

УДК 331.101.3

М. А. Якупов

Набережночелнинский институт ФГАУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Набережные Челны, e-mail: marsel-2001@mail.ru

Г. С. Габидинова

Набережночелнинский институт ФГАУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Набережные Челны, e-mail: gab-gul@yandex.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Ключевые слова: мотивация, розничная торговля, текучесть кадров, удержание сотрудников, условия труда, совершенствование.

В данной статье рассматривается проблема текучести кадров и нехватки квалифицированных сотрудников в секторе розничной торговли, а также важность разработки эффективных стратегий для привлечения и удержания персонала. Целью исследования является анализ существующих систем мотивации персонала на крупных предприятиях и разработка рекомендаций по улучшению этой системы на предприятии розничной торговли, что в свою очередь повысит удовлетворенность сотрудников и снизит текучесть кадров. В ходе исследования изучены методы мотивации персонала на примере компаний «X5 Group», ОАО «КАМАЗ» и ПАО «Сбербанк», рассмотрены как материальные, так и нематериальные способы мотивации персонала. Для каждой компании проведена оценка влияния методов на сотрудников и их эффективность работы. По результатам исследования разработаны рекомендации, такие как внедрение комбинированной системы мотивации, гибких условий труда, прозрачной системы вознаграждений и социальных льгот. Исследования показывают, что совершенствование системы мотивации персонала в розничной торговле позволит не только повысить удовлетворенность и производительность сотрудников, но и укрепить позиции компании на рынке труда, обеспечивая рост конкурентоспособности компании, простимулирует рост компании в долгосрочной перспективе.

М. А. Yakupov

Naberezhnye Chelny Institute (branch) of Kazan (Volga Region) Federal University, Naberezhnye Chelny, e-mail: marsel-2001@mail.ru

G. S. Gabidinova

Naberezhnye Chelny Institute (branch) of Kazan (Volga Region) Federal University, Naberezhnye Chelny, e-mail: gab-gul@yandex.ru

IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM AT A RETAIL COMPANY

Keywords: motivation, retail, employee turnover, staff retention, working conditions, improvement.

This article examines the problem of staff turnover and the shortage of qualified employees in the retail sector, as well as the importance of developing effective strategies for attracting and retaining staff. The purpose of the study is to analyze existing employee motivation systems at large enterprises and develop recommendations for improving this system at a retail outlet, which in turn will increase employee satisfaction and reduce staff turnover. In the course of the study, methods of staff motivation were studied using the example of X5 Group, KAMAZ OJSC and Sberbank PJSC, and both material and non-material methods of staff motivation were considered. An assessment of the impact of the methods on employees and their work efficiency was carried out for each company. Based on the results of the study, recommendations were developed, such as the introduction of a combined motivation system, flexible working conditions, a transparent remuneration system and social benefits. Research shows that improving the personnel motivation system in retail trade will not only increase employee satisfaction and productivity, but also strengthen the company's position in the labor market, ensuring the growth of the company's competitiveness, and stimulate the company's growth in the long term.

Введение

Нехватка квалифицированных кадров и высокий уровень текучести сотрудников – основной вызов для современных компаний. Сектор розничной торговли, в котором динамика и вовлеченность сотрудников занимают не последнее место, в полной мере ощущает влияние этих тенденций на рынке труда. В нынешних условиях необходимо искать эффективные стратегии для решения этих проблем. Требуется разработать эффективные стратегии для привлечения и удержания сотрудников.

Совершенствование системы мотивации персонала становится одним из самых важных способов для решения проблемы текучести кадров. Удовлетворенность от работы напрямую влияет на лояльность и производительность сотрудников. Именно этот вариант решения проблемы будет рассмотрен в статье.

Цель исследования – провести анализ системы мотивации персонала в розничной торговле и разработать рекомендации по её совершенствованию для повышения удовлетворенности сотрудников и снижения текучести кадров.

Материал и методы исследования

Для анализа системы мотивации персонала были выбраны три крупных компании: «X5 Group», ОАО «КАМАЗ» и ПАО «Сбербанк». В исследовании использовались открытые источники, официальные отчеты компаний, корпоративные сайты и публикации в профессиональных изданиях, а также данные из научных статей и исследований, посвященных мотивации персонала в данных организациях.

Результаты исследования и их обсуждение

При исследовании данной темы необходимо разобраться в существующих системах мотивации персонала. Для анализа возьмем несколько крупных предприятий, действующих на территории Российской Федерации.

Первой для рассмотрения была выбрана компания, занимающаяся розничной торговлей – X5 Group [1]. Эта компания управляет такими торговыми сетями как «Пятёрочка», «Перекрёсток», «Виктория», «Чижик», «Красный яр» и «Слата». Компания возникла более четверти века назад, с целью создания современной розничной торговли по лучшим мировым практикам.

Первый магазин «Перекрёсток» был открыт в 1995 году, а первая «Пятёрочка» – в 1999-ом году. Предприятия компании расположены в 72 субъектах РФ на территории 8 федеральных округов. Именно из-за своей масштабности она была приведена в качестве первого исследуемого предприятия. Обширность сети обусловлена рядом успешных управленческих решений, способствующих её расширению. Компания стремится поддерживать высокий уровень мотивации сотрудников на предприятии, начиная с подсобных рабочих, заканчивая топ-менеджерами компании. В X5 действует прозрачная система мотивации и вознаграждения, которая построена на собственной системе «грейдов/бендов». Эти методы связывают индивидуальные цели сотрудников с целями компании. Основные элементы системы мотивации сотрудников на предприятиях «X5 Group»:

- Постоянное улучшение офисных пространств, с учетом пожеланий сотрудников и современных трендов.

- Отслеживание ключевых показателей эффективности сотрудников, который позволяет повысить вовлеченность сотрудников, что в свою очередь увеличивает качественные показатели компании.

- В магазинах «Перекрёсток» и «Пятёрочка» разработаны современные зоны отдыха персонала. Просторные и современно оборудованные помещения положительно влияют на настроения персонала.

- Обновленная система оплаты труда, которая имеет градацию в зависимости от производительности труда сотрудников.

- Система «Home Office», позволяющая сотрудникам комбинировать работу из дома с работой из офиса. Гибкие условия работы повышают вовлеченность сотрудников и дают им время на личную жизнь.

Компания не раскрывает все методы и не показывает всю систему мотивации персонала целиком, но исходя из вышеуказанных пунктов можно сделать промежуточные выводы. Рассмотрим положительные и отрицательные влияния этих методов на предприятие, сотрудников (таблица 1).

Следующей компанией для исследования и оценки системы мотивации персонала является ОАО «КАМАЗ» [2], который является одним из самых крупных предприятий, производящих грузовые автомобили и дизельные двигатели на территории Российской Федерации.

Таблица 1

Оценка системы мотивации сотрудников на предприятиях «Х5 Group»

Метод	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Улучшение офисов	Лучшие условия труда для сотрудников, желание возвращаться на рабочее место, приятные чувства при работе в современных помещениях, конкурентное преимущество на рынке труда.	Повышенные расходы компании на модернизацию и содержание офисных помещений.
Отслеживание показателей	Возможность отслеживать рабочие параметры отдельных сотрудников, всего магазина в целом, простота в интерпретации результатов.	Давление на сотрудников, работа только на показатели, отсутствие вовлеченности в работу и отсутствие желания развиваться в не отслеживаемых сферах.
Зоны отдыха	Сотрудники получают более комфортные условия труда, есть место для отдыха.	Возможное падение эффективности труда сотрудников, которые много времени посвящают отдыху, не выполняя при этом своих обязанностей.
Система оплаты труда	Справедливая оплата труда, в зависимости от параметров эффективности сотрудника.	Возможно несоблюдение сотрудниками правил приличия, общения и т.п. Тех показателей, которые не оплачиваются по системе.
Система «Home Office»	Более благоприятные и приятные условия для работы сотрудников, возможность работать из дома, большее количество часов.	Расслабленность сотрудников вне рабочих помещений может сказаться на качестве работы. Отвлечение на домашние, бытовые дела во время работы. Отсутствие контроля.

Таблица 2

Оценка системы мотивации сотрудников на предприятии ОАО «КАМАЗ»

Метод	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Справедливая оплата труда	Увеличение удовлетворенности сотрудников оплатой труда, снижение текучести кадров.	Может привести к конфликтам, из за непонимания критериев оценки.
Поощрения активистам	Стимулирует сотрудников к активным действиям.	Может вызвать отрицательные чувства у сотрудников, которые не получили премию, чрезмерное проявление себя.
Социальные льготы	Увеличивает лояльность сотрудников, поддерживает здоровье и моральное состояние.	Возможны недовольства тех, кто не проходит под критерии социальных льгот.
Связь руководителей и подчиненных	Укрепление командного духа, способствование более эффективному взаимодействию.	Зависимость от личных предпочтений руководителя, не объективная оценка руководителем подчиненного.

Выбор пал на эту компанию, так как она является крупнейшей в своей нише, чему есть свои причины. Одной из причин является развитая система мотивации персонала. Персонал – главная ценность компании. Основными направлениями системы мотивации персонала являются:

– Равная оплата труда при равных условиях, показателях. Система оказывает поддержку лояльным, результативным и активным сотрудникам. Рост оплаты труда зависит непосредственно от усилий самого сотрудника.

– Поощрение инициативных, профессиональных, готовых к изменениям сотрудников. Действует система премий, а также Кодекс корпоративной этики ОАО «КАМАЗ».

– Выделение социальных льгот и гарантий для сотрудников предприятия. Перевод пожилых сотрудников на менее ответственные и тяжелые должности.

– Создание связи руководителей и подчиненных, благодаря личной ответственности руководителей.

Эта компания использует немного другие методы для мотивации персонала на предприятии. Проведем оценку данной системы мотивации труда (таблица 2).

Исходя из верхней таблицы, можно сделать вывод что система мотивации персонала на предприятии ОАО «КАМАЗ» имеет существенные недостатки, которые могут заметно испортить впечатление сотрудников о компании в целом.

Оценка системы мотивации сотрудников на предприятиях ПАО «Сбербанк»

Метод	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Бонусы, премии	Стимулирование высокой производительности, повышение лояльности.	Повышение уровня стресса из-за постоянной конкуренции.
Комиссии за сделку	Мотивирование на активные продажи, увеличение доходов компании.	Отсутствие заботы о клиентах, которые мало тратят. Нацеленность лишь на комиссию.
Льготы в своей компании	Создание некоего имиджа компании, так как сотрудники пользуются услугами своего банка.	Могут восприниматься как данность, уменьшая мотивацию или не оказывая на неё влияния.
Дополнительные льготы	Повышают условия труда.	Возможно неравномерное распределение льгот, вызывает недовольство. Повышенные расходы компании на новых, обслуживающих сотрудников.

Следующей компанией для анализа системы мотивации персонала является ПАО «Сбербанк» [3, 4]. Она является крупнейшим финансовым институтом Российской Федерации и Восточной Европы в целом. Сбербанк занимает лидирующие позиции в банковском секторе. Следует уделить внимание и её системе мотивации, рассмотрим разные типы методов.

Материальные методы:

– Бонусы и премии, которые зависят от личной результативности сотрудника, трудового стажа. Возможны годовые, квартальные выплаты, а также выплаты по факту достижения показателя.

– Комиссии для офисных работников. Сотрудники офиса получают дополнительные выплаты за каждую оформленную сделку, а также пособия, которые стимулируют их активную работу.

– Размеры выплат зависят от «уровня» сотрудника, чем выше уровень, тем выше коэффициент премирования

– Нематериальные методы:

– Социальные льготы, медицинское страхование, корпоративная пенсионная программа, компенсации за проезд и услуги связи.

– Льготные условия по вкладам и кредитам в своем банке.

– Дополнительные льготы, такие как служебный автомобиль, водитель, парковочное место или личный ассистент.

Выше были рассмотрены более уникальные методы мотивации, так же есть и другие, такие как: гибкий график работы, корпоративные мероприятия, символические награды, конкурсы и т.п.

Эта система более комплексна, способствует эффективному функционированию

всей организации. Оценим лишь основные методы мотивации персонала, которые имеют наибольшую ценность (таблица 3).

Система мотивации персонала на данном предприятии довольно интересна, необходимо подчеркнуть некоторые моменты и использовать их в дальнейшем. У этой компании есть такие методы, которые не применяются или применяются недостаточно в других организациях.

После того как были рассмотрены методы мотивации персонала на крупных предприятиях, необходимо выбрать лучшие, наиболее подходящие из них, для внедрения на предприятие розничной торговли. Выделим наиболее эффективные методы, которые возможно адаптировать под розничную торговлю.

В первую очередь необходимо отметить, что объединение двух методов, материальных и нематериальных, может значительно повысить удовлетворенность сотрудников. Такой метод называется комбинированным. Необходимо разработать четкую систему вознаграждений для сотрудников, которая будет не только материальной, но и нематериальной.

Следующим методом является внедрение гибких условий труда. Индивидуальный подход к каждому сотруднику позволяет учитывать личные особенности, не нарушая при этом рабочих процессов. Важно, чтобы сотрудники не ощущали излишнюю скованность на работе. Например, крупные таксомоторные компании применяют такую практику с водителями такси, которые ощущают некоторую степень свободы в выполнении своих обязанностей, хотя это чувство обусловлено лишь отсутствием внешнего давления и привязкой их дохода

к личной эффективности. Для офисных сотрудников, чья работа не требует фиксированного графика, такой подход позволяет снизить нагрузку и повысить гибкость. Однако гибкий график возможен не для всех должностей: кассиры, работающие с клиентами, не могут выполнять свои обязанности в нерабочие часы магазина, тогда как сотрудник, занимающийся инвентаризацией, разработкой рекламных материалов или выкладкой товара, может выполнять эти задачи в любое время.

Создание гибких условий труда также является важным аспектом. Как показывают исследования, сотрудники, которые могут совмещать работу с личными делами более лояльны, испытывают меньше стресса и более продуктивны в рабочее время. Они не отвлекаются на личные дела или отвлекаются гораздо меньше, чем те сотрудники, у которых нет времени на личную жизнь.

Необходима прозрачная и понятная для сотрудников система мотивации, должны быть разработаны критерии оценки показателей и чёткая система вознаграждений. Обратная связь и обсуждение результатов работы с сотрудниками создают благоприятную обстановку в коллективе. Также это помогает оценить сотруднику его личный вклад в общий успех компании. Большим преимуществом этого метода является возможность отследить показатели сотрудников руководителям.

Внедрение социальных льгот будет последним внедряемым методом. Этот метод повышает лояльность сотрудников, улучшает репутацию компании на рынке, что поможет не только удержать сотрудников, но и привлечь новых. Требуется уделить внимание здоровью сотрудников, отправлять их в санатории, делать скидки в местах, в которых сотрудники могут активно отдохнуть, без вреда для здоровья.

Для успешного внедрения необходимо учесть некоторые нюансы, которые могут повлиять на эффективность системы. Рекомендации по внедрению системы мотивации:

1. Провести опрос среди сотрудников, узнать, что им нравится, что они хотят получить, а что будет излишним для них. Внедряя неэффективные методы, которые не нужны сотрудникам, компания лишь по-

тратит часть ресурсов, не получив нужного результата.

2. Провести тестирование, пробное внедрения системы. Можно внедрять систему поэтапно, внедряя её для части сотрудников. Например – внедрить её только в одном магазине компании. В случае успешного результата – улучшать эту систему, в противном случае, при отсутствии результата – перестать использовать неэффективные методы.

3. Провести обучение руководителей. Для того чтобы методы мотивации были эффективно применены, необходим контроль за исполнением новых руководств.

4. Проводить мониторинг, регулярно отслеживать результаты системы. Эта система призвана улучшить дела компании, поэтому нужно следить за этим и вовремя корректировать её работу.

5. Проводить работу над ошибками. В случае неудач не сворачивать всю программу, а разобрать ошибки и улучшить неэффективную систему. С каждым разом система будет все эффективнее.

Подводя итог необходимо отметить что совершенствование системы мотивации персонала – стратегически важный процесс, который требует комплексного подхода. Эффективное внедрение этой системы позволит компании удерживать сотрудников на рабочих местах, повышать эффективность работы и соответственно получать больше прибыли. Эффект от внедрения системы мотивации не такой быстрый, необходимо постоянно и планомерно улучшать систему мотивации персонала.

По результатам исследования было выявлено несколько основных методов системы мотивации персонала на предприятии розничной торговли, которые позволят увеличить эффективность труда сотрудников.

Заключение

Разработанная система мотивации персонала предполагает комплексный подход к повышению эффективности работы сотрудников и компании в целом. Однако для подтверждения эффективности методов необходимо внедрить систему на практике и осуществить анализ результатов, с помощью которых можно будет оценить влияние методов на удовлетворенность и производительность труда сотрудников.

Библиографический список

1. Мотивация и справедливое вознаграждение [Электронный ресурс]. URL: <https://esg.x5.ru/ru/programs/motivation/> (дата обращения: 15.10.2024).
2. Политика в области управления персоналом ОАО «КАМАЗ» [Электронный ресурс]. URL: <https://rspp.ru/upload/uf/edd/196a1230c2da97de657b0ec0bed90e2c.pdf> (дата обращения: 15.10.2024).
3. Официальный сайт компании «Сбербанк» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sberbank.ru/> (дата обращения: 16.10.2024).
4. Система мотивации персонала на примере ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс]. URL: <https://arni.ru/article/260-sistema-motivatsii-personala-na-primere-pao> (дата обращения: 16.10.2024).
5. Андреева А.В., Хатламаджиян Д.Г., Шелепов В.Г. Управление компетенциями персонала в системе обеспечения конкурентоспособности банка // Terra Economicus. 2014. № 2-3. С. 75-79.
6. Акутина В.А., Пасечникова Л.В. Мотивация персонала в коммерческом банке // Экономика и предпринимательство. 2017. № 12-1 (77-1). С. 853-856.
7. Ашурова Д.Н. Повышение мотивации банковских сотрудников, обслуживающих физических лиц // Символ науки. 2017. № 12-1. С. 43-46.