

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ГНУЧКОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛІВ ТА ПОСТАНОВКИ ОСОБИСТИХ ЦІЛЕЙ В МОТИВУВАННІ ПРАЦІВНИКІВ ВІДДІЛУ ЗБУТУ

В роботі проведено дослідження особливостей мотивування працівників відділу збуту шляхом надання їм можливості вибрати собі мотиваційні бонуси і відповідно ставити для себе особисті цілі, досягнення яких залежить від успіхів на роботі. Також проаналізований інструмент постановки цілей як мотиваційний засіб.

Ключові слова: мотивація, стимул, цілі, відділ збуту.

В работе проведено исследование особенностей мотивации работников отдела сбыта путем предоставления им возможности выбирать себе мотивационные бонусы и соответственно ставить для себя личные цели, достижение которых зависит от успехов на работе. Также проанализирован инструмент постановки целей как мотивационное средство.

Ключевые слова: мотивация, стимул, цели, отдел сбыта.

In this paper the motivation of sales personnel is studied. Main point which is discussed is to allow workers to choose motivational bonuses according to their desires and therefore to set and achieve personal goals while doing their job. Also the goal setting as a motivational mechanism is analyzed.

Key words: motivation, goals, motives, sales.

Постановка проблеми. Проблема мотивування збутового персоналу є важливою для українських підприємств, оскільки об'єм продаж є одним з основних показників ефективності ведення бізнесу. В сучасних економічних реаліях люди ходять на роботу для того, щоб забезпечити свої основні потреби. Ці потреби різні для різних людей, тому неможливо розробити мотиваційний механізм, який би був однаково ефективним для всіх. У даній роботі досліджується механізм, який дозволяє працівникові самому вибрати мотиваційні бонуси в залежності від особистих потреб і цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сфері підбору мотиваційних важелів було проведено вже багато досліджень, їх описували, наприклад, Білинська, Чернов та інші [3, 8]. В їх роботах описані основні критерії ефективності роботи працівника відділу збуту, такі як обсяг продажу, кількість клієнтів, дебіторська заборгованість на кінець періоду та інші. Роль цілей в мотивуванні досліджували Занюк, Бахарев, Калінін [2, 4, 5]. В даній статті запропоновано поєднання результатів їх досліджень та вироблено відповідні рекомендації.

Формулювання цілей статті. Основною ціллю даного дослідження є розробка мотиваційного механізму для працівників відділу збуту, який би дозволяв їм самостійно вибрати мотиваційні бонуси в залежності від особистих потреб, а також пов'язати деякі особисті та робочі цілі працівника. Також в роботі досліджується питання ролі цілей в мотивації індивіда.

Виклад основного матеріалу. Цілі відіграють дуже важливу роль в мотивуванні персоналу. Людину завжди підштовхують до руху вперед незадоволені потреби. Коли людина має сильну незадоволену потребу, то це штовхає її до конкретної роботи до задоволення потреби. Спочатку ставиться ціль, і вона є передумовою виникнення мотивації. Сам стан мотивації є нестабільним. Настрій людини змінюється, і стан мотивації теж може появлятися і зникати. Для виникнення мотивації необхідна правильно поставлена мета. Після її досягнення настає короткий період задоволення, росте самооцінка людини і впевненість у собі. Через деякий час вступає в силу наступна незадоволена потреба. І так все життя. Самооцінка людини і впевненість у собі – це критерії, за якими людина оцінює рівень складності завдань, за які вона готова взяти на себе відповідальність. Кожен успіх піднімає самооцінку людини, а невдача – знижує.

Отже, ціль відіграє дуже вагомий роль в мотивації, адже без її постановки решта етапів даного процесу не мають змісту. Згідно праць Занюка [4], ціль взаємозалежна з перспективою. Перспектива – це мета та переживання її значимості, реальність досягнення. Звідси випливає, що одними з найважливіших критеріїв постановки цілей є конкретність і досяжність. Оскільки внутрішня ціль мотивує набагато сильніше, то необхідно щоб працівник прийняв цілі організації за свої. Мета, задана іншою людиною, далеко не завжди стає метою суб'єкта і в процесі роботи може легко спотворюватися і відкидатися взагалі. Ціль може бути прийнята, якщо вона відповідає задоволенню певних потреб суб'єкта чи є етапом або засобом задоволення потреб особис-

тості. Згідно з рекомендаціями Кондо Йосі [6], з метою ефективного виконання завдань потрібно покласти на працівника відповідальність за досягнення тих чи інших результатів, повідомити про існуючі засоби їх досягнення, але не давати чітких інструкцій, інакше можлива неефективність певних інструментів буде використана як виправдання відсутності бажаного результату. Стандартні методи та засоби виконання завдань мають бути варіантами до вибору.

Чітка постановка цілей перед працівником, дозволяє отримати такі мотиваційні результати:

- розуміння працівником поставленої задачі дозволяє йому краще виконувати його роботу
- можливість точної оцінки результатів виконання працівником поставлених завдань
- швидкість досягнення поставлених цілей
- розуміння працівником того, за що він отримує винагороду.

А. Бахарев, експерт порталу htm.ru, говорить, що розробка ефективної системи мотивації персоналу, починається з постановки цілей і описання результату, якого необхідно досягнути. Дуже важливими є формулювання і формалізація місії, основних задач та пріоритетів організації, оскільки вона підсилює їх вплив і підвищує рівень відповідальності працівників компанії [2].

Окрім правильної постановки цілей в роботі важливо також звертати увагу і на особисті цілі працівника. Він може мати, наприклад, бажання провести відпустку з сім'єю за кордоном або мати авто. Якщо його роботодавці дадуть йому можливість досягати особисті цілі на робочому місці, то його ефективність зростатиме.

Для роботодавця в свою чергу важливо, щоб система стимулювання працівника була прив'язана до ключових показників ефективності його роботи. Для працівника відділу збуту такими показниками можуть бути, наприклад, обсяг продажу, приріст обсягу продажу, вчасні розрахунки клієнтів тощо.

Розробка відповідних мотиваційних бонусів, так щоб вони могли стати для працівника відділу збуту особистою ціллю часто може супроводжуватися рядом проблем, наприклад, не зовсім зрозумілі критерії отримання винагороди, недосяжність цілей, суб'єктивність при визначенні переможців. Для того, щоб уникнути таких труднощів, варто вжити ряд заходів. Візьмемо для прикладу бонус – поїздку у відпустку за кордон. Для того, щоб працівник відділу збуту прагнули покращувати ефективність своєї роботи, слід правильно описати критерії за якими буде отримана винагорода. Як відомо, цілі повинні бути: конкретними, вимірюваними, значимими, досяжними, визначеними в часі.

Відповідно, безкоштовні путівки зможуть отримати ті, хто[7]:

- протягом наступних 12 місяців
- залучить більше 3 нових клієнтів
- кожен, з яких, купить на суму 100 000 гривень
- і тому стане новим ключовим клієнтом компанії

Така постановка цілей важлива, оскільки працівники чітко розуміють, що їм потрібно виконати для отримання винагороди. Якщо на фірмі існують фінансові труднощі і бюджет на путівки має бути визначеним заздалегідь, то можна буде зекономити на інших факторах, таких, як, наприклад, термін поїздки, клас готелю, сезон, наявність чи відсутність екскурсій тощо.

У статті, опублікованій в Гарвард Бізнес Ревю [1], Стинбург та Аерн описують дослідження з метою виявлення впливу багаторівневих цілей на мотивацію персоналу. Мета першого рівня була встановлена в точці, яку більшість продавців компанії зазвичай досягають. Мета другого рівня перебувала в точці, яку досягали лише невеликий відсоток співробітників відділу продажів. Мета третього рівня досягали тільки найкращі збутовики. Всі продавці були розділені на дві групи: першій були задані цілі на рівні один і три, а друга група отримала цілі на всіх трьох рівнях. В результаті експерименту були отримані такі результати: основні виконавці другої групи, досягнувши другого рівня, прагнули досягти мети третього рівня і досягли кращих результатів, ніж ті, яким були задані тільки два рівня, яким розрив між першим і третім рівнями здавався непереборним. Ці результати дозволяють припустити, що основні виконавці докладають більше зусиль, якщо їм надані додаткові рівні. Проте багаторівневі цілі не мотивували ні працівників з найбільшими і з найменшими обсягами збуту, перших, мабуть, тому, що їх цікавить одна лише верхня сходинка, а останні – тому, що вони зазвичай прагнуть (і залишаються цілком задоволеними) досягненням мети першого рівня.

Дослідження [9], яке було націлене на перевірку ефективності напрямляючи бонусів, показало, що видалення щоквартальних бонусів і збереження тільки лише річного бонусу зменшувало загальну продуктивність працівників з найменшим обсягом збуту приблизно на 10%. Крім того, це призвело до зменшення ефективності роботи також працівників з середніми і найбільшими обсягами збуту на 4 і 2 % відповідно. Тобто можна говорити про важливість постановки короткострокових цілей, особливо для працівників з низькими обсягами збуту.

Враховуючи вищезгадані критерії в роботі запропонована мотиваційна система для відділу збуту підприємства. В ній використані такі мотиваційні важелі: ставка, премія в залежності від обсягу продаж та бальна система, на основі якої розроблена методика, що дозволяє працівнику вибирати актуальні для нього

елементи соціального пакету, деякі з яких є достатньо вагомими, щоб використовувати інструмент постановки і досягнення цілей для їх отримання. Система побудована на принципі стимулювання бажаної поведінки Береса Скінера [8] з врахуванням особистих потреб працівника. Особливістю даної системи є максимальне стимулювання бажаної поведінки і мінімальне застосування покарань, по можливості їх відсутність.

Структурні елементи даної системи такі:

1. Зарплата.
 2. Премія 1% від загального обсягу продажу (може змінюватися в залежності від рентабельності підприємства).
 3. Соціальний пакет, елементи якого можна вибрати згідно власних уподобань, на основі зароблених в процесі роботи балів.
 4. Бонусні бали, що нараховуються в залежності обороту, в даному прикладі ми розраховуємо кількість балів як 1% від обсягу збуту. У грошовому еквіваленті 1 бал приблизно рівний одній гривні преміальних.
 5. Кожен місяць перед відділом збуту встановлюється планова сума обсягу збуту. При досягненні даного обсягу збуту кількість бонусних балів кожного працівника множиться на 1,5, тобто люди отримують 50% надбавки за досягнення командних цілей. Цей бонус встановлюється для підтримки в працівників прагнення до командного успіху, він використовується як інструмент командоутворення. Далі використовується система накопичувальних бонусів, наприклад, якщо другий місяць підряд досягнутий цільовий обсяг продажу, бали множаться на 1,6, потім на 1,7 і так до двох, з метою підтримки в працівників бажання ефективно працювати.
 6. Надбавка за стаж становить 5% до зароблених балів за 1 рік роботи. Відповідно, чим довше людина працює, тим більше грошей вона отримує. Цей інструмент використовується для утримання хороших кадрів.
 7. Враховується також коефіцієнт вчасних розрахунків клієнтів за поставлений товар
- Наведемо приклад розрахунку зарплати та бонусних балів за такою формулою:

$$B = (1\% * O) * C * K * R * Z$$

де B – сума виплат балів, нарахованих працівникові за звітний період, Ст – фіксована ставка, од., O – обсяг продажу, грн., C – коефіцієнт стажу, од., K – командний коефіцієнт, од., R – коефіцієнт вчасних розрахунків клієнтів, Z – коефіцієнт підвищення кваліфікації.

Наприклад, працівник відділу збуту продав виробів на 100 000 грн. за місяць (1000 балів), протягом роботи в організації відвідав 3 тренінги з продаж (Z = 1,3), командна ціль (наприклад, загальна сума продаж по підрозділу 500 000 грн. за місяць) досягнута третій місяць поспіль (K=1,7), працівник працює на фірмі протягом 5 років (C=1,25), на кінець звітного періоду всі клієнти розрахувались за поставлені товари та послуги R=1.

Крім того, він цілий місяць допомагав в адаптації нового працівника компанії, за це йому нарахували ще 500 балів.

Тоді, використовуючи формулу, ми отримаємо:

$$B = 1000 * 1,3 * 1,7 * 1,25 * 1 + 500 = 3262 \text{ бали, тобто } 3,26\% \text{ від обсягу продажу}$$

1% преміальних буде заплачений готівкою, тобто разом – 4,26% від обсягу продажу.

Для різних людей існують різні засоби задоволення потреб. Нижче ми пропонуємо елементи соціального пакету та опис потреб, для задоволення яких він може бути використаний. Це:

- Обіди. Місячне харчування в їдальні можна отримати за 600 балів (з розрахунку 30 грн. обід протягом 20 робочих днів), що дозволяє забезпечити первинні потреби працівника в їжі.
- Безлімітний телефон – 800 балів на місяць, що допомагає задовольняти потреби свободи і незалежності, комфорту.
- Службове авто – 2500 балів на місяць. Допомагає задовольняти потреби свободи і незалежності, поваги, значимості, комфорту, самовираження, схвалення оточенням, успіху.
- Бензин. Картка на 50 л – 400 балів, на 100 л – 800 б. Допомагає задовольняти потреби свободи і незалежності, комфорту.
- Додатковий вихідний – 500 балів. Допомагає задовольняти потребу, відпочинку.
- Кредити. Наприклад, 8000 гривень на рік за 2000 балів (Закладено 24% річних). Дозволяє задовольнити потреби за вибором працівника.
- Екскурсії – від 300 балів. Допомагає задовольняти потреби нових вражень, відпочинку, пізнання світу.
- Забезпечення пенсії. Мінімальна програма від фондів пенсійного страхування, таких як, наприклад, Аліко чи Граве – від 3000 балів на рік. Можна вибирати різні програми по мірі можливості. Допомагає задовольняти потреби безпеки.
- Тренінги від 1000 балів. З розрахунку додаткової компенсації фірмою 2/3 вартості навчання. Допомагає задовольняти потреби нових вражень, відпочинку, пізнання світу, збільшення знань, професійного пізнання, розвитку інтелекту.

- Відпочинок. Наприклад, путівка на 1 людину від 2500 балів. Допомогає задовольняти потреби нових вражень, відпочинку, пізнання світу.
- Страхові продукти, наприклад авто каско – від 5000 балів, страхування цивільної відповідальності автовласника – від 300 балів, страховка здоров'я – від 1000 балів. Допомогає задовольняти потреби безпеки та здоров'я.

Ваговий коефіцієнт 1 балу визначається керівництвом підприємства, для нашого випадку він був прийнятий за 1 грн.

Таким чином працівник зможе отримувати важливі для нього елементи соціального пакету, а фірма має можливість фокусувати його уваги на найважливіших показниках діяльності.

Висновки. Запропонована мотиваційна система дозволяє працівнику обирати важливі для нього елементи соціального пакету, а також пропонує певні бонуси за успішне виконання роботи, наприклад, службове авто, пенсійне страхування, туристичні путівки. В такий спосіб вдається досягнути поєднати особистих цілей працівника з цілями фірми.

В подальших дослідженнях слід глибше дослідити потреби працівника та можливості підприємства у їх задоволенні. Також варто проаналізувати вплив навчання персоналу методик постановки та досягнення цілей на загальну ефективність їх діяльності.

Література

1. Steenburgh T., Ahearne M. *Motivating sales people: what really works* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hbr.org/2012/07/motivating-salespeople-what-really-works/ar/>
2. Бахарев А. *Методы немонетарной мотивации и подходы к ней* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://grebennikon.ru/article-9hpq.html>
3. Белинская Ю. *За что платят продавцам.* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.ua/magazine/forbes/1350153-za-cto-platyat-prodavcam>.
4. Занюк С. С. *Мотивація діяльності: спонукання, активність, успіх / Занюк С. С. – Луцьк: Вид-во Волинського держ. університету, 1998. – 124 с.*
5. Калинин М. *6 правил постановки целей сотрудникам* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.forbes.ru/svoi-biznes-column/master-klass/64987-6-pravil-postanovki-tselei-sotrudnikam>.
6. *Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента / Кондо Й., Како А., Сайто Ю. та ін. [Кондо Й., Како А., Сайто Ю. та ін.] – К. : АДЕФ-Україна, 2007. – 206с.*
7. Петров А.М. *О правильной мотивации продавцов.* [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://petrov.com.ua/articles/sales-motivation.htm>
8. Пугачев В.П. *Усиление мотивации по методике Скиннера.* [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://www.elitarium.ru/2011/10/05/usilenie-motivacii-skinner.html>
9. Стинбург Т., Аерн М. *Мотивация продавцов. Что действительно работает.* [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://www.arbconsulting.ru/about/blog/marketing/2013/09/25/motivacija.html>
10. Чернов И.В. *Схема мотивации менеджеров по продажам: разрабатываем и реализуем.* [Електронний ресурс] URL: <http://www.hr-portal.ru/article/shema-motivacii-menedzherov-po-prodazham-razrabatyvaem-i-realizuem>