

РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

УДК 338.104

DOI: 10.18384/2949-5024-2024-2-37-44

СПЕЦИФИКА МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОТДЕЛА ПРОДАЖ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ЛАБОРАТОРНОГО РЫНКА)

Брага И. В., Кузнецова И. В.

*Государственный университет просвещения
141014, Московская обл., г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, д. 24,
Российская Федерация*

Аннотация

Цель. Разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда персонала отдела продаж торгового предприятия.

Процедура и методы. При написании статьи использовался анализ и синтез, экспертные оценки, анкетирование, наблюдение и другие методы исследования, позволяющие провести анализ и оценку эффективности системы мотивации.

Результаты. Обоснована необходимость исследования мотивации (в т. ч. и мотивации труда) в междисциплинарном ключе. Совершенно очевидно, что без достойной мотивации труда персонала отдела продаж в компании не может быть и речи о каком-либо серьезном и качественном прорыве в рассматриваемом сегменте.

Теоретическая и/или практическая значимость заключается в том, что разработанные рекомендации могут быть использованы торговыми предприятиями для эффективного управления персоналом и повышения их конкурентоспособности.

Ключевые слова: лабораторный рынок, мотивация, отдел продаж, персонал, торговое предприятие

SPECIFICS OF LABOR MOTIVATION OF SALES DEPARTMENT PERSONNEL OF TRADING ENTERPRISE (USING LABORATORY MARKET AS AN EXAMPLE)

I. Braga, I. Kuznetsova

*Federal State University of Education
ul. Very Voloshinoy 24, Mytishchi 141014, Moscow region, Russian Federation*

Abstract

Aim. Development of practical recommendations to improve the labor motivation system for Sales Department personnel.

Methodology. When writing the article, analysis and synthesis, expert assessments, questionnaires, interviews, observation and other research methods were used to analyze and assess the effectiveness of the motivation system.

Results. The need to study motivation (including labor motivation) in an interdisciplinary manner is justified. It is quite obvious that without decent motivation of the work of the sales department personnel in the company, there can be no question of any serious and high-quality breakthrough in the segment under consideration.

Research implications. Is that the developed recommendations can be used by trading enterprises to effectively manage personnel and increase their competitiveness.

Keywords: laboratory market, motivation, sales department, personnel, trading enterprise

Введение

Проблематике, непосредственно связанной с мотивацией (в т. ч. мотивацией труда), посвящены сотни научных исследований (монографического и диссертационного форматов), публикаций, а также немалое число учебников и учебных пособий. Однако следует сделать специальный акцент на важном обстоятельстве отсутствия единой шкалы оценки уровня мотивации. Таким образом, совокупность вышеизложенного серьёзным образом затрудняет полноценное и эффективное изучение мотивации, а также формирование полноценной системы управления персоналом в целом и системы мотивации работников в частности [1].

Основные подходы к мотивации труда персонала отдела продаж торгового предприятия

Отдел продаж существует в любой коммерческой компании, каким бы продуктом она ни занималась. И, безусловно, специфика технологии продаж и мотивации труда персонала отдела продаж зависят от многих факторов, среди которых прежде всего следует назвать [4]:

- сам продукт;
- пользу («овеществлённое благо», говоря философским языком), которую он приносит потребителю;
- потенциального клиента;
- цикл сделки и др.

Известно, что в своей совокупности продажи делятся на: B2C – продажи частным лицам, B2B – продажи юридическим лицам, проще говоря, взаимодействия между компаниями, B2G – продажи государственным и полугосударственным компаниям. В торговой компании лабораторного рынка РФ основными клиентами являются участники продаж B2B и B2G. Технология таких продаж – это сложные, т. н. «длинные» продажи или проектные продажи, поскольку каждый заказ клиента имеет свои (сугубо индивидуальные) особенности.

Принимая во внимание совокупность изложенного ранее, необходимо подчеркнуть, что проектными продажами должны заниматься высококвалифицированные специалисты. Дело в том, что проектные продажи предъявляют свои (довольно жёсткие) требования к подготовке менеджера по продажам и особую систему мотивации в компании.

Далее рассмотрим специфические детерминанты проектных (сложных или «длинных») продаж.

Продукт. Лабораторное оборудование, как правило, является наукоёмким. Исходя из этого ключевого тезиса, надо констатировать, что менеджер по продажам в сфере современного лабораторного рынка должен быть в достаточной степени опытным и хорошо подготовленным экспертом во всей совокупности знаний и технологических тонкостей, мельчайших нюансов, касающихся данного оборудо-

дования. Кроме того, он должен обладать глубокими теоретическими знаниями, а также иметь надлежащий опыт работы в соответствующей лаборатории.

Способ закупки. Прямой договор или тендер, комплексное оснащение или один прибор – все это усложняет процесс продаж и делает каждого клиента, в каком-то смысле, уникальным.

Цикл сделки. В проектных продажах цикл сделки занимает от 3–6 месяцев до 3 лет: от первого контакта с клиентом до фактической поставки оборудования и подписания актов, – что составляет основную сложность для поддержания высокого уровня мотивации специалиста по продажам.

Система взаимоотношений с клиентом. В проектных продажах со стороны клиента принимает решение о закупке не один человек, а группа лиц. Данное важное обстоятельство существенным образом усложняет переговорный процесс с потенциальным клиентом: менеджеру по продажам приходится согласовывать техническое задание, спецификацию, договор с лицами различного уровня в иерархии компании заказчика. И очень часто в системе отношений внутри компании заказчика бывают свои конфликты интересов, скрытые мотивы и противоречия. Что, опять же, усложняет и удлиняет процесс продаж и вынуждает менеджера проектных продаж быть ещё и рофессиональным переговорщиком.

Планирование продаж. В проектных продажах применяются долгосрочное планирование и прогнозирование [3]. Всегда важно помнить, что первый контакт с потенциальным клиентом и выяснение серьёзности его потребности в предлагаемом к продаже лабораторном оборудовании (или конкретном продукте) представляют собой только начало пути, а не свершившуюся сделку. Более того, не следует забывать и то, что планирование встреч, переговоров, согласование технического задания (ТЗ), договора и других необходимых документов, осуществляются в течение трёх и более календарных месяцев. Нужно всегда помнить о том, что в сфере сложных продаж весьма важно выстроить конструктивные взаимоотношения с клиентом (и со всеми лицами, влияющими на принятие искомого решения) и систематически поддерживать такие взаимоотношения.

Квалификация сотрудника отдела продаж. Сложные продажи настоятельно требуют от менеджера уверенного обладания следующими компетенциями:

- уверенный навык проектного управления;
- надлежащие теоретические знания и соответствующий практический опыт в лабораторной сфере;
- навыки профессионального продавца, маркетолога и, конечно же, талант переговорщика.

Речь идёт о природённом чутье и наработанном умении менеджера по продажам найти перспективного клиента, способности выстроить с ним комфортные – в психологическом плане – взаимоотношения, ненавязчиво продать первому решению его профессиональных задач, неукоснительно соблюдая при этом все технические сложности и нюансы.

Следовательно, перманентная мотивация торгового персонала к постоянному увеличению продаж представляет собой одну из важнейших и сложнейших задач для руководителя [5].

Исходя из изложенного ранее, целесообразно учитывать одно серьёзное обстоятельство: в процессе работы проявляются следующие специфические черты, присущие мотивации персонала отдела продаж лабораторного оборудования.

Длительный цикл сделки. В проектных продажах итоговый результат ожидается с весьма продолжительным временным лагом. Помимо этого, важно чётко осознавать, что взаимодействие с клиентом вполне может и не привести к положитель-

ному результату. Как показывает практика, вероятность благоприятного исхода в процентном выражении равна, как говорится, «пятьдесят на пятьдесят». Не исключено, что в процессе взаимодействия могут неожиданно возникнуть дополнительные вводные данные, существенным образом изменяющие существенные условия уже заключённого договора, а также всевозможные сложности (например, латентные противоречия внутри компании заказчика) и т. п. [6].

Таким образом, менеджеру проектных продаж довольно сложно постоянно поддерживать высокий уровень личной профессиональной мотивации, не видя конечного (благоприятного) результата в ближайшей перспективе. При том что деловая активность менеджера должна быть всегда высокой на протяжении всего цикла проектных продаж. Активно начав взаимодействие с клиентом, менеджер по продажам вполне может «упустить» его на следующем этапе проектных продаж, если не будет поддерживать перманентный контакт с заказчиком вследствие снижения мотивации и/или серьёзного ослабления веры в успех, не видя ощутимого результата от проделанной работы. Следовательно, постоянно поддерживать мотивацию труда персонала отдела продаж должны непосредственный руководитель и система мотивации компании в целом.

Непосредственное участие руководителя в сложных переговорах. Как было отмечено, в проектных продажах со стороны заказчика принимают решение о соответствующей закупке группа лиц. И не всегда сразу понятна система взаимоотношений в этой группе, которая представляет компанию заказчика. Зачастую аналогичная группа не может элементарно договориться между собой о ключевых критериях выбора поставщика, а также согласовать техническое задание, детали поставки, существенные условия договора и т. п. Поэтому в подобной ситуации менеджеру проектных продаж крайне необходимы помощь и формальная власть непосредственного руководителя в целях эффективного решения конфликтных ситуаций (на более высоком уровне взаимодействия с заказчиком по властной иерархии).

Систематическое обучение технологиям продаж, а также обновление знаний о соответствующем продукте. Как и в любой другой сфере деятельности, без регулярной тренировки и осознанного саморазвития специалист в области продаж лабораторного оборудования довольно быстро теряет свою квалификацию. Следует особо отметить, что на современном российском лабораторном рынке постоянно имеют место обновления в линейке продуктов. Учитывая это немаловажное обстоятельство, целесообразно проводить обучение в области технологий продаж, а также обновление и углубление знаний о технических характеристиках, свойствах, пользе и выгоде для заказчика соответствующего лабораторного оборудования [7].

Несомненно, не стоит игнорировать регулярные тренинги, посвящённые усилению коммуникативных навыков менеджеров проектных продаж, поскольку переговоры, искусство влияния и убеждения потенциальных клиентов развиваются только в практике и тренировке [9].

Финансовая, материальная и нематериальная мотивации. Известно, что во всем мире для большинства менеджеров по продажам принята следующая система оплаты: фиксированный месячный среднерыночный оклад и процент от прибыли продаж. Сложность в финансовой мотивации специалиста проектных продаж лабораторного рынка заключается в том, что необходимо быть компетентным в различных сферах, т. е. человек должен многому обучиться и иметь опыт в противоположных сферах деятельности: науке и продажах [8].

Зарплата и проценты с продаж – основные инструменты мотивации любой компании для менеджеров по продажам. Опытные руководители знают, что деньги –

один из основных способов мотивации, но далеко не единственный мотиватор высокоинтеллектуального человека, и поэтому применяют нематериальную мотивацию – общие ценности, уважение и признание, возможности для саморазвития, постоянное «подогревание» интереса к работе, возможность развивающей обратной связи и многие другие «человеческие» способы мотивирования [2].

Итак, в идеале система мотивации менеджеров проектных продаж должна включать в себя триаду мотиваций: финансовую, материальную и нематериальную мотивацию.

Финансовая мотивация. Поскольку цикл продаж, как правило, является весьма долговременным, то и размер фиксированной части месячной зарплаты должен быть сопоставим среднерыночному окладу по отрасли (чтобы сотрудник отдела продаж не ощущал материального дискомфорта). Следует принимать во внимание то существенное обстоятельство, что более полугода менеджер по продажам будет получать исключительно фиксированную месячную заработную плату, а проценты с успешных продаж получит не раньше 6–12 месяцев от начала работы, а то и позже. Иными словами, данная работа требует от специалиста серьёзной подготовки и надлежащего опыта. В сущности, менеджер проектных продаж является высокооплачиваемым специалистом, а путь к конечному результату продаж очень долгий и сложный. Снижение мотивации сотрудника на полпути в проектных продажах – случай далеко не единичный, поэтому фиксированная часть заработной платы должна быть существенной, чтобы менеджер ощущал значимость своей каждодневной работы.

Материальная мотивация. Для дополнительной мотивации менеджеров проектных продаж лабораторного рынка хорошо применимы следующие варианты:

- обучение у партнёров компании – производителей оборудования;
- профессиональное обучение: тренинги (продажи, развитие личностного роста, усиление соответствующих навыков);
- ежегодное участие в отраслевых конференциях, семинарах, выставках;
- подписка на отраслевую профессиональную литературу;
- улучшение условий труда: оплата проезда, обедов, мобильной связи; корпоративный ноутбук, планшет, смартфон.

Данные варианты материальной мотивации приносят выгоду не только сотруднику, но и компании: обучение, общение с коллегами по отрасли развивают специалиста и дают новые идеи и знакомства для увеличения числа личных продаж.

Нематериальная мотивация. Умение без финансовой компенсации убедить совершенно разных индивидов идти к единой цели – большой талант руководителя и его профессиональная задача. В арсенале успешного руководителя содержится немало вариантов нематериальной мотивации менеджеров проектных продаж. В частности, речь идёт о таких вариантах, как:

- еженедельные встречи с руководителем и подведение итогов по каждому проекту;
- специальный акцент на промежуточных успехах каждого этапа проектных продаж;
- предоставление менеджеру проектных продаж реальной возможности принимать самостоятельные решения на всех этапах работы с клиентом;
- личное участие руководителя в сложных переговорах с клиентом;
- совместная генерация идей и наилучших решений для клиента с непосредственным руководителем;
- самостоятельное проведение тренинга руководителем;
- применение руководителем инструментов коучинга в управлении.

Заключение

Вышеприведённые способы нематериальной мотивации нацелены, прежде всего, на то, чтобы сохранить заданный уровень вовлечённости, веры в успех, осознания того, что работа каждого сотрудника важна для компании и влияет на её конкурентоспособность [10]. Это особенно принципиально и значимо, в первую очередь, для менеджеров т. н. «длинных» продаж, в процессе реализации которых достаточно сложно сохранить высокий уровень активности сотрудника в долгосрочной перспективе, тем более, не видя осязаемого и быстрого результата.

Оптимизм и вера в успех – не пустой звук, особенно в продажах. Но и на одном энтузиазме добиться успеха в проектных продажах не получится. Система мотивации менеджеров по продажам сложных продуктов с длинным циклом сделки должна быть многофакторной. Тогда успех в продажах и управлении персоналом не заставит себя долго ждать.

Статья поступила в редакцию 05.12.2023.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абрамова А. А., Трифонова А. А., Чекан А. А. Совершенствование системы управления персоналом организации в условиях цифровизации // Трансформация систем управления: новые задачи и горизонты: сборник материалов Международной научно-практической конференции / под ред. С. А. Гальченко. Курск: Курский государственный университет, 2023. С. 11–15.
2. Брага И. В., Шолотонова Е. С. Мотивация персонала: методы повышения вовлеченности сотрудников // Друкеровский вестник. 2021. № 1 (39). С. 165–172.
3. Жураховская И. М., Шолотонова Е. С. Разработка эффективной стратегии управления персоналом организации // Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития: сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н. Г. Нечаева. Елец: Елецкий государственный университет им. И. А. Бунина, 2019. С. 29–35.
4. Истратий А. Ю., Козлова Е. Г., Истратий Р. В. Основные инструменты мотивации персонала в торговой сфере // Развитие предпринимательства как фактор роста экономики: сборник научных трудов преподавателей и студентов кафедры экономики и предпринимательства. М.: Московский государственный областной педагогический университет, 2023. С. 58–62.
5. Истратий А. Ю., Козлова Е. Г., Кузнецова Д. Р. Повышение мотивации персонала без дополнительных материальных затрат // Россия и мир: развитие цивилизаций. Инновации и консерватизм: поиск баланса: материалы XII международной научно-практической конференции. М.: Институт мировых цивилизаций, 2022. С. 92–96.
6. Кузнецова И. В., Нечаев А. Н., Шихахмедов Р. Г. Старые реалии и новые вызовы российского риск-менеджмента // Банковское дело. 2023. № 3. С. 72–79.
7. Облогина К. В., Федотова М. А. Совершенствование системы дистанционного обучения персонала организации // Московский экономический журнал. 2020. № 8. С. 501–510.
8. Чекан А. А., Федаева Н. В. Обучение персонала как фактор развития кадрового потенциала организации QIWI // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект: материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. М.: ИМЦ, 2022. С. 420–425.
9. Шарян Э. Г. Тренинг как способ профессионального и личностного развития сотрудника в организации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2019. № 4. С. 82–88.

10. Шарян Э. Г. Обеспечение конкурентоспособности предприятия // Образование. Наука. Научные кадры. 2019. № 4. С. 156–157.

REFERENCES

1. Abramova A. A., Trifonova A. A., Chekan A. A. [Improving the organization's personnel management system in the context of digitalization]. In: *Transformatsiia sistem upravleniia: novye zadachi i gorizonty: sbornik materialov Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Transformation of management systems: new tasks and horizons: a collection of materials of the International Scientific and practical Conference]. Kursk, Kursk State University Publ., 2023, pp. 11–15.
2. Braga I. V., Sholotonova E. S. [Personnel motivation: methods of increasing employee engagement]. In: *Drukerovskii vestnik* [Drucker Bulletin], 2021, no. 1 (39), pp. 165–172.
3. Zhurakhovskaya I. M., Sholotonova E. S. [Development of an effective personnel management strategy of the organization]. In: *Sovremennaiia ekonomika Rossii: dostizheniia, aktualnye problemy i perspektivy razvitiia: sbornik materialov Vserossiiskoi nauchnoi konferentsii, posviashchennoi pamiati professora N. G. Nechaeva* [The modern economy of Russia: achievements, current problems and development prospects: a collection of materials of the All-Russian scientific conference dedicated to the memory of Professor N. G. Nechaev]. Yelets, Bunin Yelets State University Publ., 2019, pp. 29–35.
4. Istratii A. Yu., Kozlova E. G., Istratii R. V. [The main tools for motivating staff in the trade sector]. In: *Razvitie predprinimatelstva kak faktor rosta ekonomiki: sbornik nauchnykh trudov prepodavatelei i studentov kafedry ekonomiki i predprinimatelstva* [Entrepreneurship development as a factor of economic growth: a collection of scientific papers of teachers and students of the Department of Economics and Entrepreneurship]. Moscow, Moscow State Regional Pedagogical University Publ., 2023, pp. 58–62.
5. Istratii A. Yu., Kozlova E. G., Kuznetsova D. R. [Increasing staff motivation without additional material costs]. In: *Rossia i mir: razvitie tsivilizatsii. Innovatsii i konservatizm: poisk balans: materialy XII mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Russia and the world: the development of civilizations. Innovations and conservatism: the search for balance: materials of the XII International scientific and practical conference]. Moscow, Institute of World Civilizations Publ., 2022, pp. 92–96.
6. Kuznetsova I. V., Nechaev A. N., Shikhakhmedov R. G. [Old realities and new challenges of Russian risk management]. In: *Bankovskoe delo* [Banking business], 2023, no. 3, pp. 72–79.
7. Oblogina K. V., Fedotova M. A. [Improving the system of distance learning of the organization's personnel]. In: *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal* [Moscow Economic Journal], 2020, no. 8, pp. 501–510.
8. Chekan A. A., Fedaeva N. V. [Personnel training as a factor in the development of the personnel potential of the QIWI organization]. In: *Sovremennye tendentsii upravleniia i ekonomiki v Rossii i mire: tsivilizatsionnyi aspekt: materialy III Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem* [Modern trends in management and economics in Russia and the world: a civilizational aspect: materials of the III All-Russian Scientific and practical conference with international participation]. Moscow, IMC Publ., 2022, pp. 420–425.
9. Sharyan E. G. [Training as a way of professional and personal development of an employee in an organization]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seria: Ekonomika* [Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Economics], 2019, no. 4, pp. 82–88.
10. Sharyan E. G. [Ensuring the competitiveness of the enterprise]. In: *Obrazovanie. Nauka. Nauchnye kadry* [Education. Science. Scientific staff], 2019, no. 4, pp. 156–157.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Брага Ирина Викторовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственных закупок, менеджмента и государственного управления Государственного университета просвещения;

e-mail: irinabraga@yandex.ru

Кузнецова Ирина Васильевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственных закупок, менеджмента и государственного управления Государственного университета просвещения;

e-mail: irinabraga@yandex.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Irina V. Braga – Cand. Sci. (Economics), Assoc. Prof., Department of Public Procurement, Management and Public Administration, Federal State University of Education;

e-mail: irinabraga@yandex.ru

Irina V. Kuznetsova – Cand. Sci. (Economics), Assoc. Prof., Department of Public Procurement, Management and Public Administration, Federal State University of Education;

e-mail: orangecity48@gmail.com

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Брага И. В., Кузнецова И. В. Специфика мотивации труда персонала отдела продаж торгового предприятия (на примере лабораторного рынка) // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2024. № 2. С. 37–44.

DOI: 10.18384/2949-5024-2024-2-37-44

FOR CITATION

Braga I. V., I. Kuznetsova I. V. Specifics of labor motivation of sales department personnel of trading enterprise (using laboratory market as an example). In: *Bulletin of Federal State University of Education. Series: Economics*, 2024, no. 2, pp. 37–44.

DOI: 10.18384/2949-5024-2024-2-37-44