Способ стимулирования персонала торговой организации

Аннотация

Работа посвящена вопросу оптимизации процессов торговли в сетях крупных строительных магазинов на основе метода стимулирования персонала. Предложена новая схема движения товаров с совмещением позиций «дилер» и «продавец». Внедрение предлагаемой методики позволит значительно увеличить объем реализации товаров за счет повышения мотивации персонала, улучшить имидж торгового предприятия, более полно удовлетворить запросы всех социокультурных групп населения.

Ключевые слова: метод стимулирования, мотивация персонала, торговая организация, торговые сети

Петров Ефим Николаевич
соискатель, Московский технологический институт, Moscow Business School
Nicon19@mail.ru

Мы живем в эпоху глобальных перемен. В России происходят процессы становления новых и развитие имеющихся рынков товаров и услуг, внедрение современных торгово-посреднических схем, появление новых систем торговых организаций. На фоне этих процессов для торговых предприятий любого уровня становится важной разработка различных мер по повышению своей конкурентоспособности. Среди них на первое место выдвигается проблема комплектации торговой организации квалифицированным и мотивированным персоналом. За 20 с лишним лет экономических реформ в России социально-экономическая ценность труда рядовых работников торговли выросла очень незначительно. Уровень заработной платы невысок и во многих случаях не зависит от количества, качества, результатов труда. Сам процесс продаж утомителен, малоинте-

ресен, сопровождается большой психологической нагрузкой. Среди мотивов трудовой деятельности преобладают краткосрочные цели и ценностные ориентации [1].

Схема движения товара в сети магазинов по продаже светильников

Учитывая все изложенное, представляется целесообразным разработка способов стимулирования персонала торговых организаций с участием работников в бизнес-процессах. Рассмотри этот вопрос на примере сети крупных магазинов строительных товаров, товарная группа – «светильники». На настоящий момент организационная структура – обычная для данного типа предприятий. «Вертикал власти» – управляющий сетью, офисные службы, директора магазинов, начальники отделов магазинов, товароведы, старшие продавцы, линейный персонал. Заработная плата продавцов, низшего административного персонала состоит из оклада, процента от прибыли, полученной магазином по данной товарной группе, процента от общей прибыли магазина.

Из заработной платы вычитаются штрафы за нарушения производственной дисциплины, обоснованные жалобы покупателей и т.д. Моральная мотивация практически отсутствует. Общий средний уровень заработной платы продавцов при режиме работы 2 дня через 2 – 12 тыс. руб, товароведов – 17 тыс. руб. Явно невысокая заработная плата приводит к тому, что администрация нанимает на работу людей низкого уровня общего развития и образования, что, в свою очередь, отрицательно сказывается на реализации. Кроме того, продавец – лицо торговой компании формирует ее имидж. А каждый собственник торговой организации, top-менеджер, определенно, хочет иметь симпатичное, интеллектуальное лицо, а не наоборот.

Рассмотрим общеизвестную семиуровневую пирамиду потребностей А. Маслоу [2]. Работа продавца по ныне принятой схеме обеспечивает полное удовлетворение потребностей человека первого, самого низкого уровня. Попутно отметим, что этот уровень потребностей в той же мере

...для торговых предприятий любого уровня становится важной разработка различных мер по повышению своей конкурентоспособности

существует и у животных. Второй уровень потребностей может удовлетворяться частично и не всегда. Третий уровень вряд ли может обсуждаться. Четвертый и более высокие уровни не удовлетворяются однозначно.

На настоящий момент движение товара осуществляется по следующей схеме:

Производители исходных материалов и комплектующих → продавцы исходных материалов и комплектующих → производитель продукта → транспорт и логистика → фирмы оптовых продаж → дилеры → розничная торговая сеть

На каждом переходе цена товара увеличивается. На переходе «фирмы оптовых продаж – дилеры» на 20–30%, на переходе «дилеры – розничная торговая сеть» на 30%. Звено «дилеры» необходимо из следующих соображений:

– фирмы оптовых продаж не могут поставлять товар в сеть розничных продаж на условиях полной реализации или значительной отсрочки платежа. Смысл деятельности фирм оптовых продаж – быстрый оборот больших объемов денежных средств при относительно небольшой «накрутке».

– розничная торговая сеть не хочет вкладывать свои средства в покупку товара. Кроме того, всегда существует риск нереализации, зависания товара. Розничная торговая сеть не готова нести таких рисков.

Сущность предлагаемого метода стимулирования персонала заключается в совмещении позиций «дилер» и «продавец».

Совмещение позиций «дилер» и «продавец»

за 20 с лишним лет экономических реформ в России социально-экономическая ценность труда рядовых работников торговли выросла очень незначительно

Продавцы-дилеры по новой схеме вкладывают свои средства в процесс продаж, становится частными предпринимателями, полноценными участниками бизнес-процесса. Для того чтобы такая деятельность принесла положительные результаты, продавцы-дилеры должны быть высококлассными специалистами в области продаж, в проблемах предпринимательства,

а также в вопросах технических, потребительских качеств товара, дизайна светильников, дизайна интерьера. Это невозможно без дополнительного специального обучения, образования, для чего возникает сильная мотивация. Объем необходимых познаний велик и разнообразен. Кроме того, все необходимые знания нуждаются в постоянном обновлении. Необходимо всегда быть в курсе всех нововведений, новинок в вопросах предпринимательства, дизайна, новых моделей и производителей. Предела совершенствованию в этом направлении нет. Есть все предпосылки для самоактуализации [3]. Таким образом, вместо низкооплачиваемого, часто бестолкового, индифферентного продавца мы получим продавца-консультанта очень высокого класса с сильной мотивацией, мастера своего дела. Администрация при этом не остается вне процесса. Ее функциями будут:

1) определение фирм оптовых продаж в качестве деловых партнеров. К оптовым фирмам предъявляются требования не только по широте номенклатуры, но и стабильности поставок, степени и скорости смены модельного ряда, ценовой нише, общей философии ассортимента и ориентации на определенные социальные группы покупателей, определению общих вопросов философии и стратегии процессов. Решения по этим проблемам – прерогатива администрации;

2) непрерывный мониторинг процесса продаж с целью исключения недопоставок, ошибок в вывеске товара, возможных злоупотреблений, контроля соответствия остатков товара на складе и объема реализации, контроля соответствия представленной номенклатуры товара общей философии торговой организации;

3) постоянный контроль динамики результатов реализации;

4) поиск новых оптовых фирм, производителей;

5) мониторинг соответствия цен общепринятым;

6) обеспечение и поддержание неформальных отношении с оптовыми фирмами;

7) обеспечение и контроль процесса образования и повышения квалификации линейного персонала, помощь, консультирование по вопросам предпринимательской деятельности.

сущность предлагаемого метода стимулирования персонала заключается в совмещении позиций «дилер» и «продавец»

...вместо низкооплачиваемого, часто бестолкового, индифферентного продавца мы получим продавца-консультанта очень высокого класса с сильной мотивацией...

Преимущества новой схемы

Работа по новой схеме позволит:

1) расширить и сбалансировать номенклатуру товара; за счет этого и повышения мотивации персонала увеличить реализацию не менее, чем на 15–20%. При этом заработная плата/ доход продавцов составит 55–57 тыс. руб. в месяц;

2) за счет высокой заработной платы/ дохода производить подбор персонала на конкурсной основе, что кардинально изменит уровень персонала, уровень культуры обслуживания покупателей и имидж торговой организации в целом;

3) удовлетворить или создать все необходимые условия для удовлетворения всех 7 уровней иерархии потребностей для продавцов по схеме А. Маслоу.

Заключение

В заключении хотелось бы отметить, что предлагаемое изменение затрагивает очень важный основополагающий и деликатный момент торгового процесса – участие персонала в бизнес-процессе организации. Проводить изменение в объеме всего магазина (все системы) нельзя. Это может привести к разрушению торгового процесса, неупорядоченному хаосу. Представляется целесообразным проведение изменения в рамках одного отдела (светильники) каждого магазина в качестве эксперимента. Впоследствии по результатам эксперимента можно будет принять решение о расширении данного метода. Во избежание недоразумений и недопониманий персонал других отделов должен быть информирован об экспериментальном характере изменений.

На проведение предполагаемого изменения требуется примерно 5–6 месяцев, в течение которых будет производиться поиск и обучение ответственного за процесс, персонала, идеологическая работа и пр. При внедрении мероприятия ожидаемый результат не потеряет своей актуальности в течение очень длительного времени, верхнюю временную границу, на настоящий момент, определить невозможно. Предлагаемое изменение практически не требует финансовых вложений. Ожидаемое увеличение объемов реализации – 15–20% за счет повышения мотивации персонала

ля организации

и сбалансированности номенклатуры товара. За счет возможного внедрения новых форм торговли (по каталогам, мелким оптам, интернет и пр.) – еще на 15%. Изменение имиджа торговой организации, уровня персонала – гарантированный результат. Этот явный плюс оценить количественно невозможно.

Литература

1. Волгин Н.А., Волгина О.Н. Оплата труда: японский опыт и российская практика – М. Дошков и К, 2006. – 508 с.
2. Маслоу А. Мотивация и личность. – Спб: Питер, 2011 г. – 351 с.
3. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. – Спб: Питер Пресс, 2010 г. – 606 с.

pn

Yefim N. Petrov
Applicant, Moscow Technological Institute,
Moscow Business School

A Way to Encourage Staff in a Trading Company

Abstract

The study is devoted to optimization of trading processes in large construction material retail chains by means of encouraging staff. A new scheme of goods flow is suggested, which merges the positions of Dealer and Seller. Introduction of the suggested method shall let the retailer increase the sales dramatically due to the rise in staff motivation, improve the image of the company, and meet the demands of all socio-cultural population groups much better.

Keywords: method of stimulation, staff motivation, trading company, retailers