

Корольков Владислав, Ткачук Олександр, Корогод Михайло

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТИМУЛЮВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНО-ОПЕРАТИВНОГО ПЕРСОНАЛУ МЕРЕЖІ СІЛЬПО

Досліджуються різні теорії мотивації, які набули найбільшого розповсюдження. Визначаються їх характеристики та сутність.

За результатами дослідження доведено, що кожна із визначених теорій має раціональну частину, але процес мотивації та застосування теорій ускладнюється тим, що навіть погляди на визначення самого поняття мотивації ще недостатньо сформовані. Досліджуються погляди різних авторів на формування концепції мотивації. За результатами дослідження, формуються найпоширеніші погляди на визначення поняття мотивації.

Ці визначення дають підстави для розгляду мотивації персоналу як дуже різноманітного та складного явища, яке необхідно вивчити комплексно. Більш детальна інтерпретація поняття мотивації може бути сформульована з урахуванням того, що вирішальна роль у цьому процесі належить до цінностей, інтересів та потреб людини, а також до подразників, тобто зовнішніх чинників. Таким чином ефективність інструментів мотивації може змінюватися з часом. В нових умовах виникають нові потреби у співробітників. Це потребує застосування нових інструментів.

З психологічної точки зору, мотивація - це процес, який керує діями конкретної людини. Поєднання всіх засобів впливу на поведінку працівника створює систему мотивації. Система мотивації - це сукупність потреб та стимулів, на яких впливає працівник.

З врахуванням результатів дослідження проведено аналіз стану системи мотивації торговельного та операційного персоналу на прикладі роздрібною мережі магазинів "Сільпо". За

результатами аналізу системи мотивації та її ефективності для досягнення мети стимулювання було створено таблицю співвідношення між завданнями мотивації та інструментами їх досягнення, які формують мотиваційну систему торгової мережі "Сільпо". Визначені характеристики та конкретні фактори, що визначають використання певних механізмів мотивації персоналу. Були розроблені рекомендації щодо подальшого розвитку методів мотивації в окремих структурних підрозділах мережі "Сільпо".

Ключові слова: мотивація, теорія мотивації, система мотивації, механізми стимулювання, мережа магазинів «Сільпо».

Корольков Владислав, Ткачук Александр, Корогод Михаил

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ТОРГОВО-ОПЕРАТИВНОГО ПЕРСОНАЛА СЕТИ СЕЛЬПО

Исследуются различные теории мотивации, которые получили наибольшее распространение. Определяются их характеристики и сущность.

По результатам исследования доказано, что каждая из рассмотренных теорий имеет рациональную часть, но процесс применения теорий для мотивации осложняется тем, что даже взгляды на определение самого понятия мотивации еще недостаточно сформированы. Исследуются взгляды разных авторов на формирование концепции мотивации. По результатам исследования, выделяются самые распространенные взгляды на определение понятия мотивации.

Эти определения дают основания для рассмотрения мотивации персонала как разнообразного и сложного явления, которое необходимо изучать комплексно. Более подробная интерпретация понятия мотивации может быть сформулирована с учетом того, что решающая роль в этом процессе принадлежит ценностям, интересам и потребностям человека, а также раздражителям, то есть внешним факторам. Таким образом, эффективность инструментов мотивации может меняться со временем. В новых условиях возникают новые потребности у

сотрудников. Это требует применения новых инструментов.

С психологической точки зрения, мотивация - это процесс, который руководит действиями конкретного человека. Сочетание всех средств воздействия на поведение работника создает систему мотивации. Система мотивации - это совокупность потребностей и стимулов, которые влияют на поведение работника.

С учетом результатов исследования проведен анализ системы мотивации торгового - операционного персонала на примере розничной сети магазинов "Сельпо". По результатам анализа системы мотивации, для определения эффективности системы при достижении цели стимулирования была создана таблица соответствий между задачами мотивации и инструментами их достижения, которые формируют мотивационную систему торговой сети "Сельпо". Определены характеристики и конкретные факторы, определяющие использование определенных механизмов мотивации персонала. Были разработаны рекомендации по дальнейшему развитию методов мотивации в отдельных структурных подразделениях сети "Сельпо".

Ключевые слова: мотивация, теория мотивации, система мотивации, механизмы стимулирования, сеть магазинов «Сельпо»

Korolkov Vladyslav, Tkachuk Oleksandr, Korogod Mykhailo

PERFECTION THE TRADE AND OPERATING STAFF STIMULATING MECHANISM IN THE NETWORK SELPO

Various theories of motivation, which have become the most widespread, are studied. Their characteristics and essence are determined. According to the results of the study, it has been proved that each of the identified theories has a rational part, but the process of motivation and the application of theories is complicated by the fact that even the views on the motivation concept definition are not yet sufficiently formed. The views of different authors on the formation of the motivation concept are researched. According to the results of the study, the most widespread views on the motivation

concept definition have been formed.

These definitions give grounds for considering personnel motivation as a very diverse and complex phenomenon that needs to be studied comprehensively. A more detailed interpretation of the notion of motivation can be formulated taking into account that the decisive role in this process belongs to the values, interests and needs of man, as well as to the stimuli, that is, external factors. Thus, the effectiveness of the motivational tools can change over time. In the new environment, there are new needs for employees. This requires the use of new tools.

From a psychological point of view, motivation is a process that manages the actions of a particular person. The combination of all means of influencing the behavior of the worker creates a system of motivation. The system of motivation is a set of needs and incentives influenced by an employee.

Taking into account the research results, the analysis of the stimulation's mechanisms state among trading and operational personnel, on the example of the retail chain of "Silpo" stores, was conducted. According to the results of the study, a table of the relationship between the tasks of motivation and the tools for their achievement, which form the motivational system of the "Silpo" trading network, was generated. The characteristics and specific factors that determine the use of certain mechanisms of personnel motivation are defined. Recommendations were developed for the further development of motivation methods in individual structural divisions of the "Silpo" network.

Keywords: motivation, theory of motivation, motivation system, incentive mechanisms, "Silpo" network.

DOI: 10.32680/2409-9260-2018-9(261)-84-101

Постановка проблеми. У сучасному в провідних фірмах за результатами пошуку нових методів мотивації праці робітників сформувалась нова філософія управління персоналом де знайшли відображення як традиційні, так і нетрадиційні підходи щодо впливу на поведінку людей, їхні інтереси. На підставі моніторингу динаміки потреб, інтересів, трудових устремлінь, мотиваційного потенціалу працівників провідні

корпорації розробляють і використовують цілу систему форм та методів активізації трудової поведінки. Продумані до дрібниць системи матеріальних стимулів ґрунтуються на всебічному моніторингу економічних інтересів працівників, урахуванні умов їхньої праці і життя, сімейного стану, трудових навичок і є ефективним механізмом поєднання матеріальної зацікавленості персоналу і продуктивності його праці. У зв'язку із цим дедалі більш актуальною стає проблема подальшого розвитку методів мотивації в окремих структурних підрозділах мережі «Сільпо».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Мотивація персоналу досить широко розглядається сьогодні в наукових працях як економістів так психологів. Теоретична база для аналізу мотивації праці була закладена в працях – В. Врума, Ф. Герцберга, Е. Лоулера, Д. Мак-Грегора, Д. МакКлелланда, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескона, Л. Портера, А. Сміта, Ф. Тейлора, А. Файоля та багатьох ін.

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розвиток проблеми мотивації праці персоналу зробили В. Абрамов, М.Бідняк, Д. Богиня, В. Данюк, Г. Дмитренко, В. Гриньова, О. Грішнова, Т. Завіновська, М. Карлін, А. Колот, Г. Куликов, В. Пономаренко, О. Пушкар, Л. Є. Сич, Червинська та ін. Проте, спроби пристосувати класичні теорії мотивації до сучасності багато в чому не систематизовані, що ускладнює практичне використання технологій і методів мотивації. Також складність практичної організації системи мотивації персоналу визначається слабким вивченням особливостей мотивації працівників, зайнятих в окремих галузях економіки та видів виробництва. Слід також визначити зміни парадигм поведінки персоналу.

Мета статті. Визначити найбільш ефективні механізми стимулювання торговельно-оперативного персоналу, які підвищують продуктивність його праці. Для досягнення мети пропонується провести аналіз теоретичного підґрунтя мотивації персоналу, а також розглянути існуючі сучасні механізми мотивації торговельно-оперативного персоналу що використовуються в мережі «Сільпо».

Виклад основного матеріалу. Задача визначення форм і методів мотивації трудової діяльності у процесі вивчення має

теоретичне і практичне значення. Від розуміння, якими саме мотивами людина керується у процесі своєї роботи, залежать, насамперед, ефективність її продуктивності праці та результати діяльності підприємства в цілому.

Поняття мотивації персоналу в різних економічних джерелах розглядається по-різному. Розглядаючи генезис формування теорії мотивації можна спостерігати формування декілька теорій. До найбільш відомих можна віднести наступні[1]:

- Теорія мотивації по А. Маслоу;
- Теорія мотивації Девіда Мак Клеелланда;
- Теорія мотивації Фредеріка Герцберга;
- Теорія очікувань В. Врума;
- Теорія справедливості;
- Теорія мотивації Л. Портера – Е. Лоулера;
- Теорія мотивації Дугласа Мак-Грегора.

Теорія мотивації по А. Маслоу базується на вивченні ієрархії потреб. Потреби людини систематизуються за своєю важливістю у вигляді піраміди, яка має п'ять груп. Нижня частина піраміди це фізіологічні потреби, а вища – це потреби самовираження. Перехід від нижчого рівня потреб до вищого відбувається тільки за умови задоволення нижчого рівня.

Якщо А.Маслоу формує загальну систему потреб, то Д. МакКлееллад зосереджує увагу потребах вищих рівнів, а саме на трьох чинниках: прагнення до успіху, прагненню до влади та визнання.

Теорія мотивації Ф. Герцберга зосереджує увагу на впливі матеріальних і нематеріальних чинників на мотивацію людини. Він запропонував модель двох груп чинників впливу. Якщо перша група охоплює гігієнічні чинники що пов'язані з самовираженням особи, її внутрішніми потребами та з навколишнім середовищем, в якому здійснюється сама робота, то друга група чинників пов'язана з характером самої роботи.

Згідно з теорією очікувань В. Врума необхідними умовами мотивації є не тільки потреби. Важливим є вибраний тип поведінки керівника, який приймає рішення щодо стимулювання роботи співробітника. Поведінки співробітника, який впевнений, що він отримує винагороду за певних умов, а

також який зіставляє розмір винагороди з сумою, яка необхідна йому для задоволення певної потреби.

Відповідно до теорії справедливості ефективність мотивації оцінюється працівником системно з урахуванням оцінки винагород, що отримали інші співробітники в аналогічній ситуації та умовах праці.

Теорія Л. Портера – Е. Лоулера є поєднанням елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Суть її міститься у наступному. Розмір винагороди визначається в залежності від значень трьох факторів що людина витрачає в процесі праці для досягнення результату, а саме: зусилля, особові якості людини й її здібності та усвідомлення своєї ролі. У тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачання своїх можливостей є елементи теорії очікування. А у тому, що кожна людина має свою думку відносно форми, якості і розміру винагороди вкладу та співвідносить її з винагородою інших співробітників є елементи теорії справедливості. Відповідно до визначеної теорії причиною задоволення працівника є результати праці, тому результативність праці, виходячи з таких поглядів, повинна постійно підвищуватися.

Відповідно до теорії мотивації Дугласа Мак-Грегора важливими є дії керівника, який контролює визначені параметри дій виконавця[2]:

- завдання, які одержує підлеглий;
- якість виконання завдання;
- час отримання завдання;
- очікуваний час виконання задачі;
- засоби, що є для виконання задачі;
- колектив, в якому працює підлеглий;
- інструкції, одержані підлеглим;
- переконання підлеглого в тому, що завдання йому під силу;
- переконання підлеглого у винагороді за успішну роботу;
- розмір винагороди за проведenu роботу;
- рівень залучення підлеглого в круг проблем, пов'язаних з роботою.

Керівник для впливу на підлеглого може застосовувати авторитарний стиль управління з централізацією влади, жорстким контролем, або демократичний стиль управління, який припускає делегування повноважень, поліпшення взаємостосунків в колективі, облік відповідної мотивації виконавців і їх психологічних потреб, збагачення змісту роботи. Перший варіант розглядається як "теорія Х", а другий - "теорія Y".

Серед сучасних поглядів на теорію мотивації слід визначити такий метод мотиваційного менеджменту, як партисипативне управління (participation – участь). Цей метод є розвитком "теорії-Y" тому що передбачає демократизацію та участь найманих працівників в управлінні виробництвом. У сучасному такий метод розглядається як ефективний засіб використання людських ресурсів, їх організації та розвитку. З підвищенням важливості знань і визначення поняття людський капітал цей метод набуває розповсюдження.

Кожна з визначених теорій має раціональну частину, але сам процес мотивації і застосування теорій ускладнюється тим, що навіть погляди на визначення поняття мотивації ще не достатньо сформоване. Найбільш розповсюдженні погляди на визначення поняття мотивації наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Найбільш розповсюдженні погляди на визначення поняття мотивації

Автор	Визначення
1	2
Гриньова В. М.	Мотивація – це сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, які спонукують людину до усвідомленого вибору якогось типу дій, встановлюють рамки й форми діяльності й орієнтують її на досягнення поставлених цілей [3]
Дмитренко Г.А.	мотивація - це процес або серія пов'язаних управлінських дій з формування необхідних певній організації мотивів, дій і трудової

1	2
	поведінки особи або групи осіб [4]
Дороніна М.С.	Мотивація – це процес спонукання працівників до досягнення цілей підприємства (організації) на основі узгодження їхніх цілей і потреб із цілями підприємства (організації) шляхом постійного дослідження й активізації структури мотивів і стимулів трудової діяльності [5].
Єськов А.Л.	Мотивація - сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукують людину до ефективної діяльності й надають цій діяльності спрямованість на досягнення
	певної мети [6]
Колот А.М.	мотивація як процес впливу на фактори виробничого й соціального середовища, у результаті якого змінюється поведінка працівника, досягаються поставлені цілі з удосконалення виробництва й механізму його управління [7]
Храмов В.О.	мотивація – це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації [8]

Дані визначення дають підґрунтя вважати мотивацію персоналу досить різноплановим та складним явищем, яке необхідно вивчати всебічно. Досліджуючи природу та сутність мотивації, треба зауважити, що цей процес відбувається загалом з людиною, підштовхує її спрямувати свою діяльність у визначене загальною метою русло та в певній ситуації приймати відповідні рішення. Існує комплекс факторів, які певним чином мотивують персонал до діяльності на підприємстві, а саме:

- зовнішні фактори впливу середовища на рівні держави, підприємства, регіону, галузі;

– внутрішні фактори, що формуються особистістю самої людини такі, як інтереси, потреби, цінності людини, що супроводжується певним соціокультурним середовищем.

Більш детальне трактування поняття мотивації можна сформулювати, узявши до уваги, що вирішальна роль у цьому процесі належить цінностям, інтересам та потребам людини, а також стимулам, тобто, зовнішнім факторам.

Таким чином мотивація може розглядатися, як сукупність зовнішніх та внутрішніх рушійних сил людини, що спонукають її до діяльності, конкретизують поведінку, визначають форму діяльності, надають їй спрямованість, орієнтовану на досягнення цілей підприємства та особистих цілей насамперед, тобто це сукупність усіх факторів - мотивів, які мають безпосередній вплив на поведінку працівника[9].

З психологічної точки зору, мотивація – це процес, який управляє діями певної особи. Спираючись на це твердження, можна вважати, що мотивація персоналу – це формування унікальної робочої атмосфери, з конкретними стимулами всередині компанії, які, у свою чергу, спонукають персонал на досягнення поставлених цілей та виконання зобов'язань .

Отже, поєднання всіх засобів впливу на поведінку робітника створюють систему мотивації. Система мотивації – це сукупність потреб та стимулів, під впливом яких знаходиться працівник. У системі управління персоналом та в системі безпеки підприємницької діяльності одним з найважливіших факторів є саме система мотивації співробітників. Критерієм правильно розробленої системи мотивації є сприяння розкриттю потенціалу працівника, на шляху досягнення цілей, емоційне задоволення людини від результатів своєї роботи, безпечні умови діяльності організації [10]. Тому система мотивації конкретної організації у визначений час може мати особливості, що зумовлені відношеннями як в середині конкретної організації, так і положенням організації в бізнес середовищі.

Розглянемо систему мотивації торгово-оперативного персоналу на прикладі торгівельної мережі “Сільпо”. До системи мотивації торгівельно-оперативного персоналу торгівельної мережі магазинів «Сільпо» входять усі вище перераховані форми стимулювання персоналу.

Для того, щоб визначити найбільш ефективніші механізми стимулювання персоналу торговельної мережі магазинів «Сільпо», на основі анкетування нами було здійснено аналіз основних форм мотивації персоналу в рамках окремого підрозділу. На нашу думку, це допоможе виявити найбільш ефективніші механізми стимулювання на даний момент часу, їх сильні та слабкі сторони, та удосконалити систему мотивації в окремих магазинах та в компанії в цілому.

В анкетуванні приймали участь рядові співробітники підрозділу (магазину). Було опитано 100 осіб, в анкеті можна було вказувати декілька форм мотивації. Результати опитування представленні нижче (рис.1).



Рис. 1. Результати анкетування за формами мотивації

Отримавши дані опитування можемо зробити висновок, що серед головних мотиваційних форм є ті, які відносяться до матеріального і до нематеріального прояву мотивації персоналу. Отже, компанії слід звернути увагу не лише на фінансову складову заохочення співробітників, але й також на удосконалення умов праці, при прийомі на роботу звертати особливу увагу на адресу проживання майбутнього робітника, а для вже наявного штату розглянути можливість переведення на підрозділи, які знаходяться ближче до місць проживання робітників.

У ході дослідження були виявлені форми матеріального стимулювання у вигляді будь-який прояв фінансового заохочення співробітника, а також штрафів за невиконання поставлених завдань, а саме:

- грошова винагорода;
- не грошова винагорода;
- система штрафів.

До грошових винагород, які використовуються в мережі магазинів «Сільпо» відносяться:

- системне та своєчасне підвищення заробітної плати;
- премії і надбавки за добре виконання своїх посадових обов'язків, прояв ініціативи у роботі;
- соцпакет, пільги, матеріальна допомога у надзвичайних випадках;
- знижки на послуги та продукти компанії.

Крім того, до фінансових стимулів можна віднести і грошову винагороду за перемогу в якому-небудь конкурсі. Наприклад, співробітник гідно представив магазин в конкурсі регіону (країни) і зайняв призове місце. На знак вдячності адміністрація магазину заохочує свого працівника додатковою премією.

Не грошова винагорода – це реалізація корпоративних соціальних проектів :

- путівки на відпочинок в санаторіях, оздоровчих таборах (для дітей персоналу);
- навчання, підвищення кваліфікації коштом фірми;
- закордонні відрядження;
- поліпшення технічного оснащення робочого місця співробітника.

Інша, менш приємна сторона матеріальної мотивації – це система штрафів на підприємстві. У компанії Сільпо до неї відносяться лише матеріальне покарання окремого співробітника за конкретні порушення.

Використовуючи покарання, як засіб мотивації, важливо пам'ятати, що головна мета такого заходу – це недопущення певних дій, які можуть яким-небудь чином зашкодити компанії. Розуміючи, що за невиконання поставленого плану

співробітникові загрожує штраф, він відповідальніше відноситиметься до своїх обов'язків.

Хороша заробітна плата, премії та бонуси – це, безумовно, відмінний стимул. Але як показує практика, цього недостатньо, також треба стимулювати нематеріальними методами. Нижче представлені види та форми нематеріальної мотивації персоналу, які використовуються в мережі магазинів «Сільпо»:

- можливість кар'єрного зростання;
- публічне визнання, похвала за успіхи;
- приємна атмосфера усередині колективу і організації в цілому;
- комфортні умови праці (зони відпочинку, безкоштовна форма програма «Чай, цукор, лимон», послуга виклику таксі за рахунок магазину у пізній час);
- культурні заходи усередині організації, корпоративні заходи;
- привітання зі значимими для співробітника датами (день народження, весілля, ювілей, подарунки для дітей на Новий Рік, подарунки для співробітників на свята);
- мотивуючі наради;
- участь в ухваленні стратегічних рішень;
- професійні конкурси, розіграші призів (конкурс «кращий працівник» магазину, конкурс «Битва професіоналів»; конкурс «Світ талантів Сільпо», конкурс «Стипендія для студентів»);
- екскурсії на заводи постачальників, екскурсії для дітей співробітників на виробництво на магазинах;
- зворотній зв'язок від керівництва (відповідь на побажання, претензії працівників).

За результатами аналізу і систематизації мотиваційної системи торгівельної мережі «Сільпо» було побудовано таблицю відповідності завдань, які покладають на мотиваційну систему усередині підприємства, і інструментів, за допомогою яких забезпечується виконання відповідного завдання (табл. 2).

Виконання цих завдань залежить від того, які види мотивації персоналу в організації використовуються. Вдало розроблена і впроваджена система мотивації – це не лише засіб

досягнення головних цілей компанії, але й ефективний інструмент управління персоналом.

Таблиця 2

Мотиваційна система торгівельної мережі «Сільпо»

Завдання	Інструменти
Підвищення продуктивності праці	Part time (неповний робочий день), змінний графік роботи, короточасні збори персоналу перед початком робочої зміни (оголошення завдань та цілей на день).
Підвищення якості виконання завдань, що поставлені перед працівником	Навчання на робочому місці, контроль виконання стандартів(експрес тест працівника на робочому місці), таємний покупець.
Зниження кадрових втрат	Зворотній зв'язок, можливість навчання на іншу/вищу посаду, умови праці.
Створення позитивного настрою усередині колективу	Корпоративні заходи: - привітання з днем народження; - мотиваційні виїзні заходи; - змагання по різних напрямкам (спорт, професійні навички, таланти працівників).
Утримання та залучення компетентних, цінних, висококваліфікованих фахівців	Навчання з підвищення кваліфікації за рахунок компанії, тренінги різного спрямування, майстер класи, програми «Легіон» та «Кубок боса».
Створення корпоративної культури	Корпоративна форма робочого одягу, корпоративні змагання, знижки для працівників на продукції власного виробництва, конкурс «Кращий працівник».
Підвищення лояльності співробітників до організації, в якій вони працюють	Матеріальна допомога ,новорічні подарунки для дітей, екскурсія для дітей, проведення святкових заходів на територіях магазину, надання путівок до дитячих таборів.

За результатами аналізу мотиваційної системи торгівельної мережі "Сільпо" а саме механізмів стимулювання працівників (завдання та інструменти впливу) можемо зробити висновок, що компанія, знаходячись вже давно на ринку, використовує різні види мотиваційних заходів.

Провівши анкетування серед рядового персоналу відзначимо те, що для удосконалення системи мотивації торгівельної мережі «Сільпо» необхідно звернути увагу на нематеріальні прояви мотивації.

На основі цих даних ми пропонуємо більш детально розглянути усі форми стимулювання у рамках конкретного магазину для виявлення конкретних стимулів до праці. Задля цього ми пропонуємо на базі магазину:

- провести опитування у формі анкети серед торговельно–оперативного персоналу на тему матеріальної та нематеріальної мотивації;

- на основі даних опитування провести аналіз та виявити найбільш пріоритетний напрямок діяльності у сфері мотивації всередині мережі магазинів «Сільпо»;

- обравши найефективніші форми мотивації, запропонувати конкретні заходи щодо вдосконалення механізму мотивації мережі.

Розглядаючи політику проведення мотивації персоналу, ті основні принципи, головний зміст яких передбачає повагу до кожного працівника та не розмежованості інтересів компанії з інтересами кожного співробітника:

- кожен робітник може та прагне максимально використовувати свої потенційні можливості;

- цінність індивідуалізму;

- створення стимулів та умов, завдяки яким робітники працювали б продуктивно та могли вирішувати складні й масштабні завдання;

- єдине прагнення компанії та працівника до загального успіху.

Отже, повинні бути сильні стимули, які спонукають персонал шукати нове, експериментувати, прагнути до досягнення загальних цілей компанії. Такі стимули необхідно керівництву створювати в кожній сфері життя колективу:

матеріальній, морально – психологічній, організаційній. Кожен співробітник, який прагне знайти та запропонувати щось нове в діяльності мережі магазинів «Сільпо», свого відділу, в своїй власній роботі, має заохочуватися преміями, просуватися на посаді.

Соціально – психологічний комфорт персоналу є поняттям ширшим, ніж «умови праці», відображаючи вплив на продуктивність чинників, як пов'язаних безпосередньо з виконанням працівником виробничих функцій, так і тих, що формуються за межами виробничого середовища, і ближчим до поширеної в зарубіжній практиці «якості трудового життя», без врахування матеріальних стимулів.

Висновки. Розглянувши механізми стимулювання працівників, які використовуються в мережі торговельних магазинів «Сільпо», можемо зробити висновок, що компанія, знаходячись вже давно на ринку, використовує різні види мотиваційних заходів.

Мотиваційна система досить систематизована, але потребує свого подальшого удосконалення.

По-перше, необхідно визначити стратегію управління відповідно до “теорії-Х”, або “Теорії-У” відповідно до теорії мотивації Дугласа Мак-Грегора для керівної ланки торговельно–оперативного персоналу. Для більш ефективного засвоєння необхідно організувати проведення відповідних тренінгів з засвоєнням методів керування.

По-друге, необхідно розширити перелік завдань мотиваційної системи, а де які завдання конкретизувати. Доцільним є введення завдань, щодо підвищення щоденного товарообігу, та збільшення кількості покупців.

По-третє, необхідно використовувати можливості торговельно–оперативного персоналу щодо підвищення іміджу торгівельної мережі. Цьому буде сприяти сновидь відношення до своєї роботи у побутовій сфері серед. Важливим показником може бути факт здійснення купівель тільки в мережі торгівельних магазинів "Сільпо".

Перспективи подальших досліджень. Для подальшого дослідження та оцінки ефективності мотиваційної системи та інструментів пропонується провести аналіз організаційно-

розпорядчих документів за визначений період. За результатами аналізу можна побудувати таблицю заходів з визначенням кількості заходів, відсотка охоплення працівників та мета впливу. Ця таблиця може бути використана для оцінки впливу організаційно-розпорядчих документів на показники роботи підприємства.

Досвід формування мотиваційної системи торгівельної мережі “Сільпо” може бути запропонований для використання в аналогічних торгівельних мережах.

Література

1. Ларіна Я.С. Поведінка споживача / Я.С. Ларіна, А.В. Рябчик. – К.: Академвидав, 2014. – 300 с.
2. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.
3. Гріньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства [Текст]: монографія / В.М. Гріньова, І.А. Грузіна. – Х.: Вд «ИНЖЕК», 2007. – 184 с.
4. Дмитренко Г.А., Шарпатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала / Академія управління персоналом, 2002. 248 с.
5. Дороніна М. С. Протиріччя в мотивації управлінського персоналу промислових підприємств [Електронний ресурс] / М. С. Дороніна, Т. С. Черкашина // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2013. - № 1. - С. 4–15. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2013_1_3
6. Єськов А.Л. Пути улучшения мотивации персонала крупных промышленных предприятий Донбасса / А.Л. Єськов, В.С. Савельева // Економічний вісник Донбасу. – 2009. - № 2 (16). - С.4-8
7. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. / Колот А.М. – Вид. 2-ге. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.
8. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навч.-метод. Посіб. – К.: МАУП, 2001.-112с.
9. Баєва О. Біологічні засади мотивації: фізіологічні механізми біологічних (базових) потреб (продовження) / О.

Баєва // Персонал. – 2007. – №11. – С. 88-89.

10. Мачтакова О.Г. Мотивація: від античності до постмодернізму : монографія / О. Г. Мачтакова. – О. : Атлант, 2013. – 210 с.

1. Larina Ya.S. Povedinka spozhyvacha / Ya.S. Larina, A.V. Riabchuk. – К.: Akademydav, 2014. – 300 s.

2. Hetman O. O., Shapoval V. M. Ekonomika pidpryiemstva: Navch. posib. — 2-he vydannia. — К.: Tsentr uchbovoi literatury, 2010. — 488 s.

3. Hrinova V.M. Problemy motyvatsii pratsi personalu pidpryiemstva [Tekst]: monohrafiia / V.M. Hrinova, I.A. Hruzina. – Kh.: Vd «YNZhEK», 2007. – 184 s.

4. Dmytrenko H.A., Sharapatova E.A., Maksymenko T.M. Motyvatsyia y otsenka personala / Akademiia upravlinnia personalom, 2002. 248 s.

5. Doronina M. S. Protyrichchia v motyvatsii upravlinskoho personalu promyslovykh pidpryiemstv [Elektronnyi resurs] / M. S. Doronina, T. S. Cherkashyna // Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy mashynobudivnoi haluzi. - 2013. - № 1. - S. 4–15. - Rezhym dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2013_1_3

6. Yeskov A.L. Puty uluchshenyia motyvatsyy personala krupnykh promyshlennykh predpriiatyi Donbassa / A.L. Yeskov, V.S. Savelieva // Ekonomichni visnyk Donbasu. – 2009. - № 2 (16). - S.4-8

7. Kolot A.M. Motyvatsiia personalu: Pidruchnyk. / Kolot A.M. – Vyd. 2-he. – К. : KNEU, 2006. – 340 s.

8. Khramov V.O., Bovtruk A.P. Osnovy upravlinnia personalom: Navch.-metod. Posib. – К.: MAUP, 2001.-112s.

9. Baieva O. Biolohichni zasady motyvatsii: fiziolohichni mekhanizmy biolohichnykh (bazovykh) potreb (prodovzhennia) / O. Baieva // Personal. – 2007. – №11. – S. 88-89.

10. Machtakova O.H. Motyvatsiia: vid antychnosti do postmodernizmu : monohrafiia / O. H. Machtakova. – О. : Atlant, 2013. – 210 s.

14.09.2018