

УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

в розничной торговле

**Маргарита
АКУЛИЧ**

Рынок труда сегодня развивается под сильным влиянием розницы. Уровень текучести сотрудников в области розничной торговли в сравнении с уровнем в иных областях существенно превалирует. В итоге руководители, не идущие на изменение системы материального стимулирования, столкнулись с проблемой заполнения для компаний не самых опытных и знающих сотрудников.

Очень важным аспектом управления персоналом в розничной торговле является мотивация персонала. При этом существенно обратить внимание на структуру материальной мотивации.

Чтобы не воспринималось «как должное»

Если говорить об окладе, то его стимулирующее воздействие очень скоротечно. При его повышении радость работника длится весьма недолго, и он, как правило, воспринимает это «как должное». Соответственно, не следует надеяться на повышение эффективности труда сотрудников в долгосрочной перспективе за счет оклада. Возможно повышение уровня оклада с квалификационным уровнем работника, причем целесообразным представляется обеспечение существенных различий между окладами профессионалов и окладами работников-новичков. При этом важны четкая выработка критериев оценивания профессионального уровня и проведение регулярной (ежегодной либо полугодовой) аттестации. Итоги аттестации могут служить целям присваивания ранга или категории, корректировки оклада. Это способно стимулировать торговых работников к тому, чтобы они профессионально развивались и подтверждали свой профессиональный уровень.

Мотивация розничных работников рассматривается в разрезе ее компонентов в таблице 1.

Для обеспечения стимулирования труда по результатам требуются знания в отношении влияния конкретных действий на общие итоги работы рознично-торгового предприятия. Так, многим продавцам-кассирам чуждо желание ознакомления с нюансами поведения покупателей, они не задумываются о наличии связи между такими переменными, как контингент посетителей магазина и оформление зала, различные варианты выкладки и динамика продаж, благосостояние покупателей и продуктовый ассортимент.

У некоторых из продавцов нет представления относительно «цен мест» на магазинных полках. В итоге для них оказывается возможным выставление на приоритетные места не сочетающихся по цветовой гамме товаров. Отсутствие каких-либо товаров нередко приводит к пустоте магазинных полок на протяжении некоторого времени. И при этом продавцов обычно не заботит, что происходят потери в продажах. Для них важнее избежание суровых санкций за невыполнение планов, поэтому и практикуется выставление «подвисшего» товара на лучшие полочные места, расширение площадей выкладки. Однако если товар не является хорошим (с точки зрения сроков хранения либо каких-то иных характеристик), торговая точка утрачивает доверие клиентов. То же касается покидания продавцами своих рабочих мест. При отсутствии продавцов на местах покупатели уходят из магазина без покупок. И некоторые из них уже не хотят больше такой магазин посещать вовсе. Для торговой точки это чистые потери на продажах.

Все вышеизложенное говорит о необходимости, чтобы сотрудники получали деньги по реальным результатам и понимали, что способствует получению позитивных результатов, а что является тормозом для этого.

Представляется важным, чтобы продавцы разбирались в выкладке товаров «по науке», а не по своим собственным, зачастую неверным, представлениям. Для этого в передовых торговых точках разрабатываются и внедряются стандарты (по ассортименту, выкладке, POS-материалам). Практикуется также разработка и применение четких правил и инструкций для сотрудников, периодическое ознакомление работников торговых залов с информацией, касающейся продаж.

Для работников торговых залов важно понимание, какие из товаров – ключевые. Если работники считают таковыми лишь товары, у которых высокая доходность, они могут упустить из виду такой важный показатель, как оборачиваемость. В результате торговая точка может оказаться без покупателей.

Нередки случаи, когда в тех магазинах, которые базируются в спальных районах, продавцы «закливаются» на «ходовых» товарах. Эти товары ча-

сто пользуются спросом у людей невысокого достатка. Их покупают чаще, чем дорогостоящие изделия, и поэтому продавцы нередко при обслуживании покупателей, приобретающих их, не уделяют должного внимания клиентам, заинтересованным в приобретении дорогих изделий либо получении соответствующих консультаций.

При колебаниях спроса и сезонности, а также в праздничные дни торговые точки нередко нуждаются в изменениях, касающихся таких переменных, как площади, отводимые под товары и их группы. Во многих магазинах такие изменения осуществляются продавцами, не испытывающими особого желания нести дополнительные нагрузки, потому что они зачастую не оплачиваются. И из-за этого вопросы, имеющие отношение к выкладке, не решаются должным образом, и, естественно, продажи не растут (и даже могут снизиться).

Для получения магазинами выгод, а не потерь их руководителям следует позаботиться, чтобы стимулирование труда работников происходило по результатам работы магазина в целом и сотрудники были в этих результатах заинтересованы лично.

Таблица 1.

Компоненты мотивации труда розничных работников

Компонента мотивации	Характеристика компоненты мотивации
Оклад либо часть, которая считается постоянной	К ней принято относить почасовые, недельные или месячные выплаты, получаемые сотрудником за то, что им выполнена работа. Данная часть считается гарантированной
Премия либо часть, которая считается переменной	Для этой компоненты характерно выполнение роли стимулирующей. Считается, что благодаря ей достигается стимулирование работников улучшать показатели своей работы (как количественные, так и качественные), предлагать наиболее эффективные решения всевозможных задач компании. При премиальной системе принято прибегать к применению: показателей и условий премирования; размерам премирования; порядку и периодичности начисления (распределения) премий между трудовыми коллективами и их работниками; источников премирования и круга премируемых
Надбавки	Они выступают в виде доплат к тарифным ставкам за наличие таких переменных, как: 1) профессиональное высокое мастерство; 2) высокая квалифицированность; 3) непрерывный длительный рабочий стаж; 4) совмещение ряда профессий и т.д.
Бенефиты (соцпакеты)	Они выступают в виде предоставляемых льгот и производимых выплат не за качество/количество труда, а за факт работы в соответствующей компании. К бенефитам причисляют медстраховку, оплату отпусков, бесплатные завтраки/обеда и иные соцвыплаты. Их определяет либо законодательство, либо сама компания. Повышению лояльности работников способствует организация их питания. Если магазин продовольственный, то это осуществляется достаточно дешево и беспрепятственно. И также можно практиковать продажу работникам по невысоким ценам некондиционных товаров. Все более актуальным мотивирующим стимулом становится обучение людей, которые трудятся на торгово-розничном предприятии

Традиционные ошибки в премировании торгового персонала

При премировании нередко наблюдается допущение некоторых ошибок, представленных в таблице 2.

Нередко одни продавцы нуждаются в помощи других продавцов. Продажи от их сотрудничест-

ва могут только расти. К примеру, один из продавцов дает покупателю консультацию, в то время как другой занимается поиском нужного размера либо отвлекает ребенка клиента. В итоге покупатель преисполняется благодарностью и становится состоявшимся клиентом магазина.

Касательно опыта и знаний продавцы в розничных точках неодинаковы. Поэтому они рас-

Таблица 2.

Традиционные ошибки в премировании

Ошибки	Характеристики ошибок
Ошибка «посмертного» премирования	Иной раз назначаются премии, о которых сотрудники узнают по расчетному листку. Они не имеют представления, за что им может полагаться премия и какая по размеру. Руководитель в данном случае руководствуется «собственным усмотрением» при распределении премий, не опираясь на какую-то систему. Причем он не удосуживается даже давать объяснения, почему работникам положены премии и именно в данном размере. Это весьма серьезная ошибка, т.к. даже если премия и является приятной надбавкой к окладу, ее стимулирующая роль невелика. К тому же может оказаться, что какие-то сотрудники приходят к заключению, что их усилия не соответствуют получаемым премиям. Это дает демотивирующий эффект. Есть в этой ошибке и социальный момент — кто-то из сотрудников старается угодить руководителю. В итоге в коллективе происходит закономерный разлад
Ошибка нецелевого премирования	Здесь характерна осведомленность продавца в отношении размера его премии по итогам труда за месяц. Однако данная премия не отражает результаты труда, поскольку имеет место отсутствие критериев оценивания этого труда. Следовательно, стимулирующего эффекта не достигается
Ошибки при назначении надбавок	Надбавки призваны содействовать соблюдению принципа справедливости и отличению особенно прилежных сотрудников либо стимулированию позитивного, не связанного с итогами работы, поведения. Здесь важным представляется четкое аргументирование оснований для начисления сотрудникам надбавок. Особо актуальным представляется начисление надбавки за стаж работы именно в данной компании ввиду высокой степени текучести персонала в рознице. Посредством ее обеспечивается стимулирование более продолжительного срока работы на данном торгово-розничном предприятии. Также целесообразно назначать надбавки за совмещение разных работ. Так, продавец может быть по совместительству кассиром или же грузчиком и т.д.
Ошибки при предоставлении бенефитов или социальных пакетов	Здесь нередко имеет место неиспользование (недоиспользование) предоставляемых сотрудникам возможностей. Так, сотрудники зачастую не хотят посещать бассейны и спортзалы, за которые платит предприятие, а также не обедают за счет компании либо допускают пропуски семинаров или тренингов. Иной раз, когда предприятие дает возможность покупки продукции магазина по дешевым ценам, продавцы такую продукцию умудряются перепродавать своим знакомым. А это своего рода злоупотребление. Введение какой-то позиции в соцпакет должно быть как следует продуманным с учетом получения реального стимулирующего эффекта и реализации возможности демонстрация заботы компании о своих работниках
Ошибки в системе премирования в целом	Система премирования не всегда отвечает на вопросы: за что должно производиться начисление (выплата) премиальных и почему именно столько положено получить каждому из работников, т.е. продавцы не знают ответов на данные вопросы заранее. Поэтому непременно следует прибегать к оцениванию продавцов согласно решению задач, стоящих перед магазином. В противном случае выполнение данных задач может оказаться весьма проблематичным. Целесообразными соотношениями между окладом и премиальными выплатами считаются соотношения 60×40 либо 50×50. При таких соотношениях можно ожидать позитивного эффекта ввиду необходимости приложения немалых усилий для получения неплохого общего заработка. Иной раз при обычно практикуемых командных премиях не принимают во внимание фактор личного вклада сотрудника ввиду неведения учета продаж по персоналиям. В итоге получается своего рода уравниловка, которая, как известно, очень неэффективна. Можно распределять премии, к примеру, согласно отработанным дням либо часам. Еще одной ошибкой является непрозрачность расчета премий продавцов. Это приводит к возникновению у некоторых из работников чувства несправедливости, и они стараются это компенсировать за счет отлынивания от работы

полагают в отношении продаж разными возможностями. При поощрении лишь индивидуального успеха высокие продажи во всем магазине невозможны, и такое поощрение не способствует развитию всех членов коллектива благодаря продуктивному взаимодействию.

При исключительном ориентировании на поощрение индивидуальное лидеры не стремятся к обучению и возвращению талантов коллег, т.к. последние являются, по сути, потенциальными конкурентами первых и претендентами на высокие заработки. Причем коллеги, вероятно, испытывают к лидерам, зарабатывающим больше, чувство зависти. В итоге создается не содействующая росту продаж атмосфера и не обеспечивается приоритетность продаж всей торговой точки в сравнении с успехом отдельных сотрудников.

Бывают ситуации, когда некоторые продавцы перевыполняют свой план, а магазин своего плана по прибыли и продажам не выполняет. При мотивации лишь таких продавцов не следует ожидать чего-то хорошего для магазина в целом. Поэтому представляется целесообразным наряду с индивидуальной мотивацией применять мотивацию коллективную и вознаграждать продавцов за сотрудничество.

Во избежание «зависающих» позиций

Система оплаты работы продавцов, ориентированная на получение ими большей части оплаты в зависимости от процента продаж, способна спровоцировать ситуации навязывания товаров клиентам. Помимо этого высокой может оказаться вероятность снижения внимания к информации визуального свойства в магазине, к навигационному аспекту в зале, к проблеме создания акцентов для клиентуры.

Иной раз чрезмерная активность продавцов (сильно желающих увеличить продажи) в предложении клиентам помощи не помогает, а мешает продавать, т.к. части покупателей не нравится чрезмерное внимание – они приходят, возможно, в торговую точку только лишь чтобы (для начала) посмотреть. Если товар средний в отношении цены (обувь или, скажем, одежда) либо элитный (дорогостоящий), покупателю важно освоиться в данном магазине, осмотреться. Излишнее внимание такого посетителя способно отпугнуть. Здесь лучше, чтобы продавец выдержал некоторое время, а

не подходил к покупателю сразу со своими предложениями помощи (разумеется, это не относится к случаям, когда покупатели сами подзывают продавцов).

Конечно, как себя вести, можно продавцов научить, но их поведение может зависеть и от системы и способов оплаты их труда.

Важным представляется дополнение системы оплаты труда инструкциями для работников и требованиями, а также нормативами (нормами) и стандартами. Это особо важно при применении формата самообслуживания, когда крайне необходимо поддерживать порядок и чистоту весь день. Здесь имеет место наличие высокой нагрузки на работников в зале, высоких затрат на контроль. Но при фиксированной зарплате продавцам невыгодно «выкладываться по полной». Поэтому нужны нефиксированные выплаты, размер которых можно определить посредством замеров времени, затрачиваемого на осуществление операций. Планка для каждого из продавцов не должна быть заниженной либо завышенной.

Закупщики нередко получают оплату в виде фиксированной части и премиальных. Такая оплата провоцирует их на слишком тесные контакты с поставщиками, отстаивание их интересов, нередко идущих вразрез с интересами магазина. Таким образом, ассортимент торговой точки может оказаться состоящим из товаров от редких поставщиков при одновременном «зависании» части позиций. Полки иногда подвергаются перестановкам, которые не особо выгодны магазину. В интерьере появляются не работающие на прибыль торговой точки рекламные материалы, иной раз откровенно мешающие ее продуктивной работе. В итоге потери магазина растут, а доходы, соответственно, сокращаются. Если же поднять заработную плату закупщикам, они могут начать осторожничать либо утрачивать инициативность. Плохо и то, и другое. В то же время закупщикам целесообразно все-таки давать проценты, но именно с продаж, а не с закупки, чтобы они были заинтересованы в росте таких показателей магазина, как товарооборот и прибыль.

Особенности для лайн- и топ-менеджеров

Система компенсаций и бенефитов (Compensations & Benefits – C&B) в рознице отлич-

чается своей специфичностью. Здесь разного рода премии существенно преобладают над другой формой оплаты труда. Мотивированию подвергаются в основном (на 70%) такие специалисты, как управленческая команда и линейный персонал, влияние которых распространяется на торговый зал либо отдел продаж. При этом у менеджеров среднего уровня мотивационный пакет практически отсутствует. А ведь именно такие менеджеры рассматриваются в качестве кадрового резерва торгово-розничных компаний для высоких должностей. И именно им доверяется управление рядовым составом, что предопределяет степень роста продаж. Поэтому менеджерам среднего звена целесообразно назначать доплаты и прибегать к предусмотрению дополнительных благ типа бесплатного (полностью либо частично) питания, оплаты проезда либо компенсаций за эксплуатацию личного автомобиля.

Для управленческого состава компаниями практикуется разработка компенсационных пакетов, а также индивидуальных критериев оценки итогов работы и систем бонусов. Предлагаются разные льготы: в виде ссуд и кредитов, автомобилей, скидок на товары, оплаты бензина и сотовых телефонов.

Мотивация линейного персонала более сложная. Здесь требуется хорошо спланированная мотивационная система, помогающая удержанию работников, повышению их эффективности и лояльности, предусматривающая внедрение определенных систем выплат.

Для работодателей важно уделить особое внимание проезду сотрудников с точки зрения их оплаты, поскольку линейный персонал обязан являться на рабочее место вовремя.

Определение размеров и способов компенсационных выплат руководством торгово-розничной компании производится согласно корпоративной культуре и интересам большинства. К примеру, возможны выплаты специалистам по работе с постоянной клиентурой для проезда или занятия спортом, а также посещения культурно-массовых мероприятий.

Сотрудникам могут не выплачиваться деньги, а предоставляться материальные блага в виде медицинского страхования или мобильных телефонов с оплаченными трафиками либо предоставления служебного автомобиля.

Нередко торговыми сетями и складами выдается сотрудникам «натура» (в виде товаров со скидками или бесплатных наборов продуктов).

При создании системы компенсации для руководящего состава и специалистов можно выделять уровни: например, первый уровень – совет директоров, второй уровень – топ-менеджеры, третий уровень – руководители структурных подразделений и четвертый уровень – специалисты. При определении соцпакета для каждого из уровней важно определиться в отношении сходства и различия в начислении тех или иных доплат. Сходство может базироваться на таком аспекте, как политические установки руководства. К примеру, руководство компании может не практиковать социальные пакеты, а применять систему, основанную на оптовых закупках услуг (скажем, страховых) у других предприятий для своего персонала и обеспечения работников этими услугами по низким ценам.

Важным представляется выбор для компании принципа обеспечения социальным пакетом: либо давать его бесплатно, либо за не особенно большие деньги. Руководителю компании необходимо принять решение, что является более выгодным.

Торговым сетям рекомендуется проведение внутренних PR-кампаний с целью объяснения целесообразности практикования компенсаций с точки зрения удержания сотрудников, особенно при ухудшении рыночной ситуации.

В то же время следует понимать, что компенсации не должны быть ни одинаковыми для всех, ни являться прерогативой лишь избранных членов коллектива. Нужно обеспечить варьирование размеров доплат, но что касается страховок и выплат, их желательно получать всем работникам на каждом из уровней. Продавцам, несомненно, нужно давать бонусы за показатели выполнения плана продаж. А в качестве компенсаций можно практиковать применение показателей лояльности и стажа работы в розничной компании.

Собственно компенсации и доплаты не являются наградой, а возмещением затрат работников. Они это прекрасно осознают и полагают, что если они трудятся в компании, то не должны заботиться о самостоятельной оплате мобильных разговоров, канцтоваров, транспортных расходов и т.д. И поэтому такие доплаты (компенсации) не слишком

стимулируют работников. В то же время чтобы добиться стимулирования сотрудников к увеличению прибыли компании и повышению профессионального статуса, реально, но целесообразно при этом нахождение правильного баланса распределения пакетов компенсаций между уровнями руководящего состава и специалистами.

Распространение соцпакетов и компенсаций в преуспевающих розничных компаниях достаточно широкое. Различие состоит лишь в их составе и в том, кто их получает. В некоторых компаниях определение возможности получения соцпакета, его размера и состава зависит от должности работника. Другие компании практикуют их распространение и на руководителей, и на рядовых продавцов. Какие-то компании организуют «фонды развития сотрудников», способствующие удовлетворению особых запросов лучших работников.

Вариантов систем доплат и компенсаций для руководящего состава и специалистов немало. Важно, чтобы они служили в качестве примет благополучия и стабильности компаний.

Возврат к «соцсоревнованию»?

Чтобы добиться эффективности мотивации сотрудников, нужно своевременно и верно оценивать результаты их труда. Для этого следует уделять личностям внимание и делать так, чтобы:

- сотрудники были известны в коллективе;
- менеджеры реализовывались через их признание в отделах;
- подчиненные реализовывались благодаря их признанию руководством;
- сотрудники получали основания для неформального лидерства;
- рутинные обязанности становились более приятными с помощью элементов разнообразия и новизны, а также игровых компонентов.

Для некоторых сотрудников, чтобы продемонстрировать отличные результаты труда, достаточно быть поощряемыми лишь выраженной благодарностью руководителей, коллег, клиентов. Руководители могут прибегать к еженедельному проведению небольшого собрания, чтобы высказать хорошие слова некоторым из работников, проявившим особое усердие к работе.

Еще можно установить для сотрудников общественные неоплачиваемые должности (скажем, ответственного за организацию поздравлений с праздниками) и микрогруппы (к примеру, информационный кружок). Ведь есть люди, для которых важно «быть на виду». Они впоследствии могут занять в компании более высокие позиции, научившись быть неформальными лидерами. Из них, по сути, может состоять резервный список сотрудников для дальнейшего продвижения.

Очень важным мотивирующим стимулом является возможность творчески самовыражаться и самореализовываться. Некоторые люди хотят раскрывать в себе предпринимательские качества и для этого идут на вкладывание собственных трудовых и финансовых ресурсов.

Определенным мотивирующим действием обладает новаторство. Оно увлекает немногих, но с его помощью можно увлечь людей, не стремящихся к занятию лидерских позиций.

Некоторые из сотрудников не любят нововведений и даже пугаются их. Эти люди являются поклонниками сложившихся традиций и хотят, чтобы их положение оставалось неизменным. Для них существенно, чтобы о них не забывали и их ценили. Поэму рекомендуется создать альбом «Летопись компании» с фотографиями людей, длительное время проработавших в стенах компании. Также можно создать сайт торговорозничной сети и отвести отдельную страничку для фотографий работников и кратких записях о них.

Дальновидные руководители компаний создают атмосферу «причастности к семье», что оказывает на сотрудников хорошее мотивирующее воздействие. В таких компаниях обычно не принято практиковать выбрасывание людей на улицу. Если работник слабый, то для него подыскивают посильную работу. Когда компания заботится о слабых работниках, то это могут видеть остальные и ценить.

Очень сильно мотивирует хорошая психологическая обстановка на работе. Многих людей привлекают сплоченность коллектива и сохранение спокойствия в периоды кризисов и перемен.

С помощью применения разных мотивирующих инструментов можно сподвигнуть на ак-

тивный труд практически всех работников торговой компании (сети). Важно только проанализировать, для кого из сотрудников какая мотивация больше подходит.

Сегодня соревнование причисляют к эффективному механизму управления. Однако при чрезмерности объемов работ, возлагаемых на персонал, низкой зарплате и плохих условиях труда, отсутствии ярких идей, способных увлечь работников, этот механизм не срабатывает. Победители при его применении нередко еще острее ощущают разрыв между тем, что они заслуживают и что получают.

Во всех случаях морального стимулирования оно не заменяет материального, а лишь способствует повышению его результативности. Соревнование может принести реальные плоды лишь при оплате труда, являющейся среднерыночной либо превышающей ее.

Соревнование – это своего рода игра, в которой предусмотрено выполнение каких-то заданий. В этой игре обычно участвуют рабочие коллективы не в полном составе. Приблизительно 10% сотрудников не желают активно участвовать в соревновании. Обычно они не являются обладателями высокого социального статуса персонала, и у них нет желания доказывать свою способность на большее.

Для достижения корректности организации соревнования целесообразно:

- вводить некоторые производственные параметры;
- создавать прозрачно-объективную систему подытоживания результатов.

Хорошим стимулирующим воздействием на активность участников соревнований оказывают объявления о влиянии итогов соревнования на продвижение сотрудников по служебной лестнице. Хотя нужно понимать, что не все хотят более высоких должностей, для кого-то важнейее доказательство своего не низкого потенциала.

Итак, в статье рассмотрены основные аспекты мотивирования персонала в розничной торговле, которые должны знать как управленческие, так и рядовые сотрудники данной сферы.