

Ссылка для цитирования этой статьи:

Одинцова С. В. Особенности мотивации персонала в торговой организации на примере ООО «Фокус-Ритейл» // Human Progress. 2017. Том 3, № 8 [Электронный ресурс]. URL: http://progress-human.com/images/2017/tom3_8/Odintsova.pdf, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.

УДК 331.101.3

ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ФОКУС-РИТЕЙЛ»



Одинцова Светлана Валерьевна

Магистрант направления Управление персоналом
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

niksvetochek@mail.ru

ул. 8 Марта, д. 62 - 455,
г. Екатеринбург, РФ, 620144
8 (343) 221-17-57

Аннотация: В статье рассмотрены особенности мотивации сотрудников торгового предприятия. Целью являлся анализ системы мотивации персонала на предприятии ООО «Фокус-Ритейл» для выявления слабых мест и последующей разработки рекомендаций по ее совершенствованию. В теоретическом плане в статье представлено авторское определение понятия «мотивирование персонала», что является элементом научной новизны. В методическом плане представлен инструмент для расчета экономической эффективности внедрения наставничества на торговом предприятии. В практическом плане проанализированы системы управления персоналом и движение персонала в компании, основные причины увольнения, выявлены основные элементы системы мотивации в торговой организации. Далее приведены результаты авторского социологического исследования о важности для персонала элементов существующей системы мотивации персонала и мотивационные факторы, недостаточно используемые в ООО «Фокус-Ритейл». На основе анализа выявлены пять основных причин недостаточной мотивации сотрудников. Предложен комплекс мер по усилению мотивации персонала. Более подробно описано мероприятие по совершенствованию системы адаптации, которая включает адаптацию нового сотрудника к условиям и требованиям рабочего места и его среды, на основе применения института наставничества. Рассчитан ожидаемый годовой экономический эффект от внедрения наставничества.

Ключевые слова: мотивация персонала; торговое предприятие; управление персоналом; факторы мотивации; адаптация персонала.

JEL коды: M 12.

Введение

Проблемам мотивации персонала посвящено много книг, статей и исследований. Тем не менее, эта тема остается актуальной в связи с тем, что основным капиталом любой организации является персонал. Исследования в области наук о поведении человека показали, что только экономический подход к мотивации – неверен. Специалисты понимают, что создание внутренней мотивации для человека является результатом сложной системы потребностей, которые постоянно изменяются.

Цель исследования – на основе анализа системы мотивации персонала на предприятии торговли разработать комплекс мероприятий по ее совершенствованию.

Объектом исследования выбрана система мотивации персонала на предприятии ООО «Фокус-Ритейл». Эмпирической базой для практического исследования служит внутренняя среда ООО «Фокус-Ритейл».

К элементам научной новизны можно отнести авторскую формулировку, уточняющую определение понятия «мотивирование персонала».

1. Анализ системы мотивации персонала в торговой организации

Трудовая деятельность в сфере торговли весьма специфична и имеет свои традиции и особенности. Главная особенность торговых предприятий - это принадлежность их к области «человек-человек», а также ее направленность не на производство продукта, а на его реализацию [1].

Основное влияние на посетителя оказывают именно сотрудники магазина. Имидж заведения, его умение удерживать покупателей во многом зависят от знаний и опыта, приветливости, внешнего вида его работников [2]. Насколько бы ни была привлекательна ценовая политика магазина и выкладка товара в торговом зале, невоспитанность и хамство персонала сведут на нет все усилия.

Гипермаркеты «Райт» и «Монетка», входящие в сеть ООО «Фокус-Ритейл» – одни из лидирующих торговых сетей Екатеринбурга и Уральского региона. В феврале 2017 года открылся 900-й магазин в составе ТС «Монетка». В сети действует единая система скидок по дисконтным картам. Оформление всех универсамов решено в едином фирменном стиле. Гипермаркеты «Райт» постоянно обновляют ассортимент, предлагая новинки и размещая

товар таким образом, чтобы покупатель тратил минимум своего времени. Заботясь о своих покупателях, «Райт» проводит гибкую ценовую политику, предоставляя дополнительные скидки. Регулярно в магазинах ТС «Райт» проводятся розыгрыши ценных призов.

Мы провели анализ системы управления персоналом ООО «Фокус-Ритейл». Оценка кадрового потенциала ООО «Фокус-Ритейл», проведенная за период 2014 - 2016 гг., показала следующее:

– за три года произошел прирост общей численности персонала на 542 человека, то есть почти в 2 раза. Это объясняется открытием новых магазинов, реорганизацией организационной структуры компании;

– снизился удельный вес торгового персонала с 55,3% до 46,5%. Многие операции в магазинах «Райт» автоматизированы, введена система «Электронный кассир», где сам покупатель может расплатиться за приобретенный товар;

– в ООО «Фокус-Ритейл» в основном работают люди в возрасте от 30 до 50 лет;

– большую часть занимает персонал со средним-специальным и высшим образованием, что говорит о достаточном профессиональном уровне персонала.

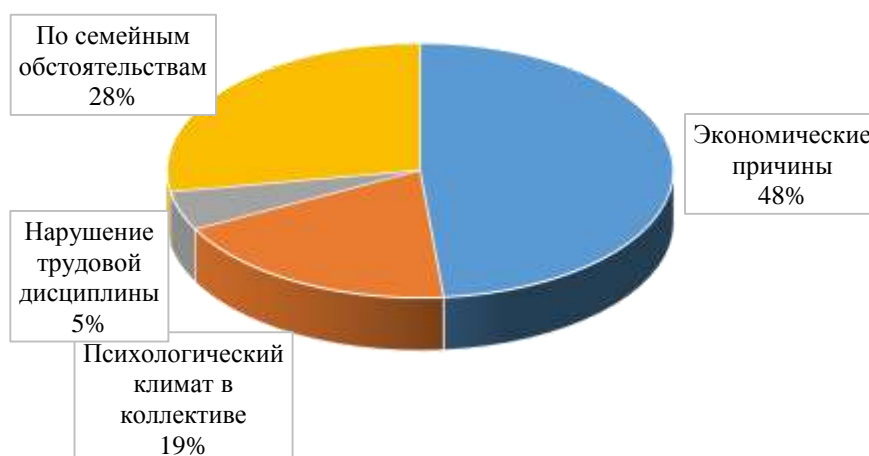
Анализ движения кадров показал, что в ООО «Фокус-ритейл» высокий коэффициент текучести кадров, хоть и имеет тенденцию к снижению. Высокая текучесть кадров говорит о том, что сотрудники недовольны работой в ООО «Фокус-ритейл», а менеджмент компании имеет серьезные недостатки.

Рынок труда в России в 2015 году сложился непросто. Наблюдался существенный рост безработицы, численность безработных за год увеличилась на 400 тысяч человек, достигнув 4,4 млн., или 5,8% от экономически активной части населения [3]. Однако, даже в такое сложное время, когда персонал старается держаться за свое рабочее место и не уходить «в никуда», из компании ООО «Фокус-Ритейл» увольнялись сотрудники.

Проведенный опрос персонала о проблемах в системе управления персоналом позволил определить причины увольнения персонала, которые мы представили на рисунке 1.

К экономическим причинам можно отнести низкую заработную плату при возрастающем объеме работ. Конфликты в коллективе возникали в связи со сложной экономической обстановкой в стране, сложностью работы, притиркой коллектива. Увольнение по семейным обстоятельствам – это случаи увольнения в связи со сменой места жительства, проблемами со здоровьем, уходом за родственниками, детьми.

Рис. 1: Причины увольнения персонала ООО «Фокус-Ритейл»¹



Изучив научную литературу о мотивации персонала [4; 5; 6], мы определили, что понятие «мотивирование персонала» либо не применяется, либо трактуется без прямой связи с менеджментом, поэтому предлагаем авторское определение понятия на основе процессного подхода.

Итак, мотивирование персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных и количественных параметров вознаграждения работников организации результатам их трудовой деятельности.

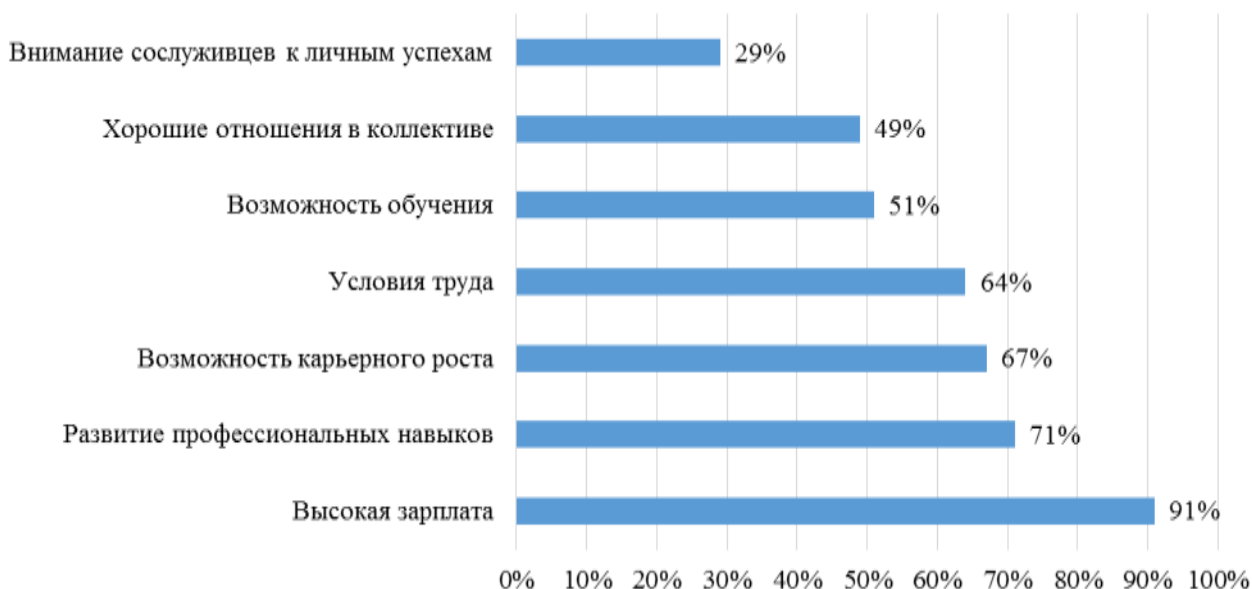
В настоящее время мотивирование работников в ООО «Фокус-Ритейл» включает в себя следующие составляющие:

- вознаграждение – денежные средства, выплачиваемые работодателем работнику;
- дополнительные выплаты заработной платы, которые работодатель использует для дополнения денежного вознаграждения, выплачиваемого сотруднику;
- возможность обучения и карьерного роста, которая включает внутрифирменное обучение, направленное на расширение и углубление навыков и компетенций сотрудников;
- система карьерного роста, действующая на основе стажа работы, занимаемой должности, с последующей переподготовкой и продвижением на вышестоящую должность.

Чтобы разработать предложения для улучшения мотивирования персонала, мы провели исследование, опрашивая сотрудников ООО «Фокус-Ритейл», устраивает ли их существующая система, или что-то необходимо изменить. Структура ответов представлена на рисунке 2.

¹ Составлено автором по данным ООО «Фокус-Ритейл»

Рис. 2: Важность элементов существующей системы мотивации персонала ООО «Фокус-Ритейл»²



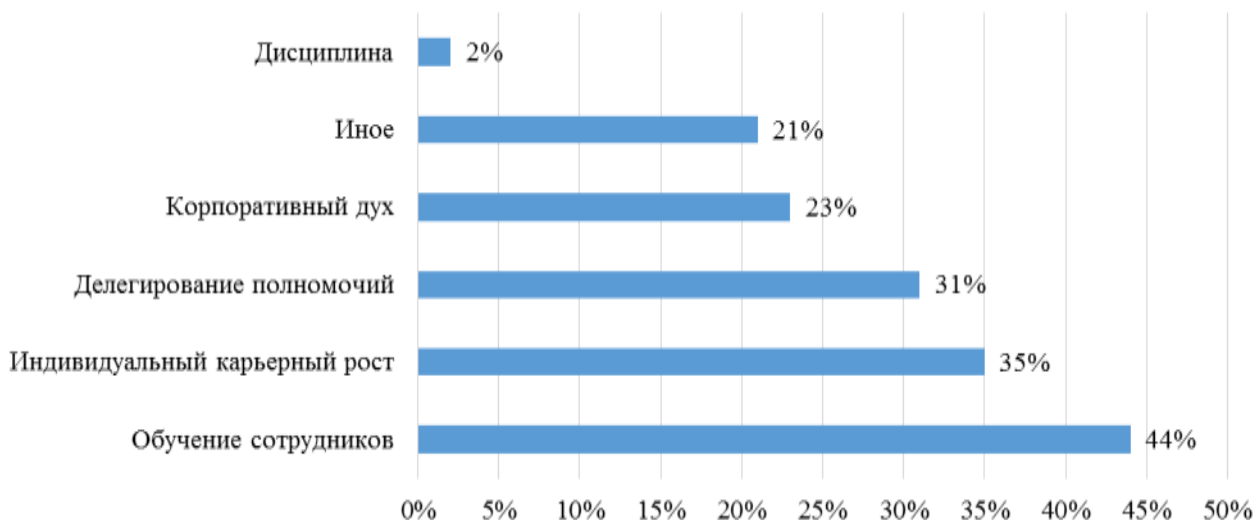
Диаграмма, составленная из полученных ответов сотрудников, показывает, что наиболее сильно работников организации мотивирует заработная плата, это отметили 91% от общего количества ответивших. Развитие профессиональных навыков и возможность карьерного роста мотивирует соответственно 71% и 67% опрошенных. Важными элементами мотивации также считаются условия труда, возможность обучения и хорошие отношения в коллективе. Выявлено, что важнейшим мотиватором к высокой производительности труда торговых работников является заработная плата.

Следующим вопросом выяснили, какие факторы, наоборот, недостаточно используются организацией для мотивации персонала ООО «Фокус-Ритейл», результаты представлены на рисунке 3.

Из диаграммы следует, что наиболее значимым фактором, который наименее всего задействуется в системе мотивации организации – это обучение. 44 % опрошенных сотрудников считают, что обучение следует использовать более активно. Другим важным фактором стал индивидуальный карьерный рост, 35% опрошенных сотрудников считают, что карьерный рост в организации затруднен. Факторы «корпоративный дух» и «дисциплина» набрали наименьшее количество ответов. Можно сделать вывод, что наиболее важными факторами, которые могут реально повысить мотивацию к труду, является в настоящее время повышение профессионализма и возможность карьерного роста.

² Составлено автором на основе собственного исследования

Рис. 3: Мотивационные факторы, недостаточно используемые в ООО «Фокус-Ритейл»³



Несмотря на стабильную зарплату и некоторые бонусы, текучесть кадров в ООО «Фокус-Ритейл» остается высокой, очевидно, что действующая система мотивации несовершенна. Представляется возможным определить пять основных причин недостаточной мотивации сотрудников. Данные причины не являются уникальными [7].

1. Обучение персонала проводится только с работниками, которых продвигают на более высокие должности. Линейный персонал системно не обучается.

2. Почти половина сотрудников считает, что в коллективе негативная обстановка, существует необходимость в сплочении коллектива (совместные производственные и неформальные мероприятия, конкурсы профмастерства, ротация кадров в бригадах, совместные выезды на культмассовые мероприятия).

3. Гигиенические условия труда (уровень шума, влажность воздуха, его температура, большой поток покупателей). Все это требует отдыха в тишине. Однако комнат отдыха в тишине не существует. Существующее помещение для отдыха персонала небольшое, не отвечает требованиям комнаты отдыха персонала.

4. Выявлено, что процедура адаптации новых сотрудников в ООО «Фокус-Ритейл» не выделена как одна из основных и важных задач.

Именно отсутствие четко регламентированных процедур по адаптации новых сотрудников влечет за собой возможное увольнение нового сотрудника вследствие конфликта из-за непонимания функций [8].

³ Составлено автором по результатам собственного исследования

Не проводится контроль соответствия крайним срокам периода адаптации и урегулирования критериев успешного завершения испытательного срока сотрудниками отдела по работе с персоналом. Отсутствует Положение по адаптации вновь принятых сотрудников.

5. В отделе управления персоналом практически отсутствует ведение системы учета кадрового резерва, нет информации по сотрудникам, желающим продвигаться по службе. Хотя должностной рост является одним из базовых мотивов [9]. Это затрудняет создание единой кадровой политики, стратегии работы с персоналом, замедляет процесс принятия решений.

2. Комплекс мер по усилению мотивации персонала

В ходе исследования деятельности системы управления персоналом ООО «Фокус-Ритейл» выявлена необходимость совершенствования следующих направлений:

–внедрение системы адаптации персонала, в том числе внедрение системы наставничества вновь принятого персонала;

–улучшение условий труда (оформление комнат отдыха);

–регулярное обучение линейных работников, не связанное с процедурой выдвижения;

–улучшение морально-психологического климата.

Введение системы адаптации включает адаптацию нового сотрудника к условиям и требованиям рабочего места и его среды. Индивидуальную адаптацию нового сотрудника в ООО «Фокус-Ритейл» предлагается проводить с помощью наставничества.

Цель программы адаптации – уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат; снижение степени беспокойства и неопределенности у новых работников; сокращение текучести рабочей силы; развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Результатами процесса адаптации и наставничества станут:

–овладение специалистом системой профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения своих профессиональных обязанностей;

–усвоение специалистом норм и правил внутреннего организационного распорядка в ООО «Фокус-Ритейл»;

–видение специалистом перспектив реализации своего потенциала.

По окончании испытательного срока наставником заполняется отзыв о степени выраженности личностных и деловых качеств новичка. Для оценки профессионального

уровня компетентности наставника сотруднику, в свою очередь, предлагается написать отзыв о наставнике.

На основании данных отдела кадров, в 2016 году принято 352 человека, из них линейного персонала 330 человек, в среднем ежемесячно принимается 27 человек. Наставникам предлагаем назначить ежемесячную доплату в размере 7 000 рублей. Считаем целесообразным одному наставнику назначать не более 3 сотрудников-учеников. Таким образом, наставников потребуется 9 человек.

Ежегодные затраты на развитие наставничества составят 756 000 рублей. Принимая во внимание, что все мероприятия требуют определенных затрат, в таблице 1 сведем затраты на внедрение предложенных мероприятий. Финансирование проекта планируется из прибыли ООО «Фокус-Ритейл».

Табл. 1: Затраты на реализацию проекта, тыс.руб.

Наименование показателя	Затраты в год	Исполнитель
Разработка Положения и рекомендаций по адаптации персонала	-	Специалист по персоналу Юрист компании
Разработка и внедрение системы наставничества	-	Специалист по персоналу Юрист компании Руководители отделов
Назначение доплат наставникам	756,0	Специалист по персоналу Юрист компании Руководители отделов
Изготовление теоретических материалов	10,0	Специалист по персоналу Юрист компании Руководители отделов
Итого	766,0	

Авторы журнала «Рост» в статье «Производительность труда в ритейле» утверждают: «Независимо от того, как построены процессы в магазинах, при такой скорости изменений достижение высоких показателей производительности невозможно. «Краткосрочный» сотрудник – это 30%–40% времени низкой эффективности: [10]

– период низкой эффективности работы во время обучения;

– момент и период, когда сотрудник приходит к решению (не всегда сразу же информируя руководство) о поиске другого места работы – соответственно, с этого времени неизбежно снижение эффективности (нет отдачи для работодателя, которого решил покинуть)».

По данным аналитиков, производительность торгового работника в первый месяц адаптации без сопровождения составляет 75% обычной производительности, второй месяц – 80-85%, третий месяц 90% и только к четвертому месяцу выработка составит 100%.

Выработка торгового работника, адаптация которого проходит с наставником уже во второй месяц работы выходит на 100%.

Таким образом, можно рассчитать экономический эффект от процедуры наставничества по данным 2016 года.

Валовая прибыль ООО «Фокус-Ритейл» за 2016 год составила 3 065 062 тыс.руб., торговый персонал составил 512 человек. Производительность труда в расчете на одного торгового работника составляет 5 986,4 тыс.рублей в год, в месяц 498,8 тыс.рублей.

Учитывая, что в ООО «Фокус-Ритейл» в 2016 году принято 330 человек торговых работников, как сказано выше, производительность труда сотрудников в первые три месяца работы ниже обычной производительности, рассчитаем потери прибыли:

Обычная производительность труда:

$$330 \text{ чел.} \times 498,8 \text{ тыс.чел.} = 164\,604 \text{ тыс.руб}$$

Производительность труда в первый месяц работы без наставника:

$$330 \text{ чел.} \times 498,8 \text{ тыс.руб.} \times 75\% = 123\,453 \text{ тыс.руб.}$$

Производительность труда во второй месяц работы без наставника:

$$330 \text{ чел.} \times 498,8 \text{ тыс.чел.} \times 80\% = 131\,683,2 \text{ тыс.руб.}$$

Производительность труда в третий месяц работы без наставника:

$$330 \text{ чел.} \times 498,8 \text{ тыс.чел.} \times 90\% = 148\,143,6 \text{ тыс.руб.}$$

Потери прибыли составляют:

$$(164\,604 - 123\,453) + (164\,604 - 131\,683,2) + (164\,604 - 148\,143,6) = 90\,532,2 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, потери прибыли при адаптации новых сотрудников без наставника составляют 90 532,2 тыс.руб. в год.

Производительность труда сотрудников с наставником выходит на полную мощность уже во второй месяц работы:

Производительность труда в первый месяц работы с наставником:

$$330 \text{ чел.} \times 498,8 \text{ тыс.руб.} \times 90\% = 148\,143,6 \text{ тыс.руб.}$$

Потери прибыли составляют:

$$(164\,604 - 148\,143,6) = 16\,460,4 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, потери прибыли при адаптации новых сотрудников при работе с наставниками составляют 16 460,4 тыс.руб. в год.

Годовой экономический эффект от введения наставничества в процесс адаптации составит:

$$90\,532,2 - 16\,460,4 - 766,0 = 73\,305,8 \text{ тыс.руб.}$$

В целом можно сделать вывод, что предложенные мероприятия эффективны и положительно отразятся на развитии деятельности предприятия ООО «Фокус-Ритейл» в целом.

Заключение

Итак, в работе был сделан анализ системы мотивации персонала ООО «Фокус-Ритейл».

В ходе исследования деятельности системы управления персоналом ООО «Фокус-Ритейл» выявлена необходимость совершенствования следующих направлений: внедрение системы адаптации персонала, в том числе внедрение системы наставничества вновь принятого персонала; улучшение гигиенических условий труда; регулярное обучение линейных работников, не связанное с процедурой выдвижения.

При внедрении этих рекомендаций, процесс адаптации для вновь принятых сотрудников будет менее сложным.

Внедрение предложенных мероприятий позволит увеличить финансовые показатели деятельности предприятия в прогнозном периоде.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных социальных последствий изменений в организации.

Литература:

1. Козлов К.В. мотивация торгового персонала на малых предприятиях: проблемы и перспективы // Вестник Удмуртского университета. 2005. №3. С.281-287
2. Шлянчак Д.Б. Ошибки в современной практике применения мотивационных схем // Мотивация и оплата труда. 2011. № 1. С. 180–27.
3. Дегтев А. Рынок труда в России: пугающие тенденции. URL <http://rusrand.ru/analyt-ics/rynok-truda-v-rossii-pugajuschie-tendentsii>
4. Cameron, J; Seaman, M; Willett, W; и др. Quality for all by the year 2000? CQI from the bottom up: Motivating staff // Australasian Journal on Ageing. – 2000. – Т.: 19, Вып.: 1. - С.: 11-11.
5. Furnham, A. Motivating your staff / Engaging Manager: the Joy of Management and Being Managed. – 2012. - С.: 114-116
6. Lawrence, K. Motivating Staff // Data Processing. – 1984. – Т.: 26, Вып.: 9. - С.: 17-19.

7. Стариков А., Устинова Е. 7 причин, почему сотрудники увольняются даже из самых крутых компаний. URL: <https://www.gd.ru/articles/8836-qqq-16-m10-04-10-2016-prichin-rochemu-sotrudniki-uvolnyayutsya>, свободный
8. Шарин В.И. Система мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих Российской Федерации // Human progress. 2017. Том 3, № 4. URL: http://progress-human.com/images/2017/tom3_4/Sharin.pdf, свободный.
9. Heir, G. M. Professional adaptation // Quintessence International. – 2011. – Т.: 42, Вып.: 1. - С.: 6-6.
10. Шустер Е. Производительность труда в ритейле // Журнал РОСТ. 2012. №4. URL: <http://www.retail4retail.ru/prensa-onas/proizvoditelnost-truda.pdf>, свободный.

PECULIARITIES OF PERSONNEL MOTIVATION IN A TRADING COMPANY (CASE STUDY OF OOO «FOKUS- RETAIL» (FOCUS- RETAIL LLC))

Svetlana Odintsova

Master student in Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

Abstract. Features of employees' motivation in the trading enterprise are considered in the article. The aim was to analyze the staff motivation system, to identify weaknesses and then develop recommendations for improving it at the Focus-Retail LLC. Theoretically, the article presents the author's definition of the "motivating staff" concept, which is an element of scientific novelty. In the methodical plan a tool for calculating the economic efficiency is presented for introducing mentoring at a trading enterprise. In the practical plan, there is the analysis of personnel management system and staff movement in the company, the main reasons for dismissal, the main elements of the motivation system in the trade organization. The results of the author's sociological research are represented below about the importance of the existing staff motivation system elements for the personnel and motivational factors that are not sufficiently used in Focus-Retail LLC. Five main reasons for the lack of motivation for employees were identified on the basis of the analysis. A set of measures was proposed to strengthen the staff motivation. The recommendation about improving the adaptation system is described in more detail, which includes the new employees' adaptation to the conditions and requirements of the workplace and its environment,

through the use of the mentoring institute. The expected annual economic effect from the introduction of mentoring is calculated.

Key words: staff motivation; trading enterprise; personnel Management; factors of motivation; staff adaptation.

JEL Code: M 12.

References

1. Kozlov, K.V. Motivation of sales personnel in small enterprises: problems and prospects // Bulletin of the Udmurt University. 2005. № 3. P.281-287
2. Shlyanchak, D.B. Errors in the modern practice of applying motivational schemes // Motivation and remuneration. 2011. № 1. P. 180-27.
3. Degtev, A. Labor market in Russia: frightening trends. - URL <http://rusrand.ru/analyt-ics/rynok-truda-v-rossii-pugajuschie-tendentsii>
4. Cameron, J; Seaman, M; Willett, W; and others. Quality for all by the year 2000? CQI from the bottom up: Motivating staff // Australasian Journal on Ageing. - 2000. - T.: 19, Issue.: 1. - P.: 11-11.
5. Furnham, A. Motivating your staff / Engaging Manager: the Joy of Management and Being Managed. - 2012. - P.: 114-116
6. Lawrence, K. Motivating Staff // Data Processing. - 1984. - T.: 26, No.: 9. - With: 17-19.
7. Starikov, A., Ustinova, E. 7 reasons why employees leave even the most steep companies. - URL: <https://www.gd.ru/articles/8836-qqq-16-m10-04-10-2016-prichin-pochemu-sotrudniki-uvolnyayutsya>, free
8. Sharin, V.I. The system of motivating state civil servants professional activity in Russian Federation // Human progress. 2017. Volume 3, No. 4. URL: http://progress-human.com/images/2017/tom3_4/Sharin.pdf, free.
9. Heir, G. M. Professional adaptation // Quintessence International. - 2011. - T.: 42, Issue: 1. - C.: 6-6.
10. Shuster, E. Labor productivity in retail // Journal of GROWTH. 2012. № 4. - URL: <http://www.retail4retail.ru/prensa-onas/proizvoditelnost-truda.pdf>, free.

Contact

Svetlana Odintsova

Ural State Economic University of Economic

62–455, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia
niksvetochek@mail.ru

Научный руководитель: д.э.н., профессор кафедры экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВО Уральского государственного экономического университета
В.И.Шарин.