

УДК 316.354:351/354

*М.А. Рябов, Н.И. Щенина***УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Раскрываются основные характеристики структуры мотивации работников торговой организации. Обозначены трудности поддержания высокой мотивации работников низового звена. Рассмотрено влияние условий труда, в частности такого фактора, как необходимость постоянного взаимодействия с клиентами в системе «человек–человек». В качестве теоретической основы представлены подходы, разработанные как в рамках социологической парадигмы, так и в рамках междисциплинарного подхода. Трудовая мотивация рассматривается как важнейший фактор деятельности человека в организации, обеспечивающий должный уровень его заинтересованности и прилагаемых усилий, гарант стабильности этих действий. Обосновывается актуальность расширения способов нематериального стимулирования, как второстепенных, но важных для регулирования деятельности сотрудников. Обозначена важность комплексного подхода к построению системы мотивации персонала. Представлены результаты эмпирического исследования социально-трудовых установок работников торговой организации. Сотрудники преимущественно ориентированы на высокую заработную плату и профессиональный, а также карьерный рост. В то же время важными являются условия трудовой деятельности, начиная с благоприятного психологического климата в коллективе и заканчивая материально-техническим обеспечением. Меры дополнительного стимулирования в рамках социального пакета, такие, например, как медицинское страхование, абонемент в спортзал, оказываются не слишком востребованы. Наблюдается относительно невысокий уровень лояльности к организации. В целом доминирует инструментальный тип трудовой установки. Развитие системы трудового стимулирования в организации предполагает ряд мер организационно-информационного, организационно-управленческого и нормативного характера.

Ключевые слова: социально-трудовые установки работников, мотивация персонала, управление мотивацией, система трудового стимулирования.

DOI: 10.35634/2587-9030-2020-4-3-281-287

Введение

Управление мотивацией персонала на сегодняшний день является одной из актуальных проблем для любого предприятия. Особенно остро эта проблема стоит в компаниях, где индивидуальные продажи составляют основу коммерческой деятельности. Розничная торговля – один старейших видов деятельности человека, обладающий своими традициями и особенностями, главные из них – взаимоотношения в области «человек–человек» и направленность на реализацию, а не на производство. Соответственно, для привлечения большего числа покупателей необходимо создание качественного уровня обслуживания, который может быть достигнут только благодаря высокой мотивации персонала.

Системы управления мотивацией персонала, применяемые в большинстве торговых предприятий, являются достаточно неопределенными, даже несмотря на наличие у крупных розничных сетей собственной нормативной базы и учебно-методического материала, чаще всего такая система просто отсутствует. Персонал торговых магазинов формируется хаотично, а руководство осуществляется людьми, не обладающими должным уровнем знаний и навыков управления персоналом и процессом его мотивации. Современная отрасль торговли представляет собой совокупность большого числа продавцов, постоянно конкурирующих между собой. Практика отношения к персоналу как к одному из ключевых ресурсов становится все более распространенной, а управление мотивацией – основным средством достижения поставленных задач. Самоотдача персонала и готовность людей внести максимальный вклад в работу определяются их собственным желанием, настроением на работу, в основе которого лежит мотивация. Поэтому изучение трудового поведения персонала, его мотивационных характеристик становится весьма актуальным и требует комплексного подхода. Качественная и количественная оценка индивидуальной мотивации работников позволит своевременно принимать верные управленческие решения, способствующие достижению поставленных целей и задач. В связи с этим данная тема представляется весьма перспективной, так как позволяет определить социальное отношение конкретного человека к трудовой деятельности, его ценностные ориентиры, потребности, мотивы и субъективные предпочтения.

Особенности стимулирования трудовой деятельности в торговой организации

Изучение удовлетворенности сотрудников результатом своего труда, особенностей трудового процесса, мотивов поведения всегда актуально как для работодателя, так и для самих наемных работников [3]. Наличие профессиональных навыков и определенного уровня знаний, квалификации не гарантирует работодателю эффективность работы сотрудников. Мотивация на достижение конкретных показателей является оптимальным вариантом, при условии заинтересованности в самом процессе. Персонал – один из основных ресурсов компании, он характеризуется определенным набором ценностей, потребностей и интересов, что во многом объясняет его поведение на рабочем месте. Поэтому при выборе методов мотивации необходимо учитывать жизненные приоритеты сотрудников. Одним из методов влияния работодателя на ценности и приоритеты персонала является разработка и реализация различных программ по стимулированию и мотивации.

Мотивация – побуждение к удовлетворению потребности, стремление восполнить некую насущную необходимость [7]. Различают два основных подхода к пониманию мотивации. В первом мотивация – это «модератор» поведения человека, уровня его заинтересованности, прилагаемых усилий и гарант стабильности этих действий. Субъективные причины, которые индивид вкладывает в свою деятельность, влияют на устойчивость его поведения. Второй подход подразумевает, что мотивация – это результат воздействия внешних факторов, стимулирующих поведение человека. В нем основное внимание уделяется цели, побуждающей индивида прикладывать необходимые усилия для ее достижения. [5]. В данной исследовательской работе мотивация соотносится с внутренними мотивами деятельности работников и соответствующими стимулами, которые организация может предоставить. При правильной организации такой подход способен обеспечить устойчивые конкурентные преимущества фирмы [1] и используется многими организациями [9].

Индивидуальный подход – это то, с чего должна начинаться разработка программы мотивации. В современном обществе сложилась тенденция рассматривать работника уже не как «профессиональный кадр», а как личность, «ценный ресурс». Все больше уделяется внимания не только повышению профессиональных навыков, но и личностных качеств. Сложилось понимание, что работник – не «истощаемый ресурс», его можно развивать, совершенствовать и делать еще ценнее [8]. Действующую программу мотивации необходимо регулярно анализировать путем изучения общественного мнения персонала. Совокупность всех мероприятий, направленных на стимулирование сотрудников, их желания прилагать максимальные усилия за соответствующее вознаграждение, должна находить отражение в реализуемой мотивационной программе. Поощрение за участие в производственном процессе сотрудников, реализуемое через материальные и нематериальные методы, должно быть основано на показателях, четко свидетельствующих о высокой производительности [2].

Традиционно считается, что самое эффективное вознаграждение за труд – это деньги. Поэтому в каждой компании ежегодно прорабатывается система материальных поощрений и льгот для своих сотрудников. При этом все чаще становится актуальным расширение способов нематериального стимулирования, как второстепенных, но важных для регулирования поведения человека. Если результаты изучения внутренней мотивации персонала свидетельствуют о низкой эффективности мотивационной программы, руководство должно принимать меры по ее изменению. Для этого не обязательно кардинально их менять. Положительная тенденция производственных показателей может быть достигнута путем разработки новых способов нематериального стимулирования, кроме того, это позволит снизить текучесть кадров при минимизации на это материальных затрат. Идентифицировать и решить проблемы мотивации порой не так легко, поскольку это сложный процесс, подразумевающий ориентацию человека на то или иное поведение, степень прилагаемых им усилий для достижения цели, стабильность этих действий. Еще одним усложняющим фактором является невозможность применения одних и тех же способов для увеличения заинтересованности людей, даже в рамках небольшого коллектива. Каждый член группы в первую очередь преследует свои собственные интересы [4].

В мотивации принято выделять два основных направления: *избегание* и *достижение*. Если первое подразумевает действия, позволяющие уходить от наказания за ненадлежащее исполнение обязанностей или требований, то второе направлено на приобретение тех или иных благ. Оба направления мотивации находят отражение в трудовом поведении, которое подразделяется на пассивное деструктивное и активное конструктивное соответственно. Теория С. Бернарда и Г. Саймона о балансе между побуждением и вкладом подразумевает, что при достижении поставленных компанией целей за высокую эффективность труда должно следовать соответствующее вознаграждение. Г. Саймон

изучал особенности трудового поведения в организации и процесс принятия решений, пытаясь сочетать доктрину «человеческих отношений» и системный подход. По мнению ученого, деятельность компании будет эффективной тогда, когда система мотивации отражает не только общие цели компании, но и тесно связанные с ними интересы и цели каждого сотрудника. Такая система способствует более производительному труду со стороны работников.

Социологи К. Девис и У. Мур разработали функциональную теорию стратификации, которая подразумевает, что мотивационная деятельность человека обусловлена его общественным положением, престижем социокультурной группы, к которой он принадлежит, от этого также зависят эффективность труда и индивидуальные потребности. Подобно тому как общественная конъюнктура способна побуждать человека к достижению определенного статуса и влиять на его поведение, так и работодатель, учитывая стремления индивидов к определенным позициям в социальной стратификационной структуре, воздействует на их трудовую деятельность. Уровень ответственности и значимость вклада человека в сферу общественных интересов определяют престиж положения и соответствующий ему уровень вознаграждения.

Перечисленные выше подходы еще раз подтверждают неоднозначность последствий понимания мотивации, обусловленную ее вероятностными характеристиками. Мотивация – сугубо индивидуальный процесс и в контексте времени, иначе говоря, методы мотивации, используемые сегодня, завтра могут быть совершенно не продуктивными, а способы, мотивирующие одного человека, могут не работать по отношению к другому. Для построения эффективной системы стимулирования и мотивации необходимо учитывать как можно больше факторов, в том числе опираясь на результаты эмпирических исследований [6; 10].

Социально-трудовые установки работников как фактор трудовой мотивации

Под социально-трудовыми установками понимают устойчивые ориентации, направленность человека в отношении определенных объектов, ситуаций, ролей и статусов, его готовность к конкретным действиям. В рамках данного исследования социально-трудовые установки соотносятся с конкретными факторами мотивации персонала: корпоративное медицинское обслуживание, график работы, возможность карьерного роста и профессионального развития, компенсация транспортных расходов, дополнительное медицинское страхование.

Изучение индивидуальных трудовых установок торгового персонала основано на данных анкетного опроса 150 сотрудников торгового персонала ООО «Остин» г. Ижевска. В качестве независимых переменных данного исследования приняты такие социально-демографические характеристики, как пол, возраст, стаж работы в компании и материальное положение респондентов.

В исследовании представлено следующее гендерное распределение: респонденты мужского пола – 17 %, респонденты женского пола – 83 %. Возраст респондентов колеблется в диапазоне 19–25 лет. Наибольшую долю респондентов составляют работники в возрасте 22–25 лет. 66 % торгового персонала работает в компании более года. Самая большая группа сотрудников со стажем работы в компании от 1 до 3 лет, самая маленькая – менее 6 месяцев, их численность составляет 29 % и 14 % соответственно. Две трети респондентов могут позволить себе (кроме продуктов питания) товары длительного пользования, некоторые дорогие вещи, машину, квартиру, дачу и многое другое. Треть опрошенных испытывают затруднения с покупкой товаров длительного пользования и одежды.

Существенной характеристикой респондентов являются их ценностные ориентации. На первом месте у половины респондентов находится ценность здоровья, высоко ценятся также семья, материальное положение, любовь, друзья, познание и творчество, ниже располагается ценность свободы и уверенности (как наименее значимую для себя ее оценили 32 % респондентов). В работе продавца-кассира опрошенных наиболее привлекают возможность карьерного и профессионального роста (57 %), а также престиж работы в компании (22 %). При этом у большинства респондентов отношение к профессии не изменилось за время трудовой деятельности компании (57,5 %), изменилось у 28 %, 14,5 % затруднились ответить. Из значимых для продавцов-кассиров характеристик работы (перечислены: обеспеченность оргтехникой, возможность профессионального роста, высокая заработная плата, престиж работы в компании, благоприятный психологический климат в коллективе, гибкий график работы, территориальное расположение работы) респонденты составили наиболее значимые, по их мнению, пары. Наиболее популярной у респондентов оказалась пара «возможность профессионального роста и высокая заработная плата», за ними следуют обеспеченность оргтехни-

кой и территориальное расположение работы. С точки зрения социально-трудовых установок как фактора трудовой мотивации стоит отметить, что в приведенном перечне престиж работы в компании в качестве наиболее значимой характеристики встречается только у 7,5 % опрошенных. При этом более трети респондентов (35 %) точно намерены продолжать работать в компании в течение следующих 3 лет, 36,5 % еще не задумывались об этом (84 % опрошенных от этого числа составляют сотрудники со стажем работы до 1 года), 28,5 % не имеют намерения работать. По результатам опроса, 49 % респондентов состоят в кадровом резерве, а 51 % опрошенных имеют только опыт замещения коллег во время отпуска или больничного.

Выбор наиболее близкого суждения относительно своей работы позволяет оценить тип социально-трудовых установок, присущих респондентам. 40 % респондентов выбрали вариант «Работа является для меня средством получения относительно неплохой заработной платы, которая позволяет мне наслаждаться жизнью за рамками предприятия» – суждение, соотносимое с инструментальным типом трудовой установки. 35 % респондентов – «Работа является для меня возможностью построения карьеры, я чувствую, что я нужен компании, и осознаю свою ответственность за принимаемые решения и действия» – определение, соотносимое с бюрократическим типом трудовой установки. 25 % респондентов – «Работа является для меня тем местом, где я чувствую себя частью большой команды, это буквально смысл всей моей жизни» – определение, соотносимое с солидарным типом трудовой установки.

Индивидуальное отношение респондентов к трудовой мотивации, в зависимости от исходных ценностных ориентаций, демонстрирует ответ на вопрос: «Если работа с полной отдачей гарантированно принесет дополнительную выгоду, что, по Вашему мнению, будет мотивировать Вас больше всего: карьера, высокая зарплата, полис ДМС, абонемент в спортзал, дополнительные скидки на товары компании, ничего из вышеперечисленного?» Несмотря на низкую ценность работы, более 50 % опрошенных готовы ради карьерного роста работать с полной отдачей, при этом наибольшая доля опрошенных (28,5 %) готова делать это только ради карьеры; 14 % готовы работать более продуктивно ради карьеры и высокой заработной платы, 11,3 % – только ради высокой зарплаты, 7,3 % – ради дополнительных скидок на товары компании; 3,3 % готовы ради высокой зарплаты и абонемента в спортзал, 7,3 % – ради высокой зарплаты и дополнительного медицинского страхования, 7,3 % – ради карьеры, высокой зарплаты и дополнительного медицинского страхования, 6,7 % – ради карьеры и дополнительного медицинского страхования.

Наличие независимых переменных в данном исследовании дает возможность построения значимых двухмерных зависимостей. В числе респондентов нет ни одной женщины, готовой работать более производительнее ради высокой зарплаты и абонемента в спортзал, как нет и ни одного, мужчины, который будет работать с полной отдачей ради дополнительных скидок на товары компании. Респонденты женского пола предпочитают работать более производительнее в основном ради карьеры, высокой зарплаты и дополнительного медицинского страхования, а респонденты мужского пола – ради карьеры, высокой зарплаты и абонемента в спортзал. Такая предрасположенность респондентов к работе с полной отдачей делает еще более актуальными меры по увеличению общего уровня мотивации торгового персонала компании. Одной из таких мер является закрепление опытного наставника за вновь принятым сотрудником. Менее половины опрошенных отметили, что при трудоустройстве за ними не был закреплен наставник, 21,5 % ответили, что не обратили на это внимания, что указывает на то, что если наставник и был закреплен, то, скорее всего, он не выполняет своей функции. Только 35,5 % отметили, что на период адаптации в компании им был назначен наставник, который не только помог разобраться в особенностях работы, но и дал ценные советы. Ровно столько же респондентов (35,5 %) указывают, что им задавали вопросы о том, как те или иные факторы могут повлиять на характер их трудовой деятельности, а также просили назвать наиболее важные из них. Еще 35,5 % опрошенных встречали аналогичные вопросы в разных анкетах как при трудоустройстве, так и после. Более четверти респондентов (28 %) вообще не получили никаких анкет и не отвечали на подобные вопросы.

В случае возникновения ситуации, когда у большинства сотрудников отсутствует мотивация и данных о присутствующих сотрудникам мотивов и стимулов нет, дальнейшее выполнение профессиональных задач персонала, а возможно и функционала магазина, зависит от выбранной управляющим стратегии управления и принимаемых им решений. Проведенный опрос показал, что, если выполнение работником должностных обязанностей оказалось сопряжено с неудовлетворением ожиданий, 57 % респондентов предпочитают уведомить руководителя, 28 % – уведомить руководителя и продол-

жить работу, 7,5 % согласятся продолжить работу только при условии гарантии материальной или нематериальной компенсации, 7 % выберут полностью прервать работу. При этом подавляющее большинство респондентов считает, что за трудовую мотивацию продавцов-кассиров отвечают они сами (71,5 %), 21,5 % считают ответственным непосредственного руководителя, 7 % опрошенных признают ответственность высшего руководства компании – управляющего отделением (округом), директора департамента по персоналу.

Почти треть респондентов (27 %) полагают, что отношения между работником и организацией должны строиться на принципе возможности самореализации для первого и эффективного использования индивидуальных особенностей персонала для второго. Каждый четвертый опрошенный (25,5 %) полагает, что к организации необходимо относиться как к своему дому, совместно переживать трудности и подъемы, а организация должна соответственно ценить преданность и труд сотрудников. Каждый сотрудник продает организации свои способности к труду, и, если ему не дают хорошую цену, он вправе уйти в поисках другого покупателя – так считают 20,3 % респондентов. Меньше всего опрошенных выбрали принцип «работник тратит на организацию свои силы, а она гарантирует ему достойную зарплату и социальные блага» – 17,2 % респондентов. 42 % респондентов поддерживают идею установления специальной премии лучшему сотруднику месяца, 37 % не задумывались об этом, 21 % полагают, что такая премия не является обязательной. Мнения в отношении того, должен ли работник проявлять инициативу в процессе работы, вносить предложения по улучшению, распределены следующим образом: наибольшая доля опрошенных (32,5 %) считает, что это необходимо, так как дает возможность совершенствовать процессы и экономить время; 27,5 % считают, что это необходимо, но не должно быть обязательным условием; 23,6 % считают, что, прежде чем требовать от работников инициативу, необходимо установить систему соответствующего вознаграждения, 16,4 % не считают необходимым требованием инициативы от работника, так как этим должно заниматься специальное подразделение. Важность коллективной работы была распределена следующим образом: 29 % опрошенных считают, что коллектив во многом помогает и добавиться хороших результатов легче сообща; 28,5 % предпочитают работать автономно, но при этом так же комфортно чувствуют себя, работая с интересными людьми; 17,5 % убеждены, что им необходима свобода действий, а коллектив часто эту свободу ограничивает; 25 % считают, что работа в коллективе – это наиболее благоприятная для них среда, они чувствуют себя очень комфортно.

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод о сложности и разнообразии социально-трудовых установок торгового персонала при проведении социологического исследования. Меры по увеличению общей мотивации персонала могут иметь институциональный или индивидуальный характер.

Заключение

Результаты эмпирического исследования факторов мотивации торгового персонала показали, что процесс управления мотивацией торгового персонала необходимо рассматривать как комплекс взаимосвязанных мероприятий, включающих в себя меры по выявлению, оценке и влиянию социальных факторов и трудовых установок на производительность труда, желание сотрудников работать с полной отдачей. В ходе исследования было установлено, что метод социологии уже успел успешно зарекомендовать себя в сфере исследования практики управления персоналом как один из наиболее эффективных и, следовательно, может быть применен для изучения и социальных факторов, влияющих на мотивацию сотрудников. Определение специфики управления мотивацией торгового персонала позволило выявить специфические регулярные и ситуативные факторы, обусловленные контактно-социальным характером профессиональной деятельности, особенностями объекта, предмета, методологии или трудовых отношений.

Социально-трудовые установки работников из числа торгового персонала характеризуются как факторы, связанные с профессией как таковой: ее контактно-социальным характером, нормативно-правовым обеспечением, действующей системой мотивации и стимулирования; в работе выявлены и описаны организационно-информационные, методологические, юридические и нормативно-правовые, организационно-педагогические, административные, организационно-управленческие и институциональные факторы управления мотивацией торгового персонала. В условиях актуальности проблемы управления мотивацией торгового персонала, относящихся к сфере деятельности непосредственных руководителей, на основе оценки респондентами вероятной эффективности мер по

увеличению общего уровня мотивации был составлен следующий перечень рекомендаций: закрепить в должностной инструкции руководителей наиболее распространенные методики управления мотивацией персонала; проводить дополнительное обучение руководителей по выявлению стимулов и мотивов трудовой деятельности сотрудников; ввести методику выявления, оценки степени влияния социальных факторов на сотрудников торгового персонала; накапливать собственный опыт наблюдения за степенью влияния различных факторов на уровень мотивации сотрудников; закрепить опытного наставника за вновь принятым сотрудником. Индивидуальные факторы и социально-трудовые установки мотивации торгового персонала составляют единую систему повышения эффективности работы торгового персонала и должны применяться в комплексе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Большакова И.А. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2014. № 12. С. 113–116.
2. Гурова И.М., Гурова О.В. Зарубежный опыт мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Экономика и социум: современные модели развития. 2017. № 18. С. 106–119.
3. Демина В.В. К вопросу об изменении характера труда // Теория и практика приоритетных научных исследований: сборник научных трудов по материалам III Международной научно-практической конференции. 2018. С. 209–211.
4. Десфонтейнес Л.Г. Ценностные ориентации персонала как основа корпоративной культуры предприятия // Теория и практика общественного развития. 2015. № 18. С. 358–362.
5. Жуков Я.Д. Современные подходы к мотивации персонала // Социальные науки. 2017. № 4. С. 3–8.
6. Каграманова Т.И., Казначеева М.Г. Мотивация персонала как актуальная проблема современности // Мир науки, культуры, образования. 2016. № 3. С. 200–202.
7. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2003. 352 с.
8. Ульянова В.С., Лобанова Е.Э. Мотивация персонала в условиях формирования стратегии развития торгового предприятия // Молодежь Сибири – науке России: материалы международной научно-практической конференции – 2018. С. 273–275.
9. Чиркова Ю.Р. Методы и процедуры определения потребности в профессиональном обучении персонала организаций // Научная дискуссия: вопросы социологии, экономики труда и управления персоналом / под ред. В.К. Потемкина, О.А. Попазовой. СПб., 2016. С. 33–38.
10. Шакирьянова Э.И. Эффективные мотивационные механизмы // Научные исследования. 2018. № 7. С. 26–28.

Поступила в редакцию 26.08.2020

Рябов Михаил Александрович, кандидат философских наук, доцент кафедры социологии

E-mail: i4mikael@gmail.com

Щенина Надежда Ивановна, студентка магистратуры Института истории и социологии

ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»

426034, Россия, г. Ижевск, ул. Университетская, 1 (корп. 6)

M.A. Ryabov, N.I. Shchenina

MANAGEMENT OF STAFF MOTIVATION AT A TRADE ENTERPRISE

DOI: 10.35634/2587-9030-2020-4-3-281-287

The main characteristics of the structure of motivation of employees of a trade organization are revealed. Difficulties of maintaining high motivation of lower-level workers are outlined. The influence of working conditions is considered, in particular, such a factor as the need for constant interaction with clients in the "person-to-person" system. The approaches developed both within the framework of the sociological paradigm and within the framework of an interdisciplinary approach are presented as a theoretical basis. Labor motivation is considered as the most important factor in a person's activity in an organization, ensuring the proper level of his interest and efforts, a guarantor of the stability of these actions. The authors substantiate the urgency of expanding the methods of non-material incentives as secondary, but important for regulating the activities of employees. The importance of an integrated approach to building a personnel motivation system is indicated. The results of an empirical study of the social and labor attitudes of employees of a trade organization are presented. Employees are primarily focused on high wages and professional and career growth. At the same time, the conditions of work are important, starting with a favorable psychological climate in the team and

finishing with material and technical support. Measures of additional incentives within the framework of the “social package”, such as, for example, medical insurance, gym membership, are not in great demand. There is a relatively low level of loyalty to the organization. In general, the instrumental type of labor installation dominates. The development of a system of labor incentives in an organization presupposes a number of organizational-informational, organizational-managerial and regulatory measures.

Keywords: social and labor attitudes of employees, staff motivation, motivation management, labor incentive system.

Received 26.08.2020

Ryabov M.A., Candidate of Philosophy, Associate Professor at Department of Sociology

E-mail: i4mikael@gmail.com

Shchenina N.I., postgraduate student of the Institute of History and Sociology

Udmurt State University

Universitetskaya st., 1/6, Izhevsk, Russia, 426034