

конкурентоспроможності підприємства меблевого виробництва [Електронний ресурс] / Л. Мельник, А. Грод // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 200-208. – Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12mlmpmv.pdf>.

3. Довгань Л.Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством [Текст] / Л.Є. Довгань Г.О. Дудукало // Збірник наукових праць «Економічний вісник НТУУ «КПІ». – К.: НТУУ «КПІ», 2012. – С.48-56.
4. Бойда С.В. Концепція побудови організаційно-економічного механізму формування стратегічного потенціалу промислових підприємств [Текст] / С.В. Бойда // Інноваційна економіка. – 2011. – № 6 (25). – С. 130-134.
5. Вовк Ю. Організаційно-економічний механізм управління раціональним використанням ресурсів [Електронний ресурс] / Ю. Вовк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 1 (4). – Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vyuyvr.pdf>.

Комін Д.М., Перевозчикова Н.О., к.е.н., доц.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Одним з основних ресурсів організації, який визначає її ринкову стійкість, ефективність функціонування та перспективи стратегічного розвитку, є персонал. У свою чергу рівень розвитку персоналу визначає конкурентний потенціал або конкурентні переваги організації за умов ринкових трансформацій. В Україні щорічно збільшується кількість торговельних організацій. Актуальною проблемою таких організацій є формування оптимальної системи мотивації персоналу.

Складність застосування системи мотивації в торговельних організаціях полягає в тому, що, на відміну від тренінгів, які можуть бути стандартними і ефективними одночасно, упроваджувати «стандартну» систему мотивації або ж схему, перейняту у іншій компанії, марно. Доцільно розробити багатofункціональну систему мотивації співробітників торговельної організації, яка зважатиме на специфіку конкретного підприємства і дасть відповідний ефект.

Ефективність системи мотивації торговельного персоналу залежить від чинників, індивідуальних для кожної організації. Визначимо серед них найбільш значущі:

- стратегія продажів компанії;
- система продажів, особливості управління продажами;
- особливості бизнес-процесів в організації;
- розподіл обов'язків усередині відділу продажів і між відділами;
- організаційна культура.

Зокрема, система мотивації, розроблена в компанії, торгуючій уроздріб, сильно відрізнятиметься від системи, прийнятої в оптовій компанії: активні продажі вимагають інших стимулів, ніж збут. Від менеджерів вимагається різна трудова поведінка, у них різні завдання і функції, різні критерії ефективності. Тому першою вимогою до системи мотивації слід назвати облік функціональних обов'язків, які виконують співробітники відділу [1, 2].

Другою вимогою до ефективної системи мотивації є її прозорість і об'єктивність: у випадку якщо персоналу буде незрозуміло або 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 волонтаристськи, а критерії постійно міняються, мотиваційний ефект не буде досягнутий. Як відомо, система мотивації завжди складається з двох основних блоків: матеріального і нематеріального стимулювання. Нематеріальне стимулювання направлене на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат щодо компенсації співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальними розуміються такі заохочення, які не видаються співробітникам у вигляді наявних або безготівкових засобів, проте можуть вимагати інвестицій з боку компанії. Основний ефект,

що досягається за допомогою нематеріального стимулювання, – це підвищення рівня лояльності і зацікавленості співробітників в організації. Традиційно виділяють три групи нематеріальних стимулів: що не вимагають інвестицій з боку компанії; що вимагають інвестицій і розподілювані безадресно, а також компанії, що вимагають інвестицій, і розподілювані адресний. Нижче приведений перелік найбільш часто використовуваних нематеріальних стимулів по цих трьом групам, які доцільно впроваджувати в систему мотивації торговельних організацій [3].

1. Стимули, що не вимагають інвестицій з боку компанії:

– поздоровлення з днем народження (список іменинників на інформаційному стенді, «теплі» слова, поздоровлення, подарунок від всіх співробітників);

– «вітрина успіхів» або «дошка шани». Можна також вивішувати вирізки з газет, де позитивно наголошується робота співробітників компанії. Особливо добре, якщо досягнення зв'язуються з цілями і планом організації на поточний рік;

– «листок ганьби» з іменами тих, хто допустив збої в роботі, грубо або злісно порушував стандарти, прийняті в компанії;

– вимпели і кубки кращому продавцеві, кращому підрозділу продажів, кращій зв'язці «менеджер – торговельний представник», кращий наставник і тому подібне;

– «легенди компанії» – співробітники, що давно працюють в компанії і внесли значний внесок до її становлення і розвитку;

– прописані критерії і етапи горизонтального і вертикального кар'єрного зростання (кар'єрні сходи, ланцюжок розрядів в рамках однієї посади). система адаптації персоналу – дає новому співробітникові уявлення про компанію, критеріях успішного проходження випробувального терміну і про програму його дій на цей період;

– включення співробітників в процес ухвалення рішень. Опиту, анкетування, обговорення із співробітниками стратегічних планів або інформування об їх суть, розгляд їх пропозицій.

2. Стимули, що вимагають інвестицій, розподілювані безадресно.

Головним чином подібні стимули «працюють» на підвищення якості трудового життя. Сюди ж відносяться зусилля компанії по організації внутрішньофірмового навчання і корпоративних свят.

– надання форми, спецодягу на конкретних робочих місцях (але не конкретним людям);

– організація якісного медичного обслуговування (медична страховка);

– організація навчання (як усередині, так і поза компанією);

– корпоративні свята. День підстави організації, Новий рік, професійні і інші свята, які прийнято відзначати в компанії. Важливо, щоб окрім розважальної програми була передбачена і офіційна частина, присвячена успіхам організації;

– надання деяким категоріям співробітників (студентам, пенсіонерам, молодим матерям) права на «пільговий» робочий день.

3. Стимули, що вимагають інвестицій, розподілювані адресно.

При побудові цієї частини системи мотивації слід заздалегідь провести опит або анкетування персоналу про їх переваги, про те, що кожного з них особисто стимулювало б працювати ще краще.

Таким чином, при формуванні системи мотивації торговельної організації важливо розраховувати стимули таким чином, щоб вони спиралися на цілі компанії і її стратегію, щоб вони були б зрозумілими, об'єктивними і прозорими.

Література

1. Перетяцько Г.О., Таряник О.В., Розробка ефективної системи управління персоналом // Персонал. – 2008. – №1. – С.42-45.
2. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: Уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании. – М., 2005. – 208 с.
3. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-синтез, 2006. – 173 с.