

## МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРОДАВЦІВ

**В. В. Максюта**

Прибуток і товарообіг підприємств роздрібною торгівлю залежить від якості товарів і послуг наданих споживачам. Через збої на рівні торговельного персоналу, зокрема якщо продавець виявився недостатньо ввічливим, недостатньо орієнтованим на клієнта всі зусилля підприємства, будуть зведені нанівець.

В умовах гострої конкуренції на ринку роздрібною торгівлю проблема мотивації продавців є однією з основних при створенні системи ефективного продажу. Мотивування підвищення продуктивності праці продавців сприятиме підвищенню конкурентних переваг підприємств на ринку, якості обслуговування споживачів, зростанню товарообігу та прибутку, тому виникає нагальна потреба в дослідженні мотиваційних чинників підвищення продуктивності праці продавців.

Значний вклад у дослідження проблеми управління продуктивністю праці зробили Л. І. Абалкін, В. В. Адамчук, А. М. Амосов, Д. П. Богиня, І. К. Бондар, І. М. Герчикова, В. К. Гупалов, Г. Емерсон, О. І. Здоров, А. В. Калина, В. В. Кривошей, М. Х. Мескон, Д. С. Сінк, Н. О. Павловська, Н. Я. Пітель, В. А. Плаксов, А. Ревенко, В. Філева, Ю. Фоміна, В. В. Шалімов та інші вчені. Саме їх розробки часто зорієнтовані на врахування передового досвіду управління продуктивністю праці в торгівлі.

Незважаючи на численні дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців, в Україні не вистачає системних досліджень у сфері управління продуктивності праці, що зумовлює втрату керованості процесами регулювання продуктивності праці на різних економічних рівнях, призводить до загострення кризових явищ в економіці.

Мета дослідження полягає в виявленні мотиваційних чинників підвищення продуктивності праці продавців.

Середньомісячна заробітна плата працівників торговельної сфери є нижчою, ніж у працівників з такими видами діяльності як промисловість, діяльність транспорту та зв'язку, фінансова діяльність. Дана тенденція сприяє високій плинності кадрів продавців роздрібною торгівлю. Вважаємо виявлення та застосування мотиваційних чинників підвищення продуктивності праці дозволить досягти запланованих обсягів товарообороту.

Основні види діяльності продавців роздрібною торгівлю, які застосовують свої професійні знання в магазинах (продовольчих, непродовольчих), спеціалізованих магазинах (спортивних, господарських і т. д.), супермаркетах, універмагах, салонах-магазинах, торгових рядах, ринках, торгових точках, наведені на рис. 1.

Обов'язки продавців продовольчих і непродовольчих товарів мають бути доступними і зрозумілими всім працівникам, що сприятиме ефективній мотивації (рис. 2).

Так, учені М. Мескон, М. Алберті і Ф. Хедоурі визначають мотивацію як процес спонукання себе та інших до активної діяльності для досягнення особистої мети й мети організації [6]. А. Афонін стверджує, що «мотивація – це процес стимулювання будь-якої людини або групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення мети організації» [1]. Учений С. Занок характеризує мотивацію як сукупність спонукальних факторів, що визначають активність організму і його спрямованість [3]. А. Омаров мотивацію розуміє як роботу свідомості, коли людина робить вибір – віддає перевагу будь-якій потребі, стимулюючи інші [7].

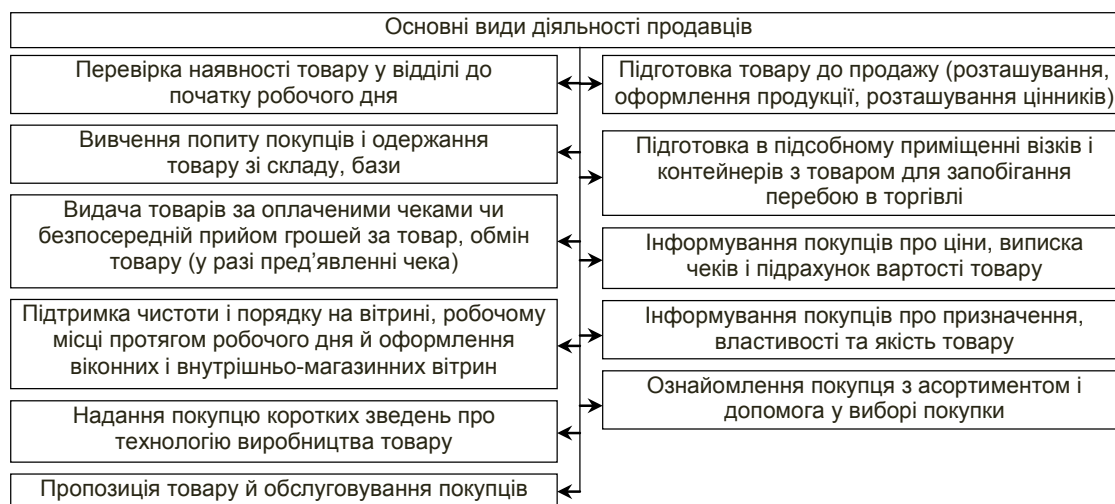


Рис. 1. Домінуючі види діяльності продавців

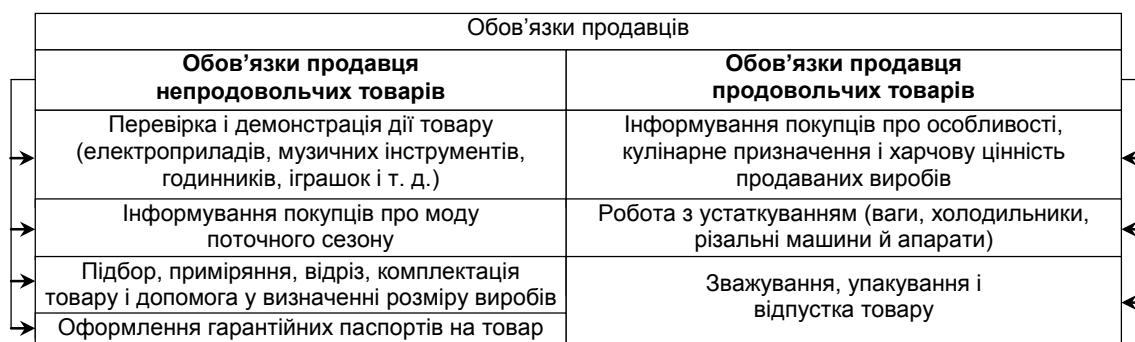


Рис. 2. Обов'язки продавців

Нам найбільш імпонує визначення мотивації А. Колота. Мотивацію праці слід розуміти як сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки [5, с. 5].

Результати дослідження російського вченого Д. П. Шлянчака дозволили виявити рейтинг ціннісних уподобань співробітників торговельних підприємств, що впливає на продуктивність праці. Працівників оцінювали за категоріями у фактичному та відсотковому вираженні з урахуванням питомої ваги пріоритетних виробів упродовж трьох років (табл. 1), [8, с. 286].

Дослідження Д. П. Шлянчака, як видно з табл. 1, дозволяє узагальнити ціннісні уподобання працівників торговельного підприємства. Проте не варто забувати про наявність необхідних якостей у продавців, що забезпе-

чують успішність виконання професійної діяльності. Так, вони повинні мати такі здібності: оперативність, хорошу пам'ять; розвитий нюх, тактильну чутливість, зорову чутливість (у залежності від специфіки чи відділу магазину); грамотне й лаконічне формулювання думок, виразне, зрозуміле мовлення; витримку; гарний окомір; великий обсяг, концентрацію, розподіл і переключення уваги; розвинуту увагу; артистизм.

Вважаємо, що у працівників досліджуваної професії мають бути відповідні особистісні якості, інтереси та схильності, зокрема: самоконтроль (уміння керувати собою – емоціями, вчинками, поведінням); рівне і спокійне ставлення до людей; терпіння; емоційна стійкість; доброзичливість; відповідальність; поблажливість; витримка; товариськість; моторність; оперативність; спостережливість; уважність; чесність; уміння переконувати.

Таблиця 1

## Рейтинг ціннісних уподобань співробітників універсамів [8, с. 286]

Всього (бали рейтингу)	Місце (рейтинг)	Мотиваційні фактори
76	1	Умови роботи
73	2	Справедлива оцінка праці
50	3	Гроші
47	4	Цікава робота (зміст)
36	5	Грамотний, справедливий керівник
31	6	Можливість просування по службі
24	7	Безпека, стабільність
22	8	Причетність до колективу робота в колективі
10	9	Лояльність піклування з боку підприємства
5	10	Співчуття у складній ситуації

Існує ряд якостей, що перешкоджають ефективності професійної діяльності, а саме: нечітка мова (заїкуватість і т. ін.); повільність; нерозторопність; погана пам'ять; брутальність.

Б. М. Васильєв, пропонує мотивувати торговельний персонал на основі КРІ. Так, кожному параметру оцінки роботи менеджера з продаж присвоюється питома вага у відсотках [2, с. 231]. За підсумками роботи за місяць розраховуються: підсумкове виконання показників за КРІ; базовий дохід менеджера; преміальна частина, яка коригується на питому вагу цілі (табл. 2) [4, с. 29].

Справа у тому, що людина, яка отримує справедливу винагороду, від початку ставиться до своєї роботи відповідальніше й ініціативніше. На цей базис є сенс накладати ідеологічну складову діяльності підприємства. Одне в поєднанні з іншим виявляє себе особливо ефек-

тивно. І, що важливо, працює самостійно, не потребуючи постійного втручання.

Ми пропонуємо притримуватися декількох основних положень про премії, якими повинні керуватися керівники під час впровадження методів матеріальної мотивації: премія повинна бути пов'язана з особистим внеском працівника незалежно від виду роботи: індивідуальна або групова; робітники повинні відчувати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль; повинен існувати певний прийнятий метод виміру збільшення продуктивності; премії не повинні бути занадто загальними і поширеними, оскільки в іншому випадку їх будуть сприймати як частину звичайної зарплати у звичайних умовах; додаткові зусилля працівників, стимульовані премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій.

Таблиця 2

## Приклад розрахунку підсумкової премії за системі КРІ [4, с. 29]

Оклад	Преміальні	Фактичний прибуток	Цілі	План	Факт	КРІ	Питома вага цілі	Нарахування
20000	2040	20400	План з товарообороту	100 000	20 000	120 %	40 %	979
			План з торговельної надбавки	20 %	17 %	85 %	30 %	520
			План із залучення клієнтів	20	21	105 %	30 %	643
Разом по КРІ: 2142								
Разом нараховано: 22142								

Також, на нашу думку, необхідно здійснювати заохочення окремих працівників наданням вільного часу. Цей засіб мотивації реалізується диференціацією (зміною) тривалості основної та різноманітних додаткових відпусток, їх дробленням на певні частини.

Додаткові відпустки необхідно надавати за результати праці, що суттєво відрізняються від нормативних і мають сприяти залученню до певних видів діяльності, створювати додаткові стимули для закріплення персоналу на підприємстві, компенсувати підвищене психологічне чи фізичне навантаження на працівників у процесі роботи.

Застосування виявлених мотиваційних чинників підвищення продуктивності праці продавців є запорукою високої якості обслуговування клієнтів, підвищення обсягів товарообороту та зростання прибутку.

Актуальність розглянутої проблематики для продавців, де вони беруть участь у формуванні іміджу підприємств роздрібною торгівлі на ринку та приносять їм основну частину прибутку зумовлюватиме подальшу зацікавленість науковців і практикуючих фахівців у пошуках ефективних мотиваційних стимулів для продавців.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Афонин А. С. Основы мотивации труда: Организационно-экономические аспекты : учеб. пособие / Афонин А. С. – К. : Укр. енциклоп. им. М. П. Бажана, 2008. – 304 с.
2. Васильев Б. М. Система мотивации – плановый подход / Б. М. Васильев // Управление продажами. – 2010. – № 04 (53). – С. 224–244.
3. Занюк С. С. Психология мотивации та емоцій : навч. посіб. для студ. гуманіт. факультетів ВНЗ / Занюк С. С. – Луцьк : РВВ Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2008. – 180 с.
4. Кармишин М. Е. Система мотивации менеджеров по продажам в канале товарной дистрибуции / М. Е. Кармишин // Управление каналами дистрибуции. – 2010. – № 01 (21). – С. 26–32.
5. Колот А. М. Мотивация персоналу : підручник / Колот А. М. ; Київ. нац. екон. ун-т. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
6. Мескон М. Х. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 2008. – 704 с.
7. Попрозман О. І. Мотивация персоналу на підприємствах: Формування ринкових відносин в Україні / Попрозман О. І. – М. : Наук.-дослід. економ. ін-т М-ва економіки України, 2008. – № 9. – С. 139–142.
8. Шлянчак Д. Б. Мотивация торгового персонала – от общего к частному / Д. Б. Шлянчак // Мотивация и оплата труда. – 2008. – № 4 (16). – С. 282–289.

УДК 055.936.3:338.124.4

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

**В. М. Маховка**

Економічні перетворення, вплив світової фінансової кризи, збільшення процесів соціально-економічного розвитку, мінливість зовнішнього середовища та посилення конкуренції, що відбуваються в економіці України, зумовлюють важливу роль ефективності управління підприємством в кризових умовах. Саме тому досить важливим стає питання аналізу та дослідження кризи як багатоаспек-

тного економічного явища. Слід зауважити, що методологічні, методичні та прикладні питання щодо розв'язання проблеми управління підприємством в нестабільних умовах кризи в період трансформації економіки України були й залишаються предметом наукових досліджень сьогодення. Тому актуальність цієї проблеми привертає все більше уваги зарубіжних і вітчизняних практиків і теоретиків.