

Галайда Т.О.старший викладач кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу
Національного університету
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»**Дяченко Ю.О.**магістрант
Національного університету
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»**Galayda Tetiana**

National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

Dyachenko Yulia

National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

ЗАСТОСУВАННЯ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ В МОДЕЛЯХ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПЕРСОНАЛУ

APPLICATION OF STRESS MANAGEMENT IN MODELS OF MOTIVATION OF TRADE PERSONNEL

Стаття присвячена дослідженню питань ефективної мотивації праці торговельного персоналу шляхом попередження та подолання емоційного й професійного вигорання внаслідок тривалого впливу стресових ситуацій на робочому місці. Розкрито значення стрес-менеджменту у формуванні мотиваційних моделей з урахуванням специфіки та сучасних тенденцій розвитку торговельного підприємництва й вимог до ефективного продавця. Запропоновано заходи щодо попередження емоційного вигорання працівників на торговельному підприємстві. Розглянуто індикатори виявлення симптомів емоційного вигорання працівників внаслідок дії стресу. Розроблено складові мотиваційної моделі для торговельних працівників із застосуванням методів стрес-менеджменту. Доведено, що ефективне управління персоналом торговельного підприємства може реалізовуватись за допомогою антистресової мотивації працівників та сприяти підвищенню результативності діяльності.

Ключові слова: торговельний персонал, ефективний продавець, стрес, стрес-менеджмент, мотивація, мотиваційна модель, результативність праці.

Статья посвящена исследованию вопросов эффективной мотивации труда торгового персонала путем предупреждения и преодоления эмоционального и профессионального выгорания в результате длительного воздействия стрессовых ситуаций на рабочем месте. Раскрыто значение стресс-менеджмента в формировании мотивационных моделей с учетом специфики и современных тенденций развития торгового предпринимательства и требований к эффективному продавцу. Предложены меры по предупреждению эмоционального выгорания работников на торговом предприятии. Рассмотрены индикаторы выявления симптомов эмоционального выгорания работников в результате действия стресса. Разработаны составляющие мотивационной модели для торговых работников с применением методов стресс-менеджмента. Доказано, что эффективное управление персоналом торгового предприятия может реализовываться с помощью антистрессовой мотивации работников и способствовать повышению результативности деятельности.

Ключевые слова: торговый персонал, эффективный продавец, стресс, стресс-менеджмент, мотивация, мотивационная модель, результативность труда.

The article is devoted to the research of the issues of effective motivation of work of sales personnel by preventing and overcoming emotional and professional burnout due to long-term influence of stressful situations in the workplace. The importance of stress management in the formation of motivational models, taking into accounts the specifics and current tendencies of the development of trade entrepreneurship and requirements to an effective seller is revealed. It is proved that the most difficult and stressful stages in trading activity are dealing with objections, and especially, with customers'

claims. Excessive and prolonged stress leads to various reactions of the body: including inadequate, emotional response to minor problems. Measures to prevent emotional burnout of employees at a trading company are proposed. Indicators of the identification of symptoms of emotional burnout of employees due to stress are considered. Analysis of information on employees' business activity, their interest in work. Motivation is the key to a timely response to threats. The components of a motivational model for sales workers using the methods of stress management have been developed. When forming a motivational model at a trading company, one of the components can be such a social-compensation package, which will include additional opportunities for workers to rest. The balance between the effort spent and the reward received is also a motivator for overcoming the negative impact of stressful situations on the employee's condition. The implementation of a problematic approach in the training of sales workers aimed at preventing and eliminating the effects of occupational stress should help to increase the level of motivation of sales staff. It is proved that effective management of the personnel of a trade enterprise can be realized by means of anti-stress motivation of employees and help to increase the efficiency of activity. The results obtained can be used as a methodological tool for the formation of motivational models in trading enterprises for improving productivity, as well as the effective use of human resources in the development and implementation of modern concepts of personnel management.

Key words: trade personnel, effective salesperson, stress, stress management, motivation, motivational model, work efficiency.

Постановка проблеми. Трудова діяльність працівників, яка оцінюється за результатами, здебільшого супроводжується стресовим навантаженням. Серед професій, представники яких перебувають у «групі ризику» щодо негативного впливу стресів на робочому місці на мотивацію до ефективної праці, слід назвати торговельну галузь. У сфері продажів емоційна й психологічна стійкість, толерантність та доброзичливість важко поєднуються з вибагливістю та негативними й токсичними проявами покупців з одночасними вимогами керівництва щодо збільшення продажів. Ефективний стрес-менеджмент може стати одним з дієвих напрямів подолання проблем недостатньої мотивації працівників, що викликані, зокрема, професійним вигоранням. Стрес визнаний важливим фактором не лише погіршення стану здоров'я, але й зниження продуктивності праці. Отже, дослідження проблем управління стресами в трудовій діяльності та побудова ефективних мотиваційних моделей для торговельних працівників є актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні аспекти застосування стрес-менеджменту в управлінні людськими ресурсами, а також прикладні розробки щодо формування мотиваційних моделей і механізмів у різних видах економічної діяльності висвітлені в працях значної кількості вчених, таких як Л.Б. Наугольник [1], Н.Ю. Подольчак, І.М. Дорош [2], Р. Срівастава [3], А.Г. Зінченко [4], С.О. Мацак [5], С.Б. Іваницька [6], Т.О. Галайда [7], М.Ф. Гончар, Ю.В. Білик [8], Ю.С. Нікітін [9]. Попри значну кількість досліджень і наукових публікацій, залишаються недостатньо розробленими

методологічні аспекти формування мотиваційних моделей в торговельному підприємстві з урахуванням його особливостей та наявності значної кількості стресових факторів, які впливають на результативність діяльності торговельного персоналу.

Метою статті є дослідження впливу методів стрес-менеджменту на розроблення мотиваційних моделей для персоналу торговельного підприємства задля попередження й подолання наслідків емоційних та професійних стресів на результативність праці торговельних працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якщо торговельний працівник мотивований, переживає почуття залучення, задоволення від роботи та спілкування з колегами й покупцями, відчувається продуктивним та корисним, то його антипод, навпаки, відчуває дефіцит енергії, індиферентність до роботи, її результатів, байдужість чи навіть агресію. Така ситуація є вкрай небезпечною для іміджу, конкурентоспроможності та економічних результатів діяльності підприємства. Це обумовлює необхідність формування таких мотиваційних моделей для торговельних підприємств, які би передбачали, крім матеріального та нематеріального стимулювання, застосування методів стрес-менеджменту.

Л.Б. Наугольник вважає, що професійний стрес виникає як у співробітників, недостатньо звантажених роботою, так і в тих людей, які вважають, що не реалізують повністю свій професійний потенціал і здатні на більше [1].

Н.Ю. Подольчак та І.М. Дорош зазначили, що стрес у професійній діяльності – це явище, яке широко досліджується у зарубіжних країнах. В Україні ж стресу як явищу, що може спрово-

кувати великі економічні втрати, в межах підприємств не приділяють належної уваги [2].

Дослідження показують, що намір піти з роботи може бути наслідком напруженості на роботі, а задоволення роботою продавців переплітається з їхньою роллю та стресами на роботі [3].

Саме стрес є причиною від 50% до 60% усіх втрачених робочих днів, тобто причиною значної шкоди здоров'ю працівників і пов'язаних із цим економічних та соціальних втрат [10].

Потягом останніх років торгівля розвивається швидкими темпами. Головними трендами розвитку торгівлі у 2018 році стали:

- клієнтський досвід (Customer Experience, CX), тобто сукупність вражень, які отримує клієнт під час контакту з компанією, що поставляє товар;
- поширення штучного інтелекту;
- посилення свідомого вибору споживача;
- D-commerce (digital commerce), тобто продаж товарів через соціальні мережі [11].

З огляду на це сьогодні на ринку праці формуються такі нові вимоги до ефективного продавця:

- 1) розбиратися в психології людей, щоб успішно продавати товари;
- 2) вміти виявляти потреби клієнтів і допомагати їм знайти саме той товар, за яким вони прийшли, щоб усі отримали задоволення;
- 3) бути ввічливим і вміти грамотно спілкуватися.

Клієнти, як правило, приймають рішення про купівлю на основі оцінювання таких трьох параметрів:

- товар/послуга (переваги);
- компанія (імідж, досвід);
- людина (продавець).

У сучасних реаліях продавець, який вміє продавати клієнту фінальне рішення, тобто результат, а не товар, має кінцевий вплив на клієнта [6].

Найбільш складними й стресовими моментами в торговельній діяльності є робота із запереченнями, особливо претензіями клієнтів. Кожного робочого дня перед продавцем можуть з'являтися агресивні, негативно налаштовані люди, тому вкрай важливо навчити торговельних працівників зберігати спокій та професійний вигляд у будь-яких ситуаціях.

В Україні значна кількість підприємців, що здійснюють торговельну діяльність, не зважають на причини та закономірності виникнення стресових ситуацій внаслідок особливостей трудової діяльності, тому торгівля посідає одне з лідируючих місць за показником плинності персоналу. Надмірний та тривалий стрес приводить до різноманітних реакцій організму,

зокрема неадекватного, емоційного реагування на незначні проблеми, що супроводжується надмірною дратівливістю. У багатьох людей знижується працездатність, що може привести до розвитку депресії.

Професійні причини стресів обумовлені нестачею знань, умінь та навиків (стрес новачків), а також відчуттям невідповідності праці винагороди за неї [1].

Для керівника торговельного закладу важливо знати не лише причини, але й основні індикатори, за допомогою яких можна виявити наявність стресогенних факторів задля вжиття відповідних заходів:

- почуття емоційного виснаження;
- дегуманізація;
- негативне сприйняття себе в професії;
- почуття недостатньої професійної майстерності;
- психологічні проблеми, безсоння чи надлишкова сонливість;
- апатія чи агресія до всіх, з ким необхідно спілкуватися по роботі;
- відсутність різноманіття робочих дій;
- негативне ставлення до самої роботи [5].

Заходами попередження емоційного вигорання працівників на торговельному підприємстві можуть бути відповідні умови організації діяльності працівників та дотримання певних правил (рис. 1).

Служба управління персоналом та керівництво торговельного підприємства під час відбору персоналу повинні розуміти, що більше переживатимуть професійні стреси працівники-інтроверти, чиї увага й дії спрямовані на внутрішній світ особистості. Такі люди не зможуть постійно переносити тривалі особисті контакти, а екстраверти зможуть, навпаки, в таких умовах довше зберігати працездатність [6].

Важливою місією управління персоналом торговельного підприємства є не лише правильне розставлення пріоритетів діяльності та розвитку бізнесу, але й донесення їх до працівників. Аналіз інформації про ділову активність працівників, їх інтерес до роботи та мотивація є запорукою своєчасної реакції на виникнення загроз. Можна розробити на підприємстві внутрішні нормативи допустимого ступеня емоційної напруги з урахуванням форми організації торгівлі; застосувати методи оцінювання рівня психоемоційного стресу; розробити ефективні заходи підвищення стійкості до стресу на робочому місці; усунути найбільш несприятливі виробничі чинники.

Для підвищення рівня емоційної стійкості продавців можна запропонувати тренінг «Конфліктні покупці. Як працювати з ними?», напрямами проведення якого є:



Рис. 1. Умови попередження емоційного та професійного вигорання й правила організації діяльності торговельних працівників

Джерело: складено авторами

1) оволодіння навичками в ході роботи зі скаргами, запереченнями, поверненнями товарів;

2) розвиток гнучкості для роботи з різними типами покупців, зокрема «важкими», агресивно налаштованими, конфліктними;

3) розвиток стійкості до стресів, яка необхідна під час спілкування з незадоволеними покупцями;

4) оволодіння навичками використання конфліктної ситуації як шансу підвищення лояльності покупців.

Серед методів стрес-менеджменту, які можуть успішно застосовуватись на торговельних підприємствах, можна відзначити не лише традиційні тренінги й семінари, але й ігрові форми занять, консультації щодо навичок проблемного спілкування, психодіагностичні заходи й тести.

Розроблення профілактичних програм, які знижують ризик емоційного та професій-

ного вигорання працівників, має спиратись на результати попереднього аналізу стресоутворюючих чинників [7, с. 58].

Сфера продажів має не лише позитивні, але й негативні результати для працівників торговельного закладу. Одним зі способів боротьби з негативними результатами продажів є регулярне подолання стресу. Продавці, які застосовують проблемний підхід, як правило, переносять стрес набагато краще, виявляють менший ефект емоційного виснаження та деперсоналізацію стресу. Водночас ті, хто сприймає емоцію близько, тобто застосовує зосереджений підхід, як правило, проявляють більш високу частоту виснаження та персоналізацію стресу [3].

Отже, необхідно вчити продавців справлятися зі стресом та застосовувати саме проблемний підхід. Під час формування мотиваційної моделі на торговельному підприємстві однією зі складових може стати такий соці-

ально-компенсаційний пакет, до якого входять додаткові можливості відпочинку працівників між основними відпустками, а також запровадження гнучких режимів роботи й відпочинку та програм не лише професійної, але й психологічної адаптації працівників. За таких умов створюватимуться можливості відновлення емоційного та фізичного стану, підвищуватиметься рівень відповідності працівників вимогам керівництва щодо результативності роботи. Звичайно, баланс між витраченими зусиллями та отриманою винагородою також є дієвим мотиватором.

Чим більше можливостей керівника керувати стресами, тим більше підвищується продуктивність праці, збільшується мотивація до роботи, зменшується плинність кадрів, покращується клімат у колективі [8, с. 46].

Вітчизняні науковці дійшли висновку, що на рівні окремого підприємства передбачається однакове використання як основного механізму мотивації персоналу встановлення взаємозв'язку між цілями підприємства, цілями його структурних підрозділів і цілями окремих працівників підприємства й тісної взаємозалежності розміру винагороди персоналу підприємства та результативністю і продуктивністю праці [9].

Для покращення системи мотивації на підприємстві можна запропонувати модель, яка передбачає застосування методів стрес-менеджменту (рис. 2).

Антистресова мотивація торговельного персоналу може бути ефективним засобом забезпечення результативної діяльності як окремого працівника, так і підприємства загалом.

Висновки з проведеного дослідження.

В результаті проведеного дослідження запропоновано побудову мотиваційної моделі для торговельних працівників із застосуванням методів стрес-менеджменту. Зниження негативного впливу професійного стресу на виникнення конфліктних ситуацій, підвищення результативності праці, збереження колективу, виховання у працівників готовності до компромісів та підвищення якості обслуговування покупців є позитивними наслідками ефективного управління мотивацією персоналу. Це є запорукою покращення іміджу підприємства як конкурентоспроможного суб'єкта підприємницької діяльності та роботодавця на ринку праці. Застосування проблемного підходу до навчання торговельних працівників, що спрямоване на попередження та усунення наслідків професійного стресу, має сприяти підвищенню ступеня вмотивованості торговельного персоналу до результативної праці за справедливую винагороду, зокрема під час забезпечення врівноваженого емоційного стану та позитивного ставлення до роботи. Метою діяльності торговельного підприємства є не лише отримання прибутку, але й застосування такого способу його підвищення, як «задоволений працівник – задоволений покупець». Надані рекомендації можуть бути використані як методичний інструментарій формування мотиваційних моделей в торговельному підприємстві задля підвищення продуктивності праці, а також ефективного використання людських ресурсів під час розроблення й реалізації сучасних концепцій управління персоналом.

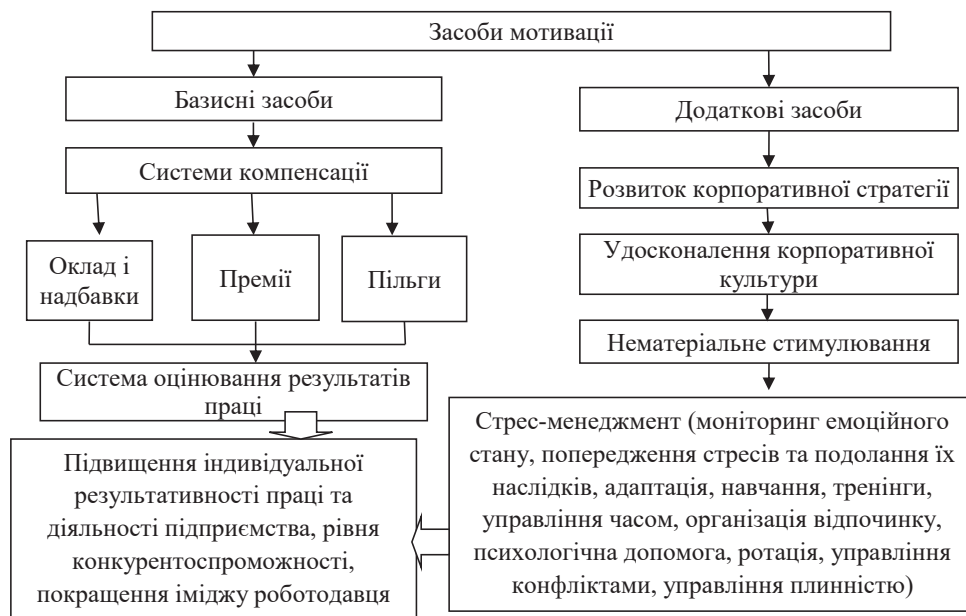


Рис. 2. Модель мотивації персоналу торговельного підприємства

Джерело: складено авторами

Список використаних джерел:

1. Наугольник Л.Б. Психологія стресу : підручник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324 с.
2. Подольчак Н.Ю., Дорош І.М. Особливості мотивування конструктивного вирішення професійних стресів на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3717> (дата звернення: 08.12.2019).
3. Srivastava, R. Salespeople Stress and How Should They Cope With It To Avoid the Burnout. *Socio Economic Challenges*. 2018. № 3 (2). P. 59–65. DOI: 10.21272/sec.3(2).59-65.2018.
4. Зінченко А.Г. Твое майбутнє у сфері торгівлі. Київ : Юстон, 2018. 44 с. URL: areerhub.in.ua/wp-content/uploads/2018/12/Tvoie-maybutnie-u-sferi-torgivli.pdf (дата звернення: 08.12.2019).
5. Машак С.О. Професійне вигорання особистості як соціально-психологічна проблема. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: психологічна*. 2012. Вип. 2 (1). С. 444–452. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2\(1\)_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2(1)_54) (дата звернення: 08.12.2019).
6. Ivanytska S., Ivanytska I. Galayda T., Tenytska N. Stress Management and its Application in Problems Solution for Managers Professional Burnout at Machine-building Companies in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7 (4.8). P. 831–836. URL: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/28132>; DOI: 10.14419/ijet.v7i4.8.28132 (дата звернення: 08.12.2019).
7. Галайда Т.О., Теницька Н.Б., Черногорська Н.В. Управління плинністю персоналу торговельних підприємств в Україні із застосуванням методів стрес-менеджменту. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 53–59. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-14-2019>; DOI: 10.31521/modecon.V14(2019)-08 (дата звернення: 08.12.2019).
8. Гончар М.Ф., Білик Ю.В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Т. 27. № 2. С. 94–97. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/22.pdf (дата звернення: 08.12.2019).
9. Нікітін Ю.О. Рукас-Пасічник В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238–246. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_4_31 (дата звернення: 08.12.2019).
10. Стрес і робота. URL: <https://dt.ua/HEALTH/stres-i-robota-.html> (дата звернення: 08.12.2019).
11. Як грамотно працювати з продавцями? URL: <https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/jak-gramotno-pracjувати-z-prodavcjamy.html> (дата звернення: 08.12.2019).

References:

1. Naugolnyk L.B. (2015) *Psychologiya stresu : pidruchnyk* [Psychology of stress : a textbook]. Lviv : Lvivskij derzhavnyj universytet vnutrishnix sprav (in Ukrainian).
2. Podolchak N.Yu., Dorosh I.M. (2015) Osoblyvosti motyvuvannya konstruktyvnogo vyrishennya profesijnyx stresiv na pidpryyemstvax [Features of motivation of constructive solution of professional stresses at enterprises]. *Efektivna ekonomika* (electronic journal), no 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3717> (accessed: 08.12.2019).
3. Srivastava R. (2018) Salespeople Stress and How Should They Cope With It To Avoid the Burnout. *SocioEconomic Challenges*, no 3 (2), pp. 59–65. DOI: 10.21272/sec.3(2).59-65.2018.
4. Zinchenko A.G. (2018) Tvoje majbutnye u sferi torgivli [Your future in trad]. Kyiv: Yuston. (in Ukrainian). Available at: areerhub.in.ua/wp-content/uploads/2018/12/Tvoie-maybutnie-u-sferi-torgivli.pdf (accessed: 08.12.2019).
5. Maschak S.O. (2012) Profesijne vygorannya osoby'stosti yak socialno-psychologichna problema [Professional burnout of a personality as a sociopsychological problem]. *Naukovyj visnyk Lvivskogo derzhavnogo universytetu vnutrishnix sprav. seriya psychologichna*, no. 2 (1), pp. 444–452. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2\(1\)_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2(1)_54) (accessed: 08.12.2019).
6. Ivanytska S., Ivanytska I. Galayda T., Tenytska N. (2018) Stress Management and its Application in Problems Solution for Managers Professional Burnout at Machine-building Companies in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology*, vol. 7 (4.8), p. 831–836. Available at: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/28132>; DOI: 10.14419/ijet.v7i4.8.28132 (accessed: 08.12.2019).
7. Galajda T.O., Tenyczka N.B., Chornogorska N.V. (2019) Upravlinnya plynnytyu personalu torgovelnix pidpr'yemstv v Ukrayini iz zastosuvannjam metodiv stres-menedzhmentu [Managing the Turnover of Personnel of Trading Enterprises in Ukraine with Application of Methods of Stress Management]. *Modern Economics*, no. 14, pp. 53–59. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-14-2019>; DOI: 10.31521/modecon.V14(2019)-08 (accessed: 08.12.2019).
8. Gonchar M.F., Bilyk Yu.V. (2017) Osoblyvosti upravlinnya u stresovyx sytuacijax. Stres-menedzhment na pidpryyemstvi [Features of management in stressful situations. Stress management on the enterprise]. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Т. 27. № 2. С. 94–97. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/22.pdf (дата звернення: 08.12.2019).

- ment at the enterprise]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrayiny*, vol. 27, no. 2, pp. 94–97. Available at: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/22.pdf (accessed: 08.12.2019).
9. Nikitin Yu.O. Rukas-Pasichnyk V.G. (2014) Suchasni modeli ta mexanizmy' motyvaciyi personalu ukrayins'kyx pidpry'yemstv [Modern models and mechanisms of staff motivation of Ukrainian enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 238–246. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_4_31 (accessed: 08.12.2019).
 10. Stres i robota. Available at: <https://dt.ua/HEALTH/stres-i-robota-.html> (accessed: 08.12.2019).
 11. Yak gramotno pracjuvaty z prodavcyamy? Available at: <https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/jak-gramotno-pracjuvaty-z-prodavcjamy.html> (accessed: 08.12.2019).