Содержание

Введение 2

1. Особенности стимулирования персонала 4

1.1 Разработка системы стимулирования персонала 4

1.2 Оптимизация методов стимулирования персонала 9

2. Особенности стимулирования персонала в организации на примере спортивного магазина «Sprint» 13

2.1 Особенности мотивации продавца 13

2.2 Группа воздействия — торговый персонал. Виды стимулирования продавцов в спортивном магазине «Sprint» 15

2.3 Совершенствование системы стимулирования персонала в спортивном магазине «Sprint» 20

Заключение 26

Список литературы 28

# Введение

Четкая организационная структура, определенность прав и обязанностей сотрудников, отлаженные каналы распространения информации и т. д. — все это необходимая основа эффективности деятельности коллектива. Однако решающее влияние на успешность организации оказывает трудовое поведение ее сотрудников.

Что собой представляет эффективное трудовое поведение работника? Оно предполагает, что человек надежно и добросовестно исполняет свои обязанности, готов во имя интересов дела и своего коллектива в условиях меняющейся ситуации и возникающих требований выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, сотрудничество и помощь; что он удовлетворен своей работой и не собирается менять ее. Обычно в таких случаях говорят, что человек трудится добросовестно, что он болеет за дело.

В основе трудового поведения лежат мотивы и стимулы.

Разработка системы стимулирования — одна из наиболее востребованных сегодня консалтинговых услуг. С одной стороны, такая система должна стимулировать сотрудников к эффективной работе, с другой — быть экономически оправданной. Рассмотрим общие принципы, на основе которых директора могут разработать новую систему мотивации для своих компаний или внести коррективы в уже существующие правила вознаграждения сотрудников.

Система стимулирования существует практически на каждом предприятии. Однако с ее помощью многим компаниям не удается добиться желаемых целей: повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности компании рядовых сотрудников и т. д. В большинстве случаев причина подобных неудач в том, что система мотивации не учитывает особенностей конкретного предприятия: либо она сделана «по учебникам», либо досталась предприятию из советского прошлого, либо заимствована у компаний-конкурентов, сумевших добиться неплохих результатов. Копируя некоторые фрагменты системы стимулирования персонала, менеджеры не задумываются о том, что система мотивации каждого предприятия должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей персонала.

Система стимулирования всегда зависит от политики компании в области управления персоналом. Разумеется, нужно принимать во внимание системы мотивирования, реализованные конкурентами. От того, насколько ваша система мотивирования эффективнее системы конкурентов, в частности, будут зависеть текучесть кадров и результативность труда.

Следовательно, необходима тщательная проработка системы стимулирования с учетом индивидуальных особенностей предприятия. Нужно быть готовым к тому, что это трудоемкий процесс, который потребует немалого времени (на крупных предприятиях — несколько месяцев).

Все вышесказанное обуславливает актуальность выбранной темы.

Цель данной работы: рассмотреть виды стимулирования труда персонала на примере спортивного магазина «Sprint».

Задачи:

1. Рассмотреть особенности и виды стимулирования персонала

2. Определить виды стимулирования продавцов в спортивном магазине «Sprint»

3. Дать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала в спортивном магазине «Sprint».

В работе использована научная литература, материалы периодической печати и Интернет-ресурсы.

# 1. Особенности стимулирования персонала

##

## 1.1 Разработка системы стимулирования персонала

Многие компании рано или поздно сталкиваются с необходимостью разработки или пересмотра существующей системы стимулирования персонала. Это объясняется тем, что ранее подобная система либо отсутствовала вообще, либо присутствовала номинально, а фактически «не работала», т. е. не влияла существенно на поведение работников и даже игнорировалась ими. Практика показывает, что такое положение обычно возникает по следующим причинам[[1]](#footnote-1):

• Служебные функции и критерии оценки персонала четко не сформулированы или не доведены до работников, которые могут не представлять и не понимать, какие требования к ним предъявляет руководство компании.

• Персонал организации не обладает необходимыми умениями и навыками, чтобы выполнять стандарты деятельности и требования руководителей. В этом случае людей надо обучать.

• Предлагаемые стимулы не соответствуют внутренним мотивам работников, т. е. программа стимулирования не учитывает общую структуру трудовой мотивации персонала. В частности, это может проявляться в неверном использовании денежных стимулов, а также в отказе от неденежных видов стимулирования (натуральных, моральных, организационных и др.), влияющих на мотивацию и лояльность работников.

• В системе стимулирования персонала преобладают негативные стимулы, что оказывает демотивирующее воздействие на людей и вызывает их сопротивление.

• В организации не отлажена гибкая и оперативная система оценки персонала. В этом случае снижается качество труда работников, и руководители не получают адекватной информации о результатах деятельности своих подчиненных.

• Программа стимулирования противоречит сложившейся организационной культуре компании, т. е. эта программа не учитывает устоявшиеся ценности, традиции, правила и нормы поведения людей в организации.

• Предлагаемые стимулы не имеют большого значения для людей. Например, доказано, что денежные стимулы (премии и штрафы) влияют на мотивацию только в том случае, если их размер составляет не менее 20% от постоянной зарплаты.

Чтобы избежать этих и других ошибок, процесс разработки системы стимулирования не должен быть волюнтаристским и отражать представления лишь одного-двух руководителей, отвечающих за эту работу. Разработка системы стимулирования персонала должна проводиться с помощью специальных методов и основываться на объективном анализе ситуации как внутри организации, так и на рынке труда. С этой целью предлагается следующая последовательность действий.[[2]](#footnote-2)

Во-первых, сначала полезно провести обучающий семинар для руководителей компании, посвященный вопросам мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала. Создание высокой мотивации у сотрудников на достижение целей компании – это задача всех руководителей, а не только генерального директора или менеджера по персоналу. Поэтому руководители организации должны быть ознакомлены с основными теоретическими концепциями и практическими подходами к мотивации персонала, чтобы осознанно применять их в своей повседневной деятельности. На таком семинаре могут быть рассмотрены следующие вопросы: классические и современные теории мотивации, методы диагностики трудовой мотивации, виды и формы стимулирования труда, сколько нужно платить работнику, принципы и методы формирования постоянной и переменной частей оплаты труда, разработка социального пакета, мотивирующая оценка персонала и другие. Главная цель семинара – мобилизовать и настроить управленческую команду на активную и плодотворную работу. Без непосредственного участия всех руководителей разработка и внедрение новой мотивационной системы будут проходить крайне болезненно и неэффективно.

Во-вторых, необходимо провести диагностику существующей системы стимулирования труда в организации. Данный этап выполняется с целью выяснения сложившейся ситуации внутри организации и анализа реальных причин низкой мотивации работников на исполнение своих должностных функций и требований руководителей. В ходе диагностики проводится анализ смежных областей, таких, как особенности организационной культуры компании, особенности рабочих мест и условий труда. Основные методы диагностики: работа с документами, интервью с руководителями и сотрудниками. Для этого лучше пригласить консультанта по управлению, который может выполнить независимый и квалифицированный анализ проблем, связанных с мотивацией и стимулированием труда.

В-третьих, необходимо провести диагностику и анализ структуры трудовой мотивации персонала компании. На данном этапе проводится письменный опрос работников с помощью специального вопросника с последующей обработкой полученной информации. В результате опроса мы получаем данные о типах мотивации индивидуально для каждого работника и общую картину по всей организации (подразделению). Без этого нельзя разработать оптимальные виды и формы стимулирования, которые бы действительно заставили людей работать по-новому и выполнять требования руководства. Из многолетней практики управления персоналом и результатов специальных исследований известны разнообразные типы мотивации работников, которые в том или ином соотношении присутствуют в каждом человеке. Знание этих типов необходимо для того, чтобы подобрать к каждому работнику или группе работников специальные стимулы и формы стимулирования, ориентирующие их наилучшим образом на соблюдение стандартов деятельности и достижение целей компании.

В-четвертых, необходимо изучить особенности существующей системы оплаты труда в организации. На данном этапе производится анализ всей доступной информации для определения оптимального размера оплаты труда работников. При этом учитываются существующая практика, возможности компании, цены регионального рынка труда, запросы работников, социологические шкалы зарплаты. Для принятия решения о размерах оплаты труда проводится анализ особенностей работников (их квалификации и трудовой мотивации), анализ особенностей работы (виды выполняемых работ, служебные функции и обязанности, показатели и нормативы, условия труда).

В-пятых, проводятся разработка и обоснование постоянной части заработной платы. На данном этапе определяются или корректируются шкалы должностных окладов, нормативные показатели результатов, определяются квалификационные надбавки и доплаты за особые условия труда. Для разработки шкал должностных окладов могут использоваться различные методы, такие, как ранжирование и классификация работ, пофакторное сравнение, оценка по пунктам (рейтингу).

В-шестых, проводится разработка переменной части заработной платы. На данном этапе анализируются возможности использования в организации различных видов премий, таких, как премия по индивидуальным результатам, премия за вклад в работу подразделения, целевая премия, премия по общим результатам работы компании. Для каждого вида премии разрабатываются расчетные формулы или методики с учетом специфики и существующей практики премирования в компании. Кроме того, анализируются возможности внедрения других систем оплаты труда, например, бестарифной системы, аккордной системы, системы управления по целям.

В-седьмых, выполняется анализ и обоснование социального пакета. На этом этапе вырабатываются принципы распределения социального пакета (уравнительный, по стажу работы, иерархический), определяются его состав и денежная оценка для различных категорий работников компании.

В-восьмых, разрабатываются неденежные виды и формы стимулирования. На данном этапе вырабатываются разнообразные стимулы (натуральные, моральные, организационные, патерналистские и др.) с учетом специфики организации, требований ее руководителей, особенностей работников и рабочих мест, организационной культуры компании, опыта других организаций. Разработанные стимулы «привязываются» к конкретным должностным позициям, категориям персонала, отдельным работникам и применяются в различных формах (опережающей и подкрепляющей, коллективной и индивидуальной, позитивной и негативной, непосредственной, текущей и перспективной, общей, эталонной и соревновательной). Без использования и внедрения неденежных стимулов любая программа стимулирования персонала будет однобокой и малоэффективной. Если последовательно, планомерно и методично пройти через все указанные этапы разработки, мы получим действительно обоснованную программу стимулирования, максимально «заточенную» на специфику данной организации. У такой программы будут очень высокие шансы на успешное внедрение.[[3]](#footnote-3)

##

## 1.2 Оптимизация методов стимулирования персонала

Определение особенностей трудовой мотивации и ее оценка являются важнейшим фактором работы с персоналом, поскольку адекватно выбранные методы стимулирования трудовой активности открывают дополнительные возможности управления мотивацией труда, а также механизмы воздействия и влияния на человеческий фактор.

Задачей современного менеджмента является создание таких условий, при которых потенциал персонала будет использован наилучшим образом. Традиционная теория, называемая методом «кнута и пряника», во многих странах перестает действовать даже применительно к работникам физического труда. Поэтому современные ведущие корпорации придерживаются другой теории, согласно которой главная задача руководителя - достижение заинтересованности работников в труде и повышение эффективности их работы.[[4]](#footnote-4)

Зачастую именно оплату труда руководители считают основным фактором, способным положительно повлиять на результаты работы. Это объясняется тем, что материальное вознаграждение позволяет удовлетворить не все, но многие основные потребности человека. Однако увеличение заработной платы само по себе не повышает качество и производительность труда. При этом ее снижение (например, система штрафов за несвоевременность, ошибки и т. п.) воспринимается как несправедливость и способно существенно снизить эффективность работы.

В каком же случае заработная плата является инструментом мотивации трудовой деятельности? Если человек испытывает недостаток денег, то материальное вознаграждение будет для него ведущим мотивом работы. В случае, когда заработная плата позволяет удовлетворить основные потребности, значимыми становятся мотивы более высокого порядка. Низкий уровень оплаты труда существенно обедняет структуру мотивов труда. Только при уровне заработной платы сравнимым со средним начинают работать такие мотивы, как содержание труда, повышение квалификации, возможность должностного роста, отношения в коллективе и с администрацией. Мотивы причастности и самореализации начинают работать в группе высокооплачиваемых сотрудников.

Материальное вознаграждение достаточно тонкая система стимулирования и для того, чтобы она выполняла свою мотивирующую функцию, она должна быть гибкой, четко дифференцированной и справедливой, отражать в себе конечный результат и быть понятной сотрудникам. Отметим, что выплаты за выслугу лет, социальные льготы (железнодорожные билеты, медицинское обслуживание, детские учреждения и т. п.) не являются мотивирующим фактором, но повышают лояльность работника к организации.

Факторы рабочей среды, связанные с условиями труда, все виды и формы вознаграждений и социально-психологический климат воспринимаются только как естественный «гигиенический» фон, способствующий повышению удовлетворенности трудом, но не влияющий при улучшении качественных и количественных параметров на повышение производительности труда.[[5]](#footnote-5)

В наибольшей степени росту производительности труда способствуют такие мотиваторы, как достижение успеха, возможность продвижения по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и вероятность творческого и делового роста. Возможность удовлетворения потребностей в потенциальных (мотивационных) факторах повышает результативность труда. Однако, когда потребности удовлетворены, их воздействие исчезает. В то же время неудовлетворенность этих потребностей не ухудшает работу. Неудовлетворенность же гигиеническими факторами вызывает значительное недовольство и резко снижает стимулы к активной деятельности.

Для определения влияния гигиенических факторов проводилась оценка оплаты труда, режима, графика работы, условий труда, льгот, психологической и физиологической защищенности, межличностных связей, влияния работы на личную жизнь и т. п. Внутри гигиенических факторов можно выделить сугубо материальные и неденежные методы управления трудовой мотивацией. К неденежным методам можно отнести такие, как организация и условия труда, отношения с коллегами и руководством.

Для диагностики влияния потенциальных факторов была проведена оценка достижения цели, значимости целей, оценка перспективы роста, содержания работы, значимости со стороны других, влияния признания и одобрения и т. п.

Таким образом, можно считать, что потенциальные факторы важнее для прогноза трудовой мотивации, т. е. они оказывают большее влияние на перспективу. Гигиенические факторы отражают текущий момент и поэтому более изменчивы.

Мотивация не является постоянной величиной и зависит от внешних и внутренних факторов и может достаточно сильно варьировать, отражая общие закономерности влияния ситуации на мотивационные компоненты.[[6]](#footnote-6)

Наиболее продуктивным и перспективным инструментом подъема трудовой мотивации является работа с потенциальными факторами. Именно они стабильно и долговременно дают повышение производительности и результативности труда. Потенциальные факторы включают в себя постановку целей (ближайших и на перспективу), повышение значимости деятельности, осознание ответственности, достижение успеха, признание и одобрение результатов работы, возможность самореализации, перспективы должностного роста.

Стратегической линией оптимизации методов стимулирования трудовой мотивации является кадровая работа. Наиболее эффективными мероприятиями повышения трудовой мотивации являются планирование деловой карьеры специалистов с использованием результатов психологической диагностики, выявление перспективных специалистов и выдвижение их в резерв, практика закрепления специалистов и молодых руководителей за кураторами-наставниками из числа руководителей служб, отделений, дирекций, разработка индивидуальных программ подготовки молодых специалистов и руководителей, планомерная работа по повышению профессиональных знаний и приобретению нового опыта.

# 2. Особенности стимулирования персонала в организации на примере спортивного магазина «Sprint»

В коллективе спортивного магазина «Sprint» 10 человек – директор, менеджер по сбыту, специалист по снабжению, менеджер по кадровому делопроизводству, бухгалтер и 5 продавцов. В данном случае мы рассмотрим особенности стимулирования продавцов.

##

## 2.1 Особенности мотивации продавца

Стимулы и мотивы - это катализаторы эффективности работы продавца, и, соответственно, при условии своей недостаточности - её главные ограничители. Данный вопрос особенно актуален для торговых компаний. Здесь менеджеры по продажам приносят основную часть прибыли. К тому же при общении с покупателем они участвуют в формировании имиджа компании на рынке.

Мотивация - понятие персонифицированное и изменчивое. Работающие в одной компании топ-менеджер и, скажем, рядовой специалист могут преследовать совершенно разные цели. В данной статье мы обратим внимание на мотивацию менеджера по продажам - сотрудника, предлагающего клиентам товары и различные услуги. Эффективная мотивация именно этой кадровой группы во многом определяет объём продаж, который является одним из основных показателей успеха любой коммерческой организации.

Часто в основе повторяющихся неудач многих компаний лежит малоэффективная работа продавцов, отчасти вызванная отсутствием чётких и понятных персоналу мотивационных планов. Продуктивность деятельности менеджеров по продажам напрямую зависит от их заинтересованности в работе.[[7]](#footnote-7)

При планировании схем поощрений для продавцов специалист кадрового подразделения должен учитывать особенности деятельности этой группы сотрудников. Нельзя забывать, что продавцы постоянно взаимодействуют с потребителями услуг, и этот процесс отнимает большую часть их времени. Поэтому мотивационные схемы должны основываться на главном: необходимо, чтобы общение с клиентом доставляло продавцу удовольствие. Невозможно целый день заниматься делом, и быть к нему равнодушным или испытывать неприязнь. Именно на достижение ситуации, когда "и товар продан, и клиент доволен" ориентированы специализированные курсы ведущих тренеров-консультантов. Хорошей продажей считается та, при которой клиент получает в результате покупки конкурентные преимущества, и это заставляет его обращаться его к продавцу с новыми заказами. Осуществляя ее, менеджер по продажам чувствует свою значимость, а порой и незаменимость (особенно если работа с клиентом основана на длительном личном взаимодействии), что играет важную роль в мотивировании к дальнейшей деятельности.[[8]](#footnote-8)

Конструирование мотивационных схем для продавцов является задачей, связанной с большим количеством факторов. Для её успешного решения необходимо удачно сочетать материальное и нематериальное поощрение, совершенствовать профессионально-целевую диагностику, учитывать индивидуальные потребности и притязания сотрудников. В последнее время достаточно чётко просматривается усиливающаяся персонализация подходов к мотивации. Очевидно, что невозможно создать универсальную систему поощрений, работающую для всего коллектива и в любых условиях. На способы мотивации продавца влияет комплекс факторов: стаж работы, специфика товара, социальный уровень клиентов и т. д. Для определения целей и задач каждого сотрудника HR-департаменты применяют стратегию "внутреннего маркетинга персонала". Изучаются ожидания сотрудников сбытовых подразделений по отношению к самой компании, её руководству, условиям работы, вознаграждению, перспективам карьерного роста и обучения. Ведь для создания действенных мотивационных схем необходимо выявить насущные потребности персонала. Вполне оправданно применять для этого систему прямых опросов мнения сотрудников. Невнимание к этому аспекту порой приводит к разочарованиям.[[9]](#footnote-9)

Иногда HR-руководители месяцами прорабатывают единую систему мотивации, опирающуюся на современные психологические технологии, но... она почему-то оказывается абсолютно неэффективной. Частая причина этому - игнорирование индивидуального подхода. HR-специалист должен чётко представлять себе, какова реальная мотивация каждого сотрудника данной организации. Чужие наработки, даже очень хорошо зарекомендовавшие себя в других компаниях, здесь могут применяться далеко не всегда. К тому же, стоит помнить, что схема мотивации должна постоянно адаптироваться под изменяющиеся условия ведения бизнеса.

##

## 2.2 Группа воздействия — торговый персонал. Виды стимулирования продавцов в спортивном магазине «Sprint»

Очень часто люди, увидев рекламу или прочитав статью о каком-либо товаре или услуге и заинтересовавшись рекламируемой продукцией, приходят затем в торговый центр, видят известный им из рекламы товар и... откладывают покупку на потом. Для преодоления этой свойственной людям тенденции откладывать совершение намеченных покупок торговые организации прибегают к специальным средствам стимулирования продаж. При этом используемые средства стимулирования продаж в зависимости от аудитории воздействия делятся на две различные группы. К первой группе относятся торговые работники, непосредственно контактирующие с потенциальными покупателями, а ко второй — эти самые покупатели.

Надо отметить, что сегодня большинство авторов публикаций в специализированной прессе и монографиях, посвященных проблеме стимулирования продаж, основное внимание уделяют именно стимулированию клиентов на совершение покупки, а не продавцов, от которых очень часто и зависит, совершит клиент запланированную или незапланированную покупку именно в этом магазине или в каком-либо другом.

Рассмотрим подробнее методы стимулирования, используемые для повышения эффективности работы продавцов в спортивном магазине «Sprint».

Премии — это дополнительное к окладу денежное стимулирование сотрудников организации. При этом администрацией могут устанавливаться различные методики определения объема премии. Сегодня в спортивном магазине «Sprint» используется варианты выплаты процента от общего объема продаж за определенный период времени, в которых работник принимал непосредственное участие;

В каждом отдельном случае администрация может выбирать как различные комбинации методик, так и различный размер процента. Это обычно зависит от занимаемой должности сотрудника и специфики товара, с которым он работает.

Льготы. Этот метод стимулирования тоже можно отнести к дополнительному денежному окладу, размер которого зависит от желания работника. Вообще-то варианты льгот могут быть весьма многообразными, и ограничением для них могут служить только финансовые возможности фирмы и уровень фантазии ее руководителей. К льготам в спортивном магазине «Sprint» можно отнести: право сотрудника приобретать продукцию, которую производит или продает организация, со значительными скидками; частично оплачиваемый организацией обед; бесплатный кофе на рабочем месте.

Соревнования, конкурсы — это тоже определенного вида льготы, которые сотрудник может получить, принимая участие в профессиональном конкурсе, проводимом чаще всего внутри предприятия. Хотя иногда всевозможные конкурсы могут проводить и профессиональные ассоциации. Путем премирования отличившихся работников деньгами, товарами, оплаченными путевками для отдыха или лечения, публичным признанием заслуг и различными наградами руководители спортивного магазина «Sprint» поощряют инициативу персонала в деле дальнейшего улучшения обслуживания покупателей и в увеличении товарооборота. Преследуются и другие цели: привлечение в организацию лучших специалистов в какой-то сфере, повышение квалификации персонала и пр. Помимо этого, элементы соревнования в работе продавцов оживляют привычную работу, вносят в нее энтузиазм, добавляют жизни. Соревнования могут устраиваться как между отдельными продавцами, так и между отделами, магазинами или группами. Как показывает практика, призы, полученные за победу в соревновании или конкурсе, являются мощным стимулом для повышения эффективности работы сотрудников. Они позволяют получить что-то ценное вроде бы ни за что, просто нужно эффективно выполнять свои прямые обязанности на рабочем месте. Помимо этого, победа в соревновании приятно действует на самолюбие работника, повышая его значимость как в собственных глазах, так и, по его мнению, в глазах окружающих.

Главная сложность, возникающая при использовании этой методики, заключается в том, что темы соревнований и конкурсов должны характеризоваться широкими и разнообразными интересами и давать возможность сотрудникам проявить свои способности. Если главные призы достаточно ценны, а мелкие достаточно многочисленны, соревнования могут привлечь большое количество участников. Однако необходимо учитывать, что в некоторых ситуациях проигравшие могут проявлять обиду и раздражение, но это чаще всего связано с несоблюдением руководством правил конкурса или их нечеткостью, что позволяет двояко толковать ситуацию. Поэтому очень важны безукоризненное соблюдение правил конкурса, их однозначная трактовка всеми сотрудниками и авторитетность членов жюри, выносящих окончательное решение.[[10]](#footnote-10)

Не менее важным фактором при проведении конкурса является уровень главного приза, который должен быть значимым не только для руководства, но и для сотрудников, иначе вместо повышения эффективности работы можно добиться ее снижения.

Подводя итог, можно отметить, что рассмотренные методы стимулирования сотрудников в спортивном магазине «Sprint» позволяют организации значительно увеличить эффективность работы за короткий промежуток времени без значительных финансовых затрат, причем только за счет улучшения работы собственного персонала. Но при этом ни в коем случае нельзя забывать, что эффект стимулирования в первую очередь зависит от руководства, от его умения найти наиболее значимые для сотрудников мотивы для роста производственного труда.

Рассматривая современные критерии мотивационной стратегии, необходимо обратить внимание на некоторые особенности денежного стимулирования. Руководитель отдела персонала спортивного магазина "Sprint", приводит пример организации системы вознаграждений в этой организации: Заработная плата менеджеров по продажам включает в себя две составляющие: оклад и переменную часть. Оклад устанавливается в зависимости от присвоенной сотруднику квалификационной категории: чем она выше, тем больше оклад. Эта схема максимально прозрачна для сотрудников. Ее основной принцип: показал хороший результат - присваивается высшая категория, получил замечание - категория понижается. Переменная часть зарплаты зависит от нескольких показателей: объема личных продаж, скорости оборота, количества проданных пар обуви и т. д. По результатам работы за год обязательно выплачиваются премиальные и публично поощряются лучшие сотрудники.

Показательно, что все перечисленные критерии являются открытыми и предельно понятными для каждого продавца. В таких случаях, стратегия и правила материальной мотивации хорошо известны всем. Поэтому не возникает никаких обид, зависти и недомолвок.

Также в магазине существует целая система мотиваций-рекомендаций, которая работает при помощи «тайных покупателей». Суть ее в следующем. Продавцу ставится задача рекомендовать тот или иной брэнд и при этом сообщается, что его будут регулярно проверять. Если продавец будет настойчиво рекомендовать нужную продукцию, то получит за старания определенное вознаграждение. Контроль «за рекомендациями» осуществляет человек, которого продавец не знает в лицо. Проверяющий периодически появляется в магазине и спрашивает, что бы ему порекомендовали такого... По результатам продавец получает какую-то награду, магазин — прибыль, а производитель — постоянное место на полке для своего «суперпопулярного» товара.

Итак, системы денежных компенсаций могут быть достаточно разнообразны. Но всё чаще условием материального стимулирования становится финансовая прозрачность. Экономически обоснованная, разъяснённая всем продавцам тактика материальных поощрений усиливает мотивацию. К тому же прямая, чёткая зависимость между результатами своей деятельности и заработной платой повышает заинтересованность в работе даже у проблемных продавцов.

##

## 2.3 Совершенствование системы стимулирования персонала в спортивном магазине «Sprint»

После бума тренингов продаж, наблюдавшегося последние несколько лет, компании, действительно желающие повысить объемы продаж, стали все чаще обращать внимание на систему продаж, действующую на предприятии, и на систему мотивации персонала. Грамотно выстроенная система мотивации персонала, занятого в торговле, дает если не больший, то, во всяком случае, сравнимый с обучением эффект.

Рассмотрим основные блоки, из которых при соответствующей адаптации можно составить всеобъемлющую и многофункциональную систему стимулирования сотрудников торговой компании.

Сложность применения системы мотивации в торговых компаниях состоит в том, что, в отличие от тренингов, которые могут быть стандартными и эффективными одновременно, внедрять "стандартную" систему мотивации или же схему, перенятую у другой компании, - затея бесполезная. Конечно, в чужих разработках можно почерпнуть много полезного, однако калькирование системы мотивации в лучшем случае не даст желаемого эффекта. Дело в том, что эффективность системы мотивации, особенно если речь идет о торговом персонале, зависит от факторов, индивидуальных для каждой компании. Вот далеко не полный их перечень:

* cтратегия продаж компании;
* cистема продаж, особенности управления продажами;
* oсобенности бизнес-процессов в компании;
* pаспределение обязанностей внутри отдела продаж и между отделами;
* oрганизационная культура.[[11]](#footnote-11)

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.

Для примера приведем схемы оплаты труда специалистов, работающих в спортивном магазине «Sprint» в отделе продаж, но выполняющих различные функции:

Менеджер по сбыту: оклад + премия за перевыполнение плана-минимума + премия за развитие клиента (положительная дельта среднеквартальных закупок) + премия за компетентность.

Продавец: оклад + премия за перевыполнение плана в размере 3% со всех счетов, превышающих месячный план продаж + премия за компетентность.

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 или оценка происходит волюнтаристски, а критерии постоянно меняются, мотивационный эффект не будет достигнут.

Оптимальная система мотивации является полимотивирующей: различные ее составляющие рассчитаны на соответствующие аспекты деятельности сотрудника.

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. 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.[[12]](#footnote-12)

Ниже приведен перечень наиболее часто используемых нематериальных стимулов по этим трем группам.

1. Стимулы, не требующие инвестиций со стороны компании:

Поздравления с днем рожденья (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 сбои 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", лучший наставник 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.

Похвала. Устная на общих собраниях и праздниках, вручение грамот, "поставить в пример".

2. 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 (но не конкретным людям).

Организация качественного медицинского обслуживания (медицинская страховка).

Предоставление абонементов в фитнес-центры.

Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах. Сюда относятся: модернизация основных средств (компьютер, автомобиль и др.), совершенствование условий труда (кондиционирование, отопление, освещение, шумоизоляция и т. п., эргономика рабочего места), улучшение дизайна и прочие эстетические аспекты (оформление офиса, рабочего места, мебель).

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. Развлекательная часть принесет гораздо больше пользы, если будет включать элементы развития корпоративного духа.

Предоставление права на "льготный" рабочий день. Укороченный рабочий день, неполная рабочая неделя, скользящий или гибкий график.

3. Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые адресно

При построении этой части системы мотивации следует предварительно провести опрос или анкетирование персонала об их предпочтениях, о том, что каждого из них лично стимулировало бы работать еще лучше. Система в этой части может иметь два подраздела: этим может воспользоваться всякий, попавший в определенную ситуацию или выполняющий определенные требования и индивидуальные стимулы.

Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть).

Частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха.

Предоставление служебного автотранспорта.

Оплата мобильных телефонов, Интернета, если сотрудник пользуется личным телефоном и домашним Интернетом в служебных целях.

Материальное стимулирование дает возможность получать более широкий спектр в "обратной связи", реакции и отношении сотрудников к работе.

# Заключение

Итак, стимулирование трудовой деятельности персонала – значимый аспект работы менеджера по персоналу в организации. Очень трудно определить методы стимулирования, которые подойдут ко всем работникам, а также найти нужный подход к каждому члену команды, поскольку каждый человек определяет для себя свои мотивы деятельности. Но достижение цели возможно – для этого необходимо провести определенные исследования на конкретном предприятии и сделать анализ полученных данных.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования:

1. объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
2. предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
3. адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;
4. своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);
5. значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
6. справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект. По опыту работы можно сказать, что это гораздо сильнее сказывается на производительности труда персонала компании, чем отсутствие каких бы то ни было механизмов определения вознаграждения за результаты труда.

Система стимулирования труда играет принципиально важную роль в функционировании и развитии организации. Стимулирование - основная функция, связанная с процессом активизации деятельности людей и коллективов путем использования стимулов, рычагов и способов формирования интересов и мотивов деятельности. Стимулирование труда — мощный рычаг управления. Оно активно воздействует на сознание людей, на состояние общественных отношений коллектива. Стимулирование — это преднамеренное создание определенных ситуаций на производстве.

Стимулирование труда должно содержать и привлекательность поощрения, и неотвратимость наказания. Только в таком сочетании оно повышает роль волевого фактора. Человек больше мобилизует волю, когда перед ним стоит не одно требование — сделаешь, что положено, будешь поощрен, а два — выполнишь, что положено, будешь поощрен, а не выполнишь — будешь привлечен к ответственности. Люди могут желать или не желать поощрения своих действий, но, как правило, они не хотят ущемления себя как личности, т. е. наказания.

# Список литературы

1. Игнатенко А. Группа воздействия — торговый персонал // Директор, 8 (78), 27. 08. 2005.
2. Изотов В. Мотивация продавца // По материалам сайта HRM, 2005, октябрь.
3. Кулагин О. А. Как разработать систему стимулирования персонала? // Кадровик, 2004-12-17
4. Пустынникова Ю. Система мотивации персонала в торговых компаниях // Управление компанией. 2003-12-16
5. Сарно А. А. Современная мотивация и отношение к труду: социокультурный аспект. //. Психология работы с персоналом в отечественных трудах специалистов /. Сост. и общая редакция Л. В. Винокурова. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
6. Степов В. В. Одинцов В. А., Сергеев С. С. Оптимизация методов стимулирования персонала на основе оценки особенностей трудовой мотивации // Управление персоналом, №4, 2005.
7. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики /. Под науч. ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. -М.: МГУ, 1997. – 564 с.
8. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. -М., 2001. – 523 с.
1. Кулагин О. А. Как разработать систему стимулирования персонала? // Кадровик, 2004-12-17 [↑](#footnote-ref-1)
2. Кулагин О. А. Как разработать систему стимулирования персонала? // Кадровик, 2004-12-17 [↑](#footnote-ref-2)
3. Кулагин О. А. Как разработать систему стимулирования персонала? // Кадровик, 2004-12-17 [↑](#footnote-ref-3)
4. Степов В. В. Одинцов В. А., Сергеев С. С. Оптимизация методов стимулирования персонала на основе оценки особенностей трудовой мотивации // Управление персоналом, №4, 2005. [↑](#footnote-ref-4)
5. Степов В. В. Одинцов В. А., Сергеев С. С. Оптимизация методов стимулирования персонала на основе оценки особенностей трудовой мотивации // Управление персоналом, №4, 2005. [↑](#footnote-ref-5)
6. Степов В. В. Одинцов В. А., Сергеев С. С. Оптимизация методов стимулирования персонала на основе оценки особенностей трудовой мотивации // Управление персоналом, №4, 2005. [↑](#footnote-ref-6)
7. Изотов В. Мотивация продавца // По материалам сайта HRM,2005, октябрь. [↑](#footnote-ref-7)
8. Изотов В. Мотивация продавца // По материалам сайта HRM,2005, октябрь. [↑](#footnote-ref-8)
9. Изотов В. Мотивация продавца // По материалам сайта HRM,2005, октябрь. [↑](#footnote-ref-9)
10. Игнатенко А. Группа воздействия — торговый персонал // Директор, 8 (78), 27. 08. 2005. [↑](#footnote-ref-10)
11. Пустынникова Ю. Система мотивации персонала в торговых компаниях // Управление компанией. 2003-12-16 [↑](#footnote-ref-11)
12. Пустынникова Ю. Система мотивации персонала в торговых компаниях // Управление компанией. 2003-12-16 [↑](#footnote-ref-12)