

МОТИВАЦІЯ ТРУДА НА ТОРГОВОМ ПРІДПРИЯТТІ

ГВОЗДАРЄВА Ю. С.

Харьков

На современном этапе развития экономики становится очевидным, что ни одна система управления не сможет успешно функционировать, если не будет включать в себя эффективную систему мотивации труда (как основной компонент мотивационной сферы компании), побуждающую каждого конкретного работника (рабочего, техника, инженера, менеджера) работать производительно и качественно для достижения конкретно поставленной цели. Разработка системы мотивации труда, позволяющей в наибольшей степени соединить интересы и потребности работников со стратегическими задачами предприятия, является ключевой задачей кадровой службы.

Мотивация персонала – это тема, которая всегда актуальна. Существует множество подходов, теорий, направлений, способов решения данной задачи. Эффективность работы магазина, его товарооборот и количество прибыли во многом зависит от качества работы его сотрудников. А для того, чтобы сотрудники действительно качественно выполняли свои обязанности, необходимо создать благоприятные условия труда, то есть проводить комплексное стимулирование и мотивацию персонала.

Цель написания данной статьи – проанализировать особенности системы мотивации работников торговых предприятий. Рассмотрение данной проблемы посвящены работы следующих авторов: А. Маслоу, Д. МакКлелланд, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, В. Врум, Дж. Адамс, Э. Локка и другие [5].

Прежде всего хотелось бы пояснить, что представляют собой данные понятия и в чем отличия между ними. Стимулирование персонала – это внешние рычаги активизации персонала. То есть побуждение с помощью материальной заинтересованности. К методам стимулирования, например, можно отнести: бонусные выплаты в зависимости от персонального вклада, премия за отсутствие прогулов, льготное питание, дополнительные выходные дни, оплачиваемый отпуск, подарки, и так далее. То есть, стимулирование это дополнительные условия поощрения сотрудников. Кстати в качестве стимулов используют не только поощрительные системы, но и наказывающие, например, лишение бонусов и премий, снижение суммы заработной платы за прогулы, вычитание денежных средств из зарплаты в качестве компенсации за нарушение должностных инструкций, повлекшее траты компании и тому подобное.

В частности, система мотивации, разработанная в компании, торгующей в розницу, будет сильно отличаться от системы, принятой в оптовой компании: активные продажи требуют иных стимулов, нежели сбыт.

От менеджеров требуется разное трудовое поведение, у них различные задачи и функции, разные критерии эффективности. Поэтому первым требованием к системе мотивации следует назвать учет функциональных обязанностей, которые выполняют сотрудники отдела.

Существует ряд концепций того, как с помощью удовлетворения потребностей можно влиять на деловую активность людей. Их знание необходимо менеджеру для лучшего понимания, что движет подчиненными, и использования некоторых элементов в практике. Патерналистская концепция мотивации предполагает, что люди готовы выполнить свою работу в зависимости от степени удовлетворенности ею и вознаграждением, величина которого зависит не от поведения, а от членства в организации.

Все это делает привлекательной работу в ней, снижает текучесть кадров, однако не оказывает прямого воздействия на производительность, поэтому в конечном счете малоэффективно. В соответствии с теорией иерархии потребностей американского социолога А. Маслоу люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. Маслоу выделил пять таких групп и расположил их в виде пирамиды. Модель Маслоу имеет такую форму, поскольку, чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения [1].

Автор двухфакторной модели Ф. Герцберг показал, что мотивирует на практике не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем нарастание одной и убывание другой являются самостоятельными процессами, а поэтому факторы, влияющие на один из них, совершенно не обязательно должны воздействовать на другой.

Теория справедливости Дж. Адамса утверждает, что на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и ее результатов как по сравнению с предыдущими периодами, так и, что самое главное, с достижениями других людей. Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он чувствует себя удовлетворенным и будет проявлять активность и наоборот.

При этом чувство неудовлетворенности может возникнуть даже при высоком абсолютном уровне вознаграждения, а о низком и говорить не приходится.

Теория постановки целей Э. Лока исходит из того, что люди в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы.

Причем ее результативность во многом определяется такими характеристиками целей, как привержен-

ность человека к ним, их приемлемость, сложность и т. п. [4].

В целом современными принципами мотивации считаются:

- ✦ создание атмосферы взаимного доверия, обратная связь;
- ✦ сохранение занятости;
- ✦ предоставление новых возможностей для продвижения в должности и проч.;
- ✦ защита здоровья и обеспечение благоприятных условий труда;
- ✦ справедливое распределение доходов и эффекта;
- ✦ возрастание премиальной части оплаты труда.

На практике все эти формы используются совместно в той или иной пропорции в зависимости от характера организации и специфики внутренних процессов в ней. В заключение хотелось бы еще раз отметить, что при формировании системы мотивации важно рассчитывать стимулы следующим образом: чтобы они опирались на цели компании и ее стратегию; чтобы они порождали в сотрудниках именно то поведение, которое от них ожидается; чтобы они были бы понятными, объективными и прозрачными; чтобы они были бы достижимыми, но достижимыми не без труда.

Только в случае соблюдения всех четырех критериев одновременно разработанная система мотивации будет работать и принесет компании ожидаемую пользу.

Вторым требованием к эффективной системе является ее прозрачность и объективность: в случае если персоналу будет непонятно или неизвестно, за что их поощряют и как они могут влиять на размер своей заработной платы. Если критерии оценки их деятельности не объективны, а критерии постоянно меняются, мотивационный эффект не будет достигнут.

Система мотивации всегда складывается из двух основных блоков: материального и нематериального стимулирования.

Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудозатрат. Под нематериальными понимаются такие поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании. Основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования, – это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в компании [3].

Стимулы, требующие инвестиций со стороны компании:

- *Поздравления с днем рождения* (список именинников на информационном стенде, «теплые» слова, поздравления, подарок от всех сотрудников («в складчину»)). Важно, чтобы именинника от лица компании поздравлял один из топ-менеджеров компании.
- *«Витрина успехов» или «доска почета»*. Можно также вывешивать вырезки из газет, где положительно отмечается работа сотрудников компании. Особенно хорошо, если достижения связываются с целями и планом компании на текущий год.

- *«Листок позора»* с именами тех, кто допустил сбой в работе, грубо или злостно нарушал стандарты, принятые в компании. В последнем случае можно вывешивать таблицу: «Ситуация – как поступил сотрудник «Н.» – как следовало поступить». Таким образом, «листок позора» дает формализованную обратную связь и позволяет другим учиться на чужих ошибках. Имена и фамилии в «листке позора» лучше шифровать, чтобы не нанести слишком сильный удар по самолюбию сотрудника.

- *Вымпелы и кубки* лучшему продавцу, лучшему подразделению продаж, лучшей связке «менеджер – торговый представитель», лучшему наставнику и т. п. Эффективно, когда критерии присуждения вымпела или кубка объективны, достижимы и известны всем.

- *«Легенды компании»* – сотрудники, давно работающие в компании и внесшие значительный вклад в ее становление и развитие или являющиеся «лицом» компании.

- *Прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста* (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности). Назначение опытного сотрудника наставником новичку также может рассматриваться как вариант карьерного роста.

- *Система адаптации персонала* – дает новому сотруднику представление о компании, критериях успешного прохождения испытательного срока и о программе его действий на этот период. Наставник помогает новичку освоиться на новом месте. Все это повышает чувство защищенности у работника и помогает формировать лояльность сотрудников, начиная с первых дней работы в компании.

- *Включение сотрудников в процесс принятия решений*. Опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование об их сути, рассмотрение их предложений.

Традиционно выделяют три группы нематериальных стимулов: не требующие инвестиций со стороны компании; требующие инвестиций и распределяемые безадресно, а также требующие инвестиций компании и распределяемые адресно. Ниже приведен перечень наиболее часто используемых нематериальных стимулов по этим трем группам.

Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые безадресно:

Главным образом подобные стимулы «работают» на повышение качества трудовой жизни. Сюда же относятся усилия компании по организации внутрифирменного обучения и корпоративных праздников.

- Организация питания за счет компании.
- Обеспечение работников проездными билетами.
- Предоставление формы, спецодежды на конкретных рабочих местах.
- Организация качественного медицинского обслуживания.
- Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах. Сюда относятся: модернизация основных средств (компьютер, автомобиль и др.), со-

вершенствование условий труда (кондиционирование, отопление, освещение).

- Организация обучения (как внутри, так и вне компании).

- Корпоративные праздники. День основания организации, Новый год, профессиональные и другие праздники, которые принято отмечать в компании. Важно, чтобы кроме развлекательной программы была предусмотрена и официальная часть, посвященная успехам компании и сотрудников.

- Предоставление некоторым категориям сотрудников (студентам, пенсионерам, молодым матерям) права на «льготный» рабочий день. Укороченный рабочий день, неполная рабочая неделя, скользящий или гибкий график [2].

Бесспорно, в каждой компании действует та или иная система мотивации персонала. Основной задачей мотивационной системы является идентификация целей личности с целями организации. Однако каждая из таких систем, как правило, имеет определенные недостатки или «узкие места», которые

препятствуют реализации, как целей фирмы, так и удовлетворению самих работников.

Поэтому исследование и анализ каждой конкретной системы мотивации персонала компании позволяют определить достоинства этой системы, а, самое главное, выявить ее недостатки, которые в последствии можно устранить. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Маслоу А. Мотивация и Личность.– Спб. : Издательство «Евразия», 1999.

2. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд.– 1997.– № 10.– С. 12 – 15.

3. Материальное и нематериальное стимулирование персонала.– [Электронный документ].– Режим доступа: <http://www.zarplata.ru/a-id-2111.html>

4. Система мотивации персонала // Консультант директора.– [Электронный документ].– Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/people/most.shtml>

5. Теории мотивации персонала.– [Электронный документ].– Режим доступа: <http://nansysan.narod.ru/index97.html>