

И.А. СИДУНОВ
(Волгоград)

АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННЫХ СТИМУЛОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ В ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ

Проведен анализ системы стимулирования специалистов торговой предпринимательской структуры, разработана модель мотивации и стимулирования деятельности персонала данной структуры.

Ключевые слова: *мотивация, стимулирование, предпринимательская структура, система стимулирования кадрового потенциала.*

Анализ структуры и соотношения доходов менеджеров разных уровней в любой отрасли позволяет выработать эффективные практические методы стимулирования персонала на конкретных предприятиях. Анализ структуры заработной платы специалистов и соотношения их доходов на предприятии помогает определить причины различий в мотивации и стимулировании и результативность подходов и методов стимулирования. Для примера рассмотрим структуру формирования доходов специалистов салона по продаже легковых автомобилей.

Проанализировав доходы работников салона*, мы можем сделать вывод, что уровень дохода как управленцев, так и рядовых служащих во многом зависит от результатов их работы, поскольку три четверти дохода формируется за счет премии и бонуса. Такая система формирования дохода объясняется спецификой бизнеса по продаже автомобилей, успешность которого напрямую зависит от количества проданных машин. Именно поэтому сумма вознаграждений сотрудников прямо пропорциональна объему продаж, что является дополнительным стимулом повышения эффективности работы.

Большое число фирм в настоящее время переходит от традиционных систем стимулирования, в которых вся ответственность и творческая нагрузка по развитию центральной бизнес-идеи лежит на плечах топ-менеджеров, к смелой инвестиционной политике [2], направленной на увеличение кадрового потенциала фирмы, и к развитию интрапренерства.

Создание системы стимулирования кадрового потенциала, в которой изложены дополнительные расходы на развитие персонала как возможного источника формирования новых решений, коммерческих идей и бизнес-идей, является необходимостью в современных условиях развития экономики. Ярким примером использования инвестиций в кадровый потенциал предприятия выступает рассматриваемая в рамках этой статьи система стимулирования персонала салона по продаже легковых автомобилей, которую можно описать в виде формулы: система стимулирования деятельности = результативность предпринимательской структуры (РПС) + социальный пакет (СП) + стимулирование индивидуальных компетенций (СИК) + корпоративные мероприятия (см. рис 1 на с. 148).

Мы можем выделить следующие проблемы существующей системы стимулирования персонала салона.

1. Блок «Результативность предпринимательской структуры» не достаточно структурирован, мотивация специалистов должна полностью соответствовать задачам компании по выполнению планов.

2. Индивидуальные компетенции специалистов должны быть разделены на показатели оценки данных индивидуальных компетенций для возможности премировать (либо премировать специалистов по итогам оценки данных показателей).

* Для анализа использованы материалы одного из салонов по продаже автомобилей, однако в связи с конфиденциальностью данной информации его название не приводится.

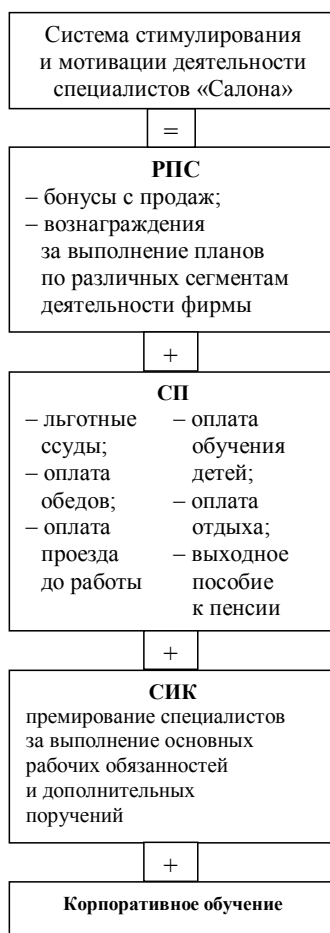


Рис. 1. Модель мотивации и стимулирования деятельности персонала салона

3. Блок «Социальный пакет» должен содержать мотивацию сотрудника на стремление к развитию и карьерному росту. Желание повышения своей квалификации и состязания за звания лучшего специалиста всегда присутствуют в фирме, но необходимо вовлекать в эту борьбу всех и создавать зримое вознаграждение за успехи. Примером такого вознаграждения могут стать дополнительные премии за звание лучшего продавца по итогам месяца.

4. В целом в данной системе стимулирования не хватает направленности на разовую результативность, нередко для достижения общих целей фирме необходимо выполнять вновь образовавшиеся задачи высокой сложности. Примером может стать продажа неликвидного автомобиля с долгим сроком хранения. Следует стимулировать сотрудников на выполнение разовых задач высокой сложности.

5. В блоке инвестиций в кадровый потенциал по мотивации сотрудников на повышение квалификации «Корпоративное обучение» отсутствует важная возможность мотивировать их не на соответствие требованиям в рамках обучения, а на желание стать лучшими по результатам обучения. Менеджерам по продажам во всем присущ дух соревнования. Лучший в обучении в будущем станет лучшим по продажам, но не всегда данная мотивация понятна самим специалистам, поэтому дополнительное поощрение лучших в обучении должно принести положительный эффект.

На основании данного анализа можно выделить следующие перспективы развития данной модели.

1. Существующее деление бонусов продаж автомобилей по модели – то решение, которое способствует локальной динамике системы стимулирования, дает гибкость данной системе. Изменения данной системы должны происходить только на основании изменений на рынке.

2. Мотивация продавца на выполнение плана продаж – это, безусловно, важный фактор, но планы продаж бывают разными по сложности, а значит, должна различаться и мотивация. Кроме того, задача компании состоит не только в продаже определенного количества автомобилей, но и в их продаже с определенным уровнем наценки – это тоже необходимо учесть в мотивировании специалистов. Было бы полезно учитывать личный вклад каждого специалиста в выполнение плана продаж.

3. Дополнительное мотивирование продаж, дополнительное оборудование – большой плюс для всей системы стимулирования, т.к. он обеспечивает увеличение прибыли от неосновной деятельности фирмы. Поскольку существуют планы по продаже дополнительного оборудования, они также могут различаться по сложности их выполнения, следовательно, и мотивация за невыполнение должна зависеть от сложности плана.

4. Сложно переоценить важность оклада, данная составляющая дохода специалиста должна быть одновременно и гарантом благополучия в жизни (несгораемая сумма), и стимулом к увеличению дохода за счет премий, бонусов и т.п.

Предлагаемые нами изменение системы стимулирования специалистов салона изменят приведенную модель, которая будет выглядеть следующим образом:

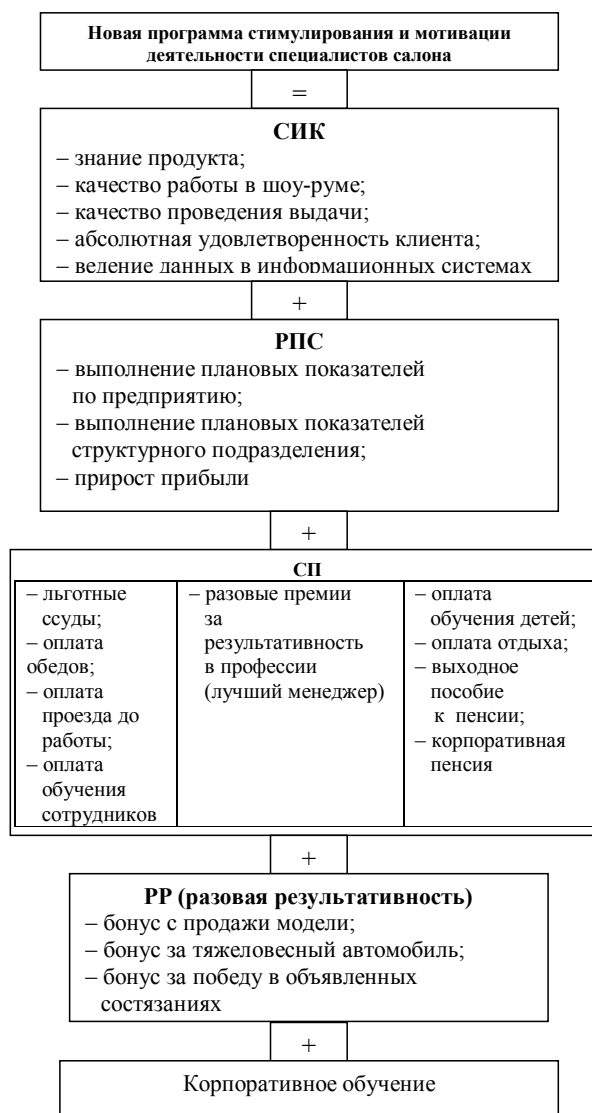


Рис 2. Новая система мотивации и стимулирования деятельности специалистов

Подобная сравнительная характеристика предоставляет возможность сформировать представление о применяемых на практике методах стимулирования персонала. Внешние и внутренние условия функционирования организации оказывают сильное влияние на процесс и результаты применения методов стимулирования, поэтому проведенный анализ представляет интерес с научной точки зрения, т.к. создает информационную основу для коррекции теоретических подходов к стимулированию и мотивации сотрудников [2]. Отметим, что периодическое проведение подобного анализа позволяет сформировать динамическую картину изменений во внешних и внутренних условиях функционирования компаний.

Литература

1. Водопьянова Н.А., Головчанская Е.Э. Государственная инвестиционная политика в аспекте ее социально-экономической направленности : моногр. Волгоград, 2010.
2. Сидунова Г.И., Морозов А.Э. Инвестиции в человеческий и кадровый капитал на предприятии // Изв. Волгогр. гос. пед. ун-та. Сер. : Социально-экономические науки и искусство. 2011. №3(37). С. 87–91.



Analysis of motivational incentives of specialists' work in commercial enterprising structures

There is analyzed the system of stimulating the specialists of commercial enterprising structure, developed the model of motivation and stimulation of staff work of the given structure.

Key words: *motivation, stimulation, enterprising structure, system of stimulation of human resources potential.*