

УДК 331.225.3

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**М.В. Чистяков**

Тверской государственной университет, г. Тверь

Научно-практическая новизна статьи состоит в применении индивидуальных (тактических) и командных (в том числе стратегических) показателей деятельности персонала для стимулирования труда. Цель сводится к поиску путей преодоления спада продаж в ритейл секторе экономики путем использования различных моделей стимулирования торгового персонала. Автор предлагает увязать тактические и стратегические цели организации с достаточно простой, понятной и эффективной системой материального стимулирования персонала торговых предприятий. Решаются методические вопросы организации стимулирования персонала крупной торговой организации на основе совершенствования практики применения индивидуальных и коллективных показателей эффективности деятельности работы.

***Ключевые слова:** модель стимулирования персонала, персонал торговых компаний, модель трудовой активности, эффективность труда.*

Большинство российских сетевых торговых компаний столкнулись с падением продаж в условиях кризиса. Во многом это связано не только с падением покупательной способности населения, но и со слабым стимулированием торгового персонала. Активность и результативность деятельности персонала современных предприятий зависит от множества факторов. В тактическом и оперативном аспектах значимым фактором зачастую оказывается организация материального стимулирования труда. Она играет ведущую роль в согласовании интересов организации и ее сотрудников. Интересы организации связаны прежде всего с ее экономическими показателями деятельности в текущий период времени и в стратегической перспективе. Стратегические показатели деятельности значительно сложнее использовать в системе стимулирования, но это оказывается важным для компаний, ориентированных на длительное развитие, поэтому система стимулирования кроме текущих планов должна учитывать и стратегию развития организации.

Цель статьи – определить увязку системы материального стимулирования персонала торговых предприятий, тактических и стратегических целей организации.

Симулирование с точки зрения отдельных авторов [3, с. 6] представляет собой целенаправленное или нецелеустремленное влияние на человека или группу людей с целью поддержания определенных

характеристик его трудового поведения. У многих других авторов речь идет о формировании определенной модели поведения человека в организации и поддержании этой модели через систему разнообразных стимулов.

Н. Комарова считает, что стимулы к труду различаются [7, с. 28] по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности; по благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих нужд; по уровню «цены», которую работник готов заплатить за получение необходимых благ.

По мнению И. Заславского [6, с. 13], современные проблемы в области стимулирования труда связаны с общей трудовой пассивностью; низкой значимостью общественных стимулов труда, служебного, профессионального и квалификационного роста; определением социального статуса личности, как правило, по нетрудовым критериям; желанием иметь стабильную, высокооплачиваемую работу, обеспечивающую необходимый уровень удовлетворения потребностей.

Видимо, для большого количества работников труд есть лишь средство удовлетворения материальных потребностей, он не рассматривается в качестве социального лифта и самостоятельной ценности.

Модель трудовой активности, насаждаемая в рамках рыночной экономики, предполагает приоритет модели «человека экономического» при рассмотрении структуры потребностей и мотивов наемных работников. При этом не ставится под сомнение утверждение, что жадность – это «естественное» свойство человека, и именно на этой потребности должна выстраиваться система стимулирования, да и оплаты труда и многих других элементов системы управления персоналом. Для модели «человека экономического» это в значительной степени верно, но такое представление явно обедняет многомерность моделей личности, которая проходит в своем развитии разные этапы, которая действует в разных социально-экономических условиях, которая выполняет разнообразные социальные роли, которая находится под влиянием национальных, бытовых и прочих исторических традиций.

Поэтому сведение стимулирования исключительно к материальной форме может далеко не всегда привести к росту производительности труда. Поэтому считается целесообразным использовать еще и нематериальное стимулирование.

Без грамотной организации стимулирования работников невозможны рост прибыли предприятия и его конкурентоспособность на рынке, поэтому руководители всеми силами стремятся создать работоспособные и мотивированные команды единомышленников.

С. Воробьев [5, с. 48] замечает, что в настоящее время на российских предприятиях основные проблемы в организации стимулирования работников состоят:

- в недостаточной гибкости механизма формирования оплаты труда, слабой способности реагировать на изменения в эффективности и качестве труда отдельного работника;
- в отсутствии какой-либо оценки, либо в необъективной оценке индивидуальных трудовых показателей работников;
- в отсутствии обоснованных соотношений в оплате труда

руководителей, специалистов и служащих;

- в отсутствии удовлетворенности персонала размером оплаты труда и существующего порядка оплаты.

В.И. Щербаков полагает, что недостаточная гибкость в оплате труда может быть преодолена за счет использования современных гибких систем оплаты, зависящих от результатов трудовой деятельности [9, с. 88].

Некоторые авторы [2, с. 57] считают, что действенная система стимулирования должна обеспечить повышение эффективности деятельности предприятия за счет повышения эффективности и качества труда каждого работника предприятия. Кроме того, такая система стимулирования будет способствовать привлечению и сохранению высококвалифицированных работников, повышению производительности труда и качества выпускаемой продукции, повышению заинтересованности работников не только в индивидуальных результатах, но и в успехах всего предприятия в целом, росту социального статуса работников.

Действенная система стимулирования с точки зрения А. Блинова [4, с. 15] должна учитывать следующие требования:

- ясность и конкретность системы стимулирования в целом, положений о заработной плате и дополнительных выплатах;
- четкое изложение трудовых обязанностей работника;
- система объективной оценки работников;
- зависимость размера заработной платы от сложности и ответственности работы, учет в оплате труда уровня значимости тех или иных работ для предприятия;
- возможность роста заработной платы в соответствии с ростом индивидуальных результатов работника.

Для изменения существующей системы стимулирования труда необходимо провести диагностику стимулирования труда, интересов и ориентаций персонала предприятия. Исходя из целей развития бизнеса, это позволит определить содержание и структуру переменной части денежного вознаграждения.

Для совмещения в системе стимулирования интересов организации и отдельных работников она должна гибко перестраиваться в соответствии с изменениями приоритетов развития предприятия, ориентировать сотрудников на достижение конкретных результатов, и конечно же система должна быть достаточно простой и понятной всем сотрудникам.

Исследование уровня удовлетворенности продавцов-консультантов в сети магазинов «Декатлон» было проведено С. Ястребовой на основании переработанной совместно с автором анкеты [1], предложенной К. Терещенко [8].

Исходя из методики построения пятибалльной шкалы оценки нормальным значением показателя считается 25 %, более низкие значения свидетельствуют о недостаточной удовлетворенности, превышающие этот уровень – более высокой.

В анкету включены 19 вопросов, ориентированных на выяснение мнения работников в четырех основных областях деятельности компании: стратегия, условия труда, его оплаты стимулирования, самореализация работников.

Отношение сотрудников к этим аспектам и уровень удовлетворенности в соответствующих областях характеризуется следующим образом:

1. Понимание стратегии компании, стили лидерства – 27,3%.
2. Удовлетворенность условиями труда – 36,4%.
3. Удовлетворенность оплатой и стимулированием труда – 37,9%.
4. Возможность карьерного роста и других вариантов самореализации – 42,4%.

Общий уровень удовлетворенности сотрудников находится на довольно невысоком уровне и с учетом округления составляет 36 %. Это означает, что уровень удовлетворенности находится на уровне несколько выше нормального.

Кроме того, результаты показывают, что продавцы-консультанты имеют слабое представление о стратегии компании и недостаточно удовлетворены стилем управления непосредственных руководителей.

Ответы на наиболее важные вопросы приведены в следующих диаграммах (см. рис. 1, 2)

Подарок из ассортимента магазина (спортивные товары) воспринимается одинаково значимым для сотрудников, как и возможность развития и повышения квалификации.



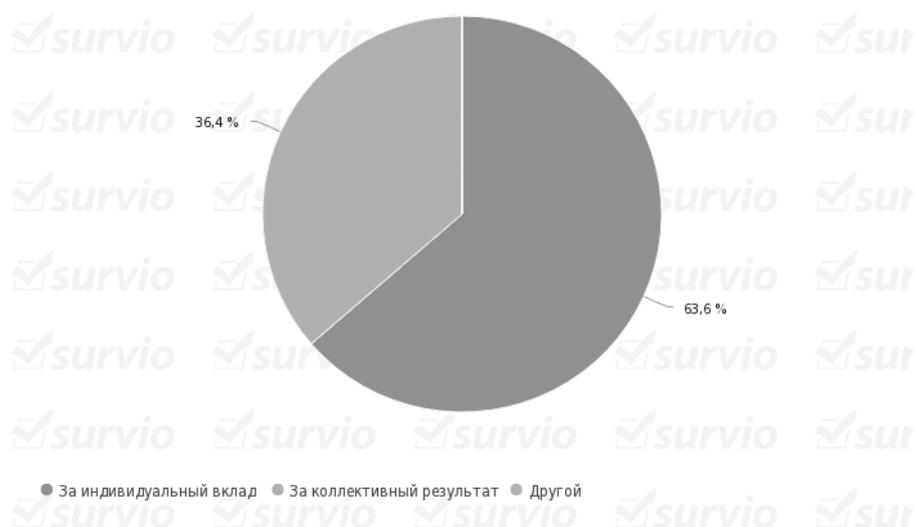
Р и с . 1. Удовлетворенность нематериальным стимулированием сотрудников

Многие сотрудники предпочли бы индивидуальную, нежели коллективную оценку труда, что отражено на рисунке 2.

Какая переменная часть заработной платы была бы для Вас более предпочтительной?

Для условий данной организации было предложено усовершенствовать систему материального стимулирования путем создания механизма формирования переменной части денежного вознаграждения, нацеленного на

усиление его стимулирующего влияния на индивидуальные и групповые результаты труда.



Р и с . 2. Предпочтения работников относительно формирования переменной (стимулирующей) части оплаты труда

Повышение удовлетворенности в описанных четырех областях следует проводить за счет детализации показателей премирования, их дифференциации на коллективные и индивидуальные с учетом достижения плановых ориентиров по объему товарооборота, ассортименту и номенклатуре реализованных товаров.

Для сокращения зоны контроля каждым сотрудником и одновременной ориентации на эффективность работы и достижение основных целей компании было предложено ориентировать сотрудников на увеличение количества продаваемых единиц товара в рабочий час и увеличение товарооборота магазина.

Для концентрации внимания и энергии сотрудников на достижение наиболее приоритетных результатов были выделены самые важные показатели деятельности, приведенные в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

Показатели для стимулирования продавца-консультанта

ПОКАЗАТЕЛИ	<i>Количественные</i>	<i>Качественные</i>
<i>Индивидуальные</i>	Рост числа продаж (единиц в час)	Оценка компетенций (балл)
<i>Командные</i>	Объем продаж (тыс. руб.)	Индекс удовлетворенности покупателей (%)

Набор предлагаемых показателей индивидуальной и командной оценки может выглядеть следующим образом.

К1 – индивидуальный количественный показатель – учитывает количество проданного товара в рабочий час и заинтересовывает сотрудника в увеличении количества совершаемых клиентами покупок (даже без учета их стоимости).

К2 – командный количественный показатель – отражает объем продаж каждого отдела. Эти показатели учитываются в системе бухучета организации по каждому сотруднику, по каждому торговому подразделению и по торговой точке в целом.

К3 – индивидуальный качественный показатель – помогает оценить уровень различных компетенций торгового персонала в системе корпоративных тренингов и обучающих тестов. Этот показатель ориентирует на ежемесячное безошибочное прохождение пяти тренингов или тестов, которые периодически обновляются и обеспечивают формирование и развитие необходимых знаний и навыков продаж.

К4 – командный качественный показатель – отражает уровень удовлетворенности покупателей магазина, который зависит от слаженной коллективной работы отдела и магазина в целом.

Пропорции между постоянной и переменной (стимулирующей) частями заработной платы могут выглядеть следующим образом (см. табл. 2, 3)

Таблица 2

Структура постоянной и переменной частей заработной платы продавца-консультанта на начальной стадии работы.

Доля постоянной части заработной платы, %	Весовое значение показателей				Итого
	Доля переменной части, %				
	К 1	К 2	К 3	К 4	
75	10	7	4	4	100%

Данная структура целесообразна для начальной стадии работы магазина (работника) в течение первых двух-трех лет.

Таблица 3

Структура постоянной и переменной частей заработной платы продавца-консультанта на стадии развития и зрелости бизнеса

Доля постоянной части заработной платы, %	Весовое значение показателей				Итого
	Доля переменной части, %				
	К 1	К 2	К 3	К 4	
50	19	15	8	8	100%

Показатели и критерии премирования сотрудников представлены в табл. 4.

Стоимость каждого коэффициента определяется умножением величины постоянной части заработной платы (оклада) на весовое значение коэффициента оценки, скорректированного с учетом достигнутых показателей индивидуальной и коллективной работы.

Выполнение показателей работы контролируется менеджерами торговых секторов и проверяется по итогам каждого месяца HR-менеджером.

Т а б л и ц а 4

Распределение значений коэффициентов премирования в зависимости от значений достигнутых показателей

Показатели премирования	Критерии премирования				
	9	8	7	6	Менее 6
Количество единиц проданного товара в рабочий час	9	8	7	6	Менее 6
Корректировка К1, %	100	90	80	25	0
Товарооборот отдела в среднем, % от плана	Более 100	90-100	80-89	70-79	Менее 70
Корректировка К2, %	100	75	60	40	0
Количество пройденных обучающих тестов или тренингов без ошибок	5	4	3	2	Менее 2
Корректировка К3, %	100	70	45	20	0
Индекс удовлетворенности покупателей магазина, %	95-100	70-94	60-69	50-59	Менее 50
Корректировка К4, %	100	70	50	25	0

Таким образом, предложенный порядок стимулирования торгового персонала ориентирует на достижение как количественных, так и качественных результатов индивидуальной и групповой работы, что поможет обеспечить совмещение индивидуальных интересов каждого сотрудника и целей организации в целом.

### Список литературы

1. Анкета «Уровень удовлетворенности Продавцов-консультантов в ООО «ОКТОБЛУ» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.surveio.com/survey/d/U7A3L8D6V0S5G9J2S>. – Загл. с экрана.
2. Барнгольц С.Б. Экономический анализ хозяйственной деятельности на современном этапе развития М.: Финансы и статистика, 2011. 214 с.
3. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита. 2012. № 7. С. 6–13.
4. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг. 2010. № 1. С. 15–21.
5. Воробьев С. Где и почему брать головы // Эксперт. 2013. № 13. С. 48–52.
6. Заславский И. К характеристике труда современной России. Очерк социально-трудовой политики // Эксперт. 2013. № 10. С. 13–18.
7. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. 2013. №10. С. 28–33.
8. Терещенко К. Между желаемым и действительным – индекс удовлетворенности персонала [Электронный ресурс] / К. Терещенко // ВКК-Национальный союз кадровиков: официальный сайт. – Загл. с экрана. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=6470>.
9. Щербаков В.И. Новый механизм оплаты труда. М.: Экономика, 2011. 111 с.

## **THE IMPROVEMENT OF MOTIVATION SYSTEM FOR SALES STAFF**

**Chistyakov M.V.**

Tver State University, Tver

Scientific and practical novelty of the article consists in the use of the individual (tactical) and team (including strategic) performance indicators for staff motivation. The purpose of the author is to find ways for overcoming sales slumps in the retail sector through the use of different models of stimulation of sales personnel. The author proposes to link the tactical and strategic goals of the organization with a fairly simple, understandable and effective system of financial stimulation of the personnel of trade enterprises. The article investigates methodological problems of personnel stimulation on the basis of improvement of individual and collective performance criteria.

**Keywords:** *personal priming model, model of labor activity, labor productivity, sales staff.*

*Об авторе:*

ЧИСТЯКОВ Михаил Вячеславович – кандидат экономических наук, доцент, Тверской государственной университет, e-mail: [tver-mike@mail.ru](mailto:tver-mike@mail.ru)

*About the author:*

ChISTJAKOV Mihail Vjacheslavovich – Ph.D. (Candidate) in Economy Sciences, Associate Professor, Tver State University, Tver, Russia, e-mail: [tver-mike@mail.ru](mailto:tver-mike@mail.ru)

### **References**

1. Anketa «Uroven' udovletvorennosti Prodavcov-konsul'tantov v OOO «OKTOBLU» [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.surveio.com/survey/d/U7A3L8D6V0S5G9J2S>. – Zagl. s jekrana.
2. Bamgol'c S.B. Jekonomicheskij analiz hozjajstvennoj dejatel'nosti na sovremennom jetape razvitija. M.: Finansy i statistika, 2011. 214 s.
3. Belkin V., Belkina N. Motivy i stimuly truda // Social'naja zashhita. 2012. № 7. S. 6–13.
4. Blinov A. Motivacija personala korporativnyh struktur // Marketing. 2010. № 1. S. 15–21.
5. Vorob'ev S. Gde i pochem brat' golovy // Jekspert. 2013. № 13. S. 48–52.
6. Zaslavskij I. K. harakteristike truda sovremennoj Rossii. Oчерk social'no-trudovoj politiki // Jekspert. 2013. № 10. S. 13–18.
7. Komarova N. Motivacija truda i povyshenie jeffektivnosti raboty // Chelovek i trud. 2013. №10. S. 28–33.
8. Tereshhenko K. Mezhdzhu zhelaemym i dejstvitel'nym – indeks udovletvorennosti personala [Elektronnyj resurs] / K. Tereshhenko // VKK-Nacional'nyj sojuz kadrovikov: oficial'nyj sajt. – Zagl. s jekrana. – Rezhim dostupa: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=6470>.
9. Shherbakov V.I. Novyj mehanizm oplaty truda. M.: Jekonomika, 2011. 111 s.