обсяг товарообороту; загальний рівень операційних витрат; рівень досягнення планових показників операційної діяльності підприємства
Керівник відділу закупок і оптових продажів	Рівень витрат на закупки товару; рівень забезпечення товаром відділу продажів (виражається в наявності товару, запланованого магазином); рівень оборотності товарних запасів
Менеджер оптових продажів	Обсяг товарообороту; темпи росту обсягів продажів; виконання планового обсягу продажів
Менеджер по закупках	Вартість товарів, що закуповуються; відповідність якості (характеристик) товарів установленому підприємством рівню; рівень повернення товару через брак продукції (з вини постачальника); надійність виконання договірних умов постачальником (кількість порушень постачальником договірних умов і рівень втрат через кожне порушення)
Продавець-консультант	Обсяг продажу в грошовому вираженні; рівень виконання планового обсягу продажів
Складський персонал	Швидкість обслуговування вхідного та вихідного товаропотоку; дотримання спеціальних умов зберігання товарів; норми втрат товарів з вини відділу зберігання; рівень повернення товарів покупцями (дефекти з вини відділу зберігання)

Далі наведемо приклади реалізації KPI в системі мотивації різних категорій персоналу досліджуваного підприємства.

В таблиці 3.3 наведено оцінку виконання основних KPI менеджера з оптових продажів торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В., яка слугуватиме базисом для розрахунку його мотивації за визначений період.

Таблиця 3.3 – Оцінка виконання основних KPI менеджера з оптових продажів торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В.

Мета	KPI	Вага, %	Одиниця виміру	План	Факт	Результат, %	Тренд
Виконати план продажу на жовтень 2020	Відсоток виконання плану продажу	40	%	100	98	98	↑
Збільшити кількість нових клієнтів	Кількість нових клієнтів	25	угода	26	34	130,8	↑
Скоротити дебіторську заборгованість за товар	Сума дебіторської заборгованості за товар на кінець місяця	25	%	400 000	480 000	120	↓
Підвищити рівень лояльності споживачів до компанії	Відсоток задоволеності клієнтів	10	%	100	99	99	↑

Далі розглянемо як визначаються діапазони значень для розрахунку премії за виконання кожного KPI (таблиця 3.4, 3.5).

Таблиця 3.4 – Вихідні дані для розрахунку премії на основі KPI

№ KPI	Назва KPI	Вага KPI, %	Формула розрахунку премії за виконання KPI
KPI 1	Приріст обсягу реалізації	40	Б*0,4*К1
KPI 2	Кількість нових клієнтів	25	Б*0,25*К2
KPI 3	Сума дебіторської заборгованості	25	Б*0,25*К3

KPI 4	Відсоток задоволеності клієнтів	10	Б*0,1*К4

Формула розрахунку премії (Пр):

$$Пр = Б \times 0,4 \times (К1 \times 0,4 + К2 \times 0,25 + К3 \times 0,25 + К4 \times 0,1),$$

де Б – базовий посадовий оклад;

0,4 – розмір премії від базового посадового окладу;

К1, К2, К3, К4 – коефіцієнт виконання KPI;

0,4; 0,25; 0,25; 0,1 – питома вага кожного KPI.

У таблиці 3.5 наведемо граничні діапазони значень виконання показників KPI для розрахунку преміальної частини заробітної плати.

Таблиця 3.5 – Діапазони значень виконання KPI

Відсоток виконання плану	Коефіцієнт
Виконання плану менш ніж на 100 %	0
Виконання плану на 101-110%	0,5
Виконання плану на 111-120%	0,7
Виконання плану на 121-130%	1
Виконання плану більш ніж на 131%	1,2

Відповідно до даних, наведених у таблиці 3.3 обрахуємо премію менеджера з оптових продажів торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В.:

Пр (Савчук С.А.) = 9500*0,4*(0,4*0+ 0,25*1+0,25*0,7+0,1*0) = 1615 грн

Фактична премія, яку працівник Савчук С.А. отримав за усередненим показником виконання плану становила 1100 грн. Отже запропонований підхід до нарахуванням премії підвищуватиме мотивацію більш якісно виконувати свої посадові обов’язки з урахуванням стратегічних цілей компанії.

3.3 Удосконалення управління мотивацією праці на основі поведінкового підходу

На сьогоднішній день не викликає сумнівів той факт, що людські ресурси підприємства необхідно використовувати ефективно, створюючи такі умови, в яких би працівникам хотілось працювати з користю для себе і підприємства. Для цього необхідно створити на підприємстві систему мотивування, використання якої дозволить впливати на поведінку і мотиви персоналу, спрямовуючи поведінку працівників в потрібному для підприємства напрямі.

Якщо виконувана робота буде максимально задовольняти потреби працівників, то можна розраховувати на те, що вони будуть прагнути виконувати цю роботу якомога якісніше і таким чином робити свій вклад в успішне функціонування підприємства.

Якщо говорити про систему мотивування ефективної діяльності персоналу на конкретному підприємстві, то необхідно розглядати її як комплекс заходів, що стимулюють персонал не лише до роботи, а й до особливої старанності і активному бажанню працювати саме на цьому підприємстві; до отримання високих результатів у своїй діяльності та лояльності по відношенню до керівництва організації.

Так як механізм мотивування складається з декількох рівнів: потреби цінності, мотиви, поведінка, вважаємо, що і система мотивування повинна бути рівневою і окрім задоволення матеріальних потреб враховувати обов’язково поведінкові аспекти.

Стилі поведінки з’являються як реакції на проблеми і зміни, які виникають на робочому місці, а також колег і правила, які є невід’ємною частиною трудового процесу. Підсистема стилів поведінки включає такі складові:

вирішення проблем, прийняття змін, уникнення проблем / змін, вплив на колег, протидія правилам, підкорення колегам / правилам.

З інтересів найманих працівників формуються мотиви. Таким чином створюються підсистема мотивів поведінки, яка включає: комфортні та безпечні умови праці, мотив самовираження і росту кваліфікації та майстерності, мотив спілкування, мотив високого статусу і влади, мотив визнання досягнень, мотив кар'єрного росту.

Власники підприємств, сформувавши цілі і завдання використовують підсистему стимулів для впливу на працівників. Підсистема стимулів підтримує бажані моделі поведінки працівників і включає такі елементи: забезпечення комфортних умов праці та відчуття стабільності і впевненості, заохочення професійного зростання працівників, проведення заходів, які не є складовими роботи, зміна статусу, вираження вдячності від керівництва, кар'єрний ріст. Кожна з розглянутих груп стимулів включає в себе окремі елементи. Наприклад,

зручні умови праці, безкоштовне харчування, забезпечення спецодягом, довіз до робочого місця, медичне страхування; система соціального страхування. Підсистема заохочення професійного зростання працівників містить такі стимули, як: оплата тренінгів, курсів, семінарів; спортивні змагання; змагання з комунікабельності; вмінню спілкуватись з клієнтами.

Окрім цього поведінковими стимулами для працівників компанії можуть бути також: проведення екскурсій, корпоративних свят; привітання з особистими датами; зворотній зв'язок між керівництвом і підлеглими, додаткова відпустка, знижки на товари, що реалізує магазин; подяка та грамота; публічна похвала; звання найкращий продавець тощо.

Підсистема принципів поведінки показує, з одного боку, якими хочуть бачити поведінку працівників власники підприємств, а, з іншого боку, принципи поведінки найманих працівників при правильному застосуванні до них стимулюючих заходів (працівник сприйняв, застосовуваний до нього стимул своїм мотивом). Підсистема принципів поведінки, що включає: партнерську

співпрацю, шанобливе відношення, дисциплінованість і виконавчість, лояльне відношення, бажання вдосконалюватись тощо. Саме такими принципами повинні керуватись представники підсистеми цільових груп для забезпечення якісної співпраці.

Рівнева система дозволяє поетапно, враховуючи всі впливаючі фактори, сформувати мотивацію працівників, яка буде основою продуктивної поведінки для досягнення цілей підприємства.

Для формування ефективної системи мотивування необхідно встановити, типологію поведінки працівників, і виробити рекомендації зі створення оптимальних умов, при яких буде забезпечена максимальна віддача. Система мотивування буде працювати ефективно лише в тих умовах, з врахуванням яких вона була сформована.

Основними критеріями побудови системи мотивування на основі поведінкового підходу, на нашу думку, повинні бути такі:

1. Система мотивування повинна бути перш за все частиною чітко побудованої моделі організації роботи підприємства в цілому, всіх його складових частин. Коли кожен працівник розуміє своє завдання, усвідомлює зону відповідальності і орієнтований на результат.

2. Персональна відповідальність за результат і участь в загальному успіху відділу, підприємства. Кожному працівнику необхідне розуміння того, навіщо він працює і що є критерієм ефективності його праці. На досліджуваному підприємстві повинна акцентуватись увага на високу якість роботи з клієнтами, яка в свою чергу визначається: обсягами покупок, здійсненими покупцями; кількістю повторних покупок, хорошими відгуками; відсутністю повернень товарів. Ці параметри пов’язані з тим, за якими параметрам оцінюється робота працівників досліджуваного підприємства.

3. Найважливіший критерій системи мотивування – її позитивне значення у формуванні позитивної робочої атмосфери, в якій працівникам комфортно працювати, де відсутні такі явища, як непорозуміння та конфлікти між ними.

При цьому кожен працівник повинен чітко усвідомлювати, за які результати він може бути додатково винагороджений, від чого залежить розмір його матеріального бонусу і які передбачені форми нематеріального стимулювання. Вважаємо, що найбільш прийнятним методом для побудови мотиваційної системи ефективної діяльності персоналу саме підприємств роздрібної торгівлі є метод формування мотиваційної системи на основі вивчення мотивів, поведінкових особливостей, цінностей, особистих та професійних якостей персоналу досліджуваного суб'єкта господарювання.

Обов'язковим елементом мотиваційної системи підприємства є оцінка його мотиваційних можливостей. Вважаємо, що під мотиваційними можливостями підприємства слід розуміти сукупність засобів за допомогою яких можливо покращити систему мотивування персоналу. Такими мотиваційними можливостями для торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В. можуть бути, наприклад: можливість зміни нарахування матеріальної складової; можливість просування певних товарів; можливість проведення навчання, тренінгів; можливість надання знижок на товари працівникам; можливість надання додаткових вихідних; можливість введення нових складових в заробітну плату тощо.

Ще одним компонентом запровадження рівневої системи мотивування є вибір стимулів, які б найкраще діяли на працівників підприємств. Обирати необхідно зі стимулів, які належать до таких груп: ті, що потребують витрат зі сторони підприємства, ті, що не вимагають витрат зі сторони підприємства та морально-психологічних.

Як показують дослідження, керівники торговельних підприємств вважають, що матеріальні стимули – це найкращі, результативні інструменти мотивування персоналу даних суб'єктів господарювання. Тому більшість керівників торговельних підприємств вважають, що їх обов'язки щодо мотивування працівників зводяться до формування системи привабливих матеріальних стимулів і заохочень. Але, як відомо, окрім матеріальних факторів працівників мотивують різноманітні нематеріальні стимули. Тому

важливе завданням керівника стає – виявити різноманітні можливості ефективного мотивування персоналу підприємства, в тому числі – і можливість використання нематеріальних стимулів. Мотивовані продавці стають безпосередньою причиною зростання доходів, ефективності і продуктивності підприємства. І хоча матеріальні стимули (приваблива винагорода та інші матеріальні заохочення) – дуже важливий компонент в системі мотивування персоналу, особливо торговельного, необхідно враховувати той факт, що гроші – це не єдиний ефективний мотиваційний фактор для таких працівників в будь-якій комерційні ситуації.

Ще одним фактором, що доводить необхідність використання нематеріальних стимулів є те, що їх застосування не призводить до зростання витрат на відміну від застосування матеріальних стимулів. Тому потенційно ці інструменти з достатньо високою економічною ефективністю.

Способи, якими керівник досліджуваного торговельного підприємства може виразити визнання персоналу систематизовані в таблиці 3.6. Вони достатньо різноманітні і повинні відповідати ступеню досягнень працівника.

Відповідно до цього нами сформовані типові способи нематеріального стимулювання враховуючи досягнення продавців торговельного підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Пропоновані способи нематеріального стимулювання персоналу торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В.

№ з/п	Види досягнень продавців-консультантів	Види нематеріальних стимулів для продавців-консультантів	
		формальні	неформальні
1.	Висока якість обслуговування клієнта з дотриманням внутрішньо фірмових стандартів (за оцінкою «Таємного покупця»)	Офіційна похвала на загальних зборах	Особиста похвала по телефону
2.	Залучення важливого для магазину клієнта	Офіційний привітальний лист у корпоративній мережі	Особиста похвала по телефону

3.	Перевищення планових показників обсягу продажу за певний період	Офіційний привітальний лист у корпоративній мережі	Особистий привітальний лист
4.	Звання «Кращий продавець» місяця, року	Присвоєння спеціального почесного звання на зібранні працівників підприємства	Нематеріальні премії (наприклад, подорож вихідного дня), призи
5.	Використання оригінальних засобів для просування товару	Привітання на спеціальній дошці оголошень	Заохочення в особистій розмові з керівником підприємства
6.	Систематично висока оперативність в обслуговування клієнтів	Присвоєння формальної премії або призу для продавця - консультанта	Неформальні премії, призи

Важливою складовою системи мотивування стають мотиваційні програми поведінки працівників. Мотиваційні програми – це система заходів, що збільшує зацікавленість працівників в діяльності, яку вони здійснюють. В мотиваційну програму поведінки персоналу нами були включені такі компоненти мотивування: організаційна культура, кадрова політика, принципи керівництва, інформування працівників, залучення персоналу до прийняття рішень, регулювання робочого часу, організація робочого місця, оцінка персоналу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Мотиваційна програма трудової поведінки працівників торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В. на основі поведінкового підходу

Цілі мотивування	Компоненти мотивування	Інструменти
Розуміння, визнання та сприйняття цілей підприємства; узгодження інтересів; орієнтація на майбутнє	Організаційна культура	Стиль керівництва
Мобільність та гнучкість у роботі; самостійність та ініціативність; використання креативності і творчості на робочому місці	Кадрова політика	Підготовка й підвищення кваліфікації кадрів, тренінги й семінари, планування кар’єри

Позитивне ставлення до підлеглих; відповідальність керівників	Принципи керівництва	Тренінги з управління, внутрішня документація відносно основних принципів управління
Залучення консультантів з продажу до прийняття рішень; взяття відповідальності на себе	Залучення персоналу до прийняття рішень	Делегування повноважень, визначення форм відповідальності, добровільна участь в прийнятті рішення
Ефективне, відповідальне і свідоме використання робочого часу	Регулювання робочого часу	Скорочення робочого часу, гнучкий графік роботи, збільшення тривалості відпустки працівникам за особливі досягнення
Задоволення умовами праці, задоволення від роботи і більш якісного виконання завдання	Організація робочого місця	Технічні й організаційні допоміжні засоби, фізіологічні й психологічні елементи умов праці
Позитивний вплив на поведінку й розвиток особистості, оцінка власних досягнень	Оцінка персоналу	Оцінки результатів праці й потенційних можливостей працівника, оцінка поведінки

Кількість запропонованих мотиваційних програм може змінюватись. Основним аспектом є те, що вони повинні, обговорюватися і підтримуватися самими працівниками це один з факторів забезпечення ефективності мотиваційних програм. Ефективні мотиваційні програми працюють, тому що вони сприяють укладенню взаємовигідного договору між співробітником і підприємством. Вони ґрунтуються на властивому працівникам бажанні вплинути на діяльність підприємства, зіграти важливу роль в досягненні спільних цілей. В основі мотиваційних програм – досягнення угоди із співробітниками, яким надається можливість стати невід'ємною частиною загальної справи.

Періодично при створенні системи мотивування необхідно проводити її моніторинг, тобто оцінювати ефективність запроваджених заходів. Оцінювати запропоновану систему мотивування необхідно за обраними, так званими, сигнальними показниками. Це може бути коефіцієнт обслуговування клієнтів, плинність кадрів, продуктивність, середня вартість покупки, заробітна плата.

Здійснюючи моніторинг системи мотивування необхідно також враховувати такі основні індикатори як задоволення від праці, зацікавленість в кінцевих результатах, лояльність до підприємства. Від того, на скільки вони виражені у кожного працівника, залежить відношення його до праці та тип поведінки на робочому місці. Вважаємо, що відношення до праці перетворюється в мотивацію під впливом атмосфери на робочому місці, тих умов, в яких знаходиться і працює продавець.

Таким чином, ми сформулювали методичні основи побудови мотиваційної системи ефективної діяльності персоналу торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В. і характер взаємозв'язків між її складовими елементами. Проте існують деякі чинники, що істотно ускладнюють, роблять багатоваріантним процес практичного функціонування мотиваційної системи. До цих чинників, в першу чергу, відносять такі:

- неочевидність рушійних мотивів діяльності, оскільки не завжди при анкетуванні люди адекватно відповідають на питання, і можна тільки здогадуватися, які мотиви спонукають працівника. Тому анкетування необхідно доповнювати спостереженнями та аналізом поведінки працівників, щоб дослідити мотиви, які є домінуючими в мотиваційній структурі працівника;
- деяка непередбачуваність в поведінці працівників підприємства, що пов'язано, з одного боку, з впливом невизначеності, з іншої – з непередбаченою реакцією осіб на мотивуючу дію, що породжується змінами в потребах, інтересах, ціннісних орієнтаціях, їх складною динамікою взаємозв'язків;
- унікальний характер мотиваційної структури кожного працівника, чинників його діяльності, різна міра впливу однакових мотивів на здійснювані особами вчинки;
- не завжди підприємство може задовольнити виявлені потреби працівників.

Виявлені чинники ускладнюють створення універсальної системи мотивування персоналу торговельного підприємства, адекватного кожному

конкретному випадку. Тому загальну структуру мотиваційної системи необхідно доповнити дослідженням поведінкових типів, цінностей, особистих і професійних якостей працівників торговельного підприємства.

Висновки до третього розділу

Аналіз різних підходів до мотивації персоналу показав, що в процесі господарської діяльності цілі працівників повинні співпадати з цілями підприємства, що позитивно відобразиться на результатах діяльності останнього. В якості сучасного інструмента управління мотивацією на підприємстві доцільно застосовувати систему мотивації на основі ключових показників ефективності – KPI.

Використовуючи ключові показники ефективності керівники торговельного підприємства матимуть змогу більш виважено вибудовувати стратегію, визначитися з найбільш суттєвими факторами, які впливають на ефективність діяльності підприємства, порівнювати результати праці персоналу та їх оцінки. Це дозволить значно досконаліше підійти до системи мотивації та стимулювання персоналу досліджуваного підприємства.

Запропонований механізм мотивування персоналу через гармонізацію інтересів найманих працівників та власників дає можливість виявляти взаємозв’язки між переходом від потреб працівників, які реалізуються за допомогою трудової діяльності, до її результату, застосовуючи зовнішні впливи (стимули). Менеджерам підприємств доцільно використовувати виявлені взаємозв’язки для формування ефективної системи мотивування персоналу.

Передумовою формування мотиваційної системи на підприємстві є аналізування поведінкових особливостей персоналу. Запропонована типологія поведінки торговельних працівників через використання рівневого підходу

дає можливість виявляти їх поведінкові особливості. Це дозволяє більш ефективно впливати на персонал торговельного підприємства.

ВИСНОВКИ

Формування мотиваційного забезпечення системи управління розвитком підприємств стає одним із найважливіших стратегічних пріоритетів діяльності сучасних підприємств з точки зору підвищення ефективності їхньої діяльності. Як свідчить аналіз теорії і практики управління, одним із підходів до забезпечення ефективності системи управління підприємством є управління на принципах вмотивованості працівників, закладених в основу реалізації функцій управління. У зв'язку з цим в першому розділі дипломної роботи нами було досліджено теоретико-методичні засади управління мотивацією праці в системі стратегічного розвитку підприємства. Визначено сутність та основі складові мотиваційного забезпечення розвитку підприємств. Формування ефективної системи управління підприємством пов'язано із постійним

удосконаленням взаємодії керуючої та керованої систем на основі мотиваційного забезпечення ефективної реалізації функцій управління.

Враховуючи те, що на поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс чинників — мотиваторів, доцільно розглядати мотивацію як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, надають діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Оптимальна система мотивування повинна бути багатофакторною, основою якої є матеріальне і нематеріальне стимулювання.

Об'єктом аналізу в дипломній роботі було торговельне підприємство ФОП Дядюра А.В. Досліджуване підприємство здійснює свою підприємницьку діяльність у сфері торгівлі оздоблювальними матеріалами на засадах франчайзингової системи партнерства. За останні два роки підприємство збільшило обсяг як роздрібного, так і оптового товарообороту. Збільшення реалізації в роздріб досягнуто за рахунок збільшення у порівняні із попереднім роком надходження товарів, а також скорочення залишків товарів на кінець року. Що стосується впливу показників праці на динаміку роздрібного товарообороту, то варто зауважити, що негативний наслідок мали показники кількості днів, відпрацьованих одним працівником за рік, а також тривалості робочого дня.

Як свідчать результати аналізу фінансового стану, торговельне підприємство збільшило чистий прибуток головним чином, за рахунок збільшення фактичної суми торгових націнок порівняно з плановими, а також за рахунок зменшення фактичної суми витрат діяльності порівняно з попереднім роком. Це зумовило збільшення прибутку від основної операційної діяльності. До збільшення чистого прибутку привело також одержання операційних доходів, а також інших фінансових доходів.

Для оцінки рівня мотивації працівників підприємства нами було проведено їхнє анкетування, з метою визначення ключових мотиваторів та демотиваторів у їхній діяльності. Відповідно саме на ці складові має бути зорієнтована

удосконалена система мотивації, яку варто запровадити на досліджуваному підприємстві.

Встановивши основні мотиви працівників, також слід зазначити, що всі вони впливають на ефективність стратегічного управління. А ефективність стратегічного управління визначається, перш за все, успішною реалізацією стратегії та досягненням всіх поставлених цілей. Таким чином, задовольняючи вищеперераховані потреби працівників досліджуваного підприємства, можна впливати на їх стратегічну поведінку.

В проектно-рекомендаційному розділі нами було наведено рекомендації щодо розвитку системи мотивації працівників торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В. Те, наскільки персонал мотивований до високої якості обслуговування споживачів і якими ресурсами він забезпечений для цього, має вирішальний вплив на клієнтоорієнтованість усього торговельного підприємства. Аналіз особливостей функціонування досліджуваного підприємства і факторів ефективності праці персоналу дозволив виявити головні ризики й основні внутрішні можливості підвищення ефективності праці за об’єктами управління.

Система мотивації та стимулювання повинна бути раціональною, тому важливо з’ясувати, які елементи системи мотивації та стимулювання є фактичними важелями впливу на трудову поведінку працівника та на підставі цього визначити послідовність формування та реалізації ефективної системи мотивації та стимулювання персоналу досліджуваного підприємства.

Аналіз різних підходів до мотивації персоналу показав, що в процесі господарської діяльності цілі працівників повинні співпадати з цілями підприємства, що позитивно відобразиться на результатах діяльності останнього. В якості сучасного інструмента управління мотивацією на підприємстві було запропоновано застосовувати систему мотивації на основі ключових показників ефективності – KPI.

Ключові показники ефективності слугують інструментом вимірювання досягнення поставлених цілей з урахуванням місії організації та основою для

побудови справедливої системи мотивації. Нами було розроблено карту стратегічних цілей розвитку операційної діяльності торговельного підприємства ФОП Дядюра А.В., з якої можна побачити, що підвищення мотивації впливає на оптимізацію основних бізнес-процесів досліджуваного торговельного підприємства, оскільки правильно вмотивовані працівники працюють більш ефективно, відповідальніше ставляться до своїх посадових обов'язків, що підвищує якість виконання роботи та її внесок у загальний результат операційної діяльності.

Виходячи з особливостей операційної діяльності торговельного підприємства запропоновано систему основних показників KPI операційної діяльності, використання яких лягло в основу запропонованої системи мотивації.

На нашу думку, запропонований підхід до нарахуванням премії підвищуватиме мотивацію більш якісно виконувати свої посадові обов'язки з урахуванням стратегічних цілей компанії.

Використовуючи ключові показники ефективності керівники торговельного підприємства матимуть змогу більш виважено вибудовувати стратегію, визначитися з найбільш суттєвими факторами, які впливають на ефективність діяльності підприємства, порівнювати результати праці персоналу та їх оцінки. Це дозволить значно досконаліше підійти до системи мотивації та стимулювання персоналу досліджуваного підприємства.