

## **МЕХАНИЗМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В СФЕРЕ ТОРГОВЛИ**

*Работа представлена кафедрой экономики и управления на предприятии  
(торговли и общественного питания) Уфимского института (филиала)  
Российского государственного торгово-экономического университета.  
Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор Р. Н. Шайбаков*

*Как бы хорошо ни была определена стратегия, поставлены цели и расписаны планы, реализовать их приходится силами работников предприятия. И достижение успеха во многом зависит как от их личных качеств, так и от того, как поставлена работа с персоналом. До тех пор пока не решены вопросы коммуникаций, мотивации и оптимального управления человеческими ресурсами, предприятие не может рассчитывать на достижение каких-либо положительных результатов.*

***Ключевые слова:** персонал, человеческий фактор, коммуникации, сфера торговли.*

*L. Muftiyeva*

## **MECHANISM OF USAGE AND ROLE OF THE HUMAN FACTOR IN THE TRADING SPHERE**

*Be a strategy, goals and plans ever so well-judged, it is employees who have to realise them. Success achievement in many ways depends both on personal traits and*

*organisation of work with staff. A company can not count on obtaining positive results until it solves the problems of communications, motivation and optimal human resources management.*

**Key words:** *staff, human factor, communications, trading sphere.*

Коммуникации – это связующий процесс, который встроен во все виды управления, такие как межличностные отношения, информационный обмен, процесс принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Особая важность его для такой сферы, как торговля, вытекает в силу ее некоторой обособленности от остальных структур экономики. Управленческая информация исходит как из подразделений торговых предприятий, так и из внешних источников. Чаще всего именно из-за недостатка коммуникационных систем между различными частями организации возникает дефицит внешней информации. Постоянные связи и взаимная проверка информации совместно с подразделениями маркетинга, отдела реализации и финансов необходимы в течение времени осуществления всего процесса сбыта. Это особенно важно для длительного функционирования торговых организаций, у которых основа коммерческой эффективности может заметно меняться в процессе работы. Реализуемые товары могут соответствовать потребностям, спрогнозированным в начале изучения и составления плана маркетинга, однако рынок мог уже измениться и продукт больше не требуется в своей первоначальной форме. Хотя отдел маркетинга отдавал себе отчет о подобных изменениях, он не позаботился о своевременном информировании подразделения торговли. В итоге затраты произведены напрасно.

В таких крупных торговых компаниях руководители среднего звена из сбытовых, маркетинговых служб должны встречаться для координации своих действий по обновлению рынка сбыта. Очень важно получать оперативную информацию о том, чего хочет рынок. Это позволит сохранять близость к потреблению и эффективно удовлетворять его запросы.

Созданные хозяйственные центры (ХЦ) по образцу западных должны дать обоснование достаточно низких затрат по реализации будущей продукции, с тем чтобы дальнейшие затраты по прогнозированию сбыта товаров были оправданы. Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Доказано, что такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации [1].

Информация внутри организации может перемещаться в рамках вертикальных коммуникаций, т. е. передаваться по «нисходящей» или «восходящей». Особое внимание хотелось бы обратить на коммуникации по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие оказывает заметное влияние на производительность. Многие хорошие идеи рождаются именно внизу в силу того, что именно работник низшего уровня как никто другой наиболее близок к конечной цели – увеличению объема продаж и не ему ли не знать все его достоинства и недостатки? И роль коммуникаций здесь в том, чтобы не потерять хорошую идею и донести ее до верхних уровней. Идея может быть отклонена на любом уровне по пути своего движения «наверх». Если предположить, что она была хорошей, то ее отклонение проинформирует работника о том, что организация не стимулирует его к поиску новаторских решений в сфере торговли.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод: один из резервов повышения эффективности деятельности торговли – это налаживание коммуникаций. Это и налаживание каналов поступления и обмена информацией, осуществление ее обратной связи (т. е. реакции получателя информации, показывающая, понята информация или нет), устранение шумов (того, что искажает смысл информации) и т. д.

В сфере торговли больше, чем в любой другой области управления, экономический успех в первую очередь зависит от людей. Творчество и предпринимательство, столь важные для торговли, не могут быть спланированы, но условия, в которых они смогут эффективно раскрыться, сильно зависят от управленческих решений.

Предположения о том, что достаточно простого материального вознаграждения для того, чтобы заставить работать людей на организацию, на сегодня не верны. Однако многие руководители все еще испытывают сильное влияние этих старых концепций. Осознание этого факта и применение в полную силу новых методов мотивации таит в себе один из практически мало используемых резервов.

Использование метода «кнуток и пряников» на сегодняшнем этапе человеческого развития является мало эффективным. Простой пряник не всегда заставляет человека трудиться усерднее.

Теории мотивации основываются на идентификации внутренних побуждений (называемых потребности), которые заставляют действовать так, а не иначе. Потребности влекут за собой возникновение целей, достижением которых удовлетворяется потребность. Степень же удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в будущем.

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то на предприятии необходимо создать такие ситуации, которые позволили бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством поведения, приводящего к достижению целей. Такие ситуации должны быть вознаграждаемыми. Вознаграждение в разговоре о мотивации имеет более широкий смысл, чем просто деньги (как это принято считать) или удовольствия, – это все, что человек считает ценным для себя. Вознаграждения бывают внутренними и внешними. Внутреннее вознаграждение дает сама работа – это, например, чувство достижения результа-

та, значимости выполняемой работы, общение в процесс работы. Должна быть разработана эффективная система внешних вознаграждений, которые даются самой организацией, – это зарплата, продвижение по службе, престиж, дополнительные выплаты и так называемый полный социальный пост и т. д.

Разные люди обладают разными потребностями, следовательно, конкретное вознаграждение оценивается ими по-разному. Например, если за выполненную работу человек получил денежную премию, а он рассчитывал на продвижение по службе, то вознаграждение оценивается им как несущественное и, следовательно, мотивация его трудовой деятельности будет ослабевать. Аналогично может возникнуть ситуация, когда работник может предпринять какие-то действия, которые принесут несомненную пользу для предприятия, но потребуют от него приложения существенных усилий, которые, как он знает, не будут соразмерно вознаграждены, то он, скорее всего, не предпримет никаких действий.

Важнейшим компонентом мотивации является справедливость. Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то возникает психологическое напряжение и желание восстановить баланс или чувство справедливости, изменив либо уровень затрачиваемых усилий, либо уровень получаемых вознаграждений. Таким образом, работники, которые считают, что им недоплачивают, начинают работать менее интенсивно, и, наоборот, люди которым переплачивают, повышают свою производительность. Поэтому крайне важно объяснять и показывать, откуда возникла разница в вознаграждении, и ставить при этом цели, при достижении которых она исчезнет.

При разработке собственной модели мотивации можно использовать модель Портера – Лоулера, которая описывает комплексную процессуальную теорию мотивации (рис. 1).

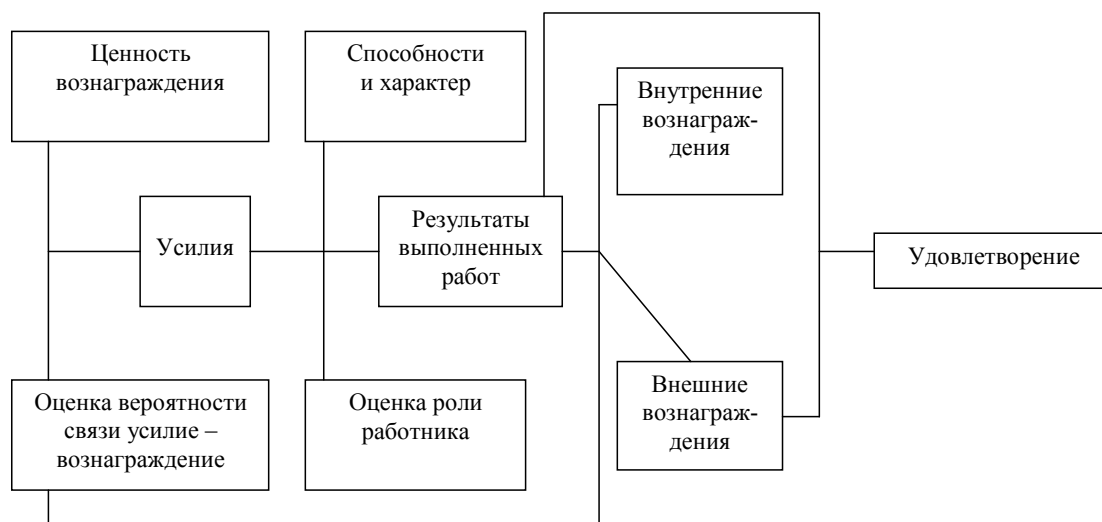


Рис. 1. Модель мотивации Портера – Лоулера

В этой модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно этой модели достигнутые результаты зависят от приложенных усилий, способностей, осознания своей роли. Уровень приложенных усилий определяется степенью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Кроме того, установлено соотношение между вознаграждением и результатами, т. е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения за достигнутые результаты.

Отсюда следует из наиболее важных выводов: результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думают большинство руководителей, полагающих, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов. То есть высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

Есть что сказать и в отношении традиционного вознаграждения – заработной платы. Только при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда. Первое из них – люди всегда придают зарплате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны видеть четкую связь между зарплатой

и производительностью. На практике в основном зарплата выплачивается в соответствии со стажем и проведенным на работе временем, зарплата должна быть по идее разбита на три составляющие. Одна выплачивается за выполнение должностных обязанностей, и все, занимающиеся аналогичной деятельностью, получают одинаковые вознаграждения. Вторая определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все ее получают, но она ежегодно автоматически регулируется. Третья должна варьироваться и определяется достигнутыми за прошедший период результатами. То есть производительность «влечет за собой изменения в зарплате».

Осознание огромного потенциала мотиваций и ее правильное применение, несомненно, приведет к увеличению объемов продукции и улучшению климата внутри организации.

Ряд исследований, проведенных в США в конце 1980-х гг. [3], показал, что персонал торговых фирм стал в меньшей степени идентифицировать себя со своим предприятием, чем это было 10 лет назад, однако иерархия ценностей остаются прежней. На 1-м месте в ней стоит интересная работа и сознание полезности личного вклада; на 2-м – справедливость оценки проделанной работы со стороны руководства; на 3-м – возможность участия в принятии решений; на 4-м – ста-

бильность занятости в компании и перспективы служебного роста. Размер оплаты труда стоит на последнем месте. Руководители же часто ошибочно считают, что основное значение имеет размер заработка, хотя наличие интересной работы не менее важно. Таким образом, привлечение подчиненных к процессу принятия решения, их моральное поощрение зачастую являются неиспользованными резервами для повышения эффективности работы персонала. В этой связи имеет большое значение обеспечение привлекательности труда, использование современных средств мониторинга за процессами торговли и многотонными видами работ и т. д.

В ходе проведения в Германии в конце 1980-х гг. исследований относительно ценностных ориентаций персонала были также получены интересные результаты [2]. В частности, были выявлены следующие изменения: вместо чувства долга по отношению к трудовым обязанностям пришла потребность в самостоятельности в самоутверждении и принятии управленческих решений.

Спектр преобладающих на момент исследований ценностных ориентаций позволяет классифицировать персонал на четыре категории.

1. Уважающий порядок конвенционалист. Конвенционалист признает в качестве должного добросовестное выполнение обязанностей и вытекающее из этого гарантированное материальное обеспечение, проявляет слабый интерес к чему-либо, кроме своей семьи.

2. Активный реалист. Он наряду с признанием обязанностей и их материального обеспечения проявляет инициативу, стремление к самоутверждению, принятию важных решений, сохраняет прагматизм при достижении целей.

3. Подчиняющийся обстоятельствам пессимист. Он отличается слабой выраженностью установок как по отношению к выполнению обязанностей, так и по отношению к самоутверждению, в основном пассивно принимает существующий порядок вещей.

4. Идеалист отличается выраженным стремлением к самостоятельности и самоут-

верждению, порой игнорирует требования реальности к самоутверждению, не удовлетворен существующим положением вещей.

Из полученной в ходе исследований классификации особый интерес представляют выводы, сделанные относительно требований к развитию персонала и организаций в целом. Эти выводы сводятся к следующим:

- необходимость принятия существующих ценностных ориентаций и соответствующей типологии их носителей как давности, которая существует независимо от этого, нравится она руководству или нет;

- целесообразность мобилизации мотивационных ресурсов основанной на учете зафиксированной ценностной ориентации. Подобная мобилизация должна учитывать следующие меры. Конвенционалист и пессимист нуждаются в усилении удовлетворенности от труда через ясную постановку перед ними целей, оперативный контроль и более целенаправленное материальное поощрение; реалист и идеалист требуют делегирования полномочий, предоставления самостоятельности, но при этом реалист, в отличие от идеалиста, нуждается в условиях для служебного роста, а идеалист в моральной поддержке, так как не обладает достаточной стрессоустойчивостью;

- возможность развития мотивационного потенциала за счет согласования ценностных ориентаций сотрудников с условиями их деятельности. Такое развитие, с одной стороны, предполагает развитие личности каждого сотрудника (раскрытие новых сторон личности, новых потребностей и интересов и др.), создания условий для такого всестороннего развития, поощрение инициативы и творческого процесса; с другой – развитие форм коллективного труда, создание организационного климата, исключающего страх перед самостоятельностью, потрясающую активность, заботу сотрудников о состоянии дел в организации в целом и др. Мотивационное развитие предполагает работу на уровне организации и на уровне рабочего места. В 1-м случае требуется включение каждого сотрудника в целостную деятельность организации, что достигается через информирование о состоянии дел в целом

## **ЭКОНОМИКА**

---

(экономические успехи, степень удовлетворения потребности клиентов и т. д.). Во 2-м случае требуется точная информация о месте сотрудника в организации, его вкладе в общий

успех дела, согласование индивидуальных целей с целями общими, поощрение творческого подхода, создание перспективных схем профессионального и служебного роста и т. д.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятий. М.: Инфра – М, 1999. 517 с.
2. *Рубан Г. С.* Работа с кадрами на производстве. М.: ПРИОР, 2000. 115 с.
3. *Hazwazdmanager.* 1987. N 1. P. 96–100, 102.

### **REFERENCES**

1. *Maslov E. V.* Upravleniye personalom predpriyatiy. M.: Infra – M, 1999. 517 s.
2. *Ruban G. S.* Rabota s kadrami na proizvodstve. M.: PRIOR, 2000. 115 s.
3. *Hazwazdmanager.* 1987. N 1. R. 96–100, 102.