УДК

**АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИЯХ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ТОРГОВЛЮ СПОРТИВНЫМИ ТОВАРАМИ В РОССИИ**

А.И. Баширова, В.П. Чижик

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Омский государственный технический университет»,*

*г. Омск, Россия*

***Аннотация –* статья посвящена анализу системы стимулирования труда в организациях, осуществляющих торговлю спортивными товарами в России на примере таких компаний, как «Спортмастер», «Adidas» и «Reebok». Выявлены основные различия, сходства, достоинства и недостатки применяемых систем стимулирования труда. Актуальность данной темы обуславливается тем, что в современных условиях работы в организациях розничной торговли непродовольственных товаров без качественно-построенной системы стимулирования труда невозможна эффективная деятельность предприятия. «Человеческий фактор» является одним из наиболее важных аспектов успешной деятельности организации розничной торговли, в следствии, просто необходимо разрабатывать эффективную систему стимулирования труда торгового персонала.**

***Ключевые слова –* стимулирования труда, торговый персонал, мотивы деятельности, управление персоналом.**

I. Введение

В современных условиях проблема совершенствования системы стимулирования труда торгового персонала в организациях розничной торговли является важной составляющей успешного функционирования любого предприятия, осуществляющего торговлю спортивными товарами в России. Систему стимулирования труда можно определить как влияние системы управления организацией на мотивационную структуру личности работника с целью получения определенного результата по средствам направленного действия [1, с. 31]. Согласно исследованиям Веснина В.Р. важнейшим аспектом в принципах и задачах управления торговым персоналом является совершенствование системы стимулирования труда торгового персонала [2, с. 4].

II. Постановка задачи

В рамках данной темы, важно рассмотреть применяемые системы стимулирования труда в организациях, осуществляющих торговлю спортивными товарами в России на примере таких компаний, как «Спортмастер», «Adidas» и «Reebok». Также сформировать вывод о выявленных различиях, сходствах, достоинствах и недостатках системы стимулирования труда, применяемой в данных компаниях.

III. Теория

Система стимулирования труда должна быть комплексной, учитывать индивидуальные потребности работника и направлять персонал на достижение целей компании [3, с. 20]. По мнению автора Каз М., в системе стимулирования труда имеете значение такое понятие как «мир труда» – единство трех аспектов труда: организационно-технического (организация трудового процесса на рабочем месте); управленческого (схемы и методы управления трудовой деятельностью) и социально-культурного (нормы, принципы, ценности, традиции, представления работников) [9]. Эффективная деятельность организации, осуществляющей торговлю спортивными товарами, ее товарооборот и объем полученной прибыли, в значительной степени зависит от качества работы обслуживающего торгового персонала. А в следствии, чтобы торговый персонал организации качественно выполнял свои обязанности, руководству компаний необходимо создавать благоприятные условия труда, то есть нужно разрабатывать и активно внедрять эффективную систему стимулирования труда торгового персонала.

IV. Результаты экспериментов

Рассмотрим применяемые системы стимулирования труда торгового персонала в таких компаниях, как «Спортмастер», «Adidas» и «Reebok» [4, 6, 8].

«Спортмастер» – крупнейшая в России торговая сеть спортивной экипировки и сопутствующих товаров. По собственным данным компании, ее магазины в России, на Украине, в Белоруссии, Казахстане и Китае (более 450 точек) в год посещают примерно 200 млн человек.

Компания «Спортмастер» основана в 1992 г. Следует отметить, что компания развивает магазины casual-одежды под собственными марками «Ostin» с 2003 года, «Fanday» с 2013 года и развивает франчайзинговые сети одежды, обуви и аксессуаров – монобрендовую сеть «Columbia», обувную сеть «FootTerra» [4].

Система стимулирования труда торгового персонала состоит из материальной и нематериальной части. В ООО «Спортмастер» материальную часть системы стимулирования труда торгового персонала, составляет повременная система оплаты труда, дополнительная оплата труда в виде процентов от личных продаж, бонусы, социальный пакет.

Среднемесячная заработная плата продавца-консультанта состоит из суммы часовой ставки (49,6 р.) и процента от личных продаж (выплачивается сумма в виде 1% от объема продаж конкретного продавца-консультанта). При выполнении месячного объема плана продаж магазина, выполнении показателей KPI конкретного сотрудника, премии продавцам-консультантам не выплачиваются. По истечении трех месяцев работы в компании, сотрудникам предоставляются дисконтные карты магазина, с возможностью получения скидки до 30% на товары сети магазинов «Спортмастер», «Ostin», «Fanday» и «Columbia». Ежегодно, сотруднику, в зависимости от занимаемой должности, начисляются бонусы от компании, например, для продавца-консультанта размер бонусов составляет 35 тыс. руб. Этими бонусами можно оплатить до 30% стоимости товара, но при условии, что товар относится к новой коллекции.

Одна из проблем торгового персонала во время падения продаж – демотивация из-за снижения заработный платы. В этот момент, по мнению Наталии Скуратовской, генерального директора консалтинговой компании «Вив-Актив», необходимо работать над мотивацией сотрудников с помощью корпоративной культуры и нематериальной части системы стимулирования труда персонала [5].

Нематериальную часть системы стимулирования труда торгового персонала составляют социально-психологические и творчески-профессиональные стимулы. В компании есть реальные возможности карьерного роста, с позиции продавца-консультанта можно претендовать на должность начальника отдела магазина по истечении 6 месяцев работы в компании. Также у компании есть своя образовательная система, где проводятся различные вебинары по технологиям активных продаж, ассортименту товаров в магазине, по правилам ухода и использования товаров. Все сотрудники проходят обязательное сезонное тестирование на знание ассортимента магазина и технологичности товара. Компания «Спортмастер» проводит различные спортивные мероприятия, например, осенью 2017 года, в Омске проводились соревнования по футболу между магазинами города. Часто, в преддверии праздничных дней, проводятся внутренние конкурсы для продавцов-консультантов, например, при условии выполнения определенных показателей KPI (ключевых показателей эффективности) сотрудникам предоставляются дополнительные выходные дни, денежные призы или подарок от директора магазина. Важно отметить, что в компании раз в месяц проводится общее собрание сотрудников магазина, где директор Омского отделения магазинов «Спортмастер» подводит итоги работы начальников отделов, продавцов-консультантов, так как в большей мере от них зависит выполнение плана объема продаж магазина.

Компания «Adidas» уже 97 лет символизирует успех и является одним из ведущих брендов в мире спорта. Зарождение компании произошло в 1920 году, когда немецкий сапожник Адольф Даслер сшил первую пару спортивной обуви. На сегодняшний день компания занимает высокие позиции рейтинга по всему миру в сфере продаж и производства спортивной экипировки, которая имеет более 42000 сотрудников во всем мире.

Созданная в компании система стимулирования труда включает в себя установление размера заработной платы и социальных льгот на уровне, установленном конкурирующими компаниями, то есть поддержание среднего уровня заработной платы на рынке труда. В следствии, можно сделать вывод, что у организаций, осуществляющих торговлю спортивными товарами практически равные стимулирующие возможности.

Действующая в компании «Adidas» система стимулирования труда торгового персонала основана на применение 2 групп стимулов, это материальные и нематериальные стимулы. В материальные стимулы продавцов-консультантов «Adidas» входит повременно-премиальная плата труда, которая включает фиксированную почасовую оплату труда и бонусные премии по итогам работы сотрудника. Бонусная часть оплаты труда включает в себя выполнение плана продаж, выполнение ключевых показателей эффективности и уровень качественного обслуживания покупателей, исследуемый менеджерами по персоналу с помощью «тайного покупателя». Размер премиальной части оплаты труда устанавливается в соответствии с действующим положением о премировании, исходя из которого, уровень премиальных выплат не может превышать 20% от основного оклада. При этом оплата бонусной части в максимально возможном размере допускается только в случае 100% выполнения запланированных показателей KPI. Также на предприятии присутствует социальный пакет, включающий льготы социального направлений для всех категорий персонала.

Что касается нематериальных стимулов, то стоит отметить стремление компании «Adidas» трансформировать взаимодействие покупателя с торговым персоналом, сотрудникам нужно учиться, не просто продавать, а воодушевлять людей на спорт – подсказывать, как правильно начать заниматься спортом, умение подобрать экипировку для различных видов спорта с учетом потребностей клиента. Так, в Adidas Group в 2015 году стартовал проект под названием «Меняй жизнь через спорт», целью которого являлось развитие внутренних мотивов сотрудников. Было реализовано 27 региональных запусков проекта, суть проекта заключается в организации праздника спорта с проведением личных функциональных тренингов для сотрудников компании. Около 70% сотрудников, принявших участие в проекте, впервые участвовали в масштабном спортивном мероприятии. Данный проект способствовал значительному развитию системы стимулирования труда персонала в компании, по результатам проекта 65% сотрудников начали активно заниматься спортом [6]. Сотрудникам компании по истечении трех месяцев работы предоставляется дисконтная карта магазина, с помощью который можно использовать скидку на товары до 40%.

Компания «Reebok» является одним из ведущих мировых дизайнеров, продавцов и поставщиков одежды, обуви, аксессуаров и оборудования для спорта, фитнеса и повседневной жизни. Датой зарождения компании принято считать 1895 год, основатель компании – Джозеф Уильям Фостер, родился в Англии, первым изготовил шипованную обувь для бега. С 2006 года бренд «Reebok» является дочерней компанией концерна «Adidas» [7].

Действующая в компании «Reebok» система стимулирования труда торгового персонала также основана на применение 2 групп стимулов, это материальные и нематериальные стимулы. В материальную часть системы стимулирования труда торгового персонала входит повременно-премиальная система оплаты труда, состоящая из двух частей: фиксированной оплаты за отработанное время и премиальной части за выполнение плана продаж магазина. Цель и задача всего магазина – выполнить установленный план продаж в зависимости от сезона. Также в компании присутствуют дополнительные (бонусные) премии, зависящие от выполнения персонала ключевых показателей эффективности, запланированных директором отделения. Также, премии вручаются лучшим продавцам-консультантам на основе различных стимулирующих конкурсов по всей России. Так, в 2016 году проводился конкурс, установленный на максимальную продажу женских кроссовок с технологией «EasyTone», первые три консультанта, продавшие максимальное количество кроссовок получили премию в размере 10 тыс. руб., вторые два продавца – 7 тыс. руб. и третий продавец по России – 5 тыс. руб. По истечении трех месяцев работы в компании сотрудникам выдаются дисконтные карты с возможностью получения скидки до 30% от стоимости товаров, за исключение товаров со скидками.

Немаловажную роль играют нематериальные стимулы мотивации персонала компании, «Reebok» долго искала способы совершенствования новой миссии компании – «заставить покупателей двигаться». В компании предполагают, что лучший способ – это сначала привести в движение своих сотрудников. В результате согласования новой стратегии компания превратила один из складов в центр тренировки Reebok CrossFit, специально предназначенный для персонала компании [8]. Данная стратегия компании помогла выстроить качественную систему стимулирования труда персонала, направленную на формирование культуры здорового образа жизни, командного духа и сплоченности коллектива.

V. Обсуждение результатов

В ходе анализа системы стимулирования труда торгового персонала в компаниях «Спортмастер», «Adidas» и «Reebok» можно выделить определенные различия, сходства, достоинства и недостатки. В компании «Спортмастер» в сравнении с «Adidas» и «Reebok» основным различием в материальной части системы стимулирования труда торгового персонала, является отсутствие премиальных выплат за выполнение плана KPI, например, для продавца-консультанта и кассира необходимо соблюдать определенную запланированную норму ключевых показателей эффективности, таких как: выработка на продавца (продажи в час), выработка на кассира (количество проведенных единиц товара через кассу), средний чек, влияние кассы (количество добавленных позиций в каждый чек кассиром) и показатель UPT (комплексность чека). Торговый персонал компании не заинтересован в выполнении плана этих показателей, так как отсутствуете подкрепление материальными стимулами мотивации. И в следствии, продавец настроен только на выполнение максимального объема личных продаж, где не учитывает важный показатель UPT для эффективности работы магазина, хотя следует отметить, что именно показатель UPT является отражением качественного обслуживания покупателей. Тогда как в компаниях «Adidas» и «Reebok» эти показатели учитываются при выплате премиальной части заработной платы. Что касается нематериальной части в системе стимулирования труда торгового персонала «Adidas» и «Reebok» реализуют глобальные проекты по формированию культуры здорового образа жизни, командного духа и сплоченности коллектива. В «Reebok» создали центр тренировки Reebok CrossFit специально для сотрудников компании, в «Adidas» создали проект «Меняй жизнь через спорт», где у сотрудников есть возможность пройти уникальную программу, с помощью которой можно совершенствовать процессы личной трансформации во всех сферах жизни: физической, эмоциональной, социальной и профессиональной. В компании «Спортмастер» не настолько глобально развита система стимулирования труда, различные спортивные мероприятия для сотрудников, обычно, проходят в рамках города, где соревнуются сотрудники магазинов, или по инициативе персонала в свободное от работы время.

VI. Выводы и заключение

Таким образом, эффективная система стимулирования труда торгового персонала в организациях, осуществляющих торговлю спортивными товарами в России должна представлять собой взаимосвязанные принципы и факторы, которые побуждают торговый персонал к высокопроизводительной трудовой деятельности, обеспечивая тем самым успешную деятельность торгового предприятия. В результате проведенного анализа на примере компаний «Спортмастер», «Adidas» и «Reebok», осуществляющих торговлю спортивными товарами, можно сделать вывод, что в компаниях достаточно хорошо устроена система стимулирования труда торгового персонала, но есть определенные аспекты, на которые стоит обратить внимание, на наш взгляд, компании «Спортмастер» следует ввести премиальные выплаты за выполнение плана ключевых показателей эффективности, так как именно они влияют на эффективность и качество деятельности компании в целом. Следовательно, деятельность торгового персонала будет направлена не только на выполнение личного объема продаж, но и на выполнение важных показателей качества работы сотрудника. Стоит отметить, что в компаниях «Adidas» и «Reebok» данный вид материального стимулирования уже присутствует. Что касается нематериального стимулирования в компаниях, в частности корпоративная культура всех компаний обогащена совокупностью традиций, взглядов, убеждений и принципов работы сотрудника. В компаниях для торгового персонала проводятся различные конкурсы, спортивные мероприятия, тренинги от наставников, что является, несомненно, положительным фактором формирования системы стимулирования труда торгового персонала. Стоит отметить, что в компании «Спортмастер», спортивные программы или мероприятия проводятся в рамках города, и, как правило, по инициативе сотрудников, тогда как в «Adidas» и ««Reebok» реализуются глобальные проекты с участием спортсменов и профессиональных тренеров по трансформации жизненных процессов сотрудника, персонал отдела продаж должен не просто научиться продавать, а жить согласно культуре здорового образа жизни.

Компании «Спортмастер» нужно стремиться к мотивационной идеологии западных фирм «Adidas» и «Reebok», направленную не просто на получение прибыли, а на формирование культуры здорового образа жизни, командного духа и сплоченности коллектива.

Список литературы

1. Г.А. Волковицкая Стимулирование труда: критерии качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-truda-kriterii-kachestva> (дата обращения: 12.12.2017).

2. В.Р. Веснин Управление персоналом в схемах: учебное пособие /В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 96 с.

3. И.В. Боровинская, Н.Г. Фризен Разработка системы мотивации торгового персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/download/elibrary_27717042_41404092.pdf> (дата обращения: 12.12.2017).

4. Бизнес-справка по торговой сети «Спортмастер» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/research/29550/> (дата обращения: 13.12.2017).

5. И.А. Баскакова «Стоит ли экономить на продавцах?» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://b2b.sportmaster.ru/news/index.php?ELEMENT_ID=28554> (дата обращения: 13.12.2017).

6. И.А. Ильин Кейс российского «Adidas». Корпоративная культура [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/kak-zamenit-fastfud-sportom-keys-rossiyskogo-adidas> (дата обращения: 13.12.2017).

7. Сайт компании «Reebok». История бренда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.reebok.ru/ru-RU/Blog/2014-04/-Brand-History/> (дата обращения: 13.12.2017).

8. О.Л. Чуланова Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf> (дата обращения: 13.12.2017).

9. М. Каз Мотивация труда: трансформация структуры теоретико-методологического знания и когнитивно-ценностный подход // Вопросы экономики. 2005. № 12. С. 82 – 95.