

## **СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Анотація. Запропоновано пов'язати систему стимулювання працівників відділу збуту промислових підприємств з посадовими компетентностями, якими вони повинні володіти. Оцінено відповідність кожного працівника встановленим вимогам на основі кваліфікаційних іспитів.*

*Аннотация. Предложено связать систему стимулирования работников отдела сбыта промышленных предприятий с должностными компетентностями, которыми они должны владеть. Оценено соответствие каждого работника установленным требованиям на основе квалификационных испытаний.*

*Annotation. The system of stimulating the employees of sales department of industrial enterprises is proposed to connect with the job competencies they should possess. On the basis of qualification testing each employee is evaluated according to specified requirements.*

*Ключові слова: система стимулювання, відділ маркетингу, шкала преміювання, компетентності.*

В умовах високого ступеня конкуренції, необхідності утримання позицій на ринку або завоювання його нових сегментів стає очевидною актуальність розробки маркетингової стратегії. У свою чергу, важливу роль в обґрунтуванні стратегії спрямованої на активізацію роботи на ринках, відіграє розробка вдалих методів просування товару.

Одним з ефективних інструментів просування є стимулювання всіх учасників процесу виробництва та реалізації товару. У теорії та практиці маркетингових комунікацій традиційно розглядаються та впроваджуються методи стимулювання ланки реалізації, а саме посередників та продавців. Значно менша увага приділяється необхідності стимулювання працівників промислової сфери. Також очевидна необхідність їх заохочення в створенні якісної та конкурентоспроможної продукції.

Без наявності ефективної системи стимулювання працівників промислової сфери всі зусилля щодо просування товару та його реалізації стануть марними. Стимулювання якісної праці працівників цих підрозділів тісно пов'язано з проблемою мотивації персоналу. Добре мотивовані працівники забезпечують значні конкурентні переваги, дозволяючи досягти комерційного успіху. Особливу увагу в розв'язанні цієї проблеми необхідно приділити працівникам відділів збуту, бо саме вони мають безпосередній контакт із сферою продажу та споживачами.

Мотивація здійснюється як у нематеріальній формі, так і через заробітну плату та премії. Слід зазначити, що останнім часом на промислових підприємствах переважає перший напрям мотивації в силу складних фінансових умов. Аналіз показує, що є підприємства, які мають можливості для використання матеріальних стимулів. Це прибуткові, фінансово стійкі підприємства. У результаті виникає необхідність розробки та вдосконалення існуючої системи мотивації та заохочення працівників у силу їх недосконалості.

В економічній літературі проблемами стимулювання та мотивації праці присвячені роботи таких відомих закордонних та вітчизняних вчених, як: Богданова Ю. М., Голубкова Є. П., Зайцева Г. Г., Колота А. М., Ф. Котлера, Ламбена Ж.-Ж., Мескона М. Х. та інших [1 – 4]. Але не визначені та потребують подальшої розробки методи посилення мотивації персоналу з урахуванням специфіки продукції промислових підприємств, недостатньо розроблена методика преміювання працівників. Саме цим проблемам присвячені дослідження, результати яких відображені в статті.

Метою статті є вдосконалення системи стимулювання працівників відділу маркетингу промислових підприємств.

Виходячи із специфіки службових обов'язків працівників служб збуту промислових підприємств, автор вважає за необхідне розробити:

систему мотивації для спонукання до активної праці та задоволення потреб за рахунок сумлінного виконання своїх службових обов'язків;

систему оцінки виконання та дотримання працівниками необхідних навичок, знань та вмінь;

систему атестації працівників та визначення рівня відповідності їх кваліфікаційним вимогам, які розроблені для кожної посади;

систему преміювання за досягнуті результати атестації.

Втілення перерахованих завдань визначило виконання таких етапів:

сформулювати перелік компетентностей, якими повинен володіти кожен з працівників відділу. При цьому виділені такі напрями:

необхідні навички (професійні, комунікативні, управлінські);

необхідні знання (щодо товару, маркетингу, менеджменту, фінансів, законодавства);

Зрозуміло, що для кожної посади, яку займає працівник, необхідні відповідні компетентності та їх рівні. Наприклад, управлінські навички або організаційні якості більшою мірою стосуються керівників відділів або груп [1 – 3].

Кожна компетентність оцінюється за п'ятибальною шкалою, де бал "1" відповідає мінімальному рівню оволодіння відповідною компетенцією, бал "5" – максимальному. Для кожної посади у відділі розраховуються еталонні значення балів. Наприклад, для спеціаліста щодо збуту максимальна кількість балів складає 120, маркетолога – 145.

Для виявлення існуючої ситуації з рівнем кваліфікації працівників рекомендується проводити іспит. Комісія формується з працівників апарату управління із залученням, при можливості, незалежних фахівців. Відповіді оцінюються за прийнятною шкалою. На основі відповідей на всі питання виводиться загальний бал кожному працівнику.

Заключним етапом є розробка шкали стимулювання працівників за досягнуті успіхи у виконанні своїх обов'язків.

В основу покладено принцип, який дозволяє встановити залежність розміру премії від кількості набраних робітником балів у процесі визначення його професійної відповідності пред'явленим вимогам.

Найбільш вдалою, на погляд автора, для розробки шкали преміювання є функція такого типу:

$$Y = a \times e^{bx}$$

де Y – величина премії у відсотках до заробітної плати;

a, b – постійні коефіцієнти;

e – основа натурального логарифму;

x – кількість балів, отриманих по результатам атестації.

У процесі використання моделі визнано доцільним сформувати п'ять інтервалів шкали, які представлено в таблиці. Крім того, для одержання плавної шкали визначені нормативи підвищення розміру премії за кожен відсоток перевищення нижньої границі всередині інтервалу. Не вдаючись у подробиці виконання математичних розрахунків, приведемо кінцевий результат – функцію та шкалу преміювання, розроблену для працівників відділу маркетингу та збуту ТОВ "НВФК "ЕЙМ".

Функція, заснована на рівні преміювання прийнятому на підприємстві (мінімальний рівень премії – 10 %, максимальний – 50 % до нарахованої заробітної плати), має такий вигляд:

$$y = 7,5 \times e^{0,009x}$$

Розроблена для цього підприємства шкала преміювання представлена в таблиці.

Розрахунок премії згідно із запропонованою шкалою не викликає труднощів. Так, якщо керівник відділу маркетингу отримав 195 балів, то його премія складе 880 грн при посадовому окладі 2 000 грн  $[0,36 + (195 - 176) \times 0,004] \times 2000$ .

Таблиця

**Шкала преміювання працівників відділу маркетингу та збуту ТОВ "НВФК "ЕЙМ"**

Кількість балів, отриманих працівником	Розмір премії, до нарахованої заробітної плати, %	Додаткова премія за кожен відсоток перевищення нижньої межі інтервалу, %
до 35	–	–
35 – 70	10	0,1
71 – 105	14	0,1
106 – 140	19	0,2
141 – 175	26	0,3
176 – 210	36	0,4
понад 210	50	0,5

Шкали доцільно розробляти для кожної посадової одиниці, оскільки кількість максимальних балів, можливих для їх компетенцій буде індивідуальною. Слід пояснити також, що шкалою передбачено підвищення премії проти максимально допустимого рівня при особливому внеску робітника в процес просування товарів.

Наукова новизна методики полягає в тому, що в ній поєднуються такі важливі елементи заохочення працівників відділів маркетингу та збуту як досягнення ними необхідних знань, вмінь та навичок і встановлення відповідного розміру преміювання. Наведений у статті приклад стосується підприємства, яке досягло високих фінансових результатів, має значну величину нерозподіленого прибутку, частина якого може бути спрямована на заохочення. Запропонована методика може бути використана з внесенням деяких корективів для преміювання спеціалістів кожного відділу підприємства.

Наук. керівн. Новікова М. М.

**Література:** 1. Зайцев Г. Г. Управління персоналом : навчальний посібник / Зайцев Г. Г. – Х., 2007. – 112 с.  
2. Богданов Ю. Н. Мотивація персоналу / Ю. Н. Богданов, Ю. В. Зорін // Методи стимулювання якості. – 2007. – № 11. – С. 15–21.  
3. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / Колот А. М. – К. : КНЕУ, 2002. – 340 с.  
4. Голубков Є. П. Управління персоналом : підручник / Є. П. Голубков, Г. В. Ситник. – К. : КНТЕУ, 2008. – 780 с.