

УДК 331.1

Л.И. СПИРИНА

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный авиационный технический университет», г. Уфа, Россия

E-mail: liana_spirina@mail.ru

Р.И. КАШАПОВА

ФГБОУ ВО «Уфимский государственный авиационный технический университет», г. Уфа, Россия

E-mail: usatuup@gmail.com

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО ДЕНЕЖНОГО
СТИМУЛИРОВАНИЯ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА
DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF MATERIAL MONEY
STIMULATION TRADING PERSONNEL**

Аннотация: в статье рассмотрена система материальной денежной мотивации. В процессе исследования были определены недостатки существующей системы оплаты труда, в связи с чем было предложено совершенствование системы с помощью ключевых показателей эффективности.

Abstract: in article examines the system of material monetary motivation. During the study, the shortcomings of the existing wage system were identified, and therefore it was proposed to improve the system using key performance indicators.

Ключевые слова: управление персоналом, мотивация, розничная торговля, ключевые показатели эффективности, заработная плата.

Keywords: personnel management, motivation, retail, key performance indicators, wages.

Руководители любой торговой сети стремятся к увеличению прибыли. Развитие бизнеса невозможно без грамотного и высокомотивированного персонала. Один из способов инвестирования в высокие продажи – правильно выстроенная система мотивации и стимулирования торгового персонала [1].

Объектом исследования является обувная компания «Монро».

«Монро» – это один из крупнейших обувных ретейлеров России с 25-летней историей. На сегодняшний день «Монро» является одной из лидирующих компаний в сегменте обуви, как по объемам продаж обуви, так и по широте представленного ассортимента в оптовых и розничных подразделениях.

В процессе исследования системы мотивации и стимулирования персонала компании «Монро» было выявлено ограниченное количество инструментов, используемых для материально-денежной мотивации (рис.1), в их числе:

1) проценты с продаж (устанавливаются индивидуально и ежемесячно на каждый магазин);

2) премия за комплексные продажи (дополнительно выплачивается за комплексный чек; комплексным чеком считается чек, в котором есть пара обуви свыше 1000 рублей и сопутствующие товары на сумму свыше 450 рублей. Полученная заработная плата с данного чека умножается на коэффициент 0,9;

3) бонусы (выплачиваются в размере 10-50% от полученной заработной платы за выполнение месячного плана по товарообороту);

4) конкурсы (каждый месяц устанавливается план по конкурсам на разные торговые группы товаров, при продаже большего количества заданного товара в разрезе своего филиала коллектив получает премию в размере 1500 руб.

ФИО	Итого обувь		Принадлежности		Итого колготы		Кожгалантерея		Итого		Зарплата от продаж	Премирование	Итого заработная плата
	Кол-во	Сумма	Кол-во	Сумма	Кол-во	Сумма	Кол-во	Сумма	Кол-во	Сумма	Сумма	Сумма	
Брагина Юстина Артемовна	164	489499,00	151	25125,00	122	16498,00	20	18237,00	457	549359,00	14935,84	4500	19435,84
Сорокина Роза Романовна	161	540686,00	110	16868,00	68	9457,00	24	25045,00	363	592056,00	15120,17	5000	20120,17
Ильина Альберта Георгиевна	116	373677,00	116	18124,00	52	5923,00	15	12330,00	299	410054,00	10627,95	4000	14627,95
Савина Елизавета Лаурентьевна	115	320762,00	94	16251,00	50	8162,00	17	16697,00	276	361872,00	9822,31	3000	12822,31
Стрелкова Агата Ивановна	108	325950,00	84	15097,00	50	5780,00	21	19386,00	263	366213,00	9279,84	3000	12279,84
Шарикова Альбина Денисовна	87	274865,00	86	13036,00	42	5384,00	18	15659,00	233	308944,00	8230,29	2000	10230,29
Итого:	776	2406443,00	719	114875,00	433	58053,00	128	122821,00	2056	2702192,00	71809,10	21500	93309,1

Рис. 1. Пример расчета действующей оплаты труда в обувной компании «Монро»

Для выявления недостатков существующей системы мотивации и стимулирования персонала было проведено анонимное анкетирование для всех сотрудников розничных подразделений. Анонимное анкетирование прошли 180 сотрудников розничной сети. Анкета состояла из 11 вопросов, касающихся условий, качества и оплаты труда. Для изучения недостатков работы в компании предлагались ответы, которые следовало оценить по 5-балльной шкале, где 1 – минимальный бал, а 5 – максимальный (рис.2).

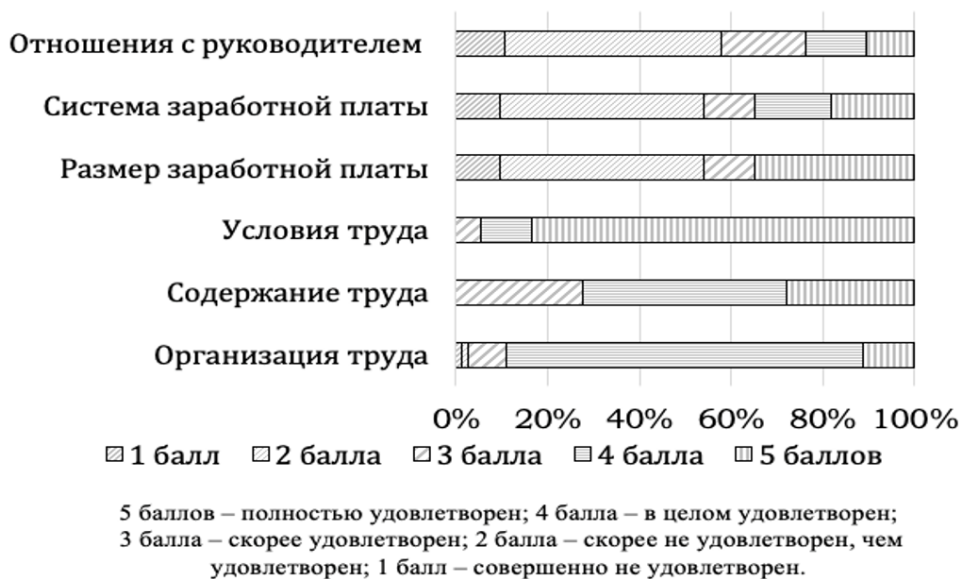


Рис. 2. Результаты анкетирования продавцов-консультантов и кассиров обувной компании «Монро»

Результаты анонимного анкетирования показали, что минимальные баллы (1-5 баллов) набрали аспекты работы, связанные с условиями труда и взаимоотношениями с руководством.

Также исследование показало, что только 35% сотрудников удовлетворены своей заработной платой, тогда как 65% опрошенных зарплата не удовлетворяет.

На основе проведенного исследования были выявлены следующие недостатки: неудовлетворенность заработной платой, неудовлетворенность условиями труда, неудовлетворенность взаимоотношениями с руководителем (рис.3).



Рис. 3. Недостатки и последствия существующей системы оплаты труда для должности продавец-консультант обувной компании «Монро»

Для устранения данных недостатков предлагается система оплаты труда на основе ключевых показателей эффективности (KPI). KPI является одним из инструментов, который анализирует эффективность работы персонала для достижения целей компании. Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные достижения, в выполнение стратегических целей компании [2].

Цель внедрения системы KPI – создание системы мотивации и стимулирования персонала, при которой сотрудники будут заинтересованы не только в размере личных продаж, а также в качестве обслуживания покупателя, продажи сопутствующих товаров, знании характеристик и свойств товара и техник продаж [3].

Алгоритм разработки и внедрения системы оплаты труда на основе KPI представлен ниже.

1. Предпроектные работы (постановка задачи, получение одобрения и поддержки высшего руководства; инициирование и планирование проекта; проведение предпроектного исследования).

2. Разработка методики системы КРІ (сбор материалов, оптимизация организационной структуры, разработка процесса управления на основе ключевых показателей, определение формул расчета заработной платы, разработка положений по оплате труда).

3. Разработка информационной системы (разработка системы для программирования информационной системы, обучение пользователей, проведение тестирования фокус-группой).

4. Внедрение системы КРІ в эксплуатацию (ознакомление сотрудников с новой системой мотивацией и стимулирования, мониторинг эффективности).

В качестве основных показателей КРІ предложены следующие: личные продажи (план составляется в балльно-рейтинговой системе от 0 до 3); количество товаров в чеке (UPT); средняя стоимость покупки (ATV); конвертация (Conversion); компетентность; качество обслуживания; мерчендайзинг.

В качестве примера в статье представлен расчет баллов по показателю личные продажи (рис.4).

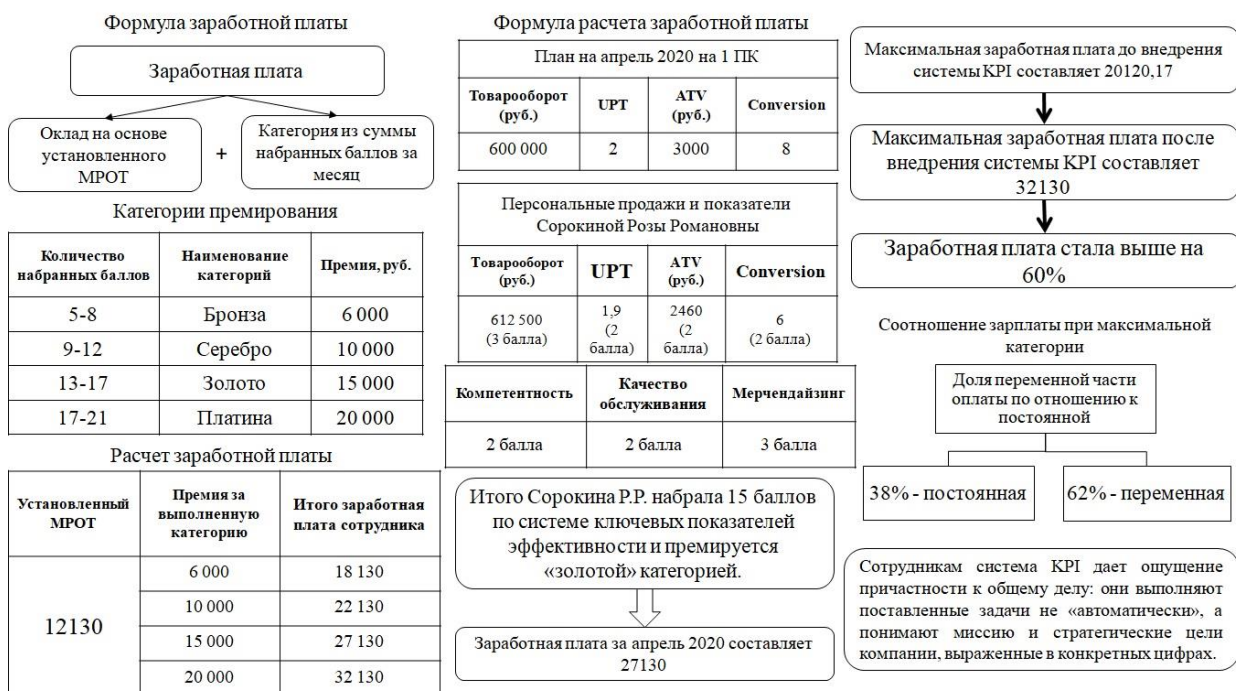


Рис. 4. Пример расчета оплаты труда на основе КРІ

При выполнении плана до 70% сотрудник получает 0 баллов, выполнив план на 71-80% получает 1 балл, 81-90% – 2 балла, от 91% и более – 3 балла.

Последние три показателя оцениваются тайным покупателем (от 0 до 3 баллов) при посещении магазина с проверкой.

Расчет производится как сумма баллов по всем показателям эффективности. Максимальная сумма баллов, которую может сотрудник набрать – 21, а 100% выполнения плана приравнено к 17 баллам.

Набранные баллы ранжируются на категории:

1) 5-8 баллов – «бронза» (премия 6000 рублей);

- 2) 9-12 баллов – «серебро» (премия 10000 рублей);
- 3) 13-17 баллов – «золото» (премия 15000 рублей);
- 4) 17-21 баллов – «платина» (премия 20000 руб.).

На основании категории определяется премиальная часть заработной платы сотрудника. Общая сумма заработной платы будет рассчитываться как сумма постоянной части (равна уровню МРОТ установленного на данный момент) и сумма переменной части (определенная исходя из категории).

Предложенная система оплаты труда будет обладать следующими преимуществами:

1. Достижение стратегических целей компании.
2. Повышение эффективности розничных подразделений.
3. Повышение эффективности сотрудников.
4. Повышение имиджа и конкурентоспособности внутри своего сегмента.

Преимущества с точки зрения сотрудников:

1. Прозрачная система начисления заработной платы.
2. Появляется возможность управлять своим доходом.
3. Объективная обратная связь от руководителей.

Преимущества для покупателей: индивидуальный подход; качественное обслуживание.

Также результатом внедрения системы оплаты труда на основе КРІ является увеличение прибыли на 15% и повышение производительности труда торгового персонала.

Список использованной литературы:

1. Гайнанов Д.А. Стратегическое управление потенциалом развития территориальных социально-экономических систем: методологические подходы и инструментальное обеспечение / Гайнанов Д.А., Биглова Г.Ф., Низамутдинов М.М., Гафарова Е.А., Кантор О.Г., Атаева А.Г., Орешников В.В., Мигранова Л.И., Кульмухаметов М.Ю. – Уфа, 2016. – с.244.

2. Гибизов Н. Г. Оптимизация расходов на бухгалтерию в предприятии путем внедрения методики КРІ // Молодой ученый. – 2012. – № 6 (41). – С. 134-137.

3. Клиентоориентированное управление в организациях сферы услуг: Монография / Гайнанов Д.А., Крупский А.В., Мигранова Л.И., Сайфуллина Л.Д., Спирина Л.И.; под общ. ред. д-ра экон. Наук, проф. Д.А. Гайнанова. – Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2015. – 148 с.