

УДК 331.101.3

DOI: 10.22213/2618-9763-2021-3-47-53

И. Н. Соколова, кандидат экономических наук*Г. А. Лобанова*, кандидат экономических наук

Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова, Ижевск, Россия

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья является актуальной, поскольку заинтересованность работников в результатах труда является основой успешного развития отечественных предприятий и бизнеса в целом. При этом совершенствование и повышение торговых процессов занимают все большее место в экономике любой страны. В условиях развития конкурентного рынка мотивация торгового персонала является базой для роста производительности труда и достижения высоких показателей деятельности как для самого торгового предприятия, так и производителя и, конечно, потребителя. Правильно разработанные мероприятия по совершенствованию мотивационной системы работников торгового предприятия позволят увеличить выручку от реализации и другие показатели работы.

Приведены основные принципы мотивирования работников предприятия, исследованы мотивационные процессы ООО «Аркаим», на основе которых предложены изменения в системе премирования работников предприятия за качественное выполнение обязанностей. Выявлено, что в ООО «Аркаим» недостаточно внимания уделяется важному мотивирующему фактору повышения производительности труда работников – обучению персонала. Предложены основные этапы разработки системы обучения на предприятии. Сформирован бюджет обучения персонала на текущий год. Результаты внедрения новой программы премирования свидетельствуют об эффективности разработанных мероприятий по стимулированию сотрудников торгового предприятия.

Ключевые слова: мотивация; стимулирование; персонал; эффективность; оплата труда; система премирования; производительность труда.

Введение

Важнейшим условием эффективной работы организации является высокая мотивация работников. В управлении персоналом мотивация рассматривается как один из инструментов повышения производительности труда. Для увеличения эффективности работы торгового предприятия особенно важна мотивация его персонала, который находится либо в непосредственной близости с покупателем, либо в прямом контакте с конечным потребителем. В этой связи успешно развивающиеся и конкурентоспособные организации большое внимание уделяют тому, чтобы их работники были заинтересованы в результатах своего труда, всегда с большим желанием ходили на работу и четко понимали свой личный вклад в достижение общего результата деятельности организации. Именно поэтому для управленцев очень важно изучение причин, которые способствовали бы этому.

Изучив теории мотивации труда [1–9], можно сформулировать основные принципы мотивирования работников организации:

1. Нельзя забывать о том, что ваш подчиненный, прежде всего, личность. Для большинства работников важно высказать свои идеи, выслушать мнение руководителя о себе. Этим повы-

шается включенность работника в выполняемую работу, повышается самоуважение работника и осознается его собственная значимость.

2. Всегда необходимо быть справедливым и искренним в признании своих подчиненных.

3. Обязательно привлекать подчиненных к разработке краткосрочных и долгосрочных целей и задач деятельности предприятия.

4. Каждая работа, даже самая сложная, всегда должна быть интересной. Необходимо выделять «неинтересные» работы и применять различные подходы для их сокращения: делегирование полномочий, использование методов нематериального стимулирования и т. д.

5. Большое внимание уделять сотрудничеству и групповой работе в коллективе. Это будет способствовать выработке командного духа и повысит эффективность работы.

6. Каждый работник должен иметь возможность карьерного роста. Работник, уверенный в возможности карьерного роста, более мотивирован и удовлетворен своей работой.

7. Установленные цели всегда должны быть достижимыми. Только тогда работник будет мотивирован в их достижении, когда будет знать конкретно, какой результат от него планируют получить.

8. Организация регулярной обратной связи со своим подчиненными. Если работник уверен, что его выслушают и поймут, он будет мотивирован к росту производительности труда.

9. Взаимодействие со своими подчиненными, оказание им необходимой поддержки.

10. Каждый работник должен понимать, что от его личного трудового участия зависят общие результаты деятельности организации и эффективность его функционирования в целом.

11. Необходимо использовать не только материальное, но и нематериальное поощрение. Иногда вовремя высказанная благодарность может стоить дороже материального стимула.

12. Мотивация работников обязательно должна быть определена конкретным результа-

том. Каждый работник должен знать, за что и сколько он получит.

13. Дифференциация мотивации от личного трудового участия, от индивидуальных способностей и возможностей.

Исследование мотивационных процессов в ООО «Аркаим»

Проведенное исследование мотивационных процессов показало, что наиболее значимым аспектом в повышении эффективности работы сотрудников является реформирование системы премирования на предприятии ООО «Аркаим».

Изменения в системе премирования работников предприятия представлены в табл. 1.

Таблица 1. Виды премий, предусмотренных за качественное выполнение обязанностей

Виды доплат и премий	Выплаты, %
<i>До внедрения</i>	
Вознаграждение по итогам работы за год	При условии, что предприятие в истекшем году работало прибыльно (13-я заработная плата)
В случае выполнения плана по прибыли на 1 (одного) работающего	20 % от должностного оклада
Ежеквартально: – за увеличение товарооборота	10 % от должностного оклада
<i>После внедрения</i>	
Вознаграждение по итогам работы за месяц: 1. За увеличение товарооборота на 1 (одного) работника (выработка)	10 % от должностного оклада +1 % за каждый процент увеличения
2. В случае выполнения плана по прибыли на 1 (одного) работающего	20 % от должностного оклада +1 % за каждый процент увеличения
3. Премия за качество работы	10 % от должностного оклада
4. Доплата за звание «Лучший по профессии»	50 % от должностного оклада

Кроме этого, установлено, что в ООО «Аркаим» недостаточно внимания уделяется обучению персонала. При этом следует отметить, что обучение персонала является одним из мотивирующих факторов, способствующих повышению производительности труда работников и, соответственно, росту финансовых показателей и эффективности деятельности организации в целом.

Разработка системы обучения в ООО «Аркаим»

Рассмотрим основные этапы разработки системы обучения в ООО «Аркаим».

Первый этап. Выявление потребностей в обучении.

Формированием потребностей персонала в обучении, в первую очередь, должно заниматься руководство организации и руководители подразделений организации всех уровней. Для анализируемого объекта исследования – директор магазина.

Проведенное анкетирование работников показало, что в организации практически отсутствует программа обучения персонала, хотя у работников есть желание повышать свое профессиональное мастерство.

Исследование методом «Тайный покупатель» выявило следующие наиболее типичные ошибки продавцов:

- недостаточно полное знание характеристики товара – 12 %,
- неумение работать с возражениями, претензиями клиентов – 12 %,
- неумение презентовать товар – 10 %,
- незнание основных преимуществ и недостатков конкурентов – 10 %,
- неудачная с точки зрения покупателей выкладка товаров (мерчандайзинг) – 11 % и т. д.

Все эти пробелы в работе необходимо учесть при разработке программы обучения сотрудников.

Второй этап. Определение целей, задач обучения и развития.

Магазин занимается розничной торговлей. Учитывая выявленные ошибки, недостатки в системе обучения персонала в организации, уверены, что основной целью разработки программы обучения в ООО «Аркаим» является разработка и внедрение системы обучения торгового персонала с целью достижения максимальных продаж.

Для решения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

- обучение современным методам продажи товаров;
- систематическое знакомство с изменениями в области законодательства;
- повышение коммуникабельности, деловой активности работников;
- изучение современных методов продвижения товаров;
- умение анализировать деятельность конкурентов.

Третий этап. Определение видов, форм и методов обучения.

Таким образом, основной нашей целью является разработка и внедрение системы обучения торгового персонала компании для достижения высоких объемов продаж.

Торговая деятельность имеет свои особенности, поэтому в процессе разработки критериев необходимо учесть, что каждый работник торговли должен знать максимально подробную характеристику своего товара, технологию продаж и навыки работы с клиентами.

Именно работа с клиентами, на наш взгляд, должна стать настоящим конкурентным преимуществом ООО «Аркаим».

С целью контроля системы обучения по каждому сотруднику должна вестись *личная карточка учета обучения*, в которой отмечается, какие базовые занятия, мини-тренинги и т. д. сотрудник посетил и в какие сроки. С помощью таких личных карточек всегда можно заметить пробелы в обучении конкретного сотрудника, оперативно скорректировать ситуацию, а иногда и принять управленческое решение.

При разработке и внедрении системы обучения торгового персонала нельзя забывать о мотивации сотрудников на обучение.

Немотивированные на обучение сотрудники – это деньги и время, выброшенные на ветер, это знания и умения, которые никогда не пойдут

впрок. Система мотивации сотрудников на обучение должна стать частью общей системы мотивации сотрудников.

Рассмотрим направления мотивации, которые могут применяться в данной системе.

Прежде всего, необходимо показать сотруднику пользу и выгоду от регулярного обучения. Навыки эффективных продаж и знание ассортимента дают прирост личных продаж, а это дополнительный бонус (например, сотрудник получает оплату за каждую проданную единицу товара или процент от суммы продажи). Значит, знания и навыки сегодня – это дополнительный доход в ближайшем будущем. Так, звание «Лидер продаж», победа в профессиональном конкурсе и т. д. связаны с получением бонуса-приза (на усмотрение руководства предприятия).

Для повышения мотивации сотрудников на обучение следует использовать принцип: «Инвестируй в себя». У сотрудников появляется возможность попасть в кадровый резерв, принять участие во внутреннем конкурсе и занять более высокую позицию в компании. Такая мотивация всегда должна подкрепляться реальными примерами.

В рамках системы обучения сотрудник имеет возможность обсудить свои проблемы и поделиться опытом на мастер-классах и мини-тренингах. Система именно так и настроена, чтобы каждый мог поделиться успехом (и показать, как он его достиг), а также получить поддержку, если были какие-либо трудности. Таким образом, система настроена на личность сотрудника.

Если регулярное обучение является нормой и ценностью в компании, то вряд ли возникнут проблемы с мотивацией сотрудников на обучение. *Во-первых*, этот момент обязательно учитывается при подборе кадров. *Во-вторых*, с первых дней работы сотрудник слышит от своих коллег: «У нас так принято», «У нас постоянное обучение, и это помогает» и т. д. И через некоторое время при эффективной адаптации новичок также становится приверженцем ценностей компании, в том числе и постоянного обучения.

Четвертый этап. Формирование бюджета обучения. Представим затраты на обучение персонала в ООО «Аркаим» в табл. 2.

Таблица 2. Бюджет обучения персонала на 2021 г.

Вид обучения	Участники обучения	Срок и период проведения обучения	Исполнитель	Затраты на обучение, руб.
Вводный курс для нового персонала	Новые сотрудники	1 (один) день в первые две недели работы	Директор	–
Профессиональная адаптация новых сотрудников	Новые сотрудники	В течение двух месяцев после приема на работу	Директор	12 000
Исследование методом «Тайный покупатель»	Весь торговый персонал	1 (один) раз при составлении программы обучения, 3 раза – для оценки полученных результатов тренингов	Своими силами (директор, старший менеджер)	10 000
Управленческий коучинг для руководителя	Директор магазина	Февраль	Консалтинговая компания	25 000
Тренинг «Искусство активных продаж»	1 продавец	Март	Тренинговая компания	22 000
Тренинг «Категорийный менеджмент»	1 продавец	Октябрь	Тренинговая компания	25 000
Онлайн-семинар «Работа с претензиями, возражениями и конфликтами»	Старший менеджер	Июнь	–	8000
Прочие затраты	–	–	–	6750
Итого затрат	–	–	–	96 750

В течение года цены на различные услуги могут меняться, также могут несколько видоизмениться текущие задачи и приоритеты, поэтому при составлении бюджета важно предусмотреть резервный фонд, который включен в сумму прочих затрат. Размер резервного фонда зависит от специфики компании, рекомендуется 5–10 % от первоначального бюджета, при составлении бюджета взято среднее значение 7,5 % от общей суммы текущих затрат.

Пятый этап. Разработка программ и организация обучения.

Шестой этап. Завершающим этапом разработки программы обучения является оценка эффективности обучения.

Выводы

Для оценки эффективности тренинговой программы «Искусство активных продаж» воспользуемся несколькими способами:

- анкетирование продавца, прошедшего данные курсы;
- метод «Тайный покупатель»;
- расчет экономических показателей.

После проведения тренинга продавцу предложена следующая анкета (табл. 3).

С точки зрения обучаемого продавца получен достаточно высокий средний балл результативности программы.

Таблица 3. Анкета для оценки целесообразности проведения тренинга

№ п/п	Критерии оценки	Оценка
1	Соответствие проведенных тренингов поставленным целям	9
2	Целесообразность и актуальность тренингов	10
3	Соответствие содержания тренингов заявленной программе	8
4	Важность полученной информации	9
5	Простота и понятное изложение материала	9
6	Практическая ориентированность материала	10
7	Будет ли способствовать данное обучение улучшению результатов Вашей работы?	8
8	Насколько обучение применимо в развитии навыков?	8
9	Насколько обучение способствовало повышению мотивации?	8
10	Степень удовлетворенности полученными знаниями	8
Сумма баллов		87
Коэффициент результативности обучения, Кс		8,7

Поскольку данный тренинг носил пробный характер, оценить результаты всего трудового коллектива не представляется возможным, по-

этому сравним результаты исследования методом «Тайный покупатель» именно только этого продавца (табл. 4).

Таблица 4. Анкета тайного покупателя

№ п/п	Показатели	Количество баллов	
		до тренинга	после тренинга
1	Приветствие	3,8	4,2
2	Качество ведения беседы с клиентом	3,5	4,5
3	Манера общения	4,0	4,5
4	Решение запроса клиента	3,2	4,8
Средний балл		3,6	4,5

Таким образом, наглядна целесообразность проведения тренинга.

этого проанализируем выручку от реализации товаров в магазине (табл. 5).

Далее определим эффективность внедрения программы обучения в целом по магазину. Для

Таблица 5. Данные о выручке от реализации товаров в ООО «Аркаим»

Выручка от реализации, тыс. руб.	До внедрения	После внедрения	Темп роста, %
Декабрь	1856	1892	101,9
Январь	1652	1803	109,1
Февраль	1910	2125	111,3
Март	2068	2452	118,6

Данные табл. 5 свидетельствуют о росте выручки от реализации магазина, и при сохранении данной тенденции к концу 2021 г. можно ожидать ее значительного увеличения.

Подведем итоги. Эффективность внедрения программы обучения приведена в табл. 6.

Таблица 6. Оценка экономической эффективности внедрения стимулирования работников

Показатели	До внедрения	После внедрения
<i>Программа адаптации сотрудников</i>		
1. Выработка одного работника, тыс. руб. (новичка)	143	235
2. Выручка от реализации всего, тыс. руб.	1716	2820
3. Затраты на программу, тыс. руб.	–	12
4. Эффект от внедрения программы	–	1092
<i>Тренинг «Искусство активных продаж»</i>		
1. Выработка одного работника, тыс. руб.	1596	1755
2. Выручка от реализации всего, тыс. руб.	119 700	131 625
3. Затраты на программу, тыс. руб.	–	57
4. Эффект от внедрения программы	–	11 868
Общий эффект от внедрения программы обучения персонала	–	12 960
<i>Введение изменений в систему премирования</i>		
1. Выработка одного работника, тыс. руб.	1596	1835
2. Выручка от реализации всего, тыс. руб.	119 700	137 625
3. Затраты на программу, тыс. руб.	–	356
4. Эффект от внедрения программы	–	17 569
Общий эффект от внедрения системы мотивации	–	30 529

Приведенное в табл. 6 сопоставление полученных результатов с затратами на обучение, а также результаты внедрения новой программы премирования свидетельствуют об эффективности предложенных мероприятий по стимулированию сотрудников.

Таким образом, совершенствование системы мотивации персонала в ООО «Аркаим» позволит получить экономический эффект в размере 30 529 тыс. руб.

Библиографические ссылки

1. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Инфра-М, 2019. 464 с.
2. Главатских О. Б., Пикулева А. А. Содержание и роль мотивации труда в современных условиях хозяйствования // Экономика и управление народным хозяйством: генезис, современное состояние и перспективы развития : материалы II Междунар. науч.-практ. конф. Воронеж : Воронежский экономико-правовой институт, Орловский филиал финуниверситета, 2018. Ч. 2. С. 89–95.
3. Глушкова М. А., Главатских О. Б., Троянская А. И. Формирование ключевых показателей эффективности в системе стимулирования персонала предприятий перерабатывающей промышленности // Вестник ИжГТУ имени М. Т. Калашникова. 2018. Т. 21, № 4. С. 60–64.
4. Маслова В. М. Управление персоналом : учеб. и практикум для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2021. 431 с.
5. Милыева Л. Г. Теоретико-методические аспекты мотивации и стимулирования труда персонала организаций : монография. Ногинск : Аналитика РОДИС, 2017. 178 с.
6. Баженов С. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Науковедение. 2018. Т. 7, № 4. С. 84–85.
7. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред. А. Я. Кибанова. Москва : Инфра-М, 2019. 524 с.
8. Кочанова А. А. Современная практика мотивации персонала // Экономика и социум. 2020. № 12-1 (79). С. 663–666.
9. Голубев А. И. Управление мотивацией персонала организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 2-1 (60). С. 65–70.

References

1. Yegorshin A. P. *Motivacija trudovoj dejatel'nosti : uchebnoe posobie dlja vuzov. 2-e izdanie, pererabotanoe i dopolnennoe* [Labor motivation, textbook for universities. 2nd edition, revised and enlarged]. Moscow, Infra-M, 2019, p. 464. (in Russ.).

2. Glavatskih O. B., Pikuleva A. A. *Soderzhanie i rol' motivacii truda v sovremennyh uslovijah hozjajstvovanija. Jekonomika i upravlenie narodnym hozjajstvom: genezis, sovremennoe sostojanie i perspektivy razvitija : materialy II Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii* [The content and role of labor motivation in modern economic conditions, Economics and management of the national economy: genesis, current state and development prospects: materials of the II International Scientific and Practical Conference]. Voronezh: Voronezh Institute of Economics and Law, Oryol Branch of the Financial University, 2018, pp. 179-181. (in Russ.).

3. Glushkova M. A., Glavatskikh O. B., Troyanskaya A. I. [Formation of key performance indicators in the system of stimulating the personnel of processing industry enterprises] *Bulletin of IzhSTU named after M. T. Kalashnikov*, 2018, vol. 21, no. 4, pp. 60-64. (in Russ.).

4. Maslova V. M. [Personnel management: textbook and workshop for universities. 4th edition, revised and enlarged]. Moscow, Yurayt Publ. House, 2021, 431 p. (in Russ.).

5. Milyaeva L. G. *Teoretiko-metodicheskie aspekty motivacii i stimulirovanija truda personala organizacij: monografija* [Theoretical and methodological aspects of motivation and stimulation of the work of personnel of organizations: monograph]. Noginsk, Analitika RODIS Publ., 2017, 178 p. (in Russ.).

6. Bazhenov S. V. [Motivation and stimulation of labor activity] // *Science Studies*, 2018, vol. 7, no. 4, pp. 84-85. (in Russ.).

7. Kibanov A. Ya., Batkaeva I. A., Mitrofanova E. A., Lovcheva M. V. Motivation and stimulation of labor activity: textbook, ed. by A. Ya. Kibanov. Moscow, Infra-M Publ., 2019, 524 p. (in Russ.).

8. Kochanova A. A. [Modern practice of personnel motivation Economy and society]. *Jekonomika i socium*, 2020, no. 12-1 (79), pp. 663-666. (in Russ.).

9. Golubev A. I. [Motivation management of the organization's personnel] *Economics and Business: theory and practice*, 2020, № 2-1 (60), pp. 65-70. (in Russ.).

I. N. Sokolova, PhD in Economics
G. A. Lobanova, PhD in Economics
Kalashnikov Izhevsk State Technical University, Izhevsk, Russia

IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF MOTIVATION OF EMPLOYEES OF A TRADING COMPANY

The article is relevant, since the interest of workers in the results of labor is the basis for the successful development of domestic enterprises and business in general. At the same time, the improvement and enhancement of trade processes are taking an increasing place in the economy of any country. In the context of the development of a competitive market, the motivation of sales personnel is the basis for the growth of labor productivity and the achievement of high performance indicators both for the trading enterprise itself, and for the manufacturer and, of course, for the consumer. Correctly developed measures to improve the motivation system of employees of a trading enterprise, as a result, will increase sales revenue and other performance indicators. The article presents the basic principles of motivating employees of the enterprise, investigates the motivational processes of LLC "Arkaim", on the basis of which changes are proposed in the system of bonuses to employees of the enterprise for the high-quality performance

of duties. It was revealed that in LLC “Arkaim” not enough attention is paid to an important motivating factor for increasing the productivity of employees – training of personnel. The main stages of development of the training system at the enterprise are proposed. The budget for staff training for the current year has been formed. The results of the introduction of the new bonus program testify to the effectiveness of the developed measures to stimulate the employees of the trade enterprise.

Keywords: motivation; stimulation; personnel; efficiency; remuneration; bonus system; labor productivity.

Получено: 13.09.2021

Образец цитирования

Соколова И. Н., Лобанова Г. А. Совершенствование системы мотивации работников торгового предприятия // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2021. № 3 (46). С. 47–53. DOI: 10.22213/2618-9763-2021-3-47-53.

For Citation

Sokolova I. N., Lobanova G. A. [Improving the system of motivation for employees of a trading enterprise]. *Social'no-jekonomicheskoe upravlenie: teorija i praktika*, 2021, no. 3 (46), pp. 47-53 (in Russ.). DOI: 10.22213/2618-9763-2021-3-47-53.