

струментарий для планирования и прогнозирования текущей предпринимательской деятельности [2].

Грамотное использование космономического подхода и выявление благодаря ему потенциала лидера способно предоставить организации новые конкурентные преимущества.

Библиографические ссылки

1. Кудрявцева В. И. Космономические факторы серийных убийств // Криминология : вчера, сегодня, завтра. – С-Пб., 2019. – № 51 – С. 38–44.

2. Кудрявцева В. И. Космономические ИТ технологии и управление в социальных и экономических системах // Проблемы управления хозяйствующими субъектами в информационном обществе : Материалы 8-го Международного научно-практического интернет-семинара 15 апреля 2019 г. – 15 мая 2019 г. – Международный университет «МИТСО», 2019 [Электронный ресурс] – Режим доступа : https://www.mitso.by/web/uploads/others/kaf_eco/%d0%a1%d0%b5%d0%bc%d0%b8%d0%bd%d0%b0%d1%80%202019_%d0%a1%d0%b1%d0%be%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba.pdf. – Дата доступа : 06.02.2020.

УДК 331.102

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Р. А. Кузнецова¹⁾, Т. Ю. Гораева²⁾

¹⁾ *Магистрант факультета экономики и управления
Гродненского государственного университета имени Я.Купалы, г. Гродно*

²⁾ *Кандидат экономических наук, доцент
Белорусского государственного университета, г. Минск*

Заинтересованность сотрудников в результатах своего труда, а также их преданность ценностям компании являются важной составляющей прибыльности и успеха деятельности торговой организации. В статье предлагается рассмотреть нематериальную мотивацию как инструмент повышения уровня заинтересованности, а также «преданности» сотрудников отделов продаж торговых компаний и повышения эффективности их деятельности.

Ключевые слова: мотивация персонала; корпоративная культура; эффективность деятельности сотрудников; производительность.

STAFF NON-MATERIAL MOTIVATION AS A MANAGEMENT TOOL HUMAN RESOURCE

R. A. Kuznetsova¹⁾, T. Y. Goraeva²⁾

¹⁾ *Master's Student of the Faculty of Economics and Management
Grodno State University named after Y. Kupala, Grodno*

²⁾ *PhD in Economics, Associate Professor, Belarusian State University, Minsk*

The employee interest in the results of their work, as well as their devotion to the company's values, is an important component of the profitability and success of a trading organization. The article proposes to consider non-material motivation as a tool to increase the level of interest, as well as the "loyalty" of sales staff of trading companies and increase the efficiency of their activities.

Key words: Employees motivation; corporate culture; employee performance; productivity.

В настоящее время в Республике Беларусь для любой крупной частной торговой организации одним из главных направлений является разработка стратегии мотивации и удержания в отделах продаж квалифицированных сотрудников с высокой эффективностью их деятельности. Частные торговые компании вкладывают много времени и сил в поиск кандидатов, обучение сотрудников, после чего главной задачей становится мотивация сотрудников для получения от них максимальной эффективности их деятельности.

При разработке системы мотивации для торговой организации необходимо учитывать ее стратегические цели, задачи, которые стоят перед конкретными подразделениями, стадию развития компании, а также содержание корпоративной культуры организации и систему ценностей сотрудников подразделения. Неотъемлемой частью системы мотивации является нематериальная мотивация, которую следует создавать, учитывая все из перечисленных факторов. При разработке системы нематериальной мотивации труда, помимо перечисленных выше, следует учитывать такие факторы, как стаж работы сотрудников в организации и их уровень заработной платы. Такой вид мотивации имеет высокую степень важности для торговых организаций, т. к. сотрудники отделов продаж работают более эффективно в условиях конкуренции и борьбы за титулы, участвуя в конкурсах, в условиях дружного коллектива, командной работы, а также при условии осознания важности собственного вклада, что достигается внедрением нематериальной мотивации.

«Под нематериальным стимулированием (моральным) подразумеваются инструменты, направленные на создание психологического комфорта для работников организации» [1, 190]. «В значительной мере реализация нематериального стимулирования зависит от руководителя организации и руководителя подразделения, что требует от них знания психологии общения и управленческого опыта. В качестве инструментов нематериального стимулирования могут использоваться: похвала, предоставление отгулов, официальное признание заслуг, награда, карьерный рост, повышение официального статуса, должности, возможность обучения, участие в интересном проекте, участие в конкурсе и др.» [1, 190].

Для изучения мотивирующих факторов деятельности сотрудников отдела продаж или организации в целом используются различные методы, такие как:

1) Включённое наблюдение. Данный метод может использоваться непосредственным руководителем сотрудника. В процессе наблюдения руководитель делает субъективную оценку мотивов поступков сотрудника и его поведения в целом.

2) Персональная мотивационная беседа. Данный метод позволяет определить факторы, мотивирующие сотрудника. Использование метода предполагает наличие навыков психодиагностики у ответственного лица, ведущего беседу.

3) Мотивационный семинар – это комплексная методика, которая включает в себя ролевые игры, упражнения, устные опросы.

4) Тесты и опросники. Данный метод используется для получения индивидуального или группового мотивационного профиля, перечня мотивационных факторов.

При приёме на работу крупные торговые организации используют в анкетах краткие опросники с системой ранжирования для определения системы ценностей кандидата (рис. 1).

Проранжируйте по убыванию значение каждого из факторов при выборе работы

(10 - максимально важно, 1 - не важно. Каждый из баллов может быть присвоен только одному из факторов)

| | | | |
|----------------------|------------------------------------|----------------------|---|
| <input type="text"/> | Карьера | <input type="text"/> | Стабильность, надежность |
| <input type="text"/> | Деньги | <input type="text"/> | Самостоятельность и ответственность позиции |
| <input type="text"/> | Приобретение нового опыта и знаний | <input type="text"/> | Высокая интенсивность работы |
| <input type="text"/> | Близость к дому | <input type="text"/> | Сложность поставленных задач |
| <input type="text"/> | Пrestиж компании | <input type="text"/> | Психологический климат коллектива |

Рисунок 1 – Опросник для определения ведущих ценностей кандидата [4]

В дальнейшем в процессе работы изучение мотивационных факторов и степени включённости сотрудников следует проводить регулярно. Регулярные исследования позволят своевременно актуализировать систему нематериальной мотивации персонала.

После проведения опроса сотрудников необходимо выполнить следующие действия: провести анализ полученных данных, полученные результаты соотнести с ситуацией в подразделении, разработать план мероприятий, направленных на повышение удовлетворённости и эффективности персонала, сообщить результаты участникам опроса. Важно соблюдать последовательность действий, которая сделает эффективными мероприятия по разработке нематериальной мотивации, в противном случае опросы могут демотивировать сотрудников и увеличить уровень недоверия к работодателю.

В 2017 году был проведён опрос среди сотрудников отдела продаж крупной торговой организации. В результате анализа результатов опроса были выявлены ведущие потребности в подразделении: материальное вознаграждение, достижение сложных целей, признание со стороны других людей, ощущение востребованности. Результаты опроса (табл. 1) стали одним из критериев для разработки материальной и нематериальной мотивации сотрудников торговой компании. В качестве нематериальной мотивации лучшие сотрудники подразделения были включены в список награждаемых на официальном мероприятии, где награждение осуществлялось на сцене с оглаской результатов деятельности сотрудника, а также его достижений, кроме того, была внедрена система наставничества. Лучших сотрудников включили в список аттестуемых с целью предоставления возможности повысить категорию данных специалистов. Внедрение новой системы мотивации привело к росту выручки, конверсии звонков, конверсии счетов, а также росту скорости и качества обслуживания клиентов.

Таблица 1 – Ранги потребностей сотрудников отдела продаж

| № п/п | Потребность сотрудника | Ранги |
|-------|---|-------|
| 1 | Материальное вознаграждение | 1 |
| 2 | Хорошие условия работы | 7 |
| 3 | Чёткое структурирование работы | 9 |
| 4 | Социальные контакты | 6 |
| 5 | Завоевание признания со стороны других людей | 3 |
| 6 | Влиятельность и власть | 8 |
| 7 | Разнообразие, перемены | 5 |
| 8 | Совершенствование, рост и развитие как личности | 9 |
| 9 | Ощущение востребованности | 4 |
| 10 | Быть креативным | 8 |
| 11 | Ставить для себя сложные цели | 2 |
| 12 | Долгосрочные стабильные взаимоотношения | 10 |

Таким образом, внедрение нематериальной мотивации – это комплексный процесс, требующий анализа многих факторов и временных затрат. Однако по итогам качественного внедрения нематериальной мотивации значительно возрастает заинтересованность сотрудников в результатах труда, их преданность ценностям компании и работодателю, а также увеличивается прибыль торговой организации.

Библиографические ссылки

1. Минева О. К., Арутюнян С. А., Белик Е. А., Крюкова Е. В., Кочеткова Н. Н., Мордасова Т. А., Храмова Т. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / О. К. Минева, С. А. Арутюнян, Е. А. Белик [и др.] – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2017. – 272с. : ил. + Доп. материалы [электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. – (Балавриат).
2. Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 312 с.
3. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Пряжников. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 365с. – Серия: Бакалавр. Академический курс.
4. Студопедия. – Режим доступа: <https://studopedia.info/3-104425.html> Дата доступа 08.02.2020 г.