

РУБАНЕНКО

Ігор Миколайович
rubanenko.nr@gmail.comаспірант, Кіровоградський
національний технічний
університет

УДК [005.32:331.101.3]:339

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХFEATURES MOTIVATION OF EMPLOYEES OF TRADING COMPANIES IN
MODERN CONDITIONS

Стаття присвячена дослідженню питань мотивації та стимулювання працівників торговельних підприємств. Автором запропоновано алгоритм створення комплексної системи мотивації працівників сфери торгівлі у сучасних умовах. Розроблено ряд мотиваційних заходів для підвищення рівня мотивації працівників таких підприємств.

Статья посвящена исследованию вопросов мотивации и стимулирования работников торговых предприятий. Автором предложен алгоритм создания комплексной системы мотивации работников сферы торговли в современных условиях. Разработан ряд мотивационных мер по повышению уровня мотивации работников таких предприятий.

The article considers the issues of motivation and stimulation of employees of trading companies. The author is offered of the algorithm of a comprehensive system of motivation employees of trade in the modern conditions. Designed a number of incentive measures to improve the motivation employees of these enterprises.

Ключові слова: мотивація, працівники, торговельне підприємство, система мотивації

Ключевые слова: мотивация, работники, торговое предприятие, система мотивации

Keywords: motivation, employees, trading company, motivation system

ВСТУП

Різноманітні аспекти мотивації персоналу багатогранно і ґрунтовно висвітлюються у працях Р. Герцберга, А. Сміта, Ф. Котлера, Ф. Тейлора, А. Маслоу, Б. Генкіна, А. Колота, М. Семикіної, Д. Богині, І. Баткаєвої, С. Занюка, О. Амоші, Є. Ільїна, А. Кібанова, А. Кочеткової, Н. Наумової, В. Рожина, які активно досліджують як теоретичні так і методологічні засади мотивації персоналу, управління мотивацією. Але, як показує аналіз досліджень зазначених авторів, в науковій літературі недостатньо уваги приділяється мотивації працівників сфери торгівлі, оскільки не враховуються характерні особливості персоналу таких підприємств відповідно до конкретних цільових орієнтирів та потреб торговельних підприємств, а також їх співробітників. Крім того, проблема мотивації персоналу торговельних підприємств залишається не розглянутою з позиції побудови ефективної мотиваційної системи, тоді як практика сучасного менеджменту диктує нові умови розвитку підприємств, що пов'язані з необхідністю їх адаптивності й конкурентоспроможності.

МЕТА РОБОТИ полягає у дослідженні ключових мотиваційних особливостей працівників торговельних підприємств та розробці мотиваційних заходів для працівників зазначеної сфери діяльності.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною базою наукового дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, дані Державної служби статистики України.

Автором використано методи дослідження: логічний, статистико-економічний, метод аналізу та синтезу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Розвиток торгівлі в Україні є складним і динамічним процесом, який відбувається в умовах трансформаційних змін економіки під впливом низки економічних, соціальних та правових факторів. В свою чергу, мінливість цих факторів спричиняє зміни в ринковому середовищі функціонування торговельних підприємств, вимагаючи пошуку оптимальних підходів до управління ними та формування конкурентних переваг. В таких умовах, саме персонал стає вирішальним чинником, який дозволяє підприємству забезпечити успішне та довготривале існування. Відтак, прийняття ефективних управлінських рішень на таких підприємствах, як свідчить практичний досвід, вимагає розробки не тільки виробничої, маркетингової, фінансової стратегій, важливе місце в цілях підприємства повинно відводитись управлінню персоналом загалом та системі мотивації, зокрема, задля забезпечення зростання продуктивності праці. Оскільки відомо, що

ефективність діяльності підприємства визначається, насамперед, особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою та мотивацією. І використання теорії мотивації дозволяє стимулювати та заохочувати працівників організації до реалізації її цілей [1].

Проблема організації, оцінки та мотивації торговельного персоналу є однією з найбільш значимих при створенні системи ефективних продажів на підприємстві торгівлі. В умовах гострої конкуренції на ринку торгівлі ефективна система мотивації персоналу дозволяє суттєво підвищити конкурентні переваги підприємства на ринку, забезпечити зростання обсягів товарообороту та прибутку, підвищити якість обслуговування споживачів.

Незважаючи на «кадровий голод», який охопив деякі галузі економіки, у сфері торгівлі розмір заробітної плати поки ще відстає від рівня оплати праці в багатьох інших видах економічної діяльності. Так, середньомісячний розмір заробітної плати найманих працівників торгівлі є нижчим порівняно з такими видами діяльності як: фінансова діяльність, діяльність транспорту та зв'язку, промисловість та ін. Така ситуація неминує спричиняє плінність кадрів саме серед працівників торговельної сфери. Але, в той же час дослідження показників діяльності суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності свідчить, що у торгівлі кількість зайнятих працівників у 2015 р. дорівнювала 3510,7 тис. осіб, що становить 21,4% до загальної кількості зайнятих працівників по Україні в цілому [2, с. 76]. Зазначені цифри є свідченням того, що торгівля була і залишається видом діяльності з найбільшою питомою вагою задіяного людського капіталу, а саме тому потребує впровадження ефективних прийомів та методів мотивації.

Загальновідомо, що обсяги отриманого товарообороту підприємством роздрібною торгівлі, а отже, і прибутку, напряму залежать від якості пропонованих товарів і послуг, побудови системи продажів, технології, менеджменту продажів та маркетингової підтримки. Однак всі зусилля підприємства можуть бути зведені нанівець через збої на рівні працівників торговельного підприємства внаслідок того, що робітник виявився недостатньо

ввічливим, недостатньо орієнтованим на клієнта тощо. Це зумовлює пріоритетну роль системи управління персоналом, у тому числі ефективності її використання, успішність якої насамперед визначатиметься ступенем націленості системи мотивації на досягнення запланованих результативних показників діяльності підприємства – обсягу товарообороту та прибутку [3].

Доцільно взяти до уваги те, що публікації багатьох вчених вказують на залежність ефективності роботи співробітників від п'яти основних факторів [4,5,6]: знання власної роботи; наявні здібності та навички; рівень кваліфікації; мотивація; персональні, організаційні і зовнішні фактори. Причому, одним із визначальних факторів виступає мотивація.

Незважаючи на розмаїття наукових підходів до розуміння поняття «мотивація», розуміємо її як певний процес формування і реалізації мотивів, що спонукає працівника прикласти свої зусилля задля досягнення поставленої мети. Крім того, переконані, що сутність мотивації необхідно розглядати через призму таких категорій, як стимули і мотиви, що виступають каталізаторами ефективності роботи торговельного персоналу, і, відповідно, за умови своєї недостатності – є її головними обмежниками.

Встановлено, що мотивація працівника залежить від очікування результату, очікування винагороди та її привабливості. Для створення ефективної системи мотивації слід враховувати індивідуальні мотивуючі фактори, які впливають на кожного співробітника підприємства, що дозволить підтримати оптимальний баланс між матеріальною і нематеріальною складовими системи, а також заохоченнями та покараннями. При розробці ефективної системи стимулювання співробітників слід враховувати зв'язок мотивації з розходженнями в особистісних якостях працівників. На мотивацію персоналу торговельної сфери здійснюють вплив задоволеність працівника отриманою винагородою, освіта, сімейний стан, досвід роботи, фактори психологічного характеру. Перераховані особистісні якості з часом змінюються, саме тому на різних етапах розвитку трудової кар'єри мотиваційні стимули працівників торговельного підприємства змінюються (табл. 1).

Таблиця 1

Мотиваційні стимули торговельного персоналу залежно від етапів розвитку кар'єри (за К. Петровим) [5]

Етапи розвитку кар'єри	Мотиваційні стимули
Пошук	Професійне навчання; постійний контроль керівництва за роботою працівника; демонстрація керівництвом задоволеності результатами праці працівника
Становлення	Матеріальне стимулювання; визнання; розвиток кар'єри
Стабільність	Підвищення оплати праці; збереження досягнутих результатів – статус, визнання, повага
«Вихід з гри»	Чітка схема можливого кар'єрного зростання; розширення кола обов'язків працівника

Не дивлячись на існування різних мотиваційних стимулів, суттєвий вплив на результати роботи торговельного персоналу здійснює існуюча на

підприємстві практика стимулювання. Відомо, що стимулювання персоналу може бути матеріальним та нематеріальним. До матеріальних методів

стимулювання відносять заробітну плату, премії, відсотки, соціальний пакет (медичне обслуговування, страхування співробітників); компенсація використання особистого автомобіля, оплата послуг зв'язку; навчання; можливість взяти у підприємства кредит/позику на придбання квартири, машини тощо; матеріальну допомогу; дотації на харчування та ін. Нематеріальні способи стимулювання можуть включати в себе інформування співробітників про обсяги поточних продажів, частку підприємства на ринку, конкурентні переваги підприємства тощо, що в комплексі і створює систему мотиваційних координат та забезпечує загальний ефект; плануванні кар'єри співробітників; оцінці та заохоченні успіхів (нагородження, присудження звань тощо);

делегуванні повноважень, підвищенні відповідальності співробітників; професійному розвитку працівника та ін.

Одним із ключових критеріїв ефективності системи мотивації є її вплив на досягнення стратегічної цілі підприємства. Тобто, спочатку необхідно визначитись з цілями, стратегією підприємства, а уже потім будувати систему мотивації таким чином, щоб співробітники досягали результатів, які будуть сприяти виконанню цілей підприємства. Тому пропонуємо авторське бачення алгоритму розробки системи мотивації працівників торговельних підприємств, що представлений на рис. 1.

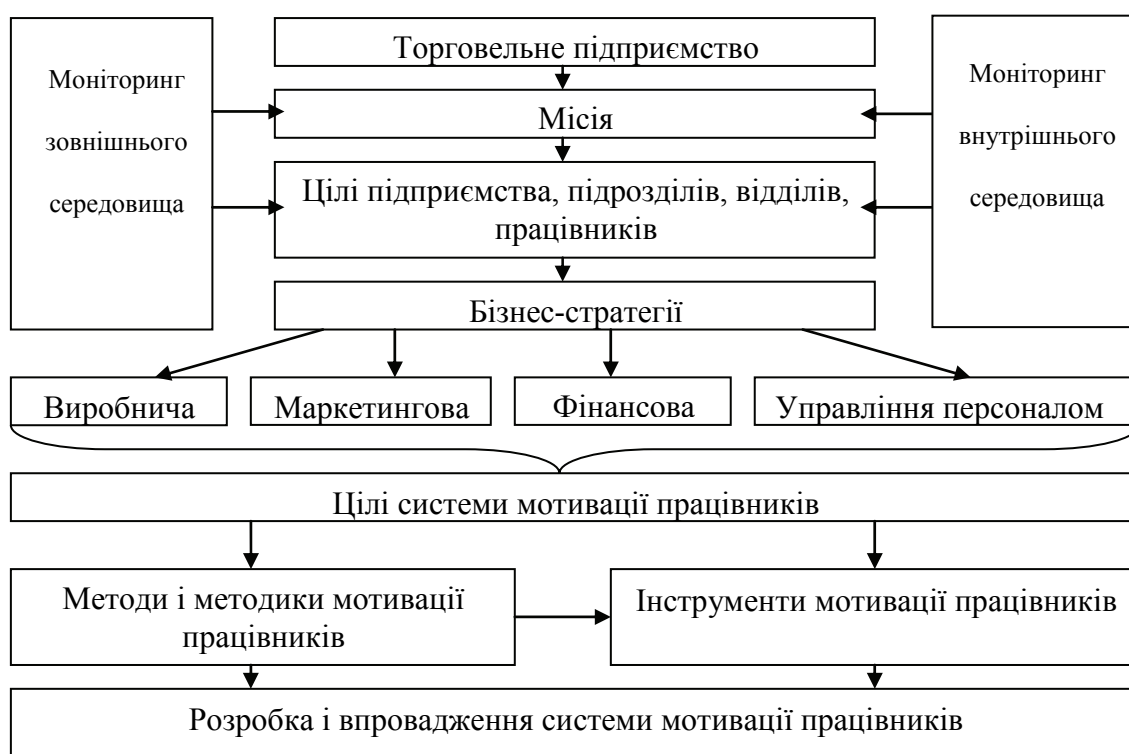


Рис. 1. Алгоритм розробки системи мотивації працівників торговельних підприємств [побудовано на основі узагальнення підходів О. Ветлужских [7]]

Запропонована схема демонструє, що спочатку на основі місії підприємства, аналізу його зовнішнього та внутрішнього середовища необхідно визначити стратегічні цілі, обрати стратегії, за допомогою яких дані цілі будуть досягнені, а вже потім формулювати цілі системи мотивації та обирати методику її побудови.

Відповідно, система мотивації працівників торговельних підприємств виступає як сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють працівників до ефективної праці заради досягнення власних цілей та цілей підприємства. Ефективність системи мотивації торговельного персоналу, в свою чергу, залежить від чинників, індивідуальних для кожної компанії, наприклад таких як: стратегія продажів компанії; система продажів, особливості управління продажами; особливості бізнес-процесів в компанії; розподіл обов'язків всередині відділу

продажів і між відділами; організаційна культура. Зокрема, система мотивації, розроблена для підприємства роздрібної торгівлі, буде сильно відрізнятися від системи, прийнятої в оптовій компанії, оскільки активні продажі вимагають інших стимулів, ніж збут.

Так як торговий персонал має безпосередні контакти з споживачами, його стимулювання стає особливо важливим, і тому, для цієї категорії збутових працівників доцільно використовувати декілька видів стимулювання. Зазвичай система мотивації складається з двох основних блоків: матеріальне та нематеріальне стимулювання. Матеріальне стимулювання дає можливість отримувати «зворотній зв'язок», покращити відношення співробітників до роботи. А нематеріальне стимулювання направлено на підвищення лояльності співробітників до

підприємства одночасно зі зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Враховуючи все вищезазначене пропонуємо концептуальну схему впровадження системи

мотивації працівників торговельних підприємств з використанням мотиваційних заходів різностороннього характеру (рис. 2).



Рис. 2. Концептуальна схема впровадження системи мотивації працівників торговельних підприємств [розробка автора]

Таким чином, мета впровадження системи мотивації працівників торговельних підприємств полягає у визначенні реалістичних потреб та цілей співробітників, і відповідно, в адекватному заохоченні матеріального, нематеріального, організаційного та соціально-психологічного характеру. Відтак, у процесі управління персоналом торговельного підприємства необхідно максимально повно враховувати мотивацію, модифікувати її відповідно до конкретних цілей організації та орієнтуватися на постійне ускладнення та підвищення ступеня ефективності системи мотивації. При формуванні системи мотивації слід спиратися на основну тенденцію – зміна ціннісних орієнтирів персоналу, довгострокове співробітництво, партнерство персоналу і організації.

ВИСНОВКИ

Як підсумок зазначимо, що система мотивації та стимулювання працівників сфери торгівлі відрізняється різноманіттям методів і підходів. Мотивуючи працівників до підвищення обсягів товарообороту, необхідно пам'ятати про якість обслуговування клієнтів, тому система мотивації обов'язково повинна базуватися на ключових принципах роботи з клієнтами. Для забезпечення економічної стійкості торговельного підприємства необхідно побудувати сучасну систему мотивації праці, до складу якої мають увійти матеріальні, змістовні та процесуальні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій робітників з урахуванням стратегічних змін. Процес впровадження даної системи повинен бути спрямований на досягнення певного результату – задоволення потреб працівників, котрі віддали своїй роботі. Крім того, система мотивації повинна стимулювати окремого працівника або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Варто також

вказати, що мотиваційна система повинна відповідати завданням здійснення стратегічних змін на конкретному торговельному підприємстві і потребує постійного удосконалення з урахуванням сучасних тенденцій та потреб.

Список використаних джерел

1. Лозовський О.М. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах / О.М. Лозовський, О.В. Хомко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. – 2014. – Вип. 8. – Ч. 1. – С. 87–90.
2. Економічна активність населення України 2015: Статистичний збірник. – К.: Державна служба статистики України, 2016. – 201 с.
3. Жалінська І.В. Сучасні підходи до мотивування персоналу торговельного підприємства / І.В. Жалінська, В.О. Любарець // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки. – 2012. – № 3. – С. 213–218.
4. Кучер Л.Р. Особливості соціального та психологічного мотивування персоналу торговельних підприємств / Л.Р. Кучер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.5. – С. 388–395.
5. Петров К.Н. Управление отделом продаж. Планирование, организация, контроль / К. Н. Петров. – М.: Вильямс. – 2010. – 336 с.
6. Тужилкіна О.В. Комплексне дослідження трудової мотивації працівників роздрібною торгівлі споживчої кооперації / О.В. Тужилкіна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки. – 2013. – № 6. – С. 101–107.
7. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Елена Ветлужских. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 149 с.