

Sova V.V.

Kyiv National University of Trade and Economics

## INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS OF TRADE ENTERPRISES OF UKRAINE

### Summary

The practical aspects of the concept of integrated marketing communications (IMC) of domestic trading enterprise are represented in the article. Author investigated the characteristics of planning, implementation, coordination and monitoring of IMC of trade enterprises. The main strategic goals and objects of marketing communications of Ukrainian trade enterprises were determined. Principles of forming of marketing communication budget and the suppliers' participation form in the communicative activity of retail trade enterprises are investigated. The model of management of integrated marketing communications is proposed.

**Keywords:** integrated marketing communication, marketing communication goals, the communication budget, management model of IMC, trading enterprise.

УДК 331.101.38

## ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ЗАОХОЧЕННЯ ДЛЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Сокур М.І., Гриценко Д.С.

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

Досліджено теоретичні питання застосування методів заохочення на підприємствах. Розглянуті чинники які дозволяють розробити ефективні заохочувальні методи. Розроблені деякі рекомендації щодо визначення в якому випадку платити працівникові за відпрацьований час, а коли здійснювати оплату за результатами працівника. Проаналізовано кілька моментів, які допоможуть підвищити ефективність планових заходів. Розглянуто правила допомагаючи розробляти ефективні заохочувальні методи.

**Ключові слова:** заохочення, мотивація, персонал, підприємство, прибуток, продуктивність праці.

**Постановка проблеми.** Існує ряд причин, по яких провалюються заохочувальні методи, більшість з яких можна пояснити, виходячи з того, що ми знаємо про мотивацію людини. Для того, щоб мотивація мала місце, необхідно, щоб працівник знав, що його зусилля призведуть до винагороди і щоб він хотів цієї винагороди. В основному методи заохочення руйнуються, якщо не дотримуватися деяких правил. Іншими причинами можуть бути несправедливі норми, завищені або недосяжні, страх перед уявним або дійсно можливим зниженням ставок у випадку, якщо продуктивність праці перевищує нормальну протягом тривалого періоду. Зниження ставок довгий час було ахіллесовою п'ятою всіх заохочувальних методів, і ця проблема все ще існує на підприємствах, які зменшують «територію» продавця, коли його комісійні стають «надмірними».

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема мотивації працівника досить широко розглядається сьогодні в науковій літературі. Однак спроби пристосувати класичні теорії мотивації до сучасності багато в чому не систематизовані, що ускладнює практичне використання технологій, засобів та методів мотивації. Складність практичної організації системи мотивації персоналу визначається також незначною вивченістю особливостей мотивації працівників, зайнятих в окремих галузях економіки й видах виробництва.

Певну допомогу у вивченні структури мотивів і стимулів працівника можуть надати відповідні соціальні дослідження сучасних особливостей і тенденцій розвитку мотиваційної сфери трудової діяльності. Сутність розробки проблеми вказує на те, що процес мотивації широко висвітлено в працях зарубіж-

них авторів: Ф. Тейлора, Б. Адамса, М. Армстронга, В. Бовикіна, В. Білоцерковського, Ю. Булігіна, В. Волковського, В. Вилюнаса, Ю. Грибіна, Л. Дякова, Б. Карлоффа та ін. У наукових колах України окремі питання цієї проблеми знайшли своє висвітлення в роботах Д. Богині, Г. Головченка, В. Гриньової, М. Дороніної, Є. Глухачова, Г. Назарової, Т. Хомуленко, С. Клімова, А. Колога, О. Куценка, С. Лисенка, Л. Лутай, М. Салун, О. Ястремської та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Групові обмеження і тиск з боку товаришів по роботі можуть працювати як на метод, так і проти нього. Якщо група розцінює цей метод як справедливий, то він буде примушувати підтримувати високу продуктивність, але якщо з якоїсь причини група вважає його несправедливим, то він буде домагатися того, щоб продуктивність членів групи зберігалася на низькому рівні (через насмішки і покарання).

Деякі методи провалюються, тому що занадто складні або доведені до відома працівників у важкодоступній формі. Перелічимо деякі правила, які дозволяють розробляти ефективні заохочувальні методи:

1. Зусилля і винагороди повинні бути пов'язані безпосередньо. Заохочувальні методи повинні винагороджувати працівників прямо пропорційно збільшенню продуктивності праці. Співробітники повинні переконатися в тому, що вони дійсно здатні виконати те, що від них вимагається. Таким чином, норми повинні бути здійсненними і керівник повинен забезпечити необхідними інструментами, обладнанням та надати спеціальну підготовку.

2. Методи повинні бути зрозумілими і простими, щоб персонал міг розрахувати на винагороду, яку вони одержать при різній інтенсивності праці.

3. Встановити ефективні норми. Для цього вони повинні відповідати декільком умовам: бути справедливими з точки зору підлеглих; бути високими, але розумними: можливість їх виконання повинна становити 50%; бути конкретними (не можна говорити: «роби все якомога краще»).

4. Гарантувати встановлені норми. Розглядати норми як контракт з працівником. Якщо методи вже введені в дію, треба бути гранично обережним перед тим, як знижувати розмір заохочення.

5. Гарантувати погодинну базову ставку. Особливо це важливо для заводського персоналу. Робітники повинні знати – що б не трапилося, вони завжди отримують свою мінімально гарантовану оплату.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є аналіз заохочувальних методів та їх вплив на продуктивність праці.

**Виклад основного матеріалу.** Існують дві основні форми винагороди працівників: по часу і по виробленню. Тверда оплата праці ґрунтується на одиницях часу (годину, день, тиждень), заохочувальні методи (відрядні методи або комісійні) винагороджують працівника за результат.

Розроблені деякі рекомендації щодо визначення в якому випадку платити працівникові за відпрацьований час: одиниці виходу важко помітні і погодинна оплата або групові заохочувальні методи більш доречні; співробітники не в змозі управляти кількістю виробів на виході, наприклад, в умовах автоматизованої складальної лінії; перерви в роботі досить часті і не знаходяться під контролем працівників; якість більш важливо, ніж кількість. Всі заохочувальні методи прив'язані до кількості, а не якості праці; конкурентні умови не вимагають точного знання собівартості виробу. Впровадження заохочувальних методів часто вимагає значних інвестицій у технологію, методів аналізу та обчислення трудовитрат. Якщо ж такий точний контроль не потрібно, то й не потрібно розвивати його тільки для того, щоб впровадити якісь заохочувальні методи.

Оплата за результатами праці більш краща, коли: одиниці виходу можуть бути вимірні; існує тісний взаємозв'язок між зусиллями працівника і кількістю виробів на виході; робота стандартизована, робочий процес постійний, перерви рідкісні або періодичні; якість менш важлива, ніж кількість, або якість важлива але легко виміряти і контролювати; конкурентні умови вимагають, щоб трудовитрати на одиницю виробу були точно відомі.

Прогресивні підприємства сьогодні посилено використовують нефіксовану оплату праці, фінансові та різні альтернативні заохочення. Мета цих заходів – заохотити якість і продуктивність праці через використання інструментів винагороди за результатами праці, як частини їх програм зміцнення відданості співробітників. У цьому сенсі «Федерал Експрес» є хорошим прикладом.

В даній фірмі використовуються огляди оплати та періодичні загальнонаціональні та місцеві дослідження з метою підтримки зарплати на рівні конкурентів. Справедливість оцінки праці підтверджується системою «Хей». У межах цієї системи всі роботи оцінюються за трьома критеріями: необхідні передові знання, здатність вирішення проблем і можливість підрахунку. Кожній роботі присвоюються бали по кожному з трьох критеріїв, і сума балів, що утворюється в результаті складання (вірніше – діапазон суми балів), відповідає певному рівню. «Федерал Експрес» поділяє всі роботи на три категорії відповідно з сумою балів.

Результатом усіх працевимірювань є набір діапазонів окладів для кожної посади, досить спра-

ведливі по відношенню до всіх інших посад. В той же час (завдяки дослідженням ринку праці) рівень зарплати в компанії є конкурентоспроможним. Підприємство визначає ринок, де воно підбирає робочу силу для кожної групи службовців. Наприклад, основний ринок для пілотів та/або технічного персоналу – це індустрія повітряних перевезень. Оклади цієї групи службовців порівнюються з окладами таких же службовців у прямих конкурентів. Ринок привілейованих службовців охоплює великі національні компанії. Непривілейовані співробітники зазвичай набираються на місці.

Безперечним є той факт, що навіть базові оклади фірми є конкурентоспроможними у порівнянні з існуючими на ринку. Але крім цього в компанії робиться наголос на оплату праці за результатами.

«Федерал Експрес» має цілий ряд програм оплати праці за результатами, наприклад: програма надбавок, розподіл прибутку, надбавка зверх заробітної платні, програма Зірка, програми для менеджерів та професіоналів, премія Bravo Zulu та нагорода «Золотий Сокіл».

Отже, програма надбавок – всі службовці отримують надбавку за результатами праці. Багато робітників – погодинників отримують надбавку не як автоматичне підвищення зарплати, а за свої особисті заслуги. Оцінка службовців компанії є інструментом визначення результатів праці, або служить для підтвердження інформації про розвиток співробітника, або рекомендації щодо підвищення окладу. Тому так важливо, щоб оцінки були справедливими і точними.

Надбавка до зарплати – багато погодинників отримують валову премію в момент досягнення верхньої межі в своєму діапазоні зарплати. Надбавка понад зарплати виплачується, якщо робітник одержує максимальну оплату протягом певного періоду часу (зазвичай шість місяців), і тільки в тому випадку, якщо він має результати праці вище середнього.

Програма Зірка/Суперзірка – службовці з видатною оцінкою праці можуть отримати звання Зірки або Суперзірки і підвищену валову надбавку. Зірками можуть бути 10% виконавців в кожному підрозділі, у той час як суперзірками тільки 1% працівників кожного підрозділу.

Розподіл прибутку – прибуток поділяється на основі загальних результатів діяльності корпорації. Рада директорів щорічно признає суму, яка буде розподілена між службовцями, ґрунтуючись на розмірі прибутку корпорації до оподаткування. Платежі за цим методом можуть мати вигляд готівки, акцій або деякої комбінації двох останніх. Виплати проводяться кожні півроку в червні і грудні. Даний метод інтегрований з пенсійними та ощадними схемами з тим, щоб забезпечити конкурентоспроможну програму виходу на пенсію.

Особисті методи (програми) для менеджерів та професіоналів – розроблені для того, щоб менеджери та інші професіонали мали можливість отримувати фінансові заохочення у випадку досягнення цілей підприємства, департаменту чи відділу. Програма фінансового заохочення менеджерів в основному спрямована на винагороду запланованого рівня прибутку. Премії менеджерів і професіоналів прямо пов'язані з особистими досягненнями в роботі з людьми, в обслуговуванні або у забезпеченні прибутку. Так, для регіонального менеджера з продажу людської метою може бути лідерство, виражене в одержанні додаткових лідерських балів при проведенні дослідження зворотного зв'язку.

Премія Bravo Зулу (Bravo Zulu – це морський сигнал, що означає «відмінно зроблено») була впро-

ваджена з тим, щоб дати менеджерам можливість негайно винагороджувати персонал за видатні досягнення, що виходять за межі їх нормальних службових обов'язків. Дані премії можуть мати грошову форму (чек) або яку-небудь іншу (безкоштовний обід або квиток в театр). Менеджери підприємств за рік заохочували співробітників такою премією близько 150 тисяч разів, середній розмір премії становив 50 доларів.

Нагорода «Золотий Сокіл» – видається службовцям за висококласне обслуговування клієнтів. Кандидати на цю премію зазвичай призначаються згідно з листами клієнтів, які стверджують, що службовець вів себе належним чином. Кандидати розглядаються комітетом «Золотого Сокола» та остаточний відбір проводиться генеральним директором. Список переможців щомісяця оголошується по внутрішньому телебаченню або в газеті. В якості винагороди вони отримують значок «Золотий Сокіл» та акції «Федерал Експрес».

За винятком програми надбавок, всі інші програми оплати за результатами праці є одноразовими. Вони не залежать від зарплати і дозволяють компанії заохочувати своїх службовців без постійного збільшення фіксованого фонду оплати праці. Ця гнучкість відображає швидко змінюючі обставини на ринку і дозволяє «Федерал Експрес» реагувати на погіршення економічної кон'юнктури, дотримуючись стратегії повної зайнятості.

Розглянемо ще кілька моментів, які допоможуть підвищити ефективність планованих заходів:

- застосування методів заохочення до Закону про працю – для невеликих підприємств, які можуть бути не знайомі з цією проблемою, важливо пам'ятати, що в рамках закону тільки деякі види премій можуть бути виключені з плати за понаднормову працю. Основна проблема полягає в тому, що ставка оплати за понаднормову роботу повинна розраховуватися на основі заробітків попереднього тижня, і якщо заохочувальні виплати були неправильно структуровані, то вони стають частиною тижневого заробітку. Отже, вони повинні бути включені в базову ставку оплати при розрахунку понаднормових. Деякі премії віднімаються при розрахунку понаднормових. Наприклад, різдвяні або подарункові премії, розмір яких не ґрунтується на відпрацьованих годинах, виплати, що є додатковою оплатою у відповідності з контрактом, або настільки значні, що не можуть вважатися частиною зарплати. Аналогічно розглядаються премії, час видачі і розмір яких регулюється роботодавцем.

Всі інші заохочувальні виплати, безумовно, повинні бути враховані при розрахунку понаднормових. За законом обов'язково повинні бути включені наступні премії: знову найманим працівникам; премії, регульовані профспілковими чи іншими угодами; з метою змусити працівників працювати більш ефективно, рівномірно, швидко або відмовити їх від відходу з роботи. Такі премії можуть бути як особистими, так і груповими, преміями за точність роботи, ефективність, за вислугу років та комісійними з продажів.

Завдання може бути ще складніше, якщо має місце премія за розподіл результатів праці або підвищення продуктивності, так як вони виплачуються через проміжки, більші, ніж один платіжний період. В даному випадку розрахунок нової погодинної ставки може бути відкладено до тих пір, поки премія не визначена. Однак у цьому випадку премія повинна бути розподілена по тижнях, в яких вона була зароблена. Це вимагає від роботодавця повернутися назад і прорахувати всі понаднормові ставки в ретроспективі. Неважко уявити, що це за-

ймає величезну кількість часу. Вирішити цю проблему можна шляхом впровадження заохочувальних премій як відсоток від заробітку. Затвердження премії як відсотка від повного заробітку за основну і понаднормову роботу звільняє компанію від зобов'язань по виплаті яких-небудь додаткових понаднормових за законом. Наприклад, кожному працівнику виплачують премію у вигляді заздалегідь визначеного відсотка від його окладу. Цей відсоток може залежати від кількості тижнів, протягом яких працівник перебуває у схемі, рівня особистої участі або іншого критерію.

- приймання до уваги поточну стадію розвитку бізнесу – при проектуванні заохочувальних методів повинні враховувати стадію життєвого циклу підприємства. Наприклад, малі підприємства, які переживають бурхливе зростання, зазвичай воліють широкі плани розподілу прибутку, ніж індивідуальні заохочувальні методи або методи з розділенням результатів праці. По-перше, методи поділу прибутку більш прості і менш дорогі при впровадженні, а також вимагають набагато менше паперової роботи. Крім того, співробітники малих підприємств відчувають себе більш тісно пов'язаними з прибутковістю, ніж співробітники великих фірм. Аналогічно, компанії, що переживають період виживання або поворотного ситуації, або перебувають під загрозою поглинання, можуть також обрати менш складні схеми з поділом прибутку. Необхідність цього викликана тим, що вищі і середні менеджери повинні зосередити свою увагу на подоланні кризи, а не на впровадженні індивідуальних заохочувальних схем або методів з поділом результатів праці.

- робити акцент на продуктивність і якість – прибутковість, це не завжди те ж саме, що продуктивність. Крім цього, треба пам'ятати, що робітник винагороджується зазвичай за якість і продуктивність, а не за прибутковість. Причина цього криється в тому, що якість і продуктивність знаходяться під контролем співробітника, в той час як прибутковість залежить від конкуренції або дій уряду. Підводячи підсумок, можна сказати, що у разі недовільності впровадження методу поділу прибутку треба бути уважними у визначенні норм якості та/або продуктивності, зробіть упор на ті показники, якими персонал може керувати.

- використовувати внесок персоналу для створення системи – звичайною помилкою є впровадження якої-небудь заохочувальної схеми без використання пропозицій і думок співробітників. Щоб уникнути цієї помилки часто роботодавці включають в групи розробки заохочувальних методів і працівників, і керівників підприємства. Дуже важливу роль представляє спільна робота цієї групи з фахівцями з праці та заробітної плати. Робітники та керівники повинні розповісти їм про нюанси, які необхідно врахувати, а також допомогти їм зрозуміти культуру і існуючі відносини на виробництві.

**Висновки і пропозиції.** Наукове використання фінансових заохочень сходить до Фредеріка Тейлора. У той час як заохочення стали менш популярними в період людських відносин, однак, безсумнівно і те, що вони можуть бути досить ефективні.

Відрядна оплата – це найстаріший метод серед заохочень. При її використанні працівникові платять за відрядною ставкою за кожен вироблений виріб. В умовах прямої відрядної схеми робітником платять на основі кількості вироблених їм виробів. В умовах гарантованої відрядної оплати робітник отримує базову ставку (за розміром дорівнює мінімальній оплаті праці) незалежно від кількості вироблених їм виробів.

Іншими корисними програмами для виробничого персоналу є стандартна погодинні та групові заохочувальні методи. Перша являє собою премію, рівну відсотку, на який результат його праці вище стандартного. Групові методи корисні, коли робочі процеси тісно взаємопов'язані.

Існує кілька методів для «білих комірців». Велика частина торгового персоналу оплачується на основі схеми комісійних або комісійних + оклад. Проблема з прямими комісійними полягає в тому, що часто продавці мають тенденцію зосереджуватися на предметах, які вигідно або легко продати. У той же час в стороні залишаються програми налагодження довгострокових контактів з клієнтами. Управлінський персонал часто оплачується у відповідності з деякою преміальною формулою, яка пов'язує розмір премії і, наприклад, збільшення продажів. Право викупу акцій – це одна з найбільш популярних заохочувальних схем для вищих керівників.

Метод розподілу прибутку і програма Скенлона є прикладами заохочувальних методів у масштабі

всього підприємства. Основна проблема у тому, що зв'язок між зусиллями працівника і винагородою іноді не ясна. З іншого боку, такі методи можуть сприяти розвитку духу відданості підприємству серед персоналу. Метод розподілу результатів праці є ще одним популярним методом такого типу.

Найчастіше метод провалюється з-за того, що робітник не вірить, що його зусилля призведуть до винагороди або винагорода для нього не так важлива. Особливі проблеми полягають у тому, що норми не справедливі, існує страх перед їх підвищенням, є групові обмеження, відсутні необхідні інструменти і т. д.

У статті пропонується використання заохочувальних методів, коли одиниці виходу можуть бути легко виміряні, персонал може керувати кількістю виробів на виході, зв'язок між зусиллям і винагородою очевидна, перерви в роботі – під контролем робітників, якість не настільки важлива і підприємство повинне точно знати свої роботи, щоб залишатися конкурентоспроможним.

### Список літератури:

1. Сокур М. І. Система якості фірми: монографія / Сокур М. І., Божик Д. П., Сокур Л. М. – Кременчук: Вид. ПП Щербатих О. В., 2013. – 252 с.
2. Циба Т. Є. Економічні аспекти управління якістю: Навчальний посібник для студентів ВНЗів / Циба Т. Є., Труніна І. М., Сокур М. І. – Кременчук: Вид. ПП Щербатих О.В., 2010. – 180 с.
3. Питере Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Пер. с англ.; Под ред. Л. И. Евенко. – М.: Прогресс, 1986.

**Сокур Н.И., Гриценко Д.С.**

Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского

## ПРИМЕНЕНИЕ ПООЩРИТЕЛЬНЫХ МЕТОДОВ ДЛЯ МОТИВАЦИЙ ПЕРСОНАЛА

### Аннотация

Теоретические вопросы применения методов стимулирования на предприятиях. Рассмотрены факторы, которые позволяют разрабатывать эффективные методы стимулирования. Разработаны некоторые рекомендации, чтобы определить, в котором случае оплаты работника в час работал, и когда вы платите работнику. Проанализированы несколько пунктов, которые помогут повысить эффективность запланированных мер. Правила помогают развивать эффективные методы стимулирования.

**Ключевые слова:** стимулирование, мотивация, персонала, предприятие, прибыль, производительность.

**Sokur M.I., Hrytsenko D.S.**

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskiy National University

## THE APPLICATION OF INCENTIVE METHODS FOR MOTIVATION OF STAFF

### Summary

The theoretical issues of application of methods of encouragement at enterprises are studied. The factors that allow developing effective incentive methods are examined. Some recommendations to determine in which case to a worker per hour, and when to pay the worker according to his/her performance are developed. Several points that will help improve the efficiency of the planned measures are analyzed. The rules helpful in development of the effective incentive methods are studied.

**Keywords:** incentive, motivation, personnel, company, profits, productivity.