

2017. – №6. – С. 147-152.

3. Соболева Ю.П., Коргина О.А., Данилова Н.Е. Социальный ресурс бизнеса: сущность, направления оценки трудового потенциала // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2018. – №1. – С. 138-148.

4. Соболева Ю.П., Кузнецова Л.М. Трудовые ресурсы в сфере предпринимательства: оценка, перспективы развития // Вестник ОрелГИЭТ. – 2018. – №1 (43). – С. 32-36.

5. Соболева Ю.П., Оболенева М.А. Кадровые технологии в системе управления персоналом: теоретические и практические аспекты отбора персонала // Инновационная экономика, стратегический менеджмент и антикризисное управление в субъектах бизнеса: сборник статей I Международной научно-практической конференции. – Орёл: Изд-во ФГБОУ ВО Орловский ГАУ, 2018. – С. 345-349.

6. Соболева Ю.П., Печникова А.В. Управление по компетенциям как средство реализации кадровой стратегии организации // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2017. – № (23). – С. 5-9.

7. Соболева Ю.П., Сотникова Е.А., Карпова Т.В. К вопросу о специфике управления персоналом в сфере услуг // Вестник ОрелГИЭТ. – 2017. – №4 (42). – С. 59-63.

УДК 331.101.3

Алехина Л.Л., Максимов Н.Н.

МОТИВАЦИЯ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Алехина Лариса Леонидовна, кандидат экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»; РФ, 302028, г. Орел, ул. Октябрьская, д. 12; e-mail: allar9372@mail.ru

Максимов Николай Николаевич; ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»; РФ, 302028, г. Орел, Октябрьская ул., д. 12; e-mail: maksimova-t@yandex.ru

Экономический и финансово-хозяйственный процессы динамичны, и условия их функционирования как объекта управления постоянно изменяются, что приводит к возникновению разных организационных ситуаций и проблем, которые зачастую являются наиболее опасными для хозяйствования предприятия и сопровождаются нарушением процесса функционирования отдельных элементов управляемого объекта. Все это обуславливает необходимость принятия адекватных управленческих решений. Эффективность деятельности любой организации в первую очередь зависит от сотрудников, работающих на предприятии. В связи с большой конкуренцией розничных торговых организаций в России целесообразно уделить большое внимание способам мотивации персонала, которые повысят производительность труда, улучшат общие показатели работы предприятий.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, розничная торговля, метод, персонал, материальные стимулы, нематериальные стимулы.

Alekhina L.L., Maksimov N.N.

MOTIVATION OF COMMERCIAL PERSONNEL UNDER CONDITIONS OF THE RETAIL TRADE DEVELOPMENT

Alekhina Larisa Leonidovna, candidate of economics sciences, associate professor; Orel State University of Economics and Trade; 12 Oktyabrskaya Street, Orel 302028, Russian Federation; e-mail: allar9372@mail.ru

Maksimov Nikolay Nikolaevich; Orel State University of Economics and Trade; 12 Oktyabrskaya Street, Orel 302028, Russian Federation; e-mail: maksimova-t@yandex.ru

Financial and economic process is dynamic and conditions of its functioning as a management object constantly change. That leads to different organizational situations and problems which are frequently the most dangerous for managing of the enterprise and are accompanied by infringement of the functioning process of separate elements of the operated object. All these stipulate the necessity of adequate administrative decisions. Efficiency of any organization activity primarily depends on the employees working at the enterprise. Because of great competition between retail trading organizations in Russia, it is expedient to pay more attention to the ways of personnel motivation, so that they will raise labour productivity and will improve the general indicators of the enterprises.

Keywords: motivation, stimulation, retail trade, method, personnel, material incentives, nonfinancial incentives.

Розничная торговля в настоящее время одна из самых быстрорастущих сфер экономики. Она обеспечивает значительную долю денежных поступлений в бюджеты различных уровней, формируя основы стабильности государства. В торговле задействована наибольшая численность занятого населения регионов, и налоговые поступления от розничной торговли в бюджетную систему РФ составляют заметные величины. Торговля как сфера обслуживания всегда востребована. В связи с этим можно заключить, что розничная торговля – это достаточно емкий рынок трудовых ресурсов.

В современных условиях, когда конкуренция среди розничных торговых организаций довольно высока, существует несколько проверенных способов, помогающих достичь хорошего товарооборота, среди которых либо продажа уникального товара повышенного спроса, не имеющего аналогов, либо достижение высокого уровня продаж.

Когда сложно выполнить первое условие, многие компании, занимающиеся розничной торговлей, выбирают второй вариант, пробуя различные методы повышения объемов реализации. Одним из таких методов является организация в компании грамотной системы мотивации сотрудников.

Качество работы персонала сказывается на эффективности работы организации и на ее прибыли. Для поддержания уровня сервиса часто необходимо поощрять своих сотрудников. Мотивация торгового персонала подразумевает создание у сотрудника желания работать эффективно и проявлять заинтересованность в результатах своего труда. Это должно быть осознанное человеком стремление к действию, направленному на решение поставленных перед ним задач. Мотивированный персонал проявляет личную заинтересованность в выполнении поставленных задач и выполняет работу с большим энтузиазмом.

Мотивация персонала является достаточно сложным процессом, а построения одной лишь системы вознаграждения, влияющей на рост результативности сотрудников, недостаточно, поскольку необходимо учесть еще и индивидуальные или групповые потребности персонала. Персонал выступает основной внутренней переменной организации, ее важным ресурсом, от которого зависит деятельность и результаты работы организации.

Различают внутренние и внешние факторы мотивации. К первым можно отнести самореализацию, любопытство и самоутверждение, ко вторым – одобрение и поощрение от друзей, коллег и начальства. В то же время все внешние факторы проходят через внутреннее восприятие работника. На каждую задачу он смотрит с позиции своей выгоды и возможности обеспечения своих потребностей. Даже в небольшом коллективе мотивация персонала довольно сложный процесс. В одних магазинах идут путем мотивации сотрудников, в других – стимулируют.

В переводе с латинского «стимул» («stimulus») означает палка. Так называли палку, которой погоняли ослов. Руководство магазинов часто премиями, бонусами и надбавками стимулирует своих работников работать эффективно. Положительный имидж магазина, веж-

ливое обслуживание и помощь клиенту – гарантия того, что покупатель придет в торговое предприятие снова. И если показывается пример вежливого отношения к людям, то можно рассчитывать на мотивацию работников качественно обслуживать клиентов. Благодаря отличному сервису растет и выручка магазина.

Однако стимулирование без мотивации может и не иметь эффекта. Люди должны почувствовать себя нужными на рабочем месте. Материальные стимулы (бонусы и премии) могут стать единственной причиной, по которой человек работает в данной команде, а для мотивированного работника не столь важна премия, как важно чувство причастности к общему делу.

Мотивация торгового персонала магазина требует тщательного подхода. Специалисты по продажам часто нуждаются в сильной мотивации, такой как удовлетворение своих амбиций, и в то же время ценят свободу и независимость в работе. Но, когда работники конкурируют, часто страдает командный дух и единство коллектива.

Каждый работник уникален, для мотивации каждого нужен свой метод. Например, один человек может жаждать признания со стороны высших руководителей в организации, в то время как другой может предпочесть дополнительный выходной день, чтобы провести время со своей семьей. Поэтому руководитель должен обратить внимание на личность каждого и выяснить, что они ценят.

К числу возможных мотиваторов можно отнести следующие:

- бонусы и премии;
- оплаченное нерабочее время;
- повышение квалификации или развитие карьеры;
- обучение и выдача сертификата;
- членство в престижном бизнес-проекте;
- мелкие подарки.

Мотивация может проводиться с использованием материальных и нематериальных аспектов, которые одинаково важны, так как гарантируют выполнение сотрудниками своих обязанностей ответственно и с удовольствием [5].

Одним из главных принципов работы компании должно быть наличие прозрачной и четкой системы оплаты труда, так как работники трудятся в первую очередь для обеспечения себя средствами на жизнь, поэтому понимание той схемы, по которой оплачивается их труд, стимулирует работника и обеспечивает спокойную уверенность в завтрашнем дне.

С другой стороны, в торговых организациях редко применяется только оклад, в основном действует мотивационная схема оплаты труда, состоящая из оклада и процентов от продажи. Многие руководители объектов розничной торговли обозначают оклад в сумме, составляющей половину предполагаемого заработка. Но это не самый лучший вариант, поэтому часто также применяется система, где процент включает в себя две составляющие – личную и коллективную часть.

Этот способ помогает уменьшить конкуренцию среди продавцов компании и увеличить совокупный объем реализации, так как каждый продавец будет заботиться не только о личной выгоде, но и стремиться поддержать коллег. Кроме того, при такой схеме торговые кадры охотнее будут участвовать в тех работах организации, которые не связаны с прямыми продажами, а косвенно участвуют в процессе реализации: переоценка и прием товаров, размещение и выкладка товаров в зале, одевание манекенов и т.п.

В таблице 1 представлены наиболее распространенные и известные системы оплаты труда, используемые в розничной торговле. Таблица демонстрирует три основные формы оклада для торговых работников. Однако дополнительно, чтобы каждый работник своевременно выполнял свои обязанности, на предприятии можно ввести КПД (коэффициент полезного действия), который отображает процент участия каждого сотрудника в общей работе.

Дополнительно торговая организация может использовать премирование сотрудников. Даже если ее бюджет ограничен, можно найти способ выписывать премию одному лучшему сотруднику при условии выполнения общего плана, а не всем работникам, что помо-

жет сэкономить средства компании, но в то же время мотивировать всех продавцов на достижение лучших результатов. Премия не обязательно может выдаваться в деньгах: это может быть скидка на товары, бонус или сертификат.

Таблица 1 – Системы оплаты труда персонала в розничной торговле

Система материальной мотивации	Характеристика
Фиксированный оклад	Обычно такие оклады ниже, чем получают продавцы в среднем по рынку труда в регионе с учетом процента от продаж. Плохо стимулирует работников, привлекает случайных людей, которые легко увольняются, как только подвернется лучший вариант
Оклад плюс процент продаж всего магазина (или равная для всех премия при выполнении плана продаж)	Такой вариант возможен в магазинах, где роль продавца в продажах сведена к минимуму (например, магазины самообслуживания, продовольственные товары повседневного спроса) или трудно выделить долю продаж конкретного продавца. В коллективах, где продавцы примерно одного уровня и настроены друг к другу лояльно, такой вариант тоже может быть удачным
Оклад плюс процент от личных продаж	Такую схему уместно применять при продажах, требующих консультирования покупателя и активной работы продавца. Необходимо продумать систему учета продаж каждого работника

Упоминая поощрения, нельзя не затронуть и наказания сотрудников, которые могут быть выражены, например, в штрафах за опоздания, несоответствующий внешний вид, некорректное поведение или несвоевременное выполнение заданий. При этом штрафы должны быть неприятными, но не драконовскими, так как они демотивируют сотрудников, поэтому все вопросы стоит решать по возможности без применения наказаний.

Несмотря на то, что работают все люди за деньги, немаловажное значение имеет та атмосфера, которая сложилась в рабочем коллективе. Наличие благоприятного климата в компании остается главным способом нематериальной мотивации работников, занятых в продажах. Социальная стабильность и хорошее отношение со стороны руководства, коллег и подчиненных также выступают мотивами и стимулами для персонала торговой организации. Главные методы нематериальной мотивации включают в себя поддержание корпоративной культуры, ведение доски почета, обеспечение возможности карьерного роста и доброжелательные отношения среди сотрудников.

Когда в компании действует четкая корпоративная культура, основанная на регулярном проведении коллективных мероприятий, тренингов и корпоративов, сотрудники ощущают свою причастность к общему делу и важность своего дела, что помогает также сплотить коллектив в дружную команду. Применявшаяся на советских предприятиях практика вывешивания фотографий передовых сотрудников на досках почета была весьма эффективной, так как каждый боролся за звание лучшего, ведь людской натуре свойственно иногда потешить свое тщеславие. В розничных компаниях звание лучшего продавца увеличивает рост личных продаж, так как каждый покупатель получит удовольствие от того, что с ним работает лучший сотрудник компании.

Если компания дает возможность расти своим лучшим сотрудникам в карьерном плане, то это способствует повышению их квалификации. В том случае, если вакансии на более высокие должности открываются в компании редко, руководитель может ввести определенные уровни мастерства или категории, которые сотрудник получает при достижении

значимых результатов в своей работе. Сотрудники будут особенно заинтересованы в повышении своей квалификации, если категория будет сопровождаться надбавкой к оплате труда.

Тем не менее, премии не смогут долго удерживать сотрудников, если атмосфера в компании гнетущая и недоброжелательная, ведь на работе человек проводит большую часть своего дня. Поэтому отсутствие душевного и физического комфорта на рабочем месте вызовет сильную текучку кадров в компании, в то время как в кругу единомышленников качество работы заметно улучшается.

Большинство розничных магазинов (кроме сетевых) отличается тем, что коллективы работников в них небольшие, а возможности работодателя для дополнительной материальной мотивации часто бывают ограничены. Такие небольшие коллективы живут по законам психологии малой группы, для которой характерны следующие моменты:

- общая цель совместной деятельности, которую можно выразить в виде определенных показателей;
- заметный результат действия каждого члена группы, все на виду;
- значительное количество времени, проводимого вместе;
- тесные личные контакты с эмоциональным окрасом;
- выраженный статус каждого члена группы;
- неписанные моральные правила и нормы;
- групповые ожидания, т.е. мнение об ожидаемом поведении конкретного члена группы, своеобразный ярлык человека.

В любой группе формируется или изначально назначается свой лидер. Для малой группы очень важно, чтобы лидер не только ставил задачи, контролировал их исполнение, требовал достижения поставленных целей, но и был ориентирован на улучшение межличностных отношений членов коллектива и благоприятную атмосферу в целом.

Часто руководство и владельцы магазинов не учитывают эти особенности малых групп и требуют от администратора или управляющего магазина достижения показателей любой ценой, чрезмерно жестко относясь к персоналу, особенно к рядовым продавцам. Работа продавца сама по себе непростая, а в атмосфере неприятия, когда в работнике не видят полноценную личность, возможности моральной мотивации (не затратной для работодателя) сходят на нет.

В конечном счете, такой подход оборачивается против самого работодателя. Текучесть кадров в розничной торговле зачастую достаточно высока при том, что нормальным считается коэффициент 0,3 ед. в год (т.е. из каждых десяти работников увольняются трое). Если работники уходят из магазина по причине полного отсутствия моральных стимулов и пренебрежительного отношения руководства, то это прямые потери прибыли владельца. Нового работника необходимо найти, обучить, адаптировать, а это требует затрат времени и денег.

Способ мотивации работника во многом зависит от его психологического типа. Одна из популярных у кадровых работников система анализа психотипа – это метод MBTI, каждый год такой анализ проходят около 2 миллионов человек по всему миру [1].

Метод основан на типологии личностей по Юнгу и исходит из того, что существует четыре основных критерия, которые руководят поведением человека. Во-первых, куда направлено внимание: экстраверт или интроверт. Во-вторых, каким способом человек лучше воспринимает информацию: конкретика, факт, результат или интуиция. В-третьих, каким образом принимает решения: разум или эмоции. В-четвертых, стиль жизни – четкое планирование или спонтанность.

В результате получается 16 психологических типов, но для экспресс-анализа из них выбирают четыре основных типа. В таблице 2 приводятся основные типы работников, которые можно адаптировать к торговому персоналу.

Анализ по методу MBTI основан на опроснике из 93 вопросов, который можно найти самостоятельно или обратиться в специализированное кадровое агентство. В любом случае, стоит знать, что не все люди одинаково способны к поручаемой им работе, поэтому при распределении рабочих функций необходимо учитывать их сильные и слабые стороны.

Таблица 2 – Основные психотипы работников в организации

Тип	Характеристика	Мотивация
Администратор (SJ)	Этот бюрократический тип прекрасно встраивается в систему «начальник-подчиненный», причем успешен в обеих ролях. Надежный, стабильный, предсказуемый, следует традициям и отстаивает их. Разрабатывает правила и инструкции, старается минимизировать расходы и сохранить финансы работодателя. Хорошие управляющие на всех уровнях. Могут быть резкими в общении в рамках своей роли начальника. К подчиненным справедливы, умеют мотивировать «кнутом и пряником»	- признание заслуг в виде званий и титулов; - рост по карьерной лестнице; - материальные поощрения
Пожарник (SP)	Энергичны, эмоциональны, «звезды» в коллективе. Работают неровно, могут добиться разового большого успеха, а потом бросить дело на полпути. Прекрасно чувствуют себя в кризисной ситуации, фонтанируют идеями, идут на риск. Как руководители непредсказуемы, нуждаются в поддержке более стабильных и последовательных сотрудников	- публично выражаемое внимание и восхищение начальства и коллег; - свободный график работы; - особое положение (любимчики); - возможность экспериментировать
Интеллектуал (NT)	Для этого типа не существует авторитетов, поэтому он плохо вписывается в иерархическую структуру. Работоспособный, дотошный, настойчивый, постоянно продолжает учиться, предпочитает самостоятельную работу, за которую несет полную ответственность. Самое большое оскорбление для него – сомнение в его профессиональной компетентности. В команде уживается с трудом, т.к. считает других сотрудников недостаточно интеллектуально развитыми либо подходит к ним со своей меркой, требуя выполнения работы на свойственном ему высоком уровне. Не любит конфликты в коллективе, отстраняется, уходя в работу, из-за чего другие работники считают его высокомерным	- поощрение его новых идей; - признание высокого профессионализма; - просьба высказать свое экспертное мнение; - роль советника или «серого кардинала»
Вдохновитель (NF)	Главная ценность – отношения в коллективе, избегает конфликтов, стремится к примирению и соблюдению интересов других. Умеет создавать благоприятную обстановку в коллективе. Не любит рисковать, предпочитает работать в команде по указанию начальства. В качестве начальника не всегда эффективен, т.к. не умеет настаивать на выполнении подчиненными своих обязанностей. Однако руководство работой в команде единомышленников, где не требуется жесткого контроля, вполне ему по силам	- хорошие отношения в коллективе; - частые корпоративы, посиделки, совместные чаепития; - публичная похвала; - одобрение коллег и начальства

Например, если поручить «Пожарнику» на постоянной основе вести учет товарных запасов, а «Вдохновителя» отправить на жесткие переговоры с поставщиками, то ничего хорошего из этого не выйдет. Совсем другое дело, если каждый будет находиться на своем месте, используя свои сильные стороны. В частности, согласно психотипам, приведенным в таблице 2, целесообразно провести следующие соотношения:

1. «Администратор» – директор магазина.
2. «Интеллектуал» – бухгалтер, маркетолог, товаровед или аналитик результатов деятельности магазина.
3. «Вдохновитель» – продавец-консультант, умеющий учесть пожелания покупателя, стремящийся сделать его довольным и лояльным к магазину.
4. «Пожарник» – закупщик, умеющий найти лучшего поставщика.

Таким образом, при грамотном использовании комплекса способов мотивации руководитель может собрать в компании таких сотрудников, которые будут долго и с удовольствием работать, обеспечивая компании высокую прибыль.

Мотивация персонала выступает ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Мотивация персонала способствует повышению производительности и результативности труда. И действительно, повышение эффективности деятельности предприятия, от которой зависит рост производства и рост качества жизни, да и вообще работа предприятия, невозможна без мотивированного персонала.

Таким образом, мотивация трудовой деятельности персонала торговой организации, как и любой другой, возможна за счет материальной мотивации, социальной мотивации и психологической мотивации. При этом одной из главных задач является освоение современных оценочных и измерительных технологий, позволяющих получать, накапливать и использовать информацию применительно к мотивации и стимулированию персонала при решении текущих тактических и стратегических задач управления.

Список источников:

1. Архангельский Г.А. Основные инструменты МВТИ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/mbti.shtml>.
2. Барышева А. Мотивация. Опыт ведущих российских компаний / А. Барышева, Е. Киктева. – СПб.: Питер, 2014. – 208 с.
3. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2016. – 464 с.
4. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ: учебно-практическое пособие. – М.: Финэкспресс, 2018. – 304 с.
5. Мотивация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://globuslife.ru/articles/motivatsiya-personala.html>.
6. Мотивация персонала розничных магазинов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://moneymakerfactory.ru/articles/Motivacija-personala-rozничnyh-magazinov/>.
7. Мотивация персонала торговой компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://lib.ink/aktivnyie-prodaji_708/motivatsiya-personala-torgovoy-20501.html.
8. Российский ритейл: итоги 2015 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://docviewer.yandex.ru/?url=http%3A%2F%2Fwww.ra-national.ru%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fanalitic_article%2FRetail%25202015%2520-%25204.pdf&name=Retail%202015%20-%204.pdf&page=1&c=58124ac49ff7.
9. Стимулирование и мотивация персонала торговых предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://imspm.spb.ru/articles/87918.php>.