

ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИОННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Кушнарёва И.В., Ящук А.О.

Институт сферы обслуживания и предпринимательства
(филиал) ДГТУ в г. Шахты, г. Шахты, Ростовская область,
Российская Федерация

В статье рассмотрены мотивационные инструменты управления персоналом на предприятиях, как материальные, так и нематериальные, их формирование, ключевые показатели эффективности.

Ключевые слова: *мотивация; персонал; мотивационные инструменты; предприятие; сотрудник; клиент; покупка; продажа.*

FORMATION OF MOTIVATIONAL TOOLS FOR PERSONNEL MANAGEMENT IN TRADING ENTERPRISES

Kushnareva I.V., Yashchuk A.O.

Institute of Service and Entrepreneurship (branch) DGTU
in the city of Shakhty, Shakhty, Rostov region, Russian Federation

The article discusses the motivational tools of personnel management in enterprises, both tangible and intangible, their formation, key performance indicators.

Keywords: *motivation; staff; motivational tools; enterprise; employee; client; purchase; sale.*

С целью повышения уровня продаж в торговых предприятиях необходимо грамотно мотивировать сотрудников. Многие предпринимательские структуры заметили снижение прибыльности своего бизнеса (маржинальность). При постоянной конкуренции предпри-

ятий наблюдается повышение затрат на привлечение потенциальных клиентов. Заметно снижается эффективность проводимых рекламных мероприятий (в год на 5–7%). Основное внимание уделяется Upsell и Cross sell продажам, с целью изменения в сторону увеличения среднего чека покупки и продажи сопутствующих (дополнительных) товаров.

Изменить количество продаж можно, применив один из распространенных методов – мотивация персонала, заинтересовав работника плодотворно работать с каждым клиентом торгового предприятия, преобразовав его из потенциального клиента в реального покупателя.

Наиболее действенным методом привлечения сотрудников к качественному выполнению должностных обязанностей – это материальное стимулирование. На стимулировании строится общая система стимулирования, которая включает определенный собой комплекс материальных поощрений:

- дифференцированная оплата труда сотрудников, адекватная показателям их работы (ставка и процент за выполненное количество работы);
- регулярное премирование (за месяц, квартал, год), доплата за выслугу лет, материальное поощрение за разработку инновационных методов работы;
- комиссионные выплаты, процент от перевыполнения плана продаж;
- выплата бонусов, в соответствии внесенного вклада в деятельность торгового предприятия определенным сотрудником.

Наравне с материальным стимулированием предусмотрено и нематериальное поощрение сотрудников, в виде таких мероприятий, как:

- организация презентаций, юбилеев, торжественных мероприятий с чествованием заслуг сотрудника;
- поддержка сотрудника в трудной жизненной ситуации (болезнь работника, близких родственников);
- улучшение условий работы (новое оборудование, программное обеспечение, комната отдыха или психологической разгрузки);
- памятные подарки;
- помощь в приобретении или благоустройстве жилья.

Некоторые компании используют свои нестандартные формы мотивации, которые зависят от фантазии и изобретательности руководящего аппарата.

Перечислим уже используемые на предприятиях формы мотивации сотрудников:

- вручение подарков за высокие показатели продаж, носящие нерегулярный характер с целью создания интриги;
- поздравление сотрудника с юбилеем или другой знаменательной датой без предупреждения в виде сюрприза;
- приобщение толкового сотрудника к решению более сложных задач, чтобы он почувствовал доверие и признание его достоинств.

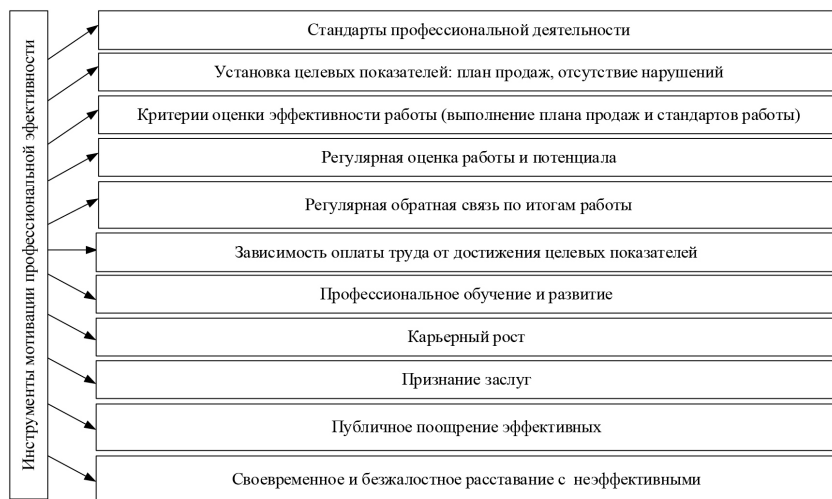


Рис. 1. Инструменты мотивации профессиональной эффективности

При построении системы стимулирования на торговом предприятии руководителю необходимо учитывать особенности каждого работника. Однако не всегда это бывают действенные меры, руководство не достигает желаемого результата от персонала. Опыт других руководителей говорит о пересмотре всех нюансов в построении системы мотивации (не учтены какие-то интересы сотрудников, вы-

бран не тот метод мотивации). Иногда достигается обратный эффект, накаляется психологический климат в коллективе, а руководитель это не заметил; сотрудники не осведомлены о планах предприятия, низкий уровень профессионализма.

Увеличить количество проданных товаров, возможно активно заинтересовывая сотрудников используя методы мотивации персонала. Мотивируя сотрудника нужно добиться заинтересованности персонала предприимчиво обслуживать каждого посетителя торгового предприятия, преобразовывая его из потенциального клиента в реального покупателя.

Материальная заинтересованность сотрудников – наиболее эффективный движущий фактор для любого вида бизнеса. На основе материального стимулирования строится дальнейшая мотивационная система. Этот вид мотивации представляет собой комплекс материальных поощрений: дифференцированная оплата труда персонала (ставка и процент за выполненное количество работы); регулярное премирование (каждый месяц, квартал, год), доплата за выслугу лет, материальное поощрение за введение инновационных методов продаж; выплаты, согласно уровню продаж; выплата бонусов, размер которых должен соответствовать принесённой пользе компании конкретным сотрудником.

Одним из основных факторов эффективности труда является мотивация труда, которая также влияет на степень раскрытия трудового потенциала работника.

В соответствии с моделью Портера-Лоулера, которую называют как «теория справедливости и правды, или комплексной мотивации», степень приложенных усилий определяется степенью вознаграждения [4].

Модель Портера-Лоулера способствует понять сотруднику соответствие результатам деятельности от личностных и трудовых способностей. Важно понимать сотруднику свою необходимость на предприятии. Лоулер считал, что количество усилий, прилагаемых работником, прямо пропорционально ценности вознаграждения.

При поступлении сотрудника на работу поступает не рабочая сила, а личность с комплексом достоинств и недостатков, со своими потребностями и проблемами. Повышая эффективность деятельности сотрудников с использованием мотивационных инструментов и справедливого премирования позволяют повысить производительность труда и добиться более высоких результатов деятельности [1].

По статистическим данным, успешно зарекомендовала себя в мировой практике система ключевых показателей эффективности (КПИ), с использованием которой прибыль предприятия может возрасти от 10 до 30%, в виду ориентации деятельности сотрудников на достижение запланированных результатов с возможностью их перевыполнения (это зависит от конкретного человека и условий), повышает мотивацию и лояльность персонала [3].

Внедрение системы управления и мотивации с помощью КПИ требует особых знаний у руководителей предприятий, не только торговых, но и с другими видами деятельности, которые можно приобрести с использованием корпоративного обучения. Система оплаты труда за результат, когда определенная часть заработка ставится в зависимость от индивидуальной и общей эффективности работы, обеспечивает возможность избежать увольнений или сокращений заработной платы во времена мирового кризиса и повысить производительность труда [5].

Система ключевых показателей эффективности является эффективным методом трудовой мотивации персонала, так как перед работниками ставятся четкие решаемые задачи с реальными целями и планами (в случае профессиональной разработки и настройки системы компетентным сотрудником) и критерии получения вознаграждения, как переменная часть заработной платы, а так оснащение удобным и адаптивным под специфику компании (в любой деятельности можно определить хотя бы один основной вычисляемый показатель эффективности) инструментом системы менеджмента. Благодаря этим основополагающим пунктам система КПИ получила широкое распространение среди европейских и ряда других стран, возведя применение данной системы в ранг национальной идеи,

в отличие от отстающего постсоветского пространства, которому предстоит в этом отношении свой уникальный и нелегкий путь [2].

Список литературы

1. Клочков А.К. КПИ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов – стр. 9 / [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://chuprina.kz/wp-content/uploads/2014/01/Kniga_KPI_Klochkov.pdf (дата обращения: 28.09.2019).
2. Лень М.Ю. Применение КПИ в построении системы мотивации // Молодой ученый. 2017. №52. С. 104–106. – URL <https://moluch.ru/archive/186/47579/> (дата обращения: 28.09.2019).
3. Мотивация персонала на базе КПИ. Академия HR директор / [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://hrdir.ru/motivaciya-personalana-baze-kpi/> (дата обращения: 28.09.2019).].
4. Процессуальная теория мотивации. Модель Портера-Лоулера. E-xecutive / [Электронный ресурс] / Режим доступа: https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/Процессуальная_теория_мотивации._Модель_Портера-Лоулера (дата обращения: 22.09.2019).
5. Что такое КПИ и как с ними работать. HR-portal / [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/chto-takoe-kpi-i-kak-s-nimi-rabotat> (дата обращения: 28.09.2019).

References

1. Klochkov A.K. KPI i motivatsiya personala. Polnyy sbornik prakticheskikh instrumentov. http://chuprina.kz/wp-content/uploads/2014/01/Kniga_KPI_Klochkov.pdf
2. Len' M.Yu. Primenenie KPI v postroenii sistemy motivatsii // Molodoy uchenyy. 2017. №52. S. 104–106. URL <https://moluch.ru/archive/186/47579/>
3. Motivatsiya personala na baze KPI. Akademiya HR direktor. <http://hrdir.ru/motivaciya-personalana-baze-kpi/>
4. Protsessual'naya teoriya motivatsii. Model' Portera-Loulera. E-xecutive. https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/Protsessual'naya_teoriya_motivatsii._Model'_Portera-Loulera
5. Chto takoe KPI i kak s nimi rabotat?. HR-portal. <http://www.hr-portal.ru/article/chto-takoe-kpi-i-kak-s-nimi-rabotat>