

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОРГІВЛІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Ю. В. КАРПЕНКО, кандидат економічних наук
(ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»)

Анотація. Досліджені методичні підходи до оцінки ефективності мотивації трудової діяльності працівників торговельних підприємств. Визначені проблеми створення дієвої системи мотивації праці працівників торгівлі. Сформульовані загальні вимоги до формування систем стимулювання.

Ключові слова: мотивація, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, мотивація працівників торгівлі.

Конкуренція, що посилюється на споживчому ринку, змушує керівників торговельних підприємств замислюватися над упровадженням сучасних технологій і нових підходів до організації торгівлі. Зміни на підприємстві допомагають отримати додатковий прибуток і завоювати лояльність покупців. Однак усі заходи можуть дати очікуваний ефект тільки у разі грамотної системи стимулювання і мотивації персоналу торговельного підприємства. Тому ефективність роботи торговельного підприємства, його товарообіг і кількість прибутку значною мірою залежить від якості роботи його співробітників.

Наразі на торговельних підприємствах усе більш гостро постає проблема мотивації праці. Переважна більшість підприємств не приділяє належної уваги даному питанню. Вважаючи розробку системи мотивації достатньо дорогою процедурою, багато хто з керівників воліє діяти за допомогою стандартних схем матеріального стимулювання, які зводяться до розробки положень про оплату та преміювання, а також систему штрафів і утримань. Однак без урахування специфіки підприємства, а також індивідуальних, у тому числі психологічних особливостей працівників такі процедури не можуть повною мірою замотивувати торговий персонал на ефективну діяльність і знизити плинність кадрів.

Аналіз економічної літератури з питань мотивації праці свідчить про розширення дослі-

джень з питань матеріальної і нематеріальної мотивації, розробки стимулюючого механізму на підприємстві, обґрунтування нових форм і методів стимулювання. Світовий досвід свідчить, що висока конкурентоспроможність підприємств і економіки загалом суттєвою мірою визначається цілеспрямованою мотивацією до ефективної та продуктивної праці.

Особливої уваги заслуговує зростання кількості наукових видань, виданих авторами з цієї проблематики: І. В. Височин [1], Т. А. Костишиної [2], М. П. Мартіянова та К. М. Гончаренко [3], О. В. Усатенко та О. Є. Рябцевої [4], Т. М. Харченко [5] та ін. Однак, як показує аналіз зазначених праць, у вітчизняній літературі недостатньо уваги приділяється індивідуалізації мотивації – мотивації працівників залежно від спрямованості їх діяльності на задоволення певних груп потреб, тобто типу мотивації.

Метою статті є дослідження особливостей мотивації і чинників, що впливають на підвищення рівня продуктивності праці та відносин між керівництвом і персоналом роздрібного торговельного підприємства, аналіз існуючих методів мотивації та їх використання.

Зазвичай, на практиці мотивація персоналу являє собою тільки диференційовану систему оплати праці. Коли людина працює багато, то і отримує більше. При менших зусиллях, витрачених на працю, у нього не така й висока заробітна плата. При цьому дуже важливо, щоб

оцінка персоналу проводилася не формально, а давала видимий результат працівникам. Наприклад, підвищення заробітної плати або премій, надання додаткового вихідного дня або просування по службових сходинках. Переміщення співробітників на більш високі посади є одним із найсильніших мотивів ефективної роботи. Для цього необхідно регулярно, бажано не рідше одного разу на рік, виробляти підвищення або переміщення співробітників в інший відділ або навіть відділення. Отже, усі інші працівники будуть прагнути досягти того ж, і робота торговельного підприємства буде дійсно ефективною.

Тільки на сьогодні лише диференційованої системи оплати недостатньо. Зараз кваліфіковані фахівці в усіх сферах, у тому числі у торгівлі, які сильно затребувані, під час пошуку роботи керуються не тільки величиною заробітної плати, наявністю матеріальних заохочень, багатьом замало і повного соціального пакету. Тому вони часто вважають за краще влаштуватися на роботу на ті підприємства, в яких можна реалізувати свої так звані емоційні потреби, а саме отримати повагу, певний статус, визнання. Продуктивність співробітника не завжди залежить від його знань, умінь і працює добре тоді, коли хоче цього. Тому завдання мотивації полягає саме у тому, щоб співробітник виконував свої трудові обов'язки на совість і тут одними фінансами не обмежишся. Гроші приємно отримувати, але набагато важливіше атмосфера на роботі, роль у колективі. Спеціалісти кадрової служби мають розуміти, що емоційний дискомфорт обов'язково негативно позначиться на продуктивності працівників. Якщо нічого не робити, то справа обернеться не тільки низькою ефективністю праці, але і втратою цінного співробітника.

Тому варто виділити основні мотиви до трудової діяльності у торгівлі, що включають не просте бажання заробити, а рухають людиною на роботі:

1) добрий колектив. Для багатьох людей соціальне середовище на роботі, сприятливі робочі відносини на основі принципу взаємопідтримки є одним з головних критеріїв вибору місця роботи і дають можливість зми-

ритися з окремими недоліками торговельного підприємства (зручність розташування, графік роботи тощо);

2) можливість зробити кар'єру. Керівництво більшості торговельних підприємств справедливо вважає, що краще зростити власний персонал, ніж брати з вулиці і переучувати;

3) самоствердження – бажання довести собі та іншим, що ти на щось здатен, притаманне більшості людей;

4) самостійність і відповідальність. Робота продавця вимагає серйозного підходу до неї та вміння самостійно приймати рішення в різних ситуаціях;

5) бажання працювати у певному оточенні (магазин, товар, покупці).

Говорячи про мотивацію до праці, не варто забувати і про чинники демотивуючі:

- 1) несправедлива система стимулювання;
- 2) невиконання обіцяного;
- 3) недостатня зайнятість співробітників;
- 4) ігнорування ініціативи.

Знання основ мотивації і демотивації співробітників є обов'язковим для керівника торговельного підприємства. Уміння вчасно виявити причини, що спонукали співробітника звільнитися, дасть можливість краще його зрозуміти і ефективніше вибудувати з ним ділові взаємини.

Необхідно, щоб система оцінки праці співробітників була чіткою, прозорою і усім відомою. Щоб у разі підвищення заробітної плати одним, інші не сприйняли це як несправедливість. Для цього можна виробити загальну систему оцінки ефективності роботи, ураховуючи декілька чинників. Наприклад, таких як рівень персональних продажів, кількість відпрацьованих годин. Також варто враховувати й інші чинники, не пов'язані з матеріальною вигодою торговельного підприємства: відносини з клієнтами, відданість підприємству, ініціативність.

Нематеріальне стимулювання спрямоване на підвищення лояльності співробітників до підприємства одночасно зі зниженням витрат за компенсацією співробітникам їх трудових витрат. Традиційно виокремлюють три групи нематеріальних стимулів, які:

- не потребують інвестицій з боку торговельного підприємства (вимпели та кубки кращому продавцеві, підрозділу продажів; система адаптації персоналу; критерії та етапи кар'єрного росту; включення співробітників у процес прийняття рішень тощо);

- потребують інвестицій, розподіляються безadresно – головним чином подібні стимули «працюють» на підвищення якості трудового життя (організація харчування за рахунок підприємства; забезпечення працівників проїзними квитками; медична страховка; поліпшення організаційно-технічних умов на робочих місцях; організація навчання тощо);

- потребують інвестицій і розподіляються адресно (надання безвідсоткової позики на поліпшення житлових умов; безоплатна матеріальна допомога; оплата відпочинку або лікування тощо). У ході побудови цієї частини системи мотивації слід попередньо провести опитування або анкетування персоналу про їх переваги, про те, що кожного з них особисто стимулювало б працювати ще краще. Система у цій частині може мати два підрозділи: цим може скористатися кожен, що потрапив у певну ситуацію або виконує певні вимоги та індивідуальні стимули.

Вибір методів матеріального та нематеріального стимулювання залежить від багатьох умов: асортиментної політики та спеціалізації магазину, форми обслуговування загалом об'єкту торговельного підприємства, але ефективною може бути система оплати, яка складається з:

- 1) постійної частини оплати;
- 2) оплати за кількістю набраних балів – бонусів: за підтримання магазину у привабливому для покупців вигляді, чистоту й акуратність, оформлення торгового залу до свят, викладення товару, просування продукції, якість обслуговування покупців. При цьому бали можуть бути і зі знаком «мінус»;
- 3) відсотки з продажу або премії у разі виконання певного мінімуму.

Система оплати продавців, де основну частину становить відсоток з продажів, може призвести, по-перше, до нав'язування товару; по-друге, – до зниження уваги до візуальної інформації у магазині, системи навігації у залі

та створення акцентів для покупців. Частина покупців, яка не бажає вдаватися до допомоги продавця, може бути безповоротно втрачена. Для низки товарів середньої цінової категорії і елітних товарів дуже важливо не відлякати відвідувача, дозволити йому самому розвинути і освоїти. Продавець включається у процес вибору тільки на другому етапі, – якщо його, звичайно, не покликали на допомогу раніше.

У менеджерів із закупівель оплата за системою «фіксована частина плюс преміальні» може призвести до надто тісних контактів із постачальниками. Нерідко зустрічається ситуація, коли менеджером із закупівель вигідніше відстоювати інтереси постачальника, а не рідного торговельного підприємства. Так з'являється увесь асортимент продукції одного постачальника, і частина позицій «намертво зависає». Втрати, яких магазин зазнає унаслідок діяльності такого менеджера із закупівель, можуть багаторазово перевищувати суму отриманих ним відсотків. Досвід успішних роздрібних торговельних підприємств переконливо свідчить про те, що відсотки менеджеру із закупівель такі потрібно давати, – але не з закупівель, а з продажів. Отже, можна зацікавити менеджера зі закупівель у зростанні товарообігу та підвищенні прибутку магазину.

Отже, можна сформулювати вимоги до системи мотивації на торговельному підприємстві:

- першою є облік функціональних обов'язків, які виконують співробітники торговельного підприємства;
- другою вимогою до ефективної системи є її прозорість і об'єктивність: у разі якщо персоналу буде незрозуміло чи невідомо, за що їх заохочують і як вони можуть впливати на розмір своєї заробітної плати; якщо критерії оцінки їх діяльності не об'єктивні або оцінка відбувається волюнтаристськи, а критерії постійно змінюються, мотиваційного ефекту не буде досягнуто.

Ефективність системи мотивації торговельного персоналу залежить від чинників, індивідуальних для кожного підприємства:

- системи продажів і особливостей управління продажами;

- особливостей бізнес-процесів на підприємстві;
- розподілу обов'язків усередині відділу продажів і між відділами;
- організаційної культури.

Під час здійснення стимулювання необхідно ретельно вивчити кожного співробітника, щоб визначити, які чинники будуть його мотивувати. Не можна застосовувати загальну концепцію для усіх працівників. Тому головне правило ефективного стимулювання та мотивації є індивідуальний підхід до кожного співробітника, оскільки тільки так можна добитися максимальних результатів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Височин І. В. Мотивація персоналу в системі управління товарооборотом на підприємстві роздрібною торгівлі / І. В. Височин // Інноваційна економіка. – 2011. – № 20. – С. 170–178.
2. Костишина Т. А. Моніторинг мотиваційного механізму на підприємствах споживчої кооперації України / Т. А. Костишина // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 3. – С. 25–31.
3. Мартіянова М. П. Мотивація персоналу підприємства / М. П. Мартіянова, К. М. Гончаренко // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2011. – № 7 (2). – С. 151–152.
4. Усатенко О. В. Оцінка мотивації виробничого персоналу підприємства / О. В. Усатенко, О. Є. Рябцева // СХІД. – 2010. – № 1 (101). – С. 24–27.
5. Харченко Т. М. Матеріальне стимулювання персоналу як складова розвитку підприємств / Т. М. Харченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 3. – С. 129–131.

Ю. В. Карпенко, кандидат економічних наук (ВУЗ Укоопсоюза «Полтавський університет економіки і торгівлі»). **Особенности мотивации работников торговли в современных условиях.**

Аннотація. Исследованы методические подходы к оценке эффективности мотивации трудовой деятельности работников торговых предприятий. Определены проблемы создания эффективной системы мотивации труда работников торговли. Сформулированы общие требования к формированию систем стимулирования.

Ключевые слова: мотивация, материальная мотивация, нематериальная мотивация, мотивация работников торговли.

Yu. V. Karpenko, Cand. Econ. Sci., associate professor (Higher educational establishment of Ukoopspilka «Poltava University of Economy And Trade»). **Features of motivation of workers in the current trading conditions.**

Summary. Investigated methodological approaches to evaluating the effectiveness of work motivation of employees trading enterprises. The problems of creating an effective incentive system of commerce. Formulate general requirements for the formation of incentive systems.

Keywords: motivation, the motivation of the material, non-material motivation, employee motivation trade.