

Т.П. ПРОХОРОВА, к.е.н., доц. ХНЕУ, Харків

Т.І. ПРИТИЧЕНКО, к.е.н., доц. ХНЕУ, Харків

СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Запропоновано пов'язати систему стимулювання працівників відділу маркетингу (збуту) промислових підприємств з посадовими компетенціями, якими вони повинні володіти. На основі кваліфікаційних іспитів оцінюється відповідність кожного працівника установленим вимогам. За досягнені позитивні результати працівникам нараховується премія, яка диференціюється в залежності від особистих результатів їх атестації.

Предложено связать систему стимулирования работников отдела маркетинга (сбыта) промышленных предприятий с должностными компетенциями, которыми они должны владеть. На основе квалификационных испытаний оценивается соответствие каждого работника установленным требованиям. За достигнутые положительные результаты работникам начисляется премия, которая дифференцируется в зависимости от личных результатов их аттестации.

In the article prompted to link the stimulation system of employees who work in the marketing (sales) departments of the industry enterprises with the officials competencies they should possess. On the basis of qualifying examinations is estimated each employee compliance with the established requirements. With the positive results achieved premium accrues to workers, which is differentiated depending on the individual results of their certification.

Ключові слова: система стимулювання, відділ маркетингу, шкала преміювання, компетенції.

Вступ

В умовах високого ступеню конкуренції, необхідності утримання позицій на ринку або завоювання його нових сегментів стає очевидною актуальність розробки маркетингової стратегії. В 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. В 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. Разом з тим, очевидна необхідність їх заохочення в створенні якісної та конкурентоспроможної продукції. Без наявності ефективної системи стимулювання працівників промислової сфери всі зусилля по просуванню товару та його реалізації стануть марними.

Особливу увагу в розв'язанні цієї проблеми необхідно приділити працівникам відділів маркетингу (збуту), бо саме вони мають безпосередній контакт із сферою продажу та споживачами.

Стимулювання якісної праці працівників цих підрозділів тісно пов'язано з проблемою мотивації персоналу. Добре мотивовані працівники забезпечують значні конкурентні переваги, дозволяючи досягти комерційного успіху.

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

В економічній літературі проблемами стимулювання та мотивації праці присвячені роботи таких відомих закордонних та вітчизняних вчених як Ю. М. Богданова, Є. П. Голубкова, Г. Г. Зайцева, А. М. Колота, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Х. Мескона та інших. Разом з тим, 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 цій статті.

Постановка завдання

Виходячи із специфіки службових обов'язків працівників служб маркетингу/збуту промислових підприємств вважаємо 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 кваліфікації вимогам, які розроблені для кожної посади;
- систему преміювання за досягнуті результати атестації.

Методологія

Втілення перерахованих вище завдань визначило виконання наступних етапів:

1. Сформувати перелік компетенцій, якими повинен володіти кожен з працівників відділу. При цьому виділені наступні напрямки:

- необхідні навички (професійні, комунікативні, управлінські);
- необхідні знання (щодо товару, маркетингу, менеджменту, фінансів, законодавства);
- необхідні якості (розумові, особисті, організаційні).

Зрозуміло, що для кожної посади, яку займає працівник, необхідні відповідні компетенції та їх рівні. Наприклад, управлінські навички або організаційні якості в більшій мірі стосуються керівників відділів або груп [1, 2, 3].

2. Кожна компетенція 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 по збуту максимальна кількість балів складає 140, маркетолога – 175.

3. 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 прийнятою шкалою. На основі відповідей на всі питання виводиться загальний бал кожному працівнику.

4. 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 в процесі визначення його професійної відповідності пред'явленим вимогам.

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

$$Y=a*e^{bx}, \quad (1)$$

Y – величина премії у відсотках до заробітної плати;

a, b – постійні коефіцієнти;

e – основа натурального логарифму;

x – кількість балів, отриманих по результатам атестації.

Результати дослідження

В процесі рішення моделі визнано доцільним сформувавши п'ять інтервалів шкали, які представлено в таблиці 1. Крім того, для одержання плав-

ної 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 ПАТ «Охтирський м'ясокомбінат».

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

$$y = 7,5 * e^{0,009x} \quad (2)$$

Розроблена для цього підприємства шкала преміювання представлена в таблиці 1.

Розрахунок премії згідно запропонованої шкали не викликає труднощів. Так, якщо керівник відділу маркетингу отримав 195 балів, то його премія складе 880 грн. при посадовому окладі 2000 грн. $[0,36 + (195 - 176) * 0,004] * 2000$].

Таблиця 1 – Шкала преміювання працівників відділу маркетингу та збуту ПАТ «Охтирський м'ясокомбінат»

Кількість балів, отриманих працівником	Розмір премії, у відсотках 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	-

Наприкінці слід зазначити, що 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.

Висновки

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 в 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.

Список літератури: 1. *Богданов Ю.Н.* Мотивація персонала / *Ю.Н. Богданов, Ю.В. Зорин, Д.А. Шмонин, В.Т. Ярыгин* // *Методы стимулирования качества.* – 2007. - № 11. – с. 14 – 19. 2. *Зайцев Г.Г.* *Управління персоналом: Навчальний посібник.* – К.: Видавництво «Північ-Захід», 1998. – 84 с. 3. *Колот А.М.* *Мотивація персоналу: Підручник.* – К.: КНЕУ, 2002. – 340 с.

Надійшло до редколегії 08.02.2012

УДК 355. 1: 364. 3

С.С. КОРОЛЬОВ, к.і.н., НУЮАУ, Харків

ДО ПИТАННЯ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ У ВІЙСЬКОВИХ ФОРМУВАННЯХ УКРАЇНИ

В даній статті висвітлюються питання нормативного визначення, функціонування та розвитку системи соціального захисту військових формувань України.

В данной статье освещаются вопросы нормативного определения, функционирования и развития системы социальной защиты военных формирований Украины.

The questions of the normative fixing of functioning and development of the system of social defence of the soldiery formings of Ukraine light up in the article, here pointed it basic components and elements.

Ключові слова: система, управління, соціальний, військове формування, структура, складові.

Вступ. Питання структури й закону, закономірностей і принципів зв'язку, логічна організація, методи й засоби діяльності процесу управління функціонуванням певної структури в першу чергу заслуговують на окрему