

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет»

(Национальный исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,

д.п.н., профессор

_____ / И.В. Резанович

«__» _____ 2017 г.

Совершенствование системы мотивации персонала ООО "АПИКА"
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2019.401 ВКР

Руководитель

Доцент, к.э.н.

_____ / Е. А. Резанович

«__» _____ 2019 г.

Автор

студент группы ЭУ–593

_____ / А.М. Морозов

«__» _____ 2019 г.

Нормоконтролер

старший преподаватель

_____ / М.Р. Пяткова

«__» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1 Сущность мотивации персонала.....	5
1.2 Анализ, построение и совершенствование системы мотивации персонала.....	17
1.3 Методы мотивации персонала и особенности их использования на практике.....	26
2 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И КАДРОВЫЙ АУДИТ	
2.1 Общая характеристика ООО «Апика»	41
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Апика».....	46
2.3 Кадровый аудит ООО «Апика».....	74
3 АУДИТ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «АПИКА»	
3.1 Аудит мотивации как системы и как процесса в ООО «Апика».....	86
3.2 Разработка проекта по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Апика».....	96
3.3 Расчет стоимости проекта по совершенствованию мотивации персонала ООО «Апика».....	113
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	124
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	126

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития наличие такого инструмента в руках руководителей различного уровня как мотивация, позволяет обеспечивать эффективную работу сотрудников на благо организации.

На российских предприятиях наиболее широко используется, как правило, денежная мотивация (повышение заработной платы, премии и т.д.). Но в условиях развивающихся рыночных отношений и повышения конкуренции использование только материальных методов мотивации приводит к снижению конкурентоспособности продукции и неудовлетворенности нематериальных потребностей персонала. Непринятие во внимание нематериальных потребностей может привести к снижению заинтересованности работников в данной трудовой деятельности и, как следствие, к ухудшению качества работы и климата в коллективе, уходу работников из организации. Поэтому при разработке системы мотивации важно использовать различные инструменты и технологии, способные влиять на ряд потребностей и способствовать более полной удовлетворенности сотрудников. Чрезвычайно важно знать, как настраивается инструмент «Система мотивации», как он работает, и какие последствия могут проявляться от его использования.

Объектом исследования является система мотивации персонала.

Предмет исследования: система мотивации отдела продаж ООО «Апика».

Целью проекта является создание условий для достижения стратегических целей ООО «Апика» через разработку эффективной системы мотивации, способствующей повышению активности у персонала и достижению поставленных целей и показателей.

Для достижения поставленной цели перед началом дипломной работы при проведении исследования необходимо выполнить ряд задач:

1. Определить сущность мотивации персонала.

2. Анализ, построение и совершенствование системы мотивации персонала.

3. Выявить методы мотивации персонала и изучить особенности их использования на практике.

4. Изучить общую информацию об ООО «Апика».

5. Проанализировать внешнюю и внутреннюю среду ООО «Апика».

6. Провести кадровый аудит в ООО «Апика».

7. Проанализировать мотивацию как систему и как процесс в отделе продаж ООО «Апика».

8. Разработать проект по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Апика».

9. Рассчитать стоимость проекта для ООО «Апика».

В работе был проведен анализ теоретических аспектов системы мотивации персонала. Описывалась сущность и этапы построения системы и процесса мотивации. Прослеживалась взаимосвязь системы мотивации персонала и стратегии развития предприятия. Кроме того, обязательным было изучение опыта отечественных и зарубежных компаний в стимулировании персонала.

В результате был разработан проект по совершенствованию системы мотивации персонала коммерческого подразделения. Мотивация персонала рассматривалась как система и как процесс. Для совершенствования использовались различные современные технологии.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность мотивации персонала

В первой главе дипломной работы нам необходимо проанализировать теоретические основы мотивации персонала, чтобы на основании полученных данных правильно оценить и усовершенствовать систему мотивации отдела продаж анализируемой компании. Изучение теоретических основ мы начнем с исследования сущности мотивации персонала. Для этого нужно найти ответы на три основных вопроса (рисунок 1.1)

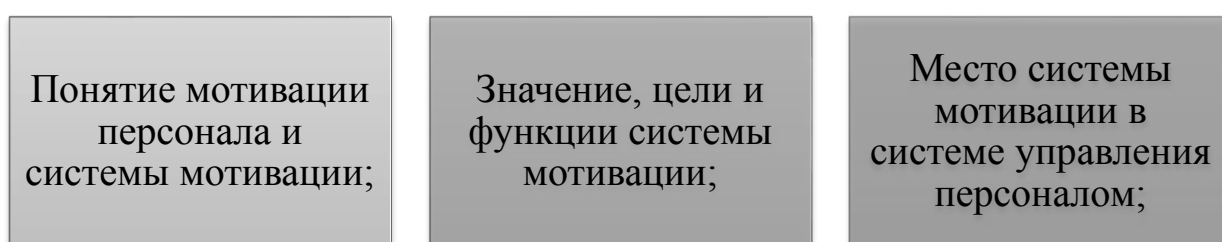


Рисунок 1.1 – Вопросы для параграфа 1.1

Конечно, мы должны изучить понятие мотивации, но существует ряд терминов, которые имеют прямое отношение к мотивации, и их нам тоже требуется изучить. Это следующие термины: потребность, стимул, мотив. Взаимосвязь данных понятий отражена на рисунке 1.2 [1].



Рисунок 1.2 – Взаимосвязь стимула, мотива и потребности

Следовательно, в первую очередь у любого человека возникает мотив, основанный на какой-то определенной потребности, потом с помощью мотивации на них воздействуют с помощью стимулов. Результатом данного процесса становится удовлетворение потребностей.

То, что побуждает человека совершать различные действия, то, что имеет для него значение, и является потребностью. И у всех людей эти потребности различны по своему характеру.

Есть и другой вариант представления мотивационного процесса в графике, также рассмотрим его[13, с.288].



Рисунок 1.3 – Общая схема мотивационного процесса

Из данной схемы мы видим, что подразумевает огромное влияние именно эмоция человека, так как практически весь мотивационный процесс заключен в эмоциональной сфере. На мотивацию влияют ценности, умения, знания, внешние обстоятельства, актуальные потребности. Далее возникает мотив, он запускает действие и получается определенный результат.

Так как мы на данном этапе говорим о мотивации как процессе, то на следующем рисунке представим мотивацию как бизнес-процесс[14, с. 2].

Рассмотрим главные аспекты каждой части этого бизнес процесса:

1. Система внутренних коммуникаций: налаженные коммуникации,

своевременное получение достоверной информации, доброжелательное отношение, участие в руководстве, возможность получения обратной связи, - все это очень важно.

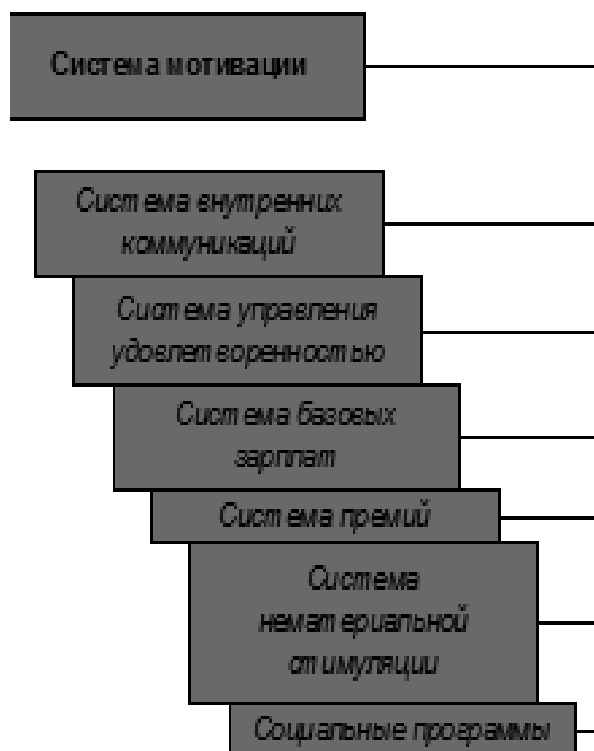


Рисунок 1.4 – Мотивация как процесс

2. Система управления удовлетворенностью. Важно не только создавать и совершенствовать бизнес-процесс «мотивация», но и постоянно отслеживать результаты, которые он дает, то есть изучать удовлетворенность персонала.

3. Система базовых зарплат. Позволяет персоналу рассчитывать свои затраты и чувствовать стабильность и уверенность в завтрашнем дне.

4. Система премий. Премии являются переменной частью вознаграждения и не гарантированы к получению. Когда премия гарантирована и получается сотрудником регулярно вне зависимости от каких-то факторов, то она теряет свою мотивирующую функцию.

5. Система нематериальной мотивации. Нематериальная мотивация не требует

прямых затрат компании, при этом ее эффективность очень высока. Тем более, как было выявлено в процессе многочисленных исследований, материальная мотивация не является для большинства сотрудников первостепенной.

6. Социальные программы. В современном мире, а тем более в России, где постоянно происходят волнения различного характера, угрозы кризиса, сокращения финансирования государственных социальных программ, работники очень ценят и лояльны к тем компаниям, в которых разработаны собственные социальные программы.

Здесь мы говорим о мотивационном процессе как таковом, но в данной работе мы в любом случае будем рассматривать мотивацию как часть большого процесса управления персоналом. В связи с этим на следующей схеме отразим мотивацию как процесс управления (рисунок 1.5).

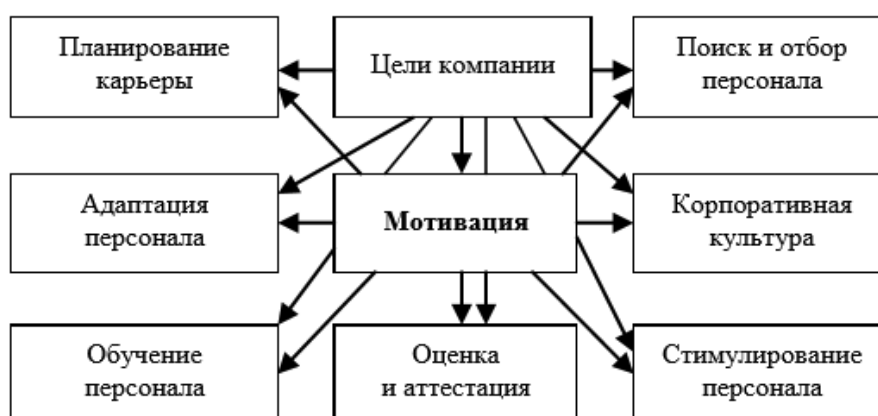


Рисунок 1.5 – Мотивация как элемент управления [15, с.120 – 130].

Во-первых, мы видим, что мотивация должна быть обязательно связана с целями компании. Во-вторых, сама мотивация оказывает влияние на планирование карьеры, адаптацию персонала, продуктивность обучения, оценку и аттестацию, успешность поиска и подбора персонала, стимулирование, а также даже на корпоративную культуру. Данная схема очередное подтверждение значимости мотивации в успешности управления компанией.

Логичным будет изучить понятие «система мотивации», которая включена в систему управления персоналом организации (рисунок 1.6).

Самоукина Н.В.: комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству

Одегов Ю.Г.: система, не носящая оперативного материального характера и стимулирующая персонал к определенному образу мышления, организационного поведения и непосредственно работы.

Рисунок 1.6 – Определения понятия «система мотивации»[17, с.10].

Здесь представлены две основные точки зрения. Из них мы можем сделать вывод, что это именно комплекс взаимосвязанных мероприятий, которые по итогу должны способствовать получению определенных результатов, которые требуются от персонала. Система трудовой мотивации персонала организации может быть представлена в виде трехкомпонентной системы (рисунок 1.7) [18, с. 23].



Рисунок 1.7 – Система мотивации персонала организации

Первый компонент системы – это совокупность мотивов, свойственных каждому конкретному работнику и то влияние, которое может оказать на них система стимулирования.

Второй компонент этой системы включает все то, что организация может потенциально дать работнику, то есть речь идет о системе стимулирования.

Третий компонент системы – это сложившаяся под влиянием всех факторов трудовая деятельность работника, характеризующаяся его трудовой активностью.

Исследуем и другой вариант представления системы мотивации на рисунке.

Факторы внешней и внутренней среды функционирования организации

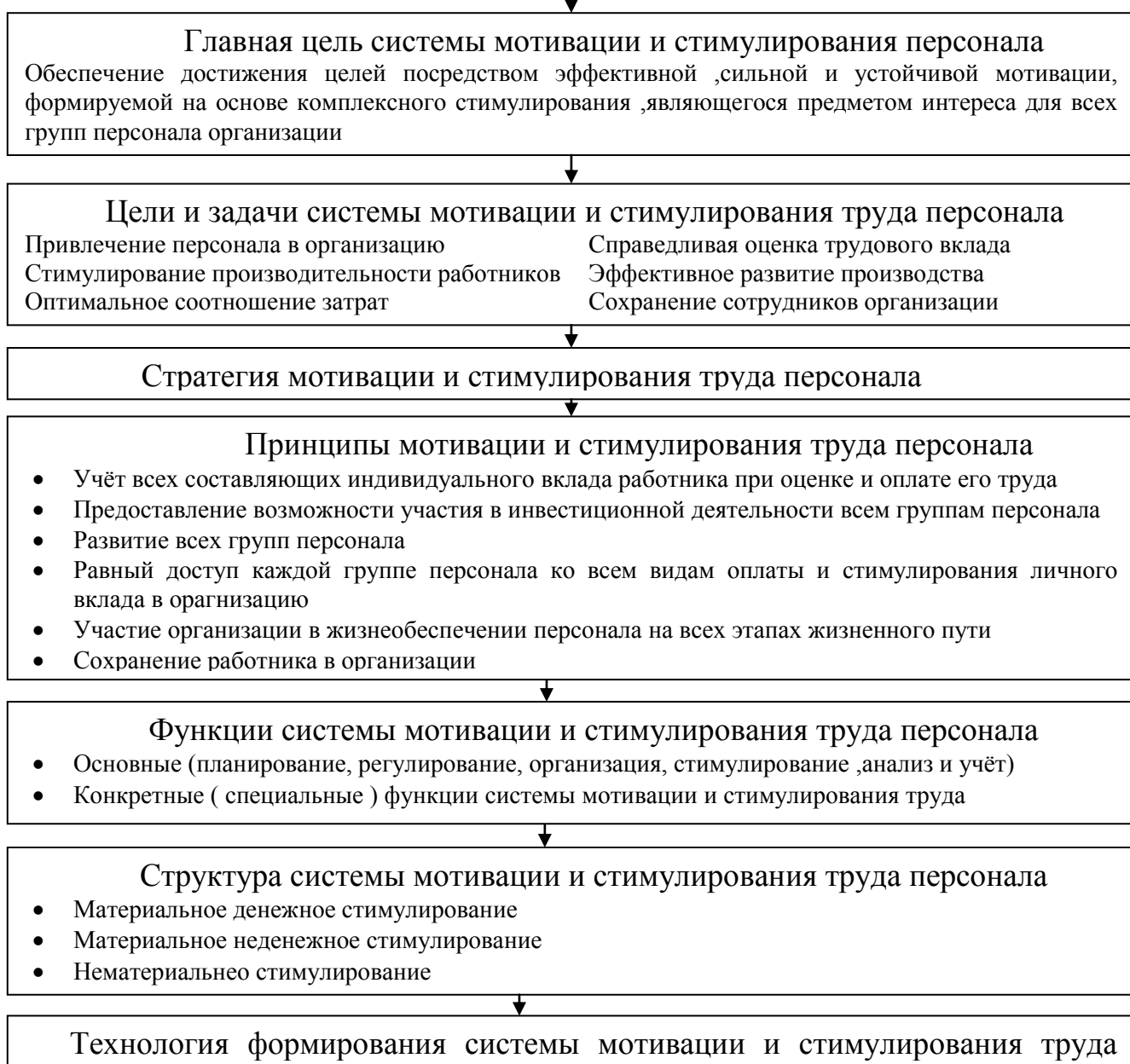


Рисунок 1.8 – Система мотивации персонала

Здесь система мотивации представлена как совокупность различных элементов. Изучим данную схему, мы можем сказать, что изначально на нее влияют внешние и внутренние факторы. Исходя из этого, формулируется главная цель системы мотивации, а дальше более детализированные цели и задачи. Далее формируется стратегия, которая отражает принципы мотивации, функции и структуру. И все заканчивается на технологии мотивации персонала. Эта схема дает нам понимание, какие элементы необходимо учесть при разработке или совершенствовании системы мотивации на анализируемом предприятии. Теперь более детально изучим некоторые элементы системы мотивации для четкого понимания ее сущности.

Первый вариант набора целей системы мотивации выглядит следующим образом (рисунок 1.9)



Рисунок 1.9– Цели системы мотивации

На следующем рисунке представим еще один вариант целей системы мотивации.

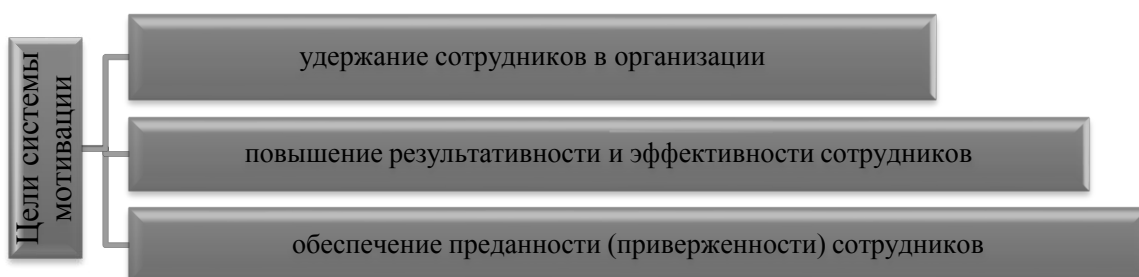


Рисунок 1.10 – Цели системы мотивации

Данный перечень целей не является обязательным и единственным для всех компаний. В зависимости от специфики деятельности компании, особенностей внешней и внутренней среды, а так же стратегических целей компании цели системы мотивации могут меняться, дополняться. К тому же, по нашему мнению, очень важной целью является обеспечение обучения и развития человеческих ресурсов.

Чтобы достичь поставленных перед системой мотивации задач, реализуется ряд задач (рисунок 1.11).

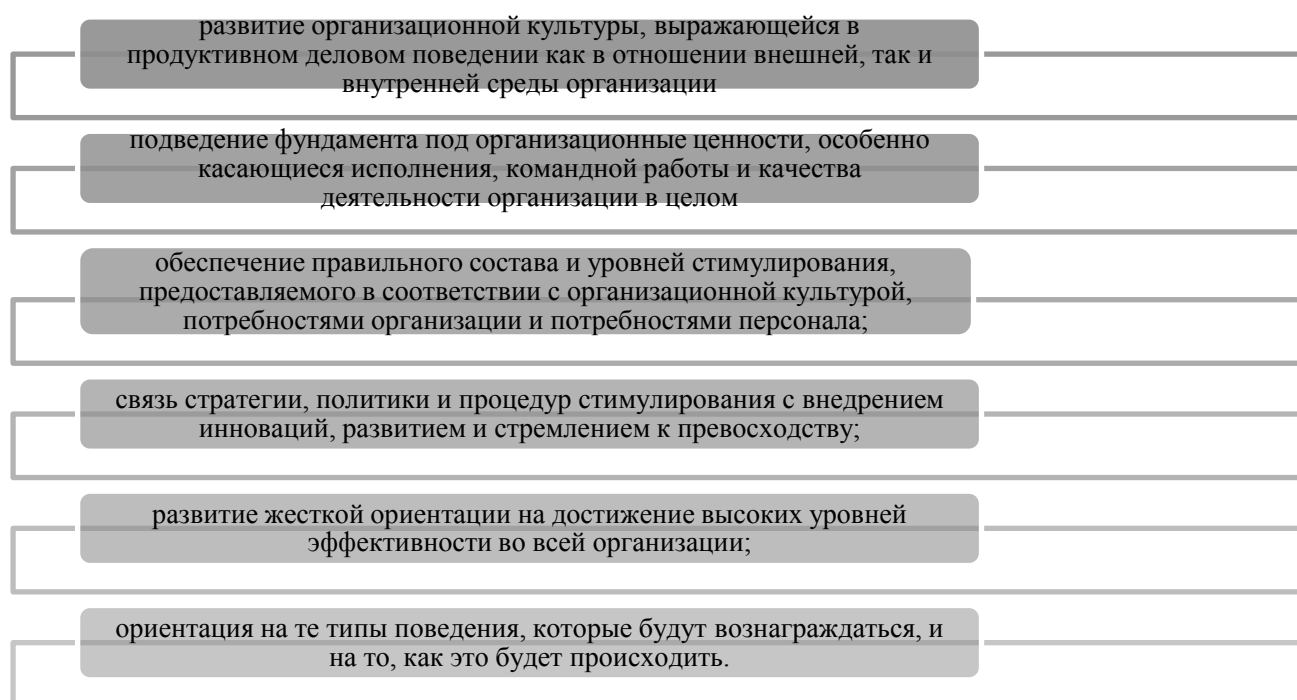


Рисунок 1.11 – Задачи система мотивации

Вывод по параграфу 1.1.

Таким образом, в данном параграфе мы изучили сущности мотивации персонала. Для этого мы исследовали ее как процесс и как систему. Во-первых, мотивация персонала не отделима от таких понятий как стимулы, мотивы, потребности. Во-вторых, на нее влияют ценности, умения, знания, внешние обстоятельства, актуальные потребности. Далее возникает мотив, он запускает действие и получается определенный результат. В-третьих, система мотивации является частью глобальной системы управления компанией и системы

управления персоналом, поэтому должно обязательно основываться на них и работать на достижение их целей.

1.2 Анализ, построение и совершенствование системы мотивации персонала

В данном параграфе нам предстоит затронуть вопросы, которые уже больше ориентированы на практику, то есть каким образом анализируется и выстраивается система мотивации в компаниях. Первоначально изучим принципы построения мотивационного механизма по мнению Веснина В.Р. (рисунок 1.12).



Рисунок 1.12 – Принципы построения системы мотивации по мнению Веснина В.Р. [19, с. 562].

Ермолов Ю.А. выделяют также ряд принципов построения системы мотивации в организации (рисунок 1.13).

Ключевыми из них можно считать принципы комплексности и непротиворечивости, а также гармонизации интересов работников и организации и дифференциацию методов мотивационных воздействий в зависимости от категорий и групп персонала.



Рисунок 1.13 – Принципы построения системы мотивации по мнению Ермолова Ю.А [20, с. 55 – 59].

Сравнив эти две точки зрения, мы можем сказать, что оба автора говорят о принципах, который действительно должны учитываться в системе мотивации. То есть нельзя сказать, что каким-то из перечисленных принципов можно пренебречь и не учесть. Также некоторые принципы перекликаются, например, увязка с целями работников, их значимость у Веснина В.Р. и стремление к гармонизации интересов работников и интересов организации у Ермолова Ю.А. Данные принципы нам важно учесть в 3 главе дипломной работы при совершенствовании системы мотивации отдела продаж компании ООО «Апика». При формировании проектируемой системы мотивации, будем руководствоваться приоритетностью принципов, выделенных Ермоловым Ю.А. и представленных нами ранее.

Далее изучим основные факторы, необходимые для эффективного внедрения системы мотивации (рисунок 1.14).

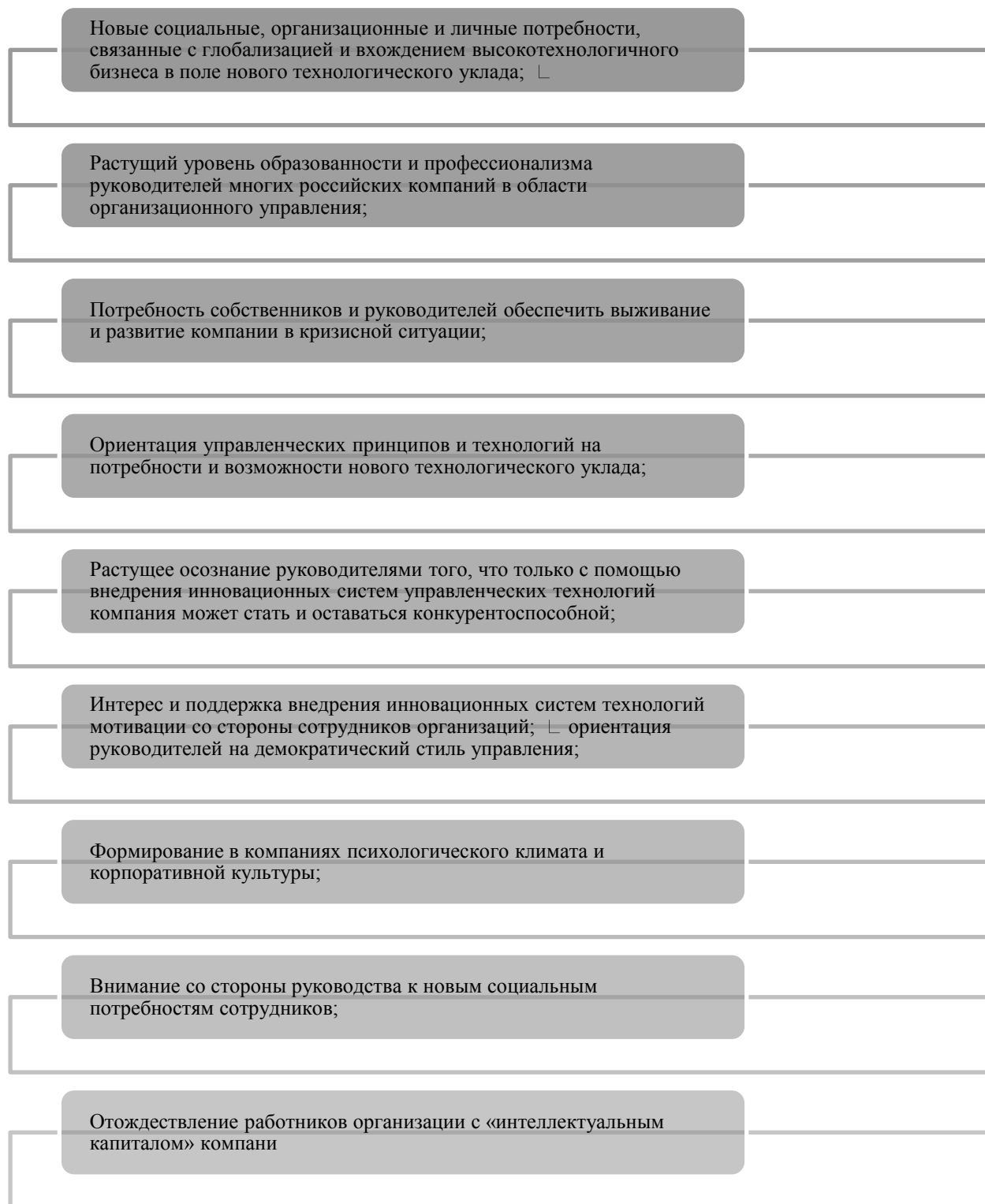


Рисунок 1.14 – Факторы успешного внедрения системы мотивации по мнению Старцева В.Н. [21, с. 292]

Теперь перейдем к анализу, разработке и совершенствованию системы мотивации как процессу. На следующей схеме представлен анализ системы мотивации по мнению Селивановой М.В. (рисунок 1.15).



Рисунок 1.15 – Анализ системы мотивации сотрудников [23, с. 102]

Данная схема является для нас конкретным списком действий, что необходимо выполнить в 3 главе дипломной работе на этапе анализа существующей системы мотивации ООО «Апика». Изначально нужно в принципе понять, что существует проблема в системе мотивации, и она требует исследования, а дальше мы двигаемся по представленной цепочке, выполняя одно действие за другим.

Когда мы проанализировали существующую системы мотивации, нам необходимо ее разработать и внедрить, поэтому рассмотрим несколько вариантов этого процесса.

Ермолов Ю.А. также приводит несколько этапов формирования системы мотивации.

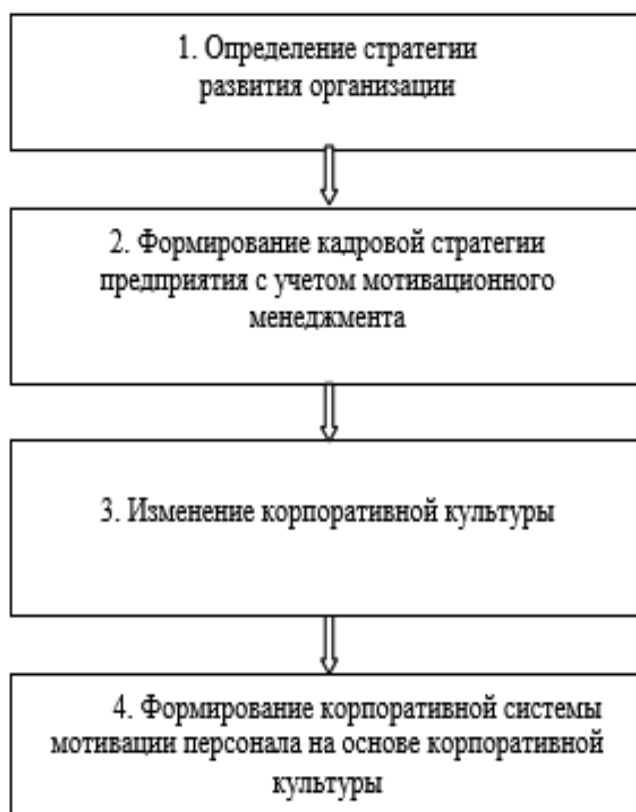


Рисунок 1.16 – Этапы формирования системы мотивации персонала организации по мнению Ермолова Ю.А.

Первоначально автор считает крайне важным определить стратегию развития организации, то есть исходить из целей самой организации. Потом уже формируется кадровая стратегия предприятия с учетом мотивационного менеджмента. На третьем этапе в компании должно произойти изменение корпоративной культуры. То есть автор считает, что изменение мотивации персонала без изменений в корпоративной культуре предприятия происходить не должно. И уже на последнем этапе, на основании произведенных изменений в корпоративной культуре, трансформируется система мотивации.

Рассмотрим точку зрения на процесс создания системы мотивации Кибанова А.Я. Схематически, по его мнению, этапы технологии формирования системы мотивации и стимулирования выглядят следующим образом (рисунок 1.17) [25].



Рисунок 1.17– Этапы разработки системы мотивации

В нашей дипломной работе мы будем ориентироваться на последний подход к разработке системы мотивации. Автор Соломанидиной Т.О. после документального оформления ставит еще два этапа: это обучение управлению новой системой мотивации и ее мониторинг. По нашему мнению, наличие этих двух этапов действительно необходимо.

В параграфе 1.2 также имеет смысл рассмотреть основные ошибки руководителя при построении системы мотивации персонала организации. Нижеперечисленные ошибки не содержат в себе демотивационные и антистимулирующие меры, это ошибки, приводящие к последствиям, влекущим за собой несоответствующее стимулирование и формирование неправильной мотивации у сотрудников.

Вывод по параграфу 1.2.

Изучение в данном параграфе анализа и построения системы мотивации дало нам базу для 3 главы дипломной работы. Во-первых, мы изучили принципы и факторы, влияющие на успешную разработку системы мотивации. Когда будет совершенствоваться система мотивации ООО «Апика», мы будем опираться на них. Во-вторых, мы изучили цепочку действий при анализе системы мотивации, которая начинается с осознания необходимости изучения данной системы в организации и заканчивается разработкой рекомендаций. В-третьих, в качестве образцового процесса разработки системы мотивации мы определили подход Кибанова А.Я., однако, считаем, что его необходимо дополнить такими этапами как обучение управлению новой системой мотивации и ее мониторинг.

1.3 Особенности мотивации персонала в отечественных и зарубежных компаниях

Есть определенные, при которых формируется трудовая мотивация сотрудников (рисунок 1.18).



Рисунок 1.18 – Условия формирования трудовой мотивации [28, с. 97].

В компании могут создаваться различные условия, при которых в одном случае предоставляемое благо становится стимулом к определенной трудовой деятельности, а в другом таковым не ставится. Например, если получение блага не требуется особых усилий, то оно и не станет стимулом. Аналогичная ситуация произойдет, если наоборот будут требоваться сверхусилия и благо будет недостижимым. То есть система мотивации должна содержать стимулы, которые направлены на различные потребности сотрудников. Так как сотрудники все разные по мотивационным профилям, то и набор стимулов для каждого будет различна. Если говорить в общем чертах, то существуют следующие мотивы, которые позволяют трудиться лучше (рисунок 1.19).

На рисунке изображено 14 различных мотивов, которые побуждают персонал лучше или более эффективно трудиться. Все представленные мотивы могут влиять на качество и эффективность труда персонала, но в разной степени.



Рисунок 1.19 – Мотивы, побуждающие лучше трудиться [29, с. 11]

Сюда входят высокий доход, стремление к самостоятельности, более продолжительный отпуск, сокращенный рабочий день, надежное и стабильное место работы, обеспечение старости, положительный социально-психологический климат в компании, гибкий рабочий график, интересное содержание работы, возможность построения карьеры. Также кому-то важно признание со стороны коллег или руководства, повышенное внимание. В данном случае у всех сотрудников индивидуально. Однако, это очень общая схема и нам необходимо более системно подойти к содержанию системы мотивации. Поэтому первоначально представим систему мотивации (рисунок 1.20).

На рисунке представлена схема, разработанная Международным институтом тренинга.

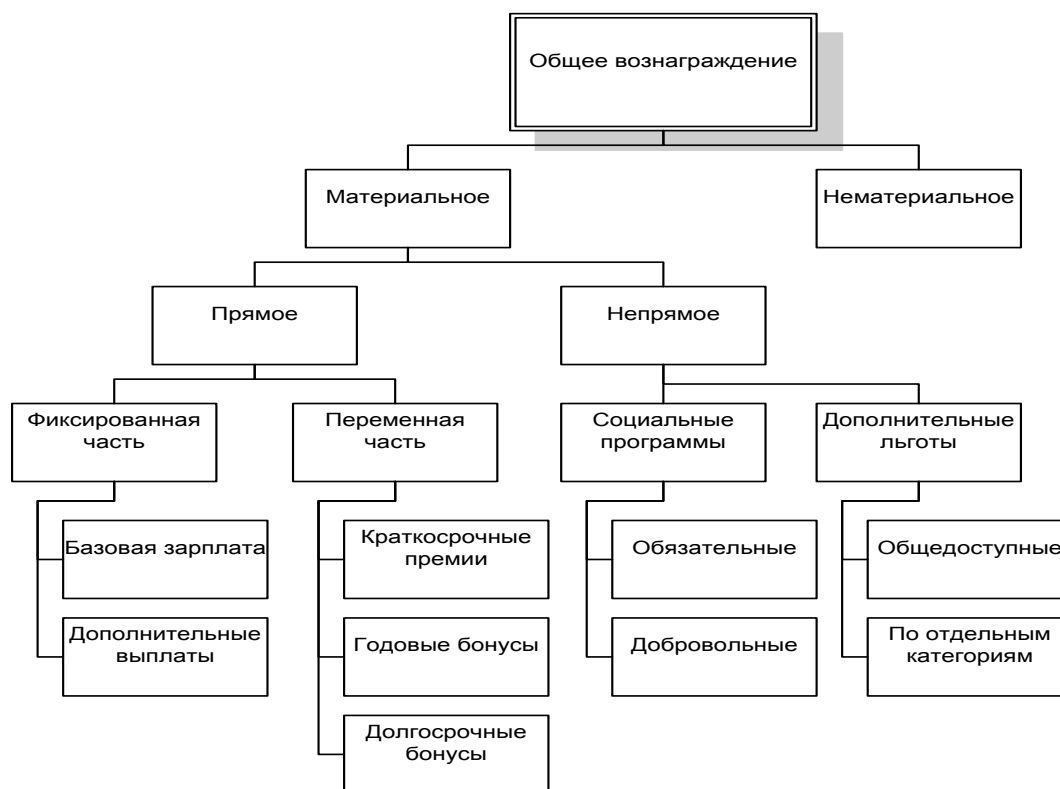


Рисунок 1.20 – Схема системы мотивации в компании

Таким образом, изначально общее вознаграждение в любой системе мотивации делится на материальное и нематериальное. Материальное при этом может быть прямым и косвенным. Прямое – это в стандартном понимании денежная оплата труда, косвенное же вознаграждение – это социальные программы и льготы. Все эти части мы и изучим в параграфе 1.3. Также мы ставим перед собой еще ряд задач:

1. Изучить особенности мотивации в России.
2. Рассмотреть системы мотивации на примере конкретных компаний.

Первоначально изучим прямое материальное вознаграждение. На схеме указано, что есть фиксированная часть и есть переменная. Сочетаться они могут по-разному, то есть возможно использование большого оклада и низкой переменной части, а возможно и наоборот. Все зависит от целей, которые преследует компания при разработке и внедрении мотивации для своих сотрудников. На рисунке отражено отношение переменной и фиксированной части в вознаграждении сотрудников в зависимости от преследуемых целей.



Рисунок 1.21 – Соотношение фиксированной и переменной части в зависимости от целей

Согласно данной схеме, переменная часть может быть очень низкой, а именно 0-10%, а может составлять существенную часть от заработной платы, а именно 50% и более. Данное соотношения каждая компания определяет индивидуально, ведь это зависит напрямую от стратегический целей, выставленных на конкретном предприятии. Исходя из того, чего нужно достичь, переменную часть можно варьировать. Например, если стоит цель привлечь кандидатов, не желающих рисковать, то переменная часть выставляется на минимальном уровне 0-10%. Следовательно, когда мы будем определять соотношение этих двух частей материального вознаграждения для отдела продаж ООО «Апика», нам нужно будет четко определить цели и ориентироваться на рисунок.

На рисунке перечислены варианты непрямого материального вознаграждения.

Дополнительные льготы и услуги социального характера

Материальная (денежная) форма	Материальная (неденежная) форма	Социальная форма обеспечения работников
<ul style="list-style-type: none"> - предоставление ежегодного оплачиваемого отпуска 1 сентября матерям либо другим лицам, воспитывающим детей-школьников(1–4 классы); - оплачиваемое временное освобождение от работы; - оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением; - денежное вознаграждение, предоставляемое в связи с личными торжествами; - оплата проезда к месту работы и по городу (в виде оплаты проездных билетов); - прогрессивные выплаты за выслугу лет; - оплата счетов мобильной связи при подключении по корпоративному тарифу; - компенсация укороченного рабочего дня пожилым работникам 	<ul style="list-style-type: none"> - предоставление в пользование служебного автомобиля; - добровольное медицинское страхование; - оздоровительные программы; - оплата обучения сотрудников; - оплата обучения детей работников компании; - совместное проведение различных тематических мероприятий; - пользование социальными учреждениями организации; - предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях; - приобретение продукции, производимой предприятием, по цене, ниже отпускной; - повышение технической оснащённости и комфортности рабочего места работников; - дотации на питание в столовых предприятия; - пониженная квартплата в служебном жилье 	<ul style="list-style-type: none"> - единовременное вознаграждение пенсионеров; - корпоративная пенсия; - жилищная программа; - программа поддержки молодых специалистов; - программа медицинского обслуживания персонала; - программа негосударственного пенсионного обеспечения; - программа по работе с детскими дошкольными учреждениями; - образовательная программа

Рисунок 1.22 – Дополнительные льготы и услуги социального характера для сотрудников [32].

Например, в ОАО «ЛУКОЙЛ», мотивационный социальный пакет включает следующие льготы (рисунок 1.23) [33].

Нематериальное вознаграждение.

Наиболее распространенные факторы нематериального стимулирования персонала [36,37].

- признание профессионализма менеджера собственника (сотрудника менеджером);
- доверие и ответственность;
- известность компании, бренд;
- перспективы карьерного роста;
- возможность повышения профессиональной квалификации;
- гибкий график;

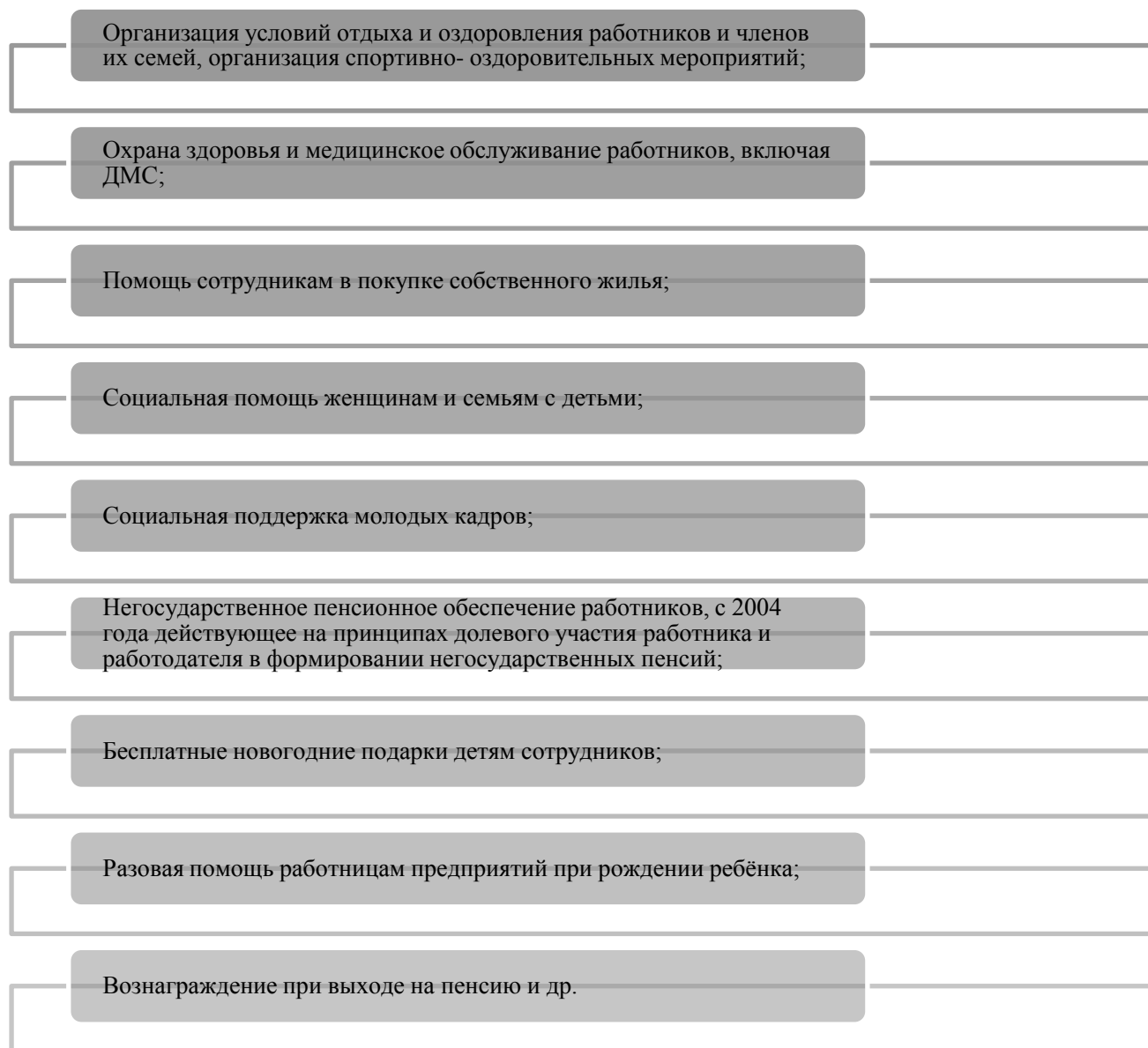


Рисунок 1.23 – Мотивационный социальный пакет ОАО «Лукойл» [34]

Для сравнения рассмотрим стандартный «социальный пакет», предоставляемый одной из американских компаний (NetApp), включающий в себя (рисунок 1.24).

В соответствии с данными потребностями авторы описывают ряд мер, уже применяющихся в нескольких крупных компаниях, как «Газпром», «EVER Neuro Pharma GmbH», «Nutricia» и т.д. [38]

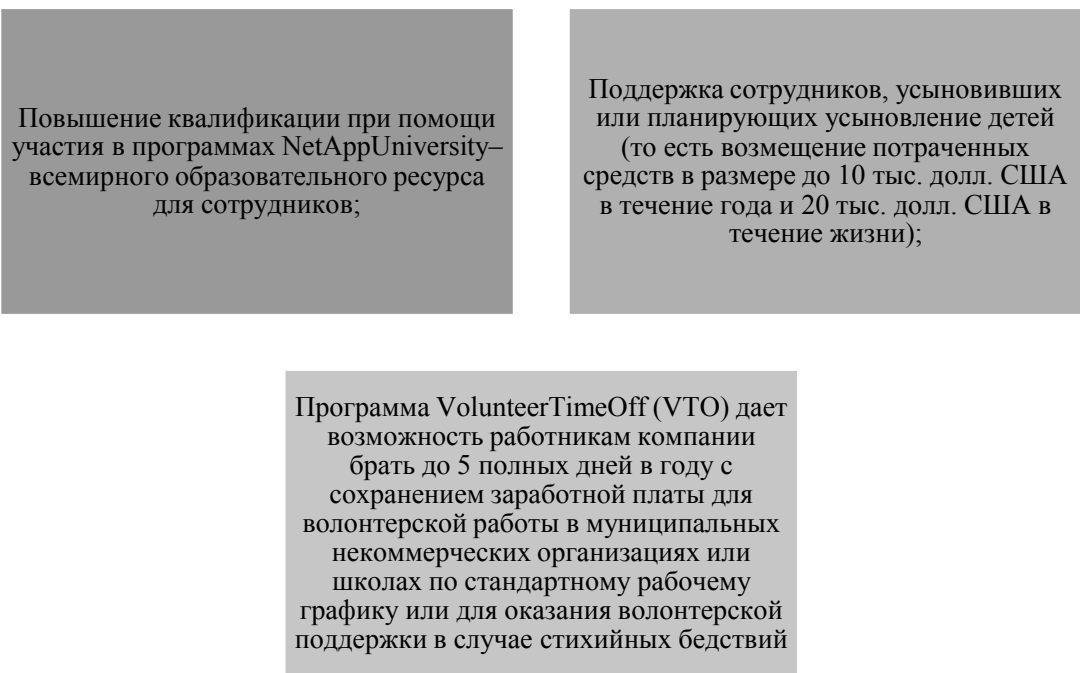


Рисунок 1.24 - «Социальный пакет» компании NetApp[35]

- Упрощение графика работы. Больше праздников и выходных, возможность использовать “фонд нерабочих дней”
- Корпоративные мероприятия, торжества, экскурсии, походы, коллективные события, связанные с жизнью одной компании
- Объективная оценка персонала, выделение из общего числа лучших и делегирование им сложных, но решаемых задач
- Сувениры, подарки, билеты в театр, медицинские страховки, скидки на приобретение продукции компании и т.д.

Так как мир бизнеса развивается с огромной силой, появляются все новые инструменты нематериальной мотивации персонала. Поэтому нам очень важно отследить тенденции и выделить современные инструменты, которые интересны сотрудникам на данный момент времени. Рассмотренные инструменты используют в основном за рубежом, в России внедрены только в единицах компаний.

Вывод по параграфу 1.3.

На основании данных, полученных в параграфе 1.3, новая система мотивации отдела продаж будет включать три основные части: прямое материальное

вознаграждение, не прямое материальное вознаграждение и нематериальное вознаграждение. Также в зависимости от целей, которые мы выставим, определим соотношение фиксированной и переменной части оплаты труда. В остальном набор стимулов будет исходить из особенностей компании ООО «Апика».

Вывод по 1 главе

Во-первых, мы выяснили, что мотивация персонала не отделима от таких понятий как стимулы, мотивы, потребности. Во-вторых, на нее влияют ценности, умения, знания, внешние обстоятельства, актуальные потребности. Далее возникает мотив, он запускает действие и получается определенный результат. В-третьих, система мотивации является частью глобальной системы управления компанией и системы управления персоналом, поэтому должно обязательно основываться на них и работать на достижение их целей. В параграфе 1.2 мы изучили принципы и факторы, влияющие на успешную разработку системы мотивации. Когда будет совершенствоваться система мотивации ООО «Апика», мы будем опираться на них. Также изучили цепочку действий при анализе системы мотивации, которая начинается с осознания необходимости изучения данной системы в организации и заканчивается разработкой рекомендаций. И в качестве образцового процесса разработки системы мотивации мы определили подход Кибанова А.Я., однако, считаем, что его необходимо дополнить такими этапами как обучение управлению новой системой мотивации и ее мониторинг. На основании данных, полученных в параграфе 1.3, новая система мотивации отдела продаж будет включать три основные части: прямое материальное вознаграждение, не прямое материальное вознаграждение и нематериальное вознаграждение. Также в зависимости от целей, которые мы выставим, определим соотношение фиксированной и переменной части оплаты труда. В остальном набор стимулов будет исходить из особенностей компании ООО «Апика».

Перейдем далее ко 2 главе дипломной работы.

ГЛАВА 2 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ И КАДРОВЫЙ АУДИТ

2.1 Общая характеристика ООО «Апика»

Компания ООО «Апика» была создана в 2013 году.

Форма собственности: Общество с Ограниченной Ответственностью.

Деятельность ООО «Апика» регулируется Гражданским Кодексом и законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Компания «АПИКА» начало своей деятельности ведет с мая 2013 года. По объемам своей деятельности Компания «АПИКА» входит в ведущую тройку предприятий, занимающихся контейнерными перевозками в Челябинской области. Компания предоставляет весь спектр услуг, связанных с перевозкой грузов на железнодорожном, автомобильном, водном и авиатранспорте, доставляя их в любую точку России и мира. Несмотря на то, что компания не имеет длительной истории, костяк коллектива составляют профессионалы, имеющие многолетний опыт работы в данной отрасли. Налажены длительные профессиональные контакты со смежными организациями, что позволяет в короткие сроки решать задачи любой сложности.

Основной вид деятельности – предоставление полного комплекса услуг по организации перевозок любых типов грузов по регионам России, стран СНГ и мира. Организационная структура предприятия – линейно-функциональная (Приложение А).

У данной структуры есть как положительные, так и отрицательные стороны, влияющие на эффективность функционирования компании. Представим их на рисунке.

Структура предприятия состоит из подразделений, отвечающих его предмету, цели и направлениям деятельности. Так, предприятие структурно состоит из восьми отделов.

Служба закупок объединяет три отдела предприятия: отдел региональных поставок, отдел закупок и транспортный отдел. В целом, служба выполняет

функции закупки и доставки на склады предприятия продукции от производителей.



Рисунок 2.1 – Характеристика организационной структуры

ООО «Апика»

Складской отдел выполняет функцию приема и хранения товаров до их продажи.

Финансовая служба, которая включает бухгалтерию и отдел информационно-технического обеспечения, выполняет все финансовые функции, в том числе организацию финансового документооборота, учет расчетов с поставщиками, покупателями и прочими контрагентами, учет основных средств и товарных запасов и т.п.

Служба продаж, включающая отдел стационарных продаж и отдел дистрибьюции, контактирует с уже действующими контрагентами, а также занимается поисками новых, осуществляет прием заявок на транспортные услуги.

Штатная численность персонала предприятия на конец 2016 г. составляла 51 штатных единиц, в т.ч. административно-управленческий персонал – 9 ед., рабочие – 25 ед., специалисты – 17 ед.

Миссия ООО «Апика» звучит так: «Создание для клиентов условий для решения всего спектра задач в области грузоперевозок».

Теперь проанализируем данную миссию. Существуют различные виды миссии по мнению Баранчеева В.П.(рисунок 2.2).

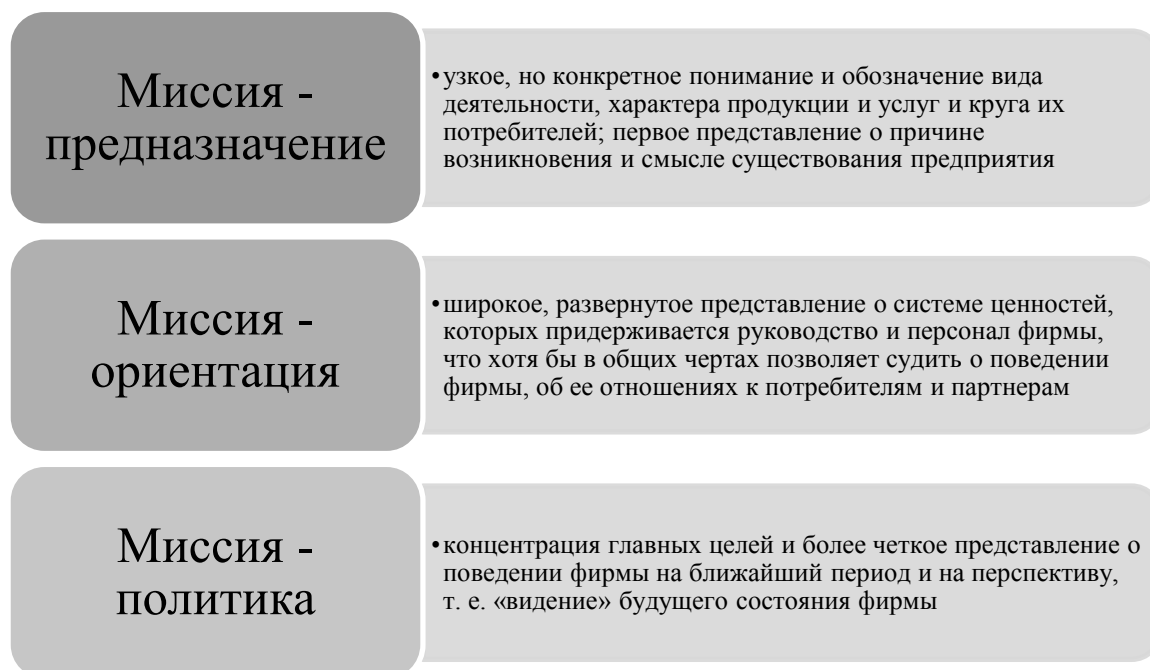


Рисунок 2.2 – Виды миссий компании и их описание

Таким образом, сравнив миссию анализируемой компании с той информацией, которая содержится на рисунке, мы можем назвать миссию ООО «Апика» миссией-предназначением. При этом, не смотря на краткость, в ней содержатся и ценности, которых придерживается компания. Для нее важно удовлетворять потребность своих покупателей в том объеме перевозок, который им необходим, также соблюдать сроки.

Также у ООО «Апика» есть более развернутое описание принципов работы, которым она следует (рисунок 2.3).

Причем описанные принципы работы распространяются не только на поставщиков компании, но и на клиентов. Следовательно, даже в работе с клиентами компания предпочитает именно долгосрочные контракты, с системной работой и оплатой.



Рисунок 2.3 – Принципы работы ООО «Апика»

Четкого описания видения у данной компании не существует, но разработано несколько основных целей (рисунок 2.4).

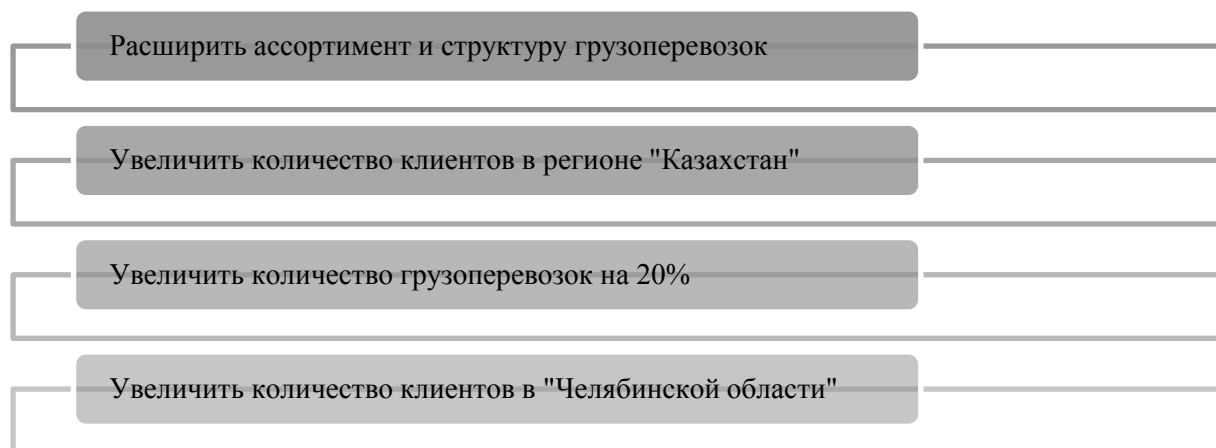


Рисунок 2.4 – Цели ООО «Апика»

То, что у компании есть цели – это уже большой плюс, однако, представленные цели на рисунке имеют ряд явных недостатков:

1. Отсутствуют количественные показатели, по которым будет оцениваться уровень достижения целей ООО «Апика».
2. Отсутствуют сроки, в которые должны быть достигнуты поставленные цели.

Все это сильно минимизирует вероятность в принципе достижения обозначенных целей. Однако, что точно можно понять – это компании необходимо увеличение количества продаж и, соответственно, выручки, которое она планирует получить через расширение количества поставщиков с новой продукцией и количества покупателей и объема продаж.

Вывод по параграфу 2.1.

Мы выяснили, что компания занимается грузоперевозками на российском и казахстанском рынке. При этом она ставит перед собой ряд стратегических целей. Однако, отсутствуют количественные показатели, по которым будет оцениваться уровень достижения целей ООО «Апика», и отсутствуют сроки, в которые должны быть достигнуты поставленные цели. Что точно можно понять – это компании необходимо увеличение количества продаж.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Апика»

Предыдущий параграф мы закончили на изучении целей анализируемой компании, теперь рассмотрим ее основные экономические показатели, по которым мы сможем определить ситуацию в ООО «Апика», выделить ее основные проблемы или определить стратегические цели, которые поставим во главу дипломной работы.

Итак, основные экономические показатели, характеризующие деятельности ООО «Апика» представлены в таблице.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели ООО «Апика»

Наименование	1 пол.2016	2 пол.2016	1 пол.2017	2 пол. 2017	1 пол. 2018	2 пол.2018
Выручка от реализации (тыс. руб.)	82084	95868,3	107252	118940	116815,2	127196
Себестоимость реализованной продукции (тыс. руб.)	72137,7	85330,1	95158,5	105382	104507,6	115838

Продолжение таблицы 2.1

Прибыль без учета налогов (тыс. руб.)	9946,2	10538,1	12094	13558,1	12307,5	13357,6
Чистая прибыль (тыс. руб.)	8356,9	8830,5	10075,1	11246,5	10246	11086,12
Рентабельность продаж (%)	7,8	7,2	7,6	7,84	7,12	7,2
Производительность труда (тыс. руб. на чел.)	1247,4	1374,9	1416,7	1572,5	1466	1577,4

Теперь проанализируем данные, представленные в таблице. Во-первых, построим график с чистой прибылью (рисунок 2.5).

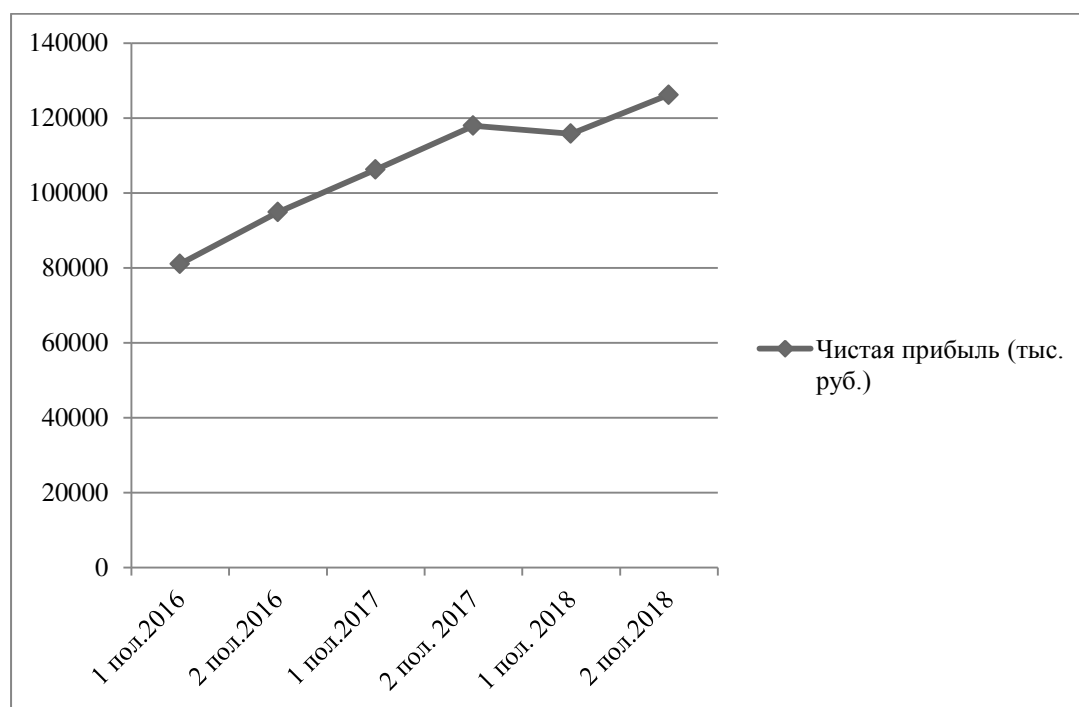


Рисунок 2.5 – Чистая прибыль ООО «Апика» за 2016–2016 гг.

График показывает, что прибыль компании имеет положительную динамику, хотя при этом можно отметить замедление прироста. Если в 2016 году прирост составлял 17%, то в 2017 г. это уже 12% в 1 полугодии и 11% во 2 полугодии, а в 2018 г. прирост уменьшился до 7%. Видимо, поэтому компания ставит перед собой такие цели, как расширение поставщиков и покупателей. Далее также представим графически рентабельности (рисунок 2.6).

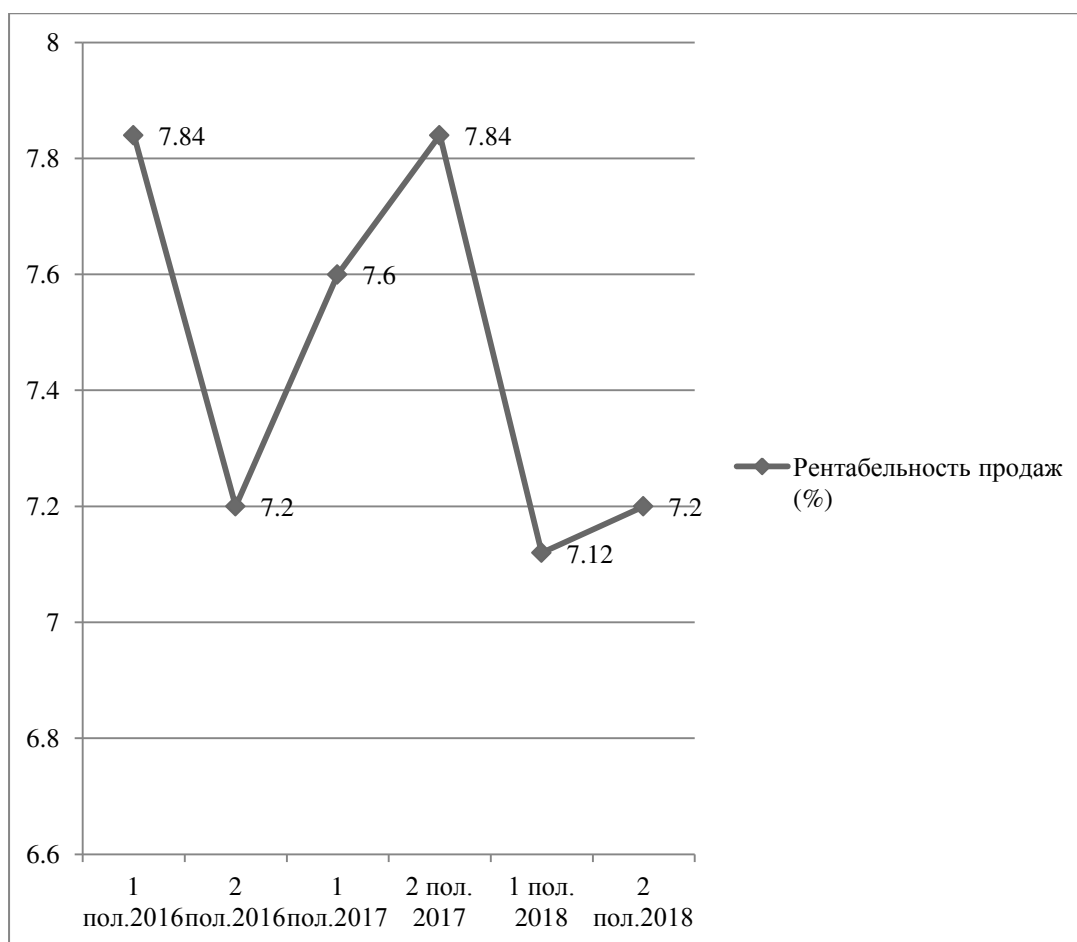


Рисунок 2.6– Показатель рентабельности ООО «Апика» за 2016–2018 гг.

Мы видим, что максимальным значением рентабельности за анализируемый период было 7,84%, а минимальным 7,2%. При этом в течение этого периода данный показатель варьируется в данном промежутке, не выходя за его рамки. Показатель рентабельности ООО «Апика» меняется в пределах 0,6% и зависит в большинстве своем от периодически увеличивающихся затрат на закуп различной техники и оборудования.

Следовательно, на основании экономических показателей мы можем говорить о положительной экономической ситуации в ООО «Апика»: выручка растет, чистая прибыль растет, рентабельность достаточно стабильна. Наряду со всем этим показатель выручки и чистой прибыли, не смотря на положительную динамику, имеет склонность к замедлению, то есть размер прироста постоянно снижается, что может привести к отрицательным последствиям в виде уменьшения выручки и ухудшению всех основных показателей. В связи с этим

компании очень важно достичь поставленных целей, которые мы рассмотрели в параграфе 2.1, конкретизировав их перед этим. Также для достижения этих целей на данном этапе работы мы выделяем отдел продаж и отдел закупок как подразделения, которые будут больше всего влиять на ситуацию.

Перейдем к изучению внешней и внутренней среды, чтобы оценить возможность достижения целей, которые ставит перед собой ООО «Апика». Для этого будем использовать (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 – Методы анализа внешней и внутренней среды

Начнем анализ внешней среды со STEEP-анализа (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - STEP-анализ ООО «Апика»

Фактор 1	Описание 2
Социально-демографические факторы	
Большое количество специалистов в поиске	На рынке трудная экономическая ситуация, ряд компаний закрылся, многие сократили объемы работы и ухудшились условия работы. Поэтому специалисты находятся как в активном, так и пассивном поиске. Соответственно, это расширяет возможности компании найти сотрудника необходимой специализации
Улучшение демографической ситуации	Данный фактор влияет на уровень потребления населением и грузоперевозки, что, естественно, положительно для компании

Окончание таблицы 2.2

Стабильность спроса на грузоперевозки	Говоря об отраслевой специфике российского транспортного рынка, стоит отметить, что по динамике потребления последних пяти лет наблюдается его стабилизация: темпы роста/спада варьируются в пределах 2–3,5%, что свидетельствует о достаточно стабильном спросе
Технологические факторы	
Появление новых методов управления персоналом	Управление персоналом на данный период времени крайне актуальная тема для российских компаний, причем вне зависимости от размера. Компании разрабатывают системы мотивации, выстраивают кадровые резервы, проводят обучения. Практически во всех компаниях есть менеджер по персоналу или полноценные отделы по управлению персоналом. Сейчас также используют и платные услуги по аудиту и консалтингу в области кадров. Данная тенденция будет сохраняться. Опыт накапливается, проводятся различные исследования, отечественные компании начинают учитывать опыт зарубежных компаний. Все это увеличивает базу нашей компании для получения нужной информации для управления своими кадрами.
Влияние интернета, информации и коммуникаций	Интернет и другие виды коммуникация позволяют современному человеку и компании провести рекламную кампанию с минимальными бюджетами, сообщить о проводимых акциях и другое. Также клиенты все чаще оценивают выбираемый товар или компанию по отзывам в интернете, также сами оставляют положительные и негативные комментарии.
Развитие логистики	Появление большого количества транспортных компаний, улучшение сервиса, возможность отслеживания груза позволяет предприятиям расширять свою территориальную представленность. Этот фактор является отчасти негативным, так как отражает возрастающую конкуренцию на рынке грузоперевозок
Экономические факторы	
Сложная экономическая ситуация в стране	Доходы населения России упали по сравнению с докризисным периодом. Естественно, это отразилось на потреблении различных продуктов и товаров. Снижение деловой активности и замедление темпов экономического роста страны негативно сказываются на объемах грузоперевозок.
Торговые санкции	Данный фактор положителен, так как отчасти уменьшает присутствие на рынке иностранных грузоперевозчиков.
Экологические факторы	
Рост экологических проблем	Экологическая обстановка в стране напряженная, а Челябинская область считается одной из самых грязных. В связи с этим население все больше подвержено миграции и это оказывает комплексное воздействие на деловую активность региона.
Политические факторы	
Нестабильность в политической сфере	Действие оппозиционных сил, смена власти в регионах, высокая информативность населения, все это сказывается на стабильность политической сферы в отрицательном формате.
Борьба с коррупцией	Государство активно борется с проявлениями коррупционной деятельности в России. В связи с этим постоянно появляются новости о раскрытии дел о взяточничестве с участием высокопоставленных лиц.

Для анализа всех описанных факторов будем использовать бальную систему:

- 1-3 слабое;
- 4-6 существенное;
- 7-8 сильное;
- 9-10 очень сильное.

Соответственно данной бальной системе проведем оценку внешних факторов ООО «Апика» (Таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Оценка внешних факторов ООО «Апика»

Факторы	Знак влияния	Качественная оценка	Бальная оценка	Вес	Важность
Большое количество специалистов в поиске	+	Сильное	8	0,07	0,56
Улучшение демографической ситуации	+	Существенное	6	0,08	0,48
Стабильность спроса на грузоперевозки	+	Очень сильное	9	0,09	0,81
Появление новых методов управления персоналом	+	Сильное	8	0,06	0,48
Влияние интернета, информации и коммуникаций	+	Существенное	5	0,04	0,2
Развитие логистики	+	Сильное	8	0,07	0,56
Сложная экономическая ситуация в стране	-	Сильное	9	0,07	-0,63
Торговые санкции	+	Существенное	6	0,08	0,48
Рост экологических проблем	-	Слабое	3	0,07	-0,21
Нестабильность в политической сфере	-	слабое	3	0,06	-0,18
Борьба с коррупцией	+	слабое	3	0,08	0,24
Итого				1	2,79

Для наглядности построим график, основанный на взвешенной оценке факторов (рисунок 2.8). Итак, в общем мы можем характеризовать крайне положительно ситуацию, в которой сейчас находится анализируемая компания. Конечно, есть и положительные и отрицательные факторы, но количество и важность положительных гораздо выше. При этом самыми сильными из них являются стабильность спроса на колбасные изделия, который позволяет компании выстраивать планы долгосрочного развития при минимальных рисках,

а также большое количество специалистов в поиске и развитие логистики. Самым сильным отрицательным фактором является сложная экономическая ситуация в стране.

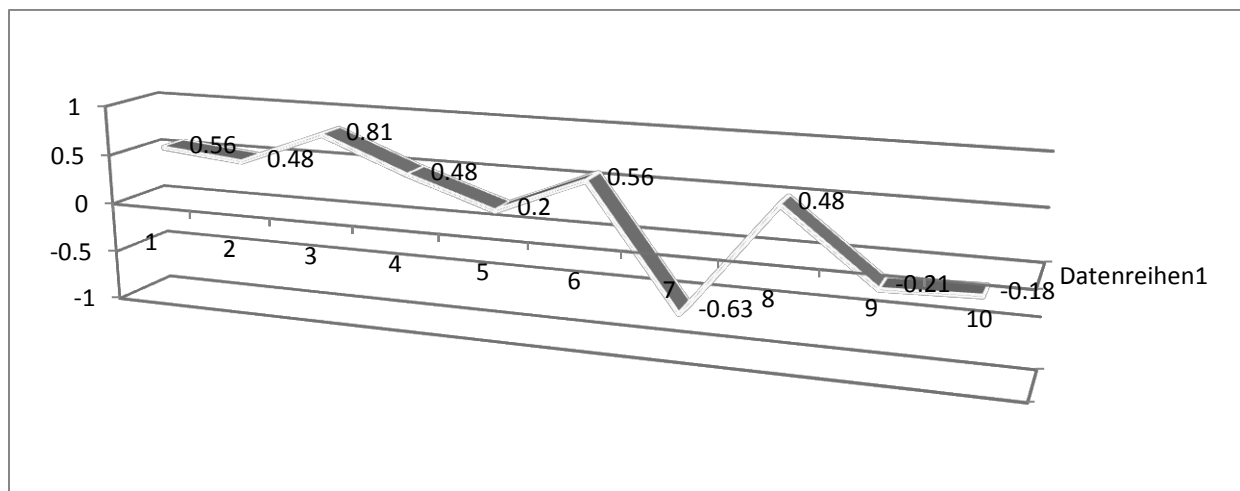


Рисунок 2.8 – Важность факторов внешней среды ООО «Апика»

Исследовав макроокружение ООО «Апика», проанализируем микроокружение с помощью пяти конкурентных сил Портера.

1. Сила потребителей.

Потребителями компании являются как юридические лица, так и физические лица. Если проанализировать потребителей компании можно по территориальной принадлежности (рисунок 2.9).



Рисунок 2.9 – Анализ потребителей ООО «Апика» по территориальной принадлежности

Мы видим, что больше всего поставок компания осуществляет по Челябинской области, далее по другим регионам России и меньше всего в Казахстан. Уровень влияния потребителей на ООО «Апика» является высоким.

2. Сила поставщиков.

При выборе поставщиков ООО «Апика» выставляет перед ними определенные требования. Поставщик:

- Необходимо быть производителем товаров;
- У поставщика не должно быть льгот по НДС, то есть обычная схема налогообложения.

Мы также можем оценить силу поставщиков на анализируемую компанию на высоком уровне.

3. Сила действующих конкурентов.

В качестве основных конкурентов для ООО «Апика» выделим следующим компании: ООО «Ютэк», ООО «Тэтра Транс», ООО «НТТ».

Отразим основные преимущества и недостатки анализируемой компании по сравнению с конкурентами (рисунок 2.10).

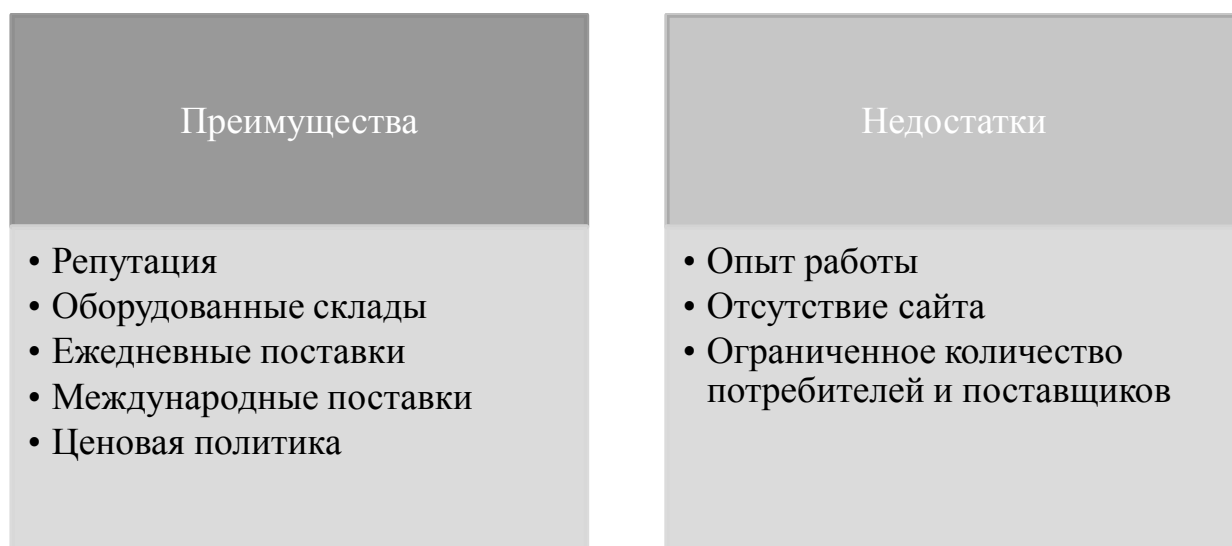


Рисунок 2.10 – Преимущества и недостатки ООО «Апика» в сравнении с конкурентами

Соответственно, данную силу оцениваем на высоком уровне. Из описанных конкурентов ООО «Апика» занимает последнее место и уступает ООО «НТТ».

3. Сила будущих конкурентов.

Данную силу оценим на среднем уровне, что объясняется следующим:

- для организации компании подобного рода инвестиции не слишком высокие;
- быстрый срок окупаемости;
- играет большую роль опыт работы на рынке и репутация, которые трудно получить новым игрокам;
- низкие барьеры для входа на рынок;
- при создании соответствующих условий вполне можно переманить потребителей у других компаний;

Соответственно, у компании вполне могут появиться новые конкуренты, но адаптация на рынке и завывание лидерских позиций – это время, а, значит, компания может с этим поработать и подстраховаться, сохранив себе поставщиков и потребителей.

4. Сила товаров-субститута.

Собственно заменителей как таковых у грузоперевозок нет, так как компания использует дифференцированные способы доставки и логистические решения. Таким образом, сила товаров-субститута оцениваем как ниже среднего.

Сведем весь анализ сил Портера в единую схему.

Далее важно определить характеристики товаров и услуг, продажей которых занимается ООО «Апика». Для этого воспользуемся матрицей Бостонской консультационной группы. Построение и анализ матрицы позволяет получить простое и наглядное представление о месте и сравнительной силе товара (рисунок 2.11).

Итак, международные грузоперевозки относятся, согласно данной матрице, к «дойным коровам». Это связано с тем, что они обеспечивают стабильный, постоянный доход.

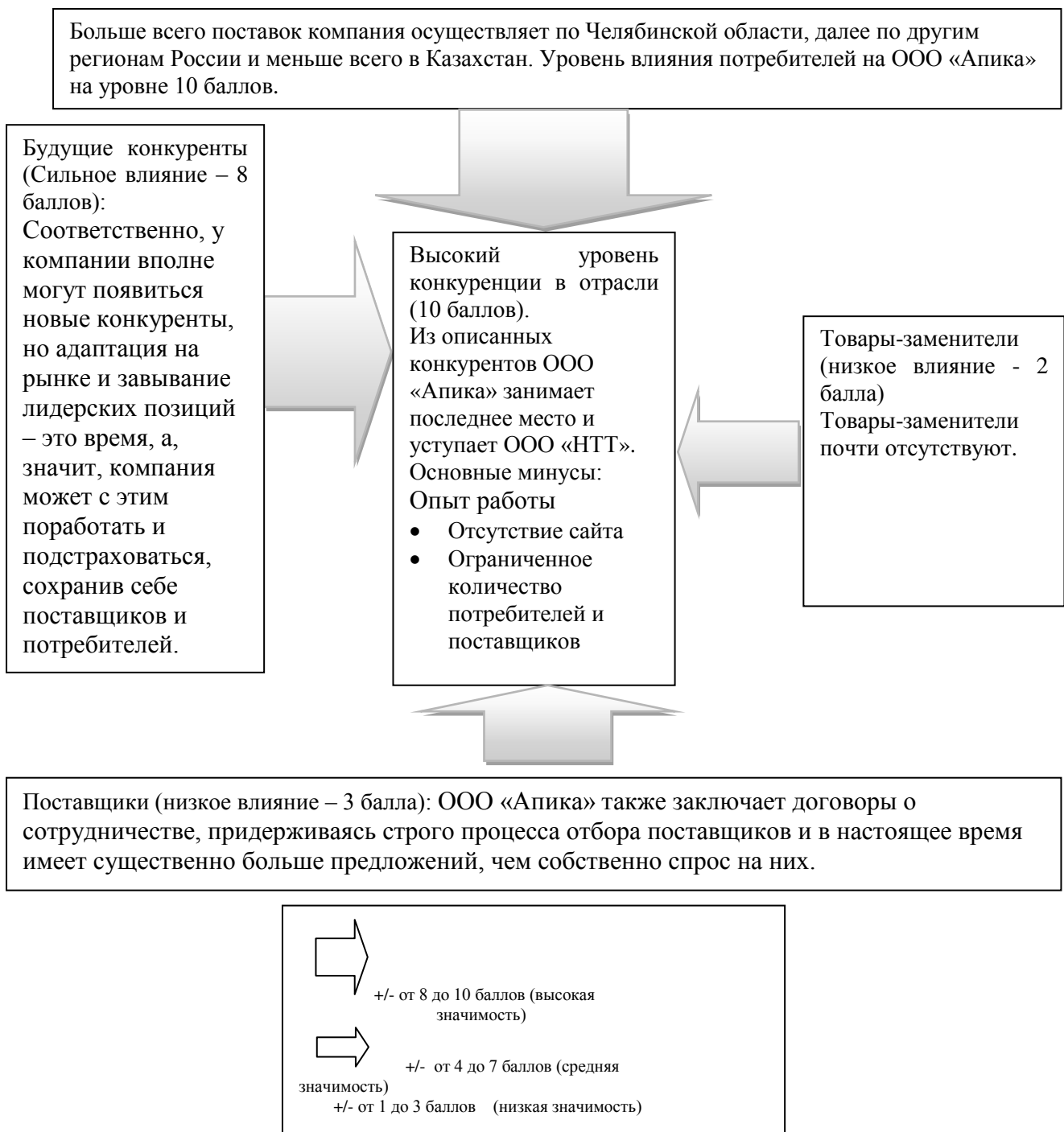


Рисунок 2.11 – Анализ 5 сил Портера ООО «Апика»

Но, между тем, данный товар не имеет больших перспектив. Поэтому при разработке стратегии по работе с данным товаром стоит учитывать, что их главная задача – это сохранение существующего уровня компании ООО «Апика». И инвестировать в их развитие рекомендуется в объеме, необходимом лишь для поддержания доли рынка.

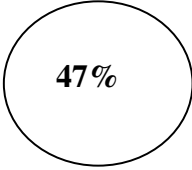
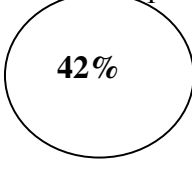

Рост рынка	Высокий	«Звезды» Международные грузоперевозки  47%	«Трудные дети» Складское хранение
	Низкий	«Дойные коровы» Региональные грузоперевозки  42%	«Собаки»  Нет товарной группы
		Высокая	Низкая
Доля рынка			

Рисунок 2.12 – БКГ-анализ ООО «Апика»

Региональные грузоперевозки приносят компании до 60% прибыли. В это направление компания постоянно вкладывает деньги.

На следующем этапе исследования мы будем изучать внутреннюю среду ООО «Апика». Первоначально воспользуемся 7S Mckinsey (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Значение 7S Mckinsey

Срез	Характеристика
Стратегия (Strategy)	Планы распределения ограниченных ресурсов фирмы, с течением времени, для достижения поставленных целей. Среда, конкуренция, клиенты.
Структура (Structure)	Способы соотношения подразделений организации: централизованные, функциональные подразделения (нисходящая структура); децентрализованные; матрица, сеть, холдинг и т. д.
Системы (Systems)	Процедуры, процессы и режимы, которые характеризуют работу: финансовая система; системы оценки рекрутинга, продвижения и исполнения; информационные системы.
Сотрудники (Personal)	Количество и виды персонала в рамках организации.
Стиль (Style)	Культурный стиль организации и действия ключевых менеджеров в достижении целей организации.
Навыки	Отличительные возможности персонала или организации в целом.
Общие ценности (Shared Values)	Какова сущность организации и во что она верит. Ключевые убеждения и отношения.

Складское хранение для ООО «Апика» являются «Трудными детьми». Это достаточно перспективная бизнес-единица с высокой степенью неопределенности. Направлять в него большое количество средств не рекомендуется, это связано с возможным риском нерентабельности.

Рассмотрим каждый из данных пунктов более детально.

1. Стратегия.

Для идентификации стратегии ООО «Апика» будем использовать матрицу Ансоффа (рисунок 2.13).

		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	стратегия проникновения	стратегия развития продукта
	новый рынок	стратегия развития рынка	стратегия диверсификации

Рисунок 2.13 – Матрица Ансоффа

Если идентифицировать цели анализируемой компании с матрицей Ансоффа, то ее можно назвать как проникновение на рынок. Данная стратегия подразумевает следующее:

- увеличение доли рынка
- увеличение частоты использования продукта (в т.ч. за счет программ лояльности)
- увеличение количества использования продукта
- открытие новых сфер применения продукта для существующих

потребителей

2. Структура.

Сама организационная структура была представлена в начале параграфа, теперь проанализируем ее пользу для деятельности компании. Оценку

организационной структуры ООО «Апика» по данным параметрам представим в таблице.

Таблица 2.5 – Оценка организационной структуры ООО «Апика»

Параметр	В ООО «Апика»
1	2
Объем управления	5-6 человек – норматив значение объема управления. Он меняется в зависимости от размеров предприятия, но не должен превышать данной границы. При этом мы видим, что в анализируемой компании данный показатель выше нормы, что снижает эффективность руководителей.
Иерархия	у организационной структуры ООО «Апика» иерархия вертикальная, так как имеет три уровня управления. Данный показатель - это совокупность слоев или уровней управления.
Централизация и децентрализация.	Если централизация и децентрализация имеют место быть в компании, то такой подход называется смешанным. Именно его мы и видим в анализируемой компании ООО «Апика»
Специализация	Специализация характеризуется количеством обязанностей, которые выполняет один сотрудник. Исходя из этого, выделяют два основных вида специализации: – на «знаниях» – такая ситуация, когда компании требуются сотрудники со специальными знаниями и навыками. Такие специалисты являются в идеальном случае экспертами в определенных областях; – рутинную – если работа заключается в выполнении последовательных, простых, повторяющихся операциях. В ООО «Апика» применяется специализация, основанная на «знаниях», а также и рутинная, например, рабочие специальности, такие как грузчики или комплектовщики
Регламентация	Проанализировав структуру рассматриваемой компании, можно утверждать, что работа каждого служащего четко определена, каждый работник наделен полномочиями и определенными обязанностями.
Единоначалие и двойное подчинение	В данной организации, как видно из организационной структуры, применяется принцип единоначалия, т.е. каждый работник подчиняется только одному руководителю.
Коммуникации.	В данной организации используются все три вида коммуникаций: нисходящие, восходящие и горизонтальные. Структура организации построена таким образом, чтобы облегчить передачу информации, как между подразделениями, так и внутри них.

Таким образом, на основании данного анализа мы можем говорить о том, что организационная структура подходит для ООО «Апика». Единственное, в ней наблюдается небольшой перегруз некоторых руководителей, но это единственный выявленный явный недостаток.

3. Системы.

В качестве систем коммуникаций используется телефонная корпоративная связь, скайп и ICQ. Но, как оказывается, на деле данных инструментов недостаточно, с помощью них зачастую решаются неформальные вопросы или вопросы, носящий маловажный характер. Что касается общих планов, задач, то они здесь часто остаются без внимания.

1С8: Розница используется для проведения всех операций, учета движения товаров, формирования заказов, составления отчетности, расчет заработной платы и т.д.

Кроме того, для работы с персоналом, а именно для подсистемы найма и кадрового резерва установлена программа E-Staff.

Основными системами в ООО «Апика» являются (рисунок 2.14).

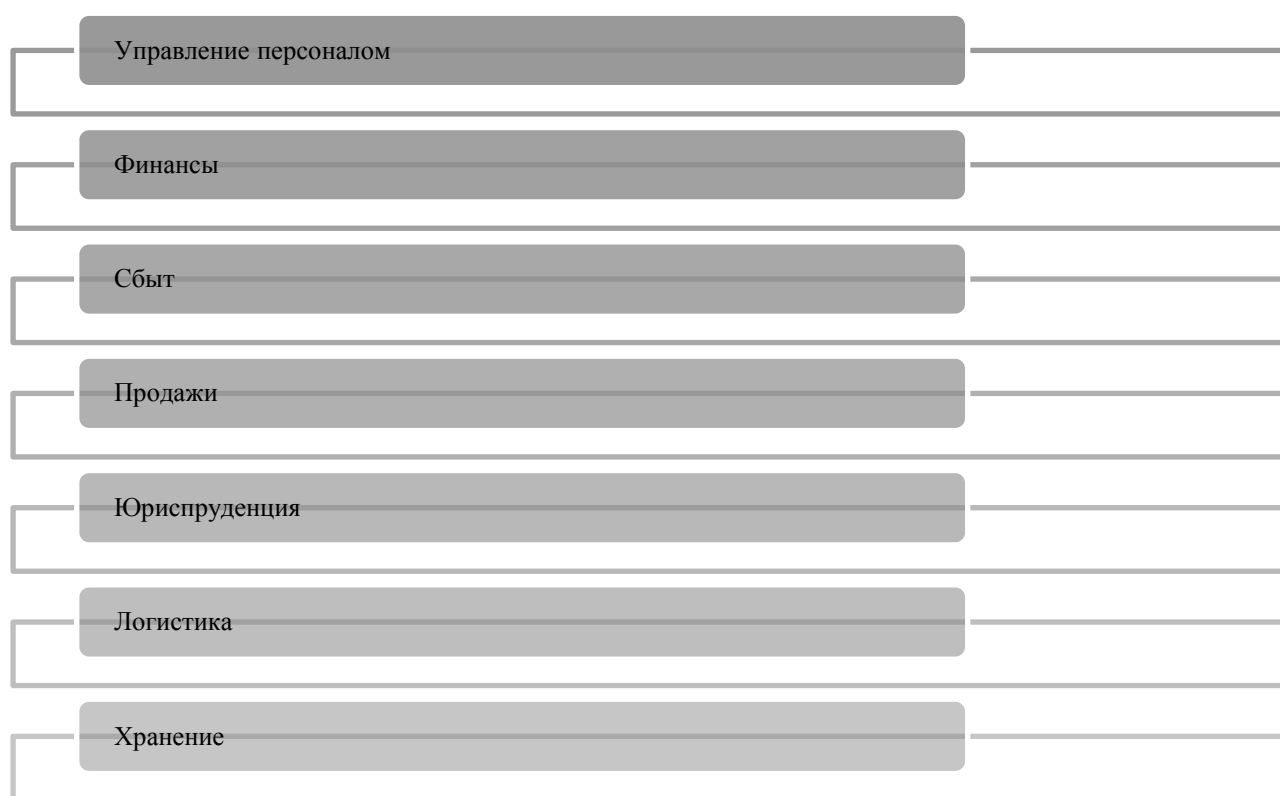


Рисунок 2.14 – Системы ООО «Апика»

Как мы видим по рисунку, на ООО «Апика» функционирует основных систем, которые обеспечивают жизнедеятельности компании. Во всех этих системах необходим жесткий контроль и управление, чтобы обеспечить их эффективность.

4. Общие ценности.

Первоначально рассмотрим корпоративные ценности ООО «Апика» (рисунок 2.15).



Рисунок 2.15 – Корпоративные ценности ООО «Апика»

У данных ценностей есть такой недостаток, что они не все являются именно корпоративными ценностями, когда им следует каждый сотрудников, с помощью которых регулируется жизнь в компании. Данные ценности отражают плюсы, которые ООО «Апика» может предоставить своим сотрудникам. Корпоративными ценностями являются только:

1. Заботимся о наших клиентах;
2. Развивайся или умри.
3. Выполнение обязательств.

Существует два основных принципа внешнего вида:

1. Деловой стиль, исключая молодежные джинсы с заниженной талией, одежду для активного отдыха, вечерние варианты одежды.
2. Пятница каждой недели – исключение (допускается отход от установленного стандарта внешнего вида с целью релаксации сотрудников и позитивного настроения на выходные дни).

То, что в компании принята пятница, когда персонал может носить ту форму одежды, которая им удобна, говорит о наличии в компании элементов

нематериальной мотивации, а так же заботе о социально-психологическом климате в коллективе.

Так как одной из корпоративных ценностей является «заботимся о наших клиентах», то культура общения с представителями компаний-клиентов является важной частью организационной культуры ООО «Апика». Действуют следующие стандарты общения с клиентами (рисунок 2.16).

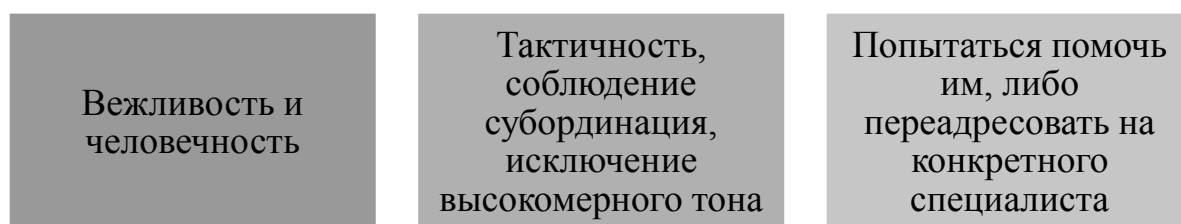


Рисунок 2.16 – Стандарты общения с клиентами ООО «Апика»

Таким образом, организационная культура имеет достаточно формальный и прописанный вид. О всех стандартах сотрудники узнают еще только придя в компанию на этапе адаптации.

5. Сотрудники.

Текущая кадровая ситуация на предприятии низкая; все вакансии обычно заняты. На предприятии используется несколько систем оплаты труда. Труд работников административно-управленческого персонала, младшего обслуживающего персонала и большинства служащих оплачивается по повременной-премиальной системе. Оплата труда служащих отдела продаж осуществляется по бестарифной системе, и ее размер зависит от персональных объемов продаж. Труд всех основных рабочих (грузчиков и т.д.) оплачивается по сдельно-премиальной системе. Труд вспомогательных рабочих оплачивается по аккордной системе.

Основной категорией персонала, которая влияет на результат компании, является отдел продаж и закуп, которые взаимодействуют с клиентами и поставщиками. При этом на данном этапе развития компании планируется расширение отдела продаж, так как в своих целях ООО «Апика» видит увеличение доли рынка на российском рынке и в Казахстане.

5. Стиль.

Стиль управления на ООО «Апика» оценим с помощью управленческой решетки Р. Блейка и Дж. Моутона (рисунок 2.17).



Рисунок 2.17 – Управленческая решетка

Р. Блейка и Дж. Моутона для ООО «Апика»

Согласно данной решетки, на ООО «Апика» уделяется равное значение как производственному персоналу, так и человеческим отношениям. Это отражается в ценностях ООО «Апика» и в реальных действиях. Компания постоянно проводит исследования, внедряет новые технологии, но при этом система управления персоналом развита на очень высоком уровне. Такой стиль управления положительно характеризует ООО «Апика».

Это позитивно скажется на перспективах реализации предлагаемого проекта, с одной стороны, и обеспечит большую вовлеченность как управленческого, так и основного персонала Компании.

6. Навыки.

Навыками компании являются (рисунок 2.18).

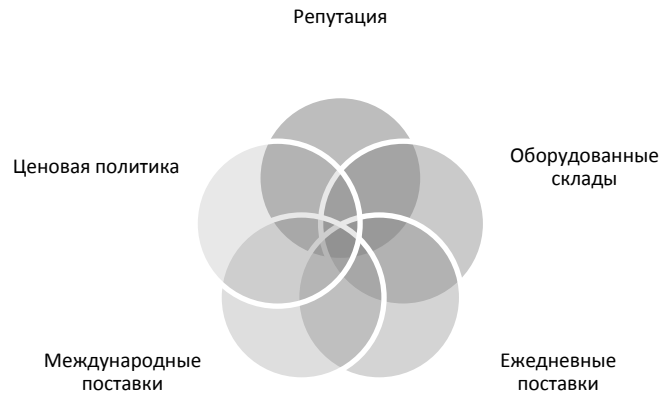


Рисунок 2.18 – Навыки ООО «Апика»

Аналогично с анализом сил Портера также подведем итоги 7S Mckinsey (рисунок 2.19).

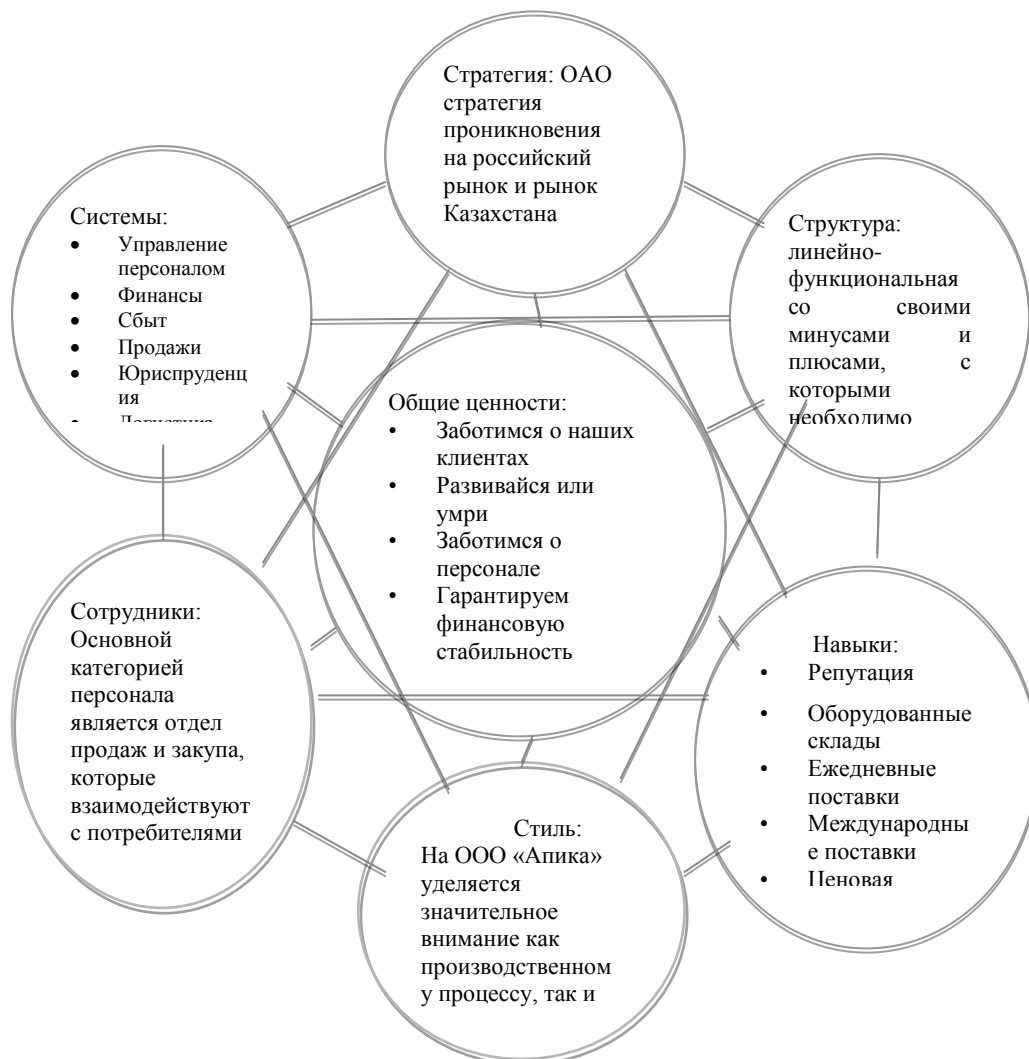


Рисунок 2.19 – 7S Mckinsey ООО «Апика»

Таким образом, анализ 7S Mckinsey показал, что, не смотря на экономическую нестабильность в стране ООО «Апика» продолжает активные действия по наращиванию конкурентных преимуществ и имеет много сильных сторон. Одно из основных задач для достижения стратегических целей является пополнение своего штата профессиональными сотрудниками отдела продаж.

Теперь все полученные данные об ООО «Апика» сравним с ближайшим сильным конкурентом ООО «НТТ» с помощью SNW-анализа (рисунок 2.20).

Значимые параметры в деятельности предприятия	Качественная оценка позиции				
	Сильная (Strength)		Нейтральная (Neutral)	Слабая (Weakness)	
	Очень хорошо (100)	Хорошо (75)	Средне (50)	Плохо (25)	Очень плохо (0)
Стратегия развития	ДХ				
Контроль реализации стратегии	Д ←	Х			
Доля рынка	Д ←		Х		
Международные поставки			Х	Д	
Рекламная кампания		ХД			
Количество товаров и услуг	Д ←		Х		
Репутация	Х	Д			
Этика в отношении клиентов	Х	Д			
Объём продаж по компании		Д ←	Х		
Ценовая политика	Х		Д		
Количество клиентов	Д ←			Х	
Стратегия управления персоналом	Д ←			Х	
Отношения в коллективе	Х		Д		
Командная работа	Х	Д			
Профессионализм персонала	ХД				
Наличие собственного автопарка			Д ←		Х
Уровень технической оснащённости		ХД			
Финансовая устойчивость		ХД			
Опыт на рынке		Д ←	Х		
Социальная политика		Д ←			Х

Рисунок 2.20 – SNW-анализ ООО «Апика»

Д → ООО «НТТ»

Х → ООО «Апика»

Соответственно, анализируемая компания где-то уступает своему конкуренту, а где-то явно превосходит.

В данном параграфе мы исследовали внешнюю и внутреннюю среду ООО «Апика», теперь нужно свести все результаты в SWOT-анализе (рис. 2.21).

Внешняя среда	Возможности «О» — OPPORTUNITIES	Угрозы «Т» — THREATS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабильность спроса на колбасные изделия 2. Появление новых методов управления персоналом 3. Большое количество специалистов в поиске работы 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сильные позиции конкурентов 2. Сложная экономическая ситуация в стране 3. Рост экологических проблем
Внутренняя среда		
Сильные стороны «S» - (Strengths)	II Сила+возможности	I Сила+угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Репутация 2. Ценовая политика 3. Отношения в коллективе 4. Международные поставки 5. Оборудованные склады 	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение доли рынка • Заключение новых крупных контрактов • Большой выход на Казахстан • Расширение ассортимента • Прием новых высококвалифицированных специалистов 	<ul style="list-style-type: none"> • Вытеснение конкурентов • Активные продажи • Повышение активности отдела продаж и его профессионализма • Работа с надежными поставщиками в плане экологии
Слабые стороны «W» - (Weaknesses)	III Слабость+возможности	IV Слабость+угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Количество клиентов и поставщиков 2. Социальная политика 3. Опыт работы 	<ul style="list-style-type: none"> • Поиск новых клиентов и поставщиков • Мотивация персонала через социальную политику • Инвестиции в создание собственного автопарка • Прием профессиональных сотрудников отдела продаж • 	<ul style="list-style-type: none"> • Потеря существующей доли рынка • Разрыв контрактов с поставщиками или потребителями • Срыв обязательств • Рост издержек и падение рентабельности

Рисунок 2.21- SWOT-анализ ООО «Апика»

Итак, наиболее сильными факторами внутренней среды являются:

1. Репутация.
2. Этика в отношении клиентов.
3. Отношения в коллективе.
4. Ценовая политика.

При этом ООО «Апика» сильно уступает в следующем:

1. Доля рынка.
2. Количество клиентов.
3. Стратегия управления персоналом.
4. Социальная политика.
5. Наличие собственного автопарка.

Таким образом, для компании для достижения целей крайне важно расширить свое количество потребителей и поставщиков. Внешние и внутренние условия подчеркивают возможность роста, увеличения доли рынка и объема продаж. Вопросы персонала в таком случае для ООО «Апика» становятся очень важными. В компанию необходимо принять, например, дополнительно менеджеров по продажам. В связи с этим оценим общее состояние персонала и системы управления ими, что определить, есть ли слабые места, требующие работы.

Вывод по параграфу 2.2:

На основании экономических показателей мы можем говорить о положительной экономической ситуации в ООО «Апика»: выручка растет, чистая прибыль растет, рентабельность достаточно стабильна.

Наряду со всем этим показатель выручки и чистой прибыли, не смотря на положительную динамику, имеет склонность к замедлению, то есть размер прироста постоянно снижается, что может привести к отрицательным последствиям в виде уменьшения выручки и ухудшению всех основных показателей.

В связи с этим компании очень важно достичь поставленных целей, которые мы рассмотрели в параграфе 2.1, конкретизировав их перед этим. Для компании для достижения целей крайне важно расширить свое количество потребителей и поставщиков.

Внешние и внутренние условия подчеркивают возможность роста, увеличения доли рынка и объема продаж. Вопросы персонала в таком случае для ООО «Апика» становятся очень важными.

В компанию необходимо принять, например, дополнительно менеджеров по продажам. В связи с этим оценим общее состояние персонала и системы управления ими, что определить, есть ли слабые места, требующие работы.

2.3 Кадровый аудит ООО «Апика»

Кадровый аудит ООО «Апика» будет проходить в определенной последовательности (рисунок 2.22).



Рисунок 2.22 – Процесс кадрового аудита ООО «Апика»

Теперь будем следовать данному плану и анализировать состояние компании в области персонала.

1. Анализ штатного расписания.

В таблице представим список должностей и количество сотрудников на каждой позиции, а также соотношение руководителей, специалистов и рабочих.

Таблица 2.6 – Штатное расписание ООО «Апика»

1	2	3
Должность	Кол-во, чел.	Доля в общей численности, %
Генеральный директор	1	2,0
Секретарь	1	2,0
Начальник отдела закупа	1	2,0
Категорийные менеджеры	2	3,9
Начальник отдела доставки	1	2,0
Логист	1	2,0
Водители	4	7,8
Начальник склада	1	2,0
Кладовщик	2	3,9
Оператор 1С	2	3,9
Грузчики	10	19,6
Комплектовщики	8	15,7
Юрист	1	2,0
Менеджер по персоналу	1	2,0
Маркетолог	1	2,0
Начальник отдела продаж	1	2,0
Начальник продаж на российском рынке	1	2,0
Начальник продаж на международном рынке	1	2,0
Менеджеры по продажам	5	9,8
Главный бухгалтер	1	2,0
Бухгалтер	1	2,0
Начальник АХО	1	2,0
Уборщица	2	3,9
Дворник	1	2,0
ИТОГО	51	100

Следовательно, на конец 2018 года в компании числится 51 человек. Как мы видим из представленных данных, наибольшую долю из общей численности составляют грузчики и комплектовщики. Также видно, что должности отличаются по специализации. Проанализируем наличие руководителей, специалистов и рабочих в общей численности компании:

- Руководители: 9 человек.
- Специалисты: 17 человек.
- Рабочие: 25 человек.

На основании этих данных построим график с долей каждой группы в общей численности компании (рисунок 2.23).

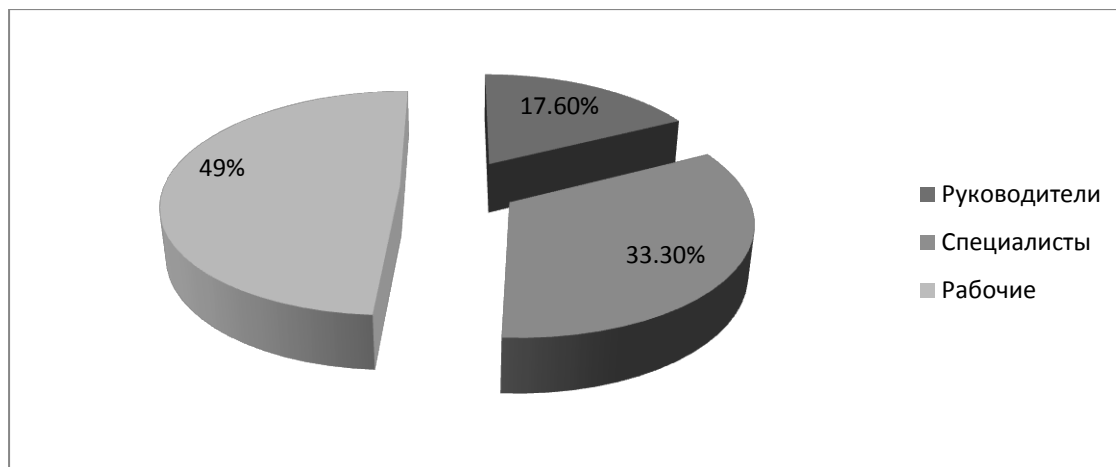


Рисунок 2.23 – Доля руководителей, специалистов и рабочих в общей численности персонала ООО «Апика»

Самую большую долю составляют рабочие специальности, потом специалисты и меньше всего работает руководителей. Такое распределение численности является стандартным. Следовательно, может переходить к следующему этапу кадрового аудита.

2. Структура персонала по половой принадлежности.

Все показатели будем рассматривать в динамике за период 2016-2018 гг. Структура персонала по половой принадлежности отражена на рисунке 2.24.

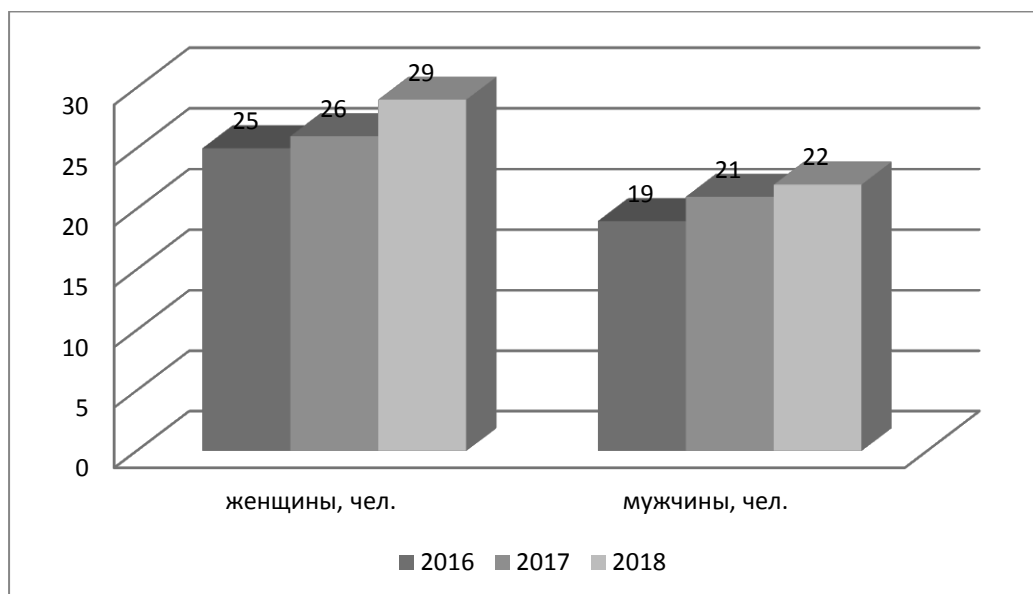


Рисунок 2.24 – Структура персонала ООО «Апика» по полу

На всем анализируемом периоде количество женщин больше, чем мужчин. Доля женщин находится примерно на уровне 57%. При этом женщины в большинстве своем работают на руководящих должностях и специалистами, а мужчины занимают также руководящие позиции и многие рабочие должности, так как требуют физической подготовленности.

3. Структура персонала по возрасту.

Далее построим структуру персонала по возрасту (рисунок 2.25).

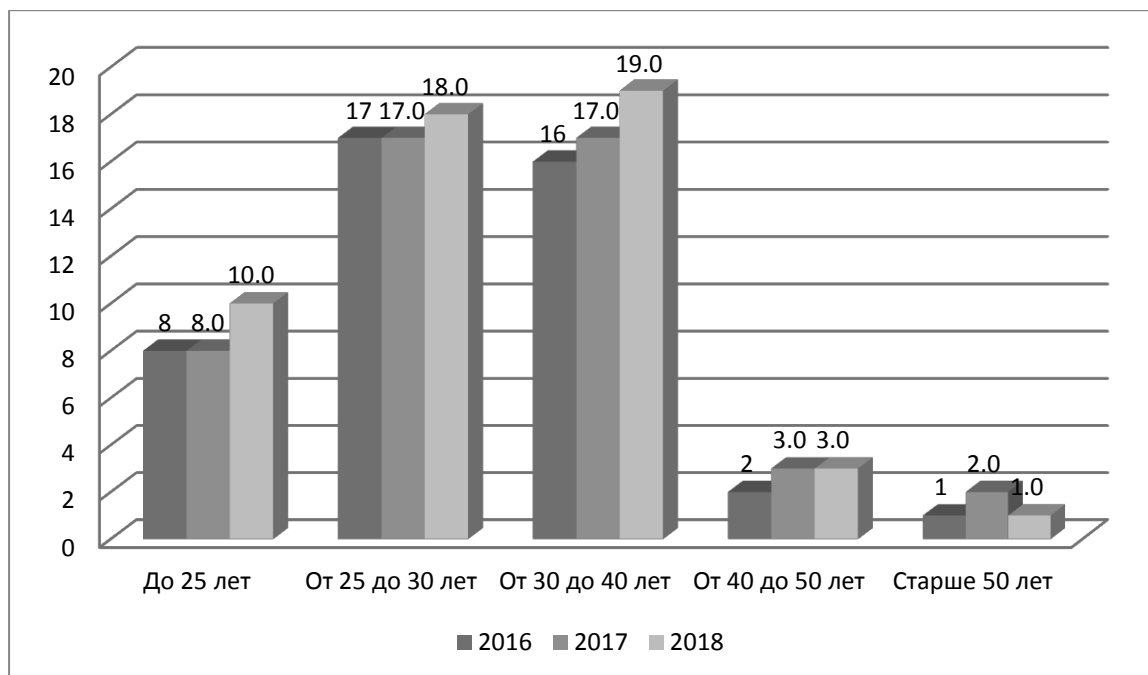


Рисунок 2.25 – Структура персонала ООО «Апика» по возрасту

Анализ данного графика позволяет сделать несколько выводов:

- Самая многочисленная группа сотрудников в возрасте от 30 до 40 лет в 2016 году.
- Самая малочисленная группа сотрудников в возрасте старше 50 лет в течение всего анализируемого периода.
- Еще одной многочисленной группой являются сотрудники в возрасте 25-30 лет.

На основании данных с графика можно высчитать средний возраст сотрудника ООО «Апика» (рисунок 2.26).

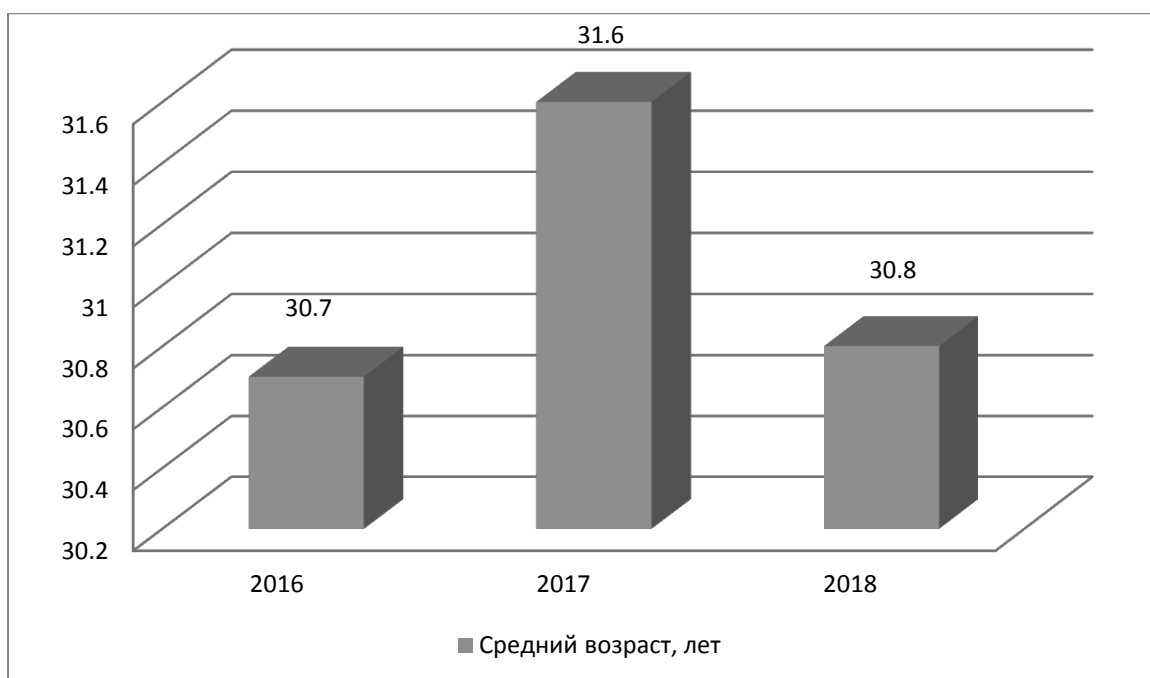


Рисунок 2.26 – Динамика среднего возраста персонала ООО «Апика»

Получается, что средний возраст по компании составляет 30-31 год. В 2017 году было небольшое увеличение среднего возраста, но мы объясняем это обычным движением персонала, а не тенденцией к увеличению данного показателя. Мы делаем вывод, что кадровый состав ООО «Апика» достаточно молодой. Это может влиять, например, на систему развития персонала и его мотивацию.

4. Структура персонала по образованию.

Так же важно понять, с каким стажем работают специалисты на ООО «Апика».

Таблица 2.7 – Стаж работы сотрудников ООО «Апика»

Показатели стажа работы	2016 чел.	2017 чел.	2018 чел.
До 1 года	3	5	6
От 1 года до 2 лет	3	3	5
От 2 до 5 лет	38	39	22
Свыше 5 лет	0	0	18

На основании этих данных построим график (рисунок 2.27).

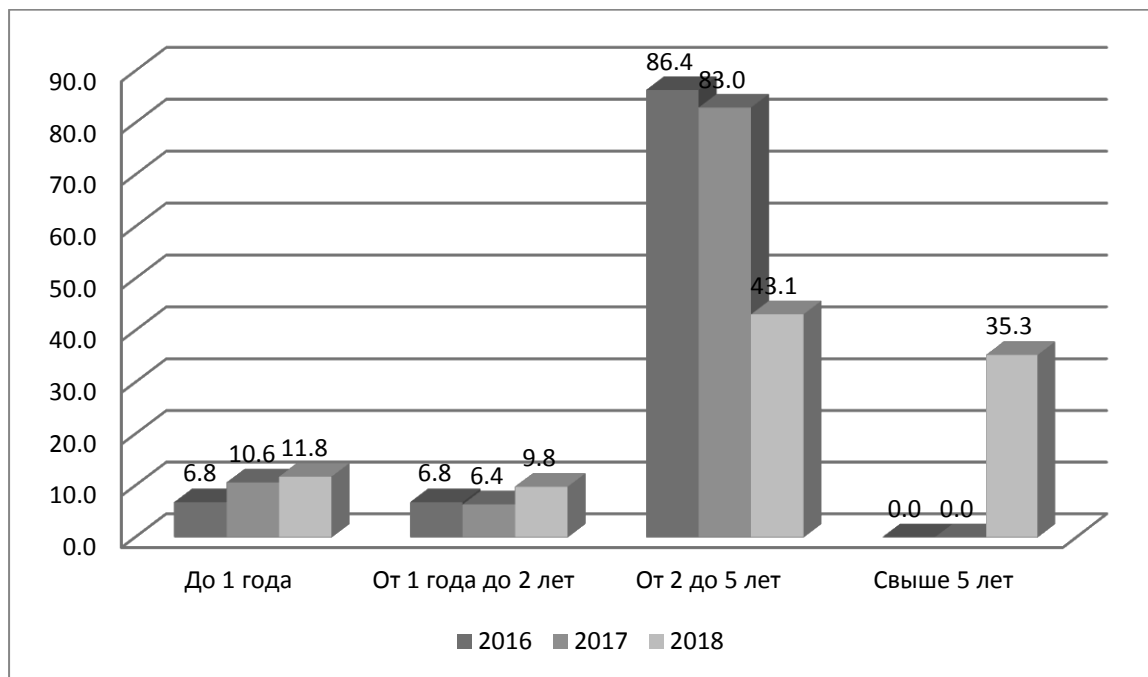


Рисунок 2.27 – Стаж работы сотрудников на ООО «Апика»

На всем периоде 2016-2018 гг. самой многочисленной группой персонала являются те, кто работает в компании от 2 до 5 лет. В 2016 и 2017 году отсутствуют сотрудники со стажем работы свыше 5 лет. Это объясняется тем, что компания основана в 2013 году. При этом мы видим, что 35% всего персонала работаем с начала основания компании, что достаточно высокий показатель. Также по рисунку видно, что увеличивается доля сотрудников, работающих в ООО «Апика» не более 2 лет. Это связано с расширением штата компании и приемом новых сотрудников.

5. Анализ движения персонала.

Проанализируем показатель текучести персонала по компании в период 2016-2018 гг. (рисунок 2.28).

Показатель текучести персонала находится в пределах 12% и для компании, специализирующейся на торговле, является очень положительным. Однако, мы видим отрицательную динамику, то есть рост показателя текучести. С 2016 по 2018 год он вырос с 6,8% до 11,7%. Чтобы сделать более конкретные выводы, проанализируем, кто именно увольняется из компании (таблица 2.8).

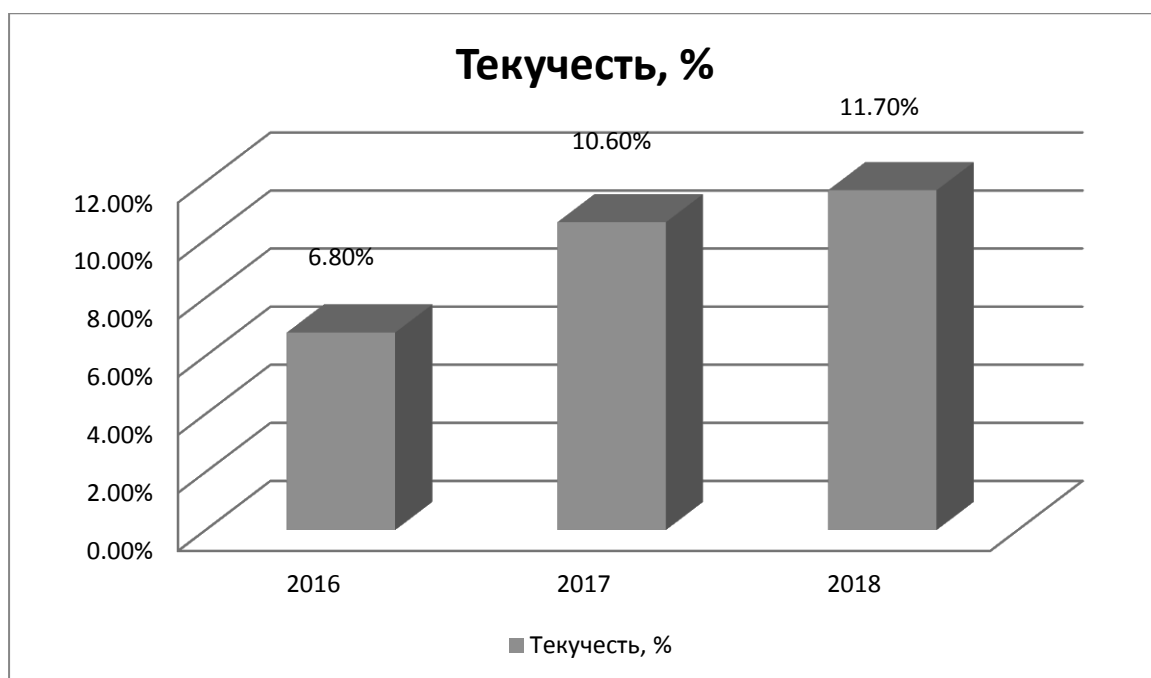


Рисунок 2.28 – Показатель текучести персонала ООО «Апика»

Таблица 2.8 – Должности уволившихся сотрудников в период 2016-2018 гг.

Должности	2016, чел.	2017, чел.	2018, чел.
Грузчик	2	2	1
Комплектовщик	1	2	-
Водитель	-	-	1
Менеджер по продажам	-	1	3
Уборщица	-	-	1

Данные в этой таблице говорят о том, что в 2017 году началось увольнение менеджеров по продажам из компании и в 2018 году ушло 3 человека с учетом, что всего в звене продаж ООО «Апика» вместе с руководителями работает 8 человек. Таким образом, текучесть персонала здесь в 2018 году составила 37,5%. Это указывает на наличие определенных проблем в данном подразделении, которые нам еще предстоит определить.

6. Структура персонала по образованию.

Теперь нам нужно определить уровень образования у сотрудников ООО «Апика» (рисунок 2.29).

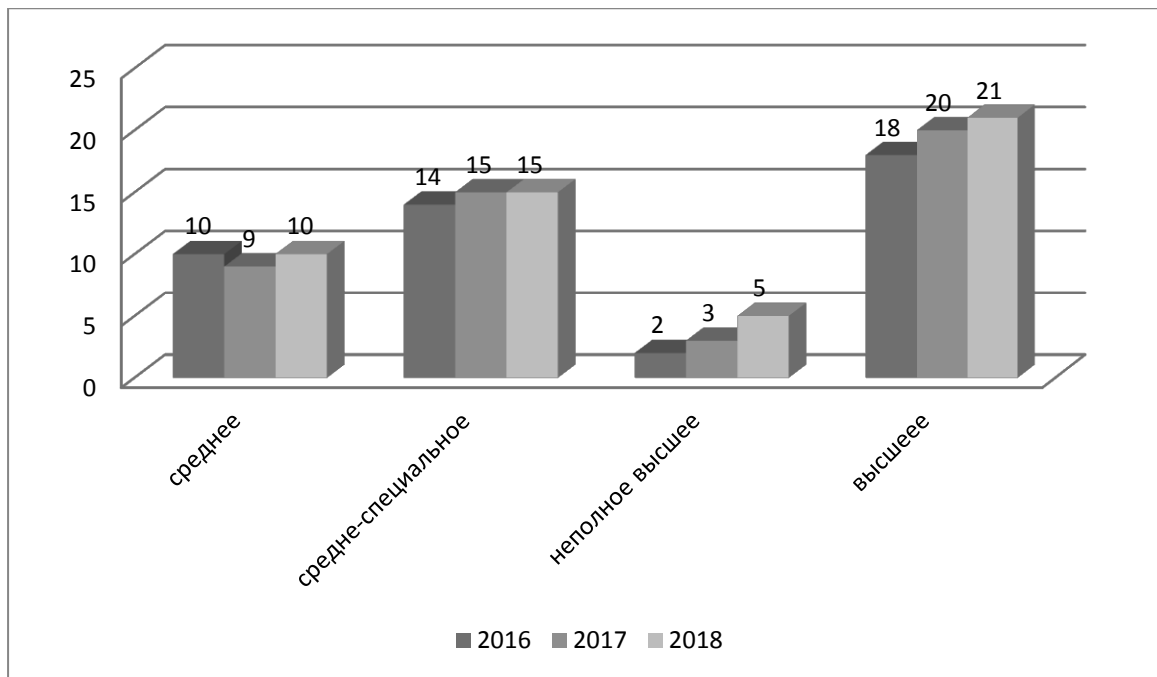


Рисунок 2.29 – Структура персонала по образованию ООО «Апика», чел.
Сделаем несколько выводов на основании анализа данного графика:

- больше всего в компании работает сотрудников с высшим образованием;
- за анализируемый период увеличилось количество специалистов с неоконченным высшим образованием;
- в компании работают специалисты с различными уровнями образования
- в компании работает также порядка 30% сотрудников со средне-специальным образованием.

7. Анализ подсистем управления персоналом.

Последним этапом кадрового аудита ООО «Апика» является анализ подсистем управления персоналом.

Найм. Компания использует различные технологии и источники найма персонала. Например, через своих же сотрудников, размещает вакансии в СМИ и интернет-ресурсах. Кроме того, использует внутренний найм, так как управляет карьерой своих сотрудников. Каждая вакансия, которая открывается в ООО «Апика» обязательно стандартизируется, для этого разрабатывается профиль, соответственно которому и нанимается сотрудник. В ООО «Апика» есть отдельный специалист, ответственный за подсистему найма: менеджер по

персоналу. Найм состоит из нескольких этапов: отбор по резюме, телефонное интервью, собеседование с отделом по персоналу, собеседование с непосредственным руководителем. Сама процедура собеседования, то есть отбора, в компании обозначена и разработана. Об успешности данной подсистемы говорят такие показатели как заполняемость штата, скорость закрытия вакансии. Следовательно, мы оцениваем данную подсистему с положительной стороны и не считаем ее проблемной.

Адаптация. В компании есть разработанная программа адаптации. Она включает в себя описание самой процедуры адаптации новичков, адаптационный лист, который выдается в начале адаптационного периода а так же презентацию компании для новичков, различные брошюры. В ООО «Апика» работает программа наставничества. В качестве наставников назначаются самые опытные и высококвалифицированные сотрудники. Также в адаптации новичков участвуют руководители, они контролируют выполнение программы обучения, проводят беседы о сложившихся трудностях на работе и в коллективе. Адаптация рассчитана на 3 месяца, по ее окончании проводится оценка 360 градусов, а так же аттестация на знания ассортимента и стандартов обслуживания. Согласно проводимым исследованиям 83% новичков по истечении трех месяцев действительно чувствуют себя полностью адаптированными в компании. Таким образом, дальнейшего изучения эта подсистема не требует.

Оценка. Данная подсистема реализуется на этапе найма и адаптации, а дальше не используется в компании.

Обучение и развитие. Данному процессу так же уделяется внимание. Разрабатываются как индивидуальные, так и групповые планы развития. Реализация этих планов по задумкам менеджеров по персоналу должны влиять на изменение показателей эффективности. Но проблема заключается в том, что зачастую персонал не заинтересован их выполнять – тут наблюдается взаимосвязь с мотивацией, а точнее незамотивированность персонала повышать свою

квалификацию. То есть в данной области управления персоналом проблемы есть, но их корень лежит в системе мотивации.

Мотивация. Мы выявили подразделение отдела продаж как наиболее ценное для достижения стратегических целей и при этом определили наличие проблем в нем, которые приводят к повышенной текучести персонала. Мотивационный потенциал сотрудников очень низкий. В результате проведения мини-опроса менеджеров по продажам была выявлена следующая ситуация по степени удовлетворенности системой мотивации (рисунок 2.30).

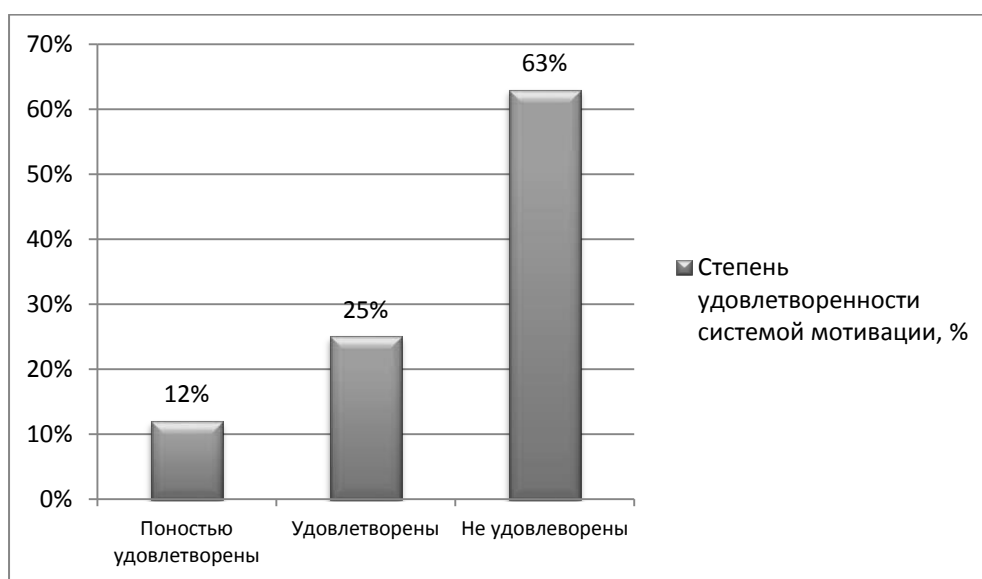


Рисунок 2.30 – Степень удовлетворения системой мотивации отдела продаж ООО «Апика»

Также проанализируем причины увольнения 4 менеджеров по продажам за 2017-2018 гг.:

- неудовлетворительная система мотивации: 3 сотрудника;
- смена места жительства: 1 сотрудник.

Следовательно, 75% сотрудников отдела продаж, которые уволились из ООО «Апика», сделали это из-за проблем в системе мотивации. На основании этого мы ставим задачу исследовать более детально систему мотивации отдела продаж ООО «Апика» и совершенствовать ее в 3 главе данной дипломной работы.

Вывод по параграфу 2.3

На конец 2018 года в компании числится 51 человек. Наибольшую долю из общей численности составляют грузчики и комплектовщики. Также видно, что должности отличаются по специализации. Самую большую долю составляют рабочие специальности, потом специалисты и меньше всего работает руководителей. На всем анализируемом периоде количество женщин больше, чем мужчин. Доля женщин находится примерно на уровне 57%. В 2017 году началось увольнение менеджеров по продажам из компании, и в 2018 году ушло 3 человека с учетом, что всего в звене продаж ООО «Апика» вместе с руководителями работает 8 человек. Таким образом, текучесть персонала здесь в 2018 году составила 37,5%. Это указывает на наличие определенных проблем в данном подразделении. 75% сотрудников отдела продаж, которые уволились из ООО «Апика», сделали это из-за проблем в системе мотивации.

Вывод по 2 главе

Компания ставит перед собой ряд стратегических целей. Однако, существуют сильные недостатки в их постановке. На основании экономических показателей мы можем говорить о положительной экономической ситуации в ООО «Апика». Наряду со всем этим показатель выручки и чистой прибыли имеет склонность к замедлению, то есть размер прироста постоянно снижается. В связи с этим компании нужно достичь поставленных целей. Для компании для достижения целей крайне важно расширить свое количество потребителей и поставщиков. Внешние и внутренние условия подчеркивают возможность роста, увеличения доли рынка и объема продаж. Вопросы персонала в таком случае для ООО «Апика» становятся очень важными. В компанию необходимо принять, например, дополнительно менеджеров по продажам. В связи с этим оценивалось общее состояние персонала и системы управления им, чтобы определить, есть ли слабые места, требующие работы. Выяснилось, что текучесть персонала в отделе продаж в 2018 году составила 37,5%. 75% сотрудников уволились из-за проблем в системе мотивации. На основании этого мы поставили задачу исследовать более

детально систему мотивации отдела продаж ООО «Апика» и совершенствовать ее в 3 главе данной дипломной работы.

ГЛАВА 3 АУДИТ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ОТДЕЛА ПРОДАЖ ООО «АПИКА»

3.1 Аудит мотивации как системы и как процесса отдела продаж ООО «Апика»

В данном параграфе мы ставим цель проанализировать существующую систему мотивации ООО «Апика» для отдела продаж. В результате анализа получим информацию об используемых технологиях, выделим плюсы и минусы. Аудит мы будем выполнять поэтапно, поэтому определим шаги. В процессе должны быть изучены документация, проведены различные опросы, оценка мотивационного профиля сотрудников отдела продаж (рисунок 3.1).

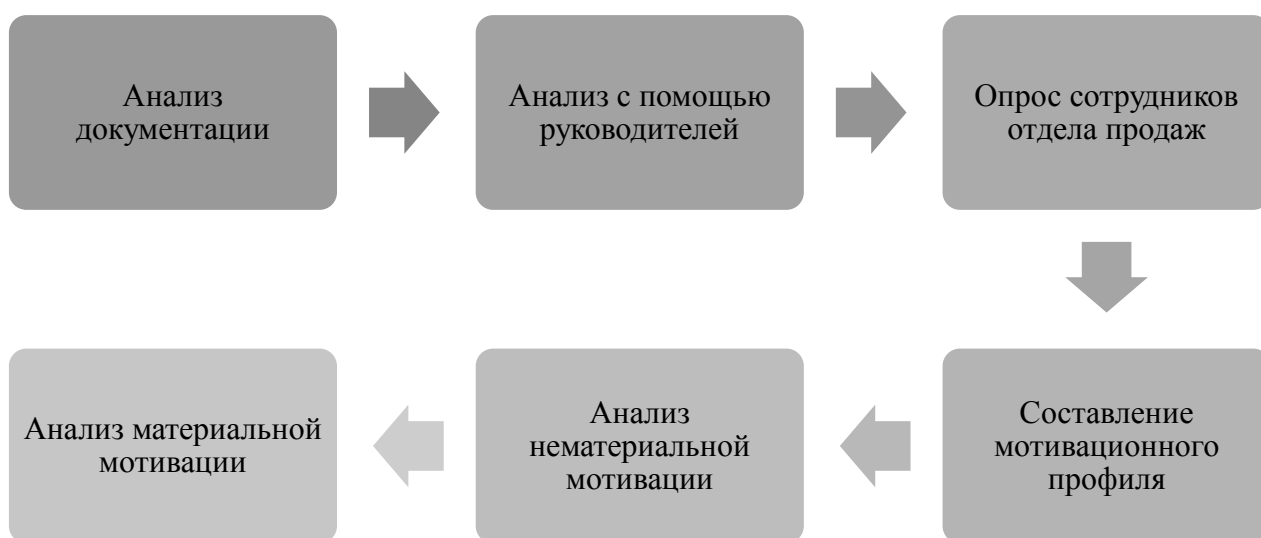


Рисунок 3.1 – Этапы аудита системы мотивации отдела продаж ООО «Апика»

На первом этапе мы анализируем документацию, в которой должна отражаться существующая система мотивации. Анализ наличия документов отразим в таблице для наглядности.

Таблица 3.1 – Наличие документов по системе мотивации ООО «Апика»

Название документа	Наличие в ООО «Апика»
1	2
Политика компании по компенсациям	Низкий уровень проработанности
Положение об оплате труда сотрудников	Да
Паспорта должностей	Описание – да, оценка - нет
Структура фиксированной части	Отсутствует

Окончание таблицы 3.1

1	2
Регламент по базовым окладам	Отсутствует
Руководство пользователя	Нет
Регламент оценки эффективности деятельности	Да
Премиальный контракт	Отсутствует
Положение о переменной части	Да
Регламент по социальным льготам	Да
Паспорта позиций	Отсутствует
Должностная инструкция	Да
Трудовой договор	Да
Презентация для сотрудников мотивации	Да

На основании этой таблицы мы можем говорить о достаточно низкой формализованности и проработанности системы мотивации в анализируемой компании.

Далее перейдем к анализу системы мотивации с помощью руководителей. Ее можно оценить по характеристикам эффективного и неэффективного поведения сотрудников, оцениваемого по критериям, характеризующим отношение к труду. Руководители должны были выбрать критерии, которые соответствуют их подчиненным. Результаты в виде выделенных критериев представим на рис. 3.2.

Критерий	Полюс неэффективности	Полюс эффективности
Желание работать	Сотрудники проявляют апатию и безразличие к своей работе	Сотрудники проявляют энергичность, энтузиазм и стремление к успеху
Результаты труда	Не превышают минимально допустимых результатов	Постоянно достигаются запланированные или превышающие их результаты
Трудовая дисциплина	Регулярное затягивание сроков выполнения работы, прогулы, опоздания, ранний уход с работы, частые больничные	Работа выполняется качественно и в срок, нарушение трудового распорядка воспринимается негативно, редки отсутствия по болезни
Ответственность	Работники избегают ответственности	Каждый сотрудник готов брать на себя ответственность
Отношение к изменениям	Работники сопротивляются изменениям	Работники проявляют инициативу и готовы к необходимым переменам

Рисунок 3.2 – Оценка руководителями отношения сотрудников отдела продаж к труду

Следовательно, большинство критериев руководители оценили с отрицательной точки зрения. Положительно были оценены только выполнение

качественно работы, отсутствие нарушений трудовой дисциплины и готовность к изменениям. Но здесь влияет еще и корпоративная культура на самом предприятии, а также жесткая система правил, которая рассматривалась во 2 главе дипломной работы. Важным является низкая оценка такого комментария как «результаты не превышают минимально допустимых результатов», ведь это напрямую влияет на эффективность менеджеров по продажам. То есть они не имеют мотивации выполнять больше, чем выставлено определенной рамкой.

Далее мы можем оценить эффективность системы мотивации с помощью опроса самих менеджеров по продажам. Как мы изучили в параграфе 1.1, система мотивации должна соответствовать ряду требований. Отразим результаты опроса, насколько система мотивации в ООО «Апика» действительно соответствует им (рисунок 3.3).

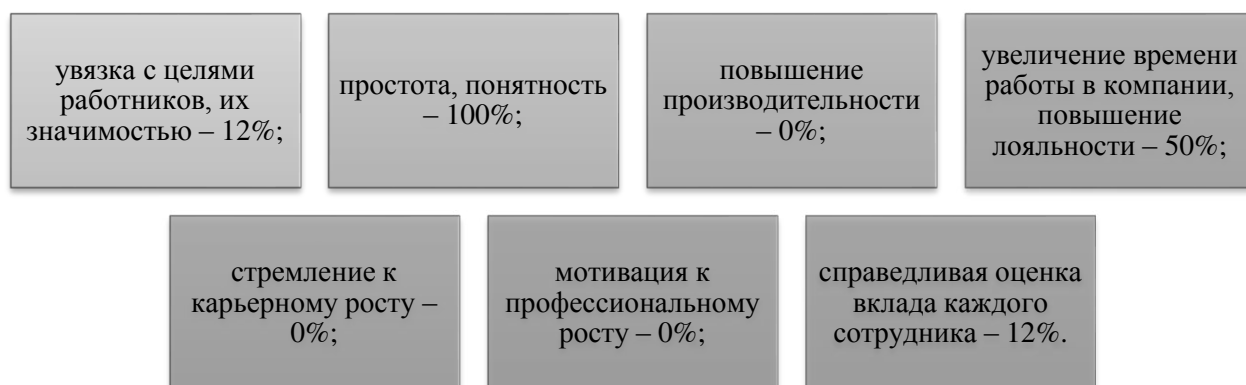


Рисунок 3.3 – Результаты опроса

Данная оценка показывает, что из всех критериев с точки зрения сотрудников система мотивации соответствует только простота и понятность. Все остальные либо оценены очень низко, либо вообще отсутствуют. При совершенствовании системы мотивации нам необходимо определить принципы и цели системы мотивации, чтобы правильно определить набор инструментов.

Следующим этапом согласно плану-графику является анализ мотивационного профиля сотрудников отдела продаж. Для составления мотивационного профиля личности используем метод по Ш. Ричи и П. Мартину.

Тест разработан и апробирован специально для того, чтобы выявлять факторы мотивации, которые высоко оцениваются работником, а также те факторы, которым он придает мало значения как потенциальным источникам удовлетворения выполняемой работой. Он позволит выявить потребности и стремления работника, и тем самым получить некоторое представление о его мотивационных факторах. Согласно данной методике их 12 (рисунок 3.4).

Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении.	Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.	Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы.
Потребность в социальных контактах: в общении с широким кругом людей, легкой степени доверительности, связей с коллегами, партнерами и клиентами.	Потребность формировать и поддерживать долгосрочные, стабильные взаимоотношения, предполагающая значительную степень близости взаимоотношений, доверительности.	Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума.
Потребность ставить для себя дерзновенные, сложные цели и достигать их.	Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими - показатель конкурентной напористости, поскольку предусматривает обязательное сравнение с другими людьми и оказание на них влияния.	Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции, стремление избежать рутинности.
Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей.	Потребность в самосовершенствовании, росте и развитии как личности.	Потребность в интересной, общественно полезной работе.

Рисунок 3.4 – Мотивационные факторы по Ш. Ричи и П. Мартину

Итоги для отдела продаж ООО «Апика» получились следующими (рисунок 3.5).

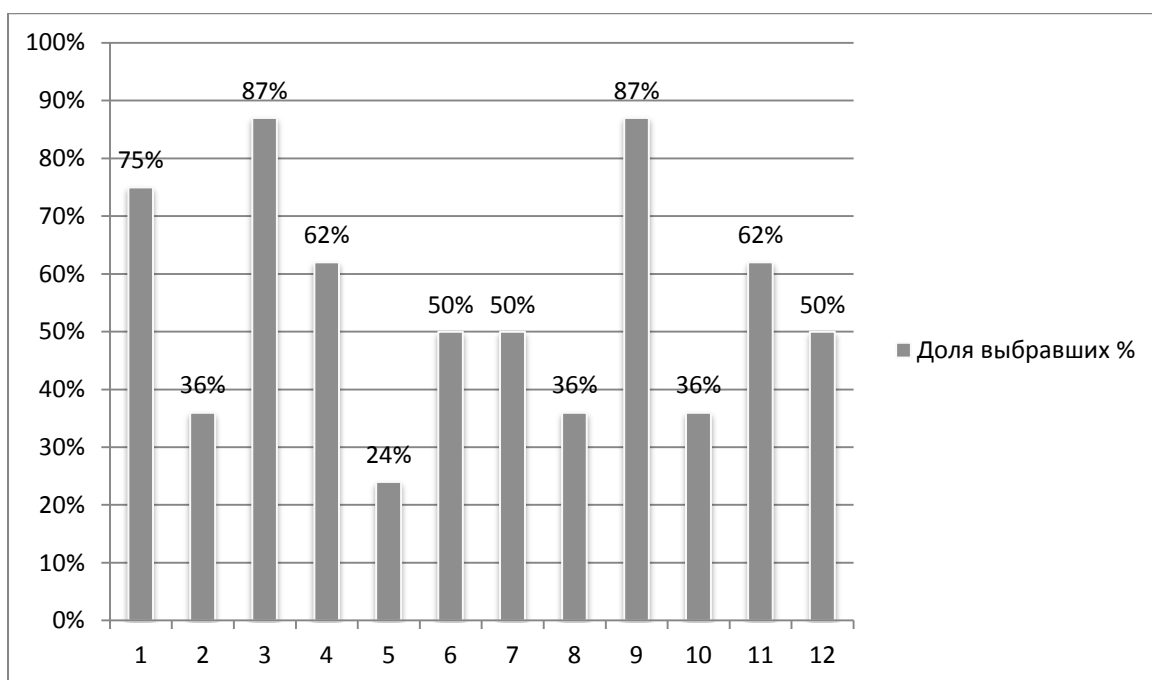


Рисунок 3.5 – Мотивационный профиль отдела продаж ООО «Апика»

Итак, сделаем некоторые выводы на основании анализа мотивационного профиля сотрудников отдела продаж:

- большому количеству сотрудников важно знать о своих результатах работы, им важна четкая и системная работы;
- для большинства важны разнообразие, перемены и стимуляции, избегание рутины;
- система мотивации должна обеспечивать высокое материальное вознаграждение;
- в число сильнейших факторов входит также потребность в социальных контактах и потребность в самосовершенствовании;
- наименее важным фактором согласно анализу является формирование долгосрочных взаимоотношений;

Эти данные мы будем использовать при выборе технологий мотивации.

Теперь изучим нематериальную мотивацию отдела продаж.

В теоретической части мы изучали, что важными частями мотивации являются материальная неденежная мотивация и нематериальная мотивация. В ООО «Апика» существуют следующие два вида социальных льгот:

1. Компания предоставляет скидки на продукцию, торговлей которой она занимается
2. Покрываются расходы на телефон, интернет, ГСМ

Для нематериальной мотивации в компании используют такие технологии:

1. День транспорта, Новый год, 8 марта, 23 февраля, День Рождения Компании.
2. Все сотрудники получают поздравление с Днем рождения
3. Сотрудники всегда имеют доступ к руководителям, маленькая дистанция власти.

Таким образом, две другие части системы стимулирования так же направлены на создание благоприятного климата, доверительных отношений, лояльности и т.д. В них нет отражения результативности сотрудника, его компетентности, даже нематериально не поощряются особые достижения, не удовлетворяется потребность в признании и самовыражении.

Рассмотрим в таблице существующую материальную денежную мотивацию сотрудников отдела продаж (таблица).

Таблица 3.2 – Существующая материальная денежная мотивация сотрудников отдела продаж ООО «Апика»

Должность	Фиксированная часть	Переменная часть
Начальник отдела продаж	38 тыс. руб.	20% за выполнение месячного плана продаж не менее, чем на 95%
Начальник продаж на российском рынке	31 тыс. руб.	15% за выполнение месячного плана продаж не менее, чем на 95%
Начальник продаж на международном рынке	31 тыс. руб.	15% за выполнение месячного плана продаж не менее, чем на 95%
Менеджеры по продажам	26 тыс. руб.	10% за выполнение месячного плана продаж не менее, чем на 95%

Таким образом, в ООО «Апика» материальная денежная мотивация состоит из переменной и фиксированной части. Оклад в компании отличается в зависимости от должности и выплачивается исходя из 40 часовой рабочей недели.

Премия представляет собой определенный процент от окладной части и зависит, выполнила ли компания план продаж за месяц или нет. Размер процента зависит опять же от занимаемой должности и варьируется от 10% до 20%.

В технологиях существующей системы мотивации мы видим премию за выполнение плана продаж не менее, чем на 95%. Чтобы оценить эффективность данной премии и периодичность ее выплаты, проанализируем уровень выполнения плана продаж за 2016-2016 гг. (таблица).

Таблица 3.3 – Уровень выполнения плана продаж в динамике 2016-2018 гг.

Месяц	2016 г., %	2017 г., %	2018 г., %
Январь	95	100	95
Февраль	101	100	100
Март	100	101	98
Апрель	105	98	100
Май	94	100	95
Июнь	100	93	95
Июль	102	102	98
Август	95	100	101
Сентябрь	100	95	100
Октябрь	99	97	100
Ноябрь	98	100	100
Декабрь	100	100	99

Итак, мы видим, что динамика выполнения плана в ООО «Апика» стабильная и варьируется от 95% до 102%. Соответственно, премия, которую получают сотрудники отдела продаж за выполнение плана выплачивается им регулярно, так как условием ее получения является выполнение плана продаж не менее 95%. При этом мы видим, что все результаты достаточно ровные, и отсутствуют, как провалы, так и резкие скачки. Например, выполнение плана 115%. Конечно, это можно характеризовать как плюс, но есть некоторые факторы, объясняющие такое положение вещей:

- продажи осуществляются по постоянному списку покупателей;
- отгрузки происходят практически в одинаковых запланированных объемах;

Следовательно, уровень привыкания к данной премии у персонала очень высокий. Во-первых, план продаж всегда выставляется с точностью до 100%, так как основывается на тех объемах продаж, которые имеет компания. Во-вторых, уровень влияния самого отдела продаж на план находится практически на 0 и сказывается только на качестве обработки заказа и своевременности всех необходимых операций для получения оплаты и отгрузки. В-третьих, система мотивации не менялась уже более 3 лет в компании, а данные в таблице говорят, что из 36 месяцев премия выплачивалась сотрудникам 34 раза.

На основании изученной информации, представим существующую систему мотивации отдела продаж в ООО «Апика».

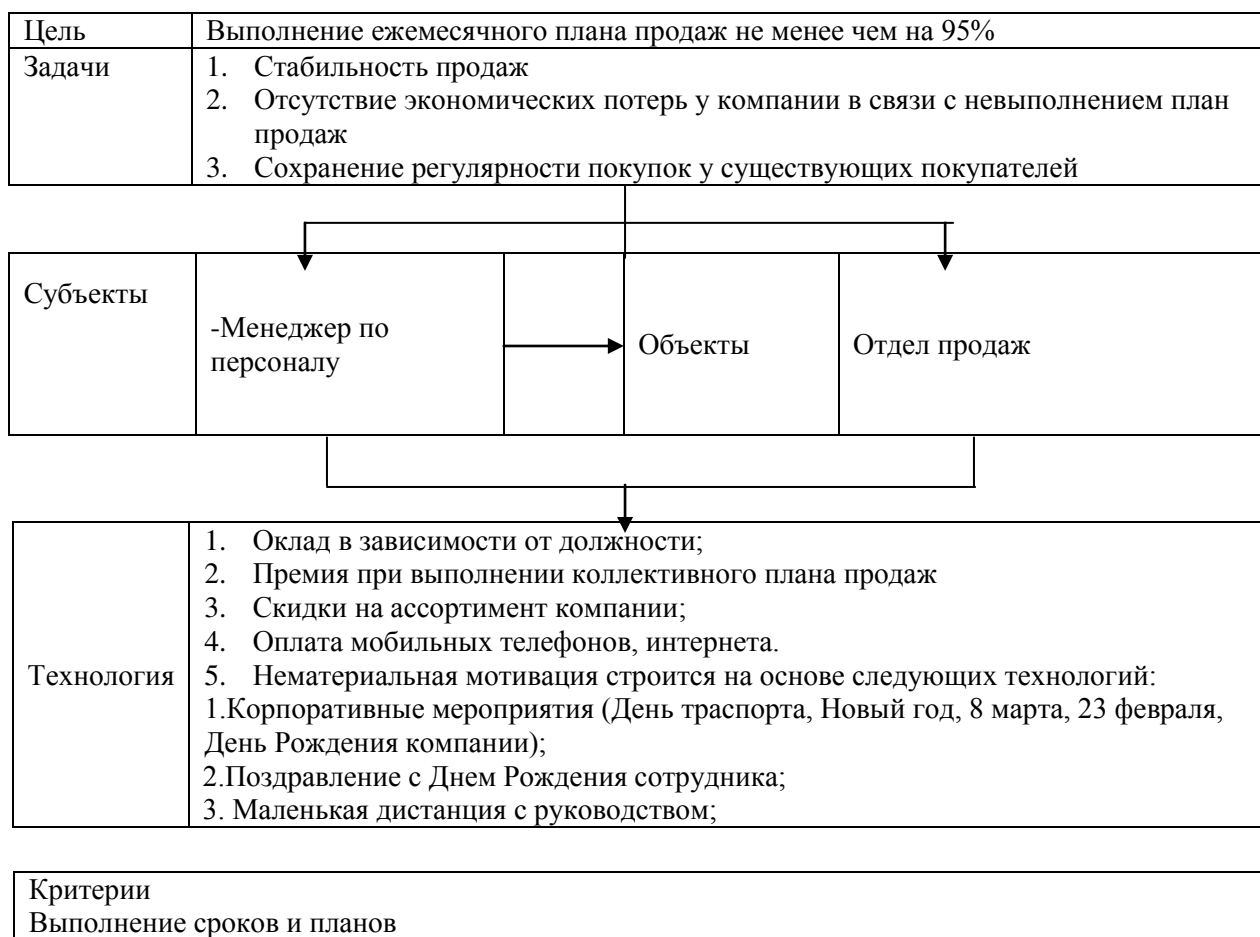


Рисунок 3.6 – Система мотивации сотрудников отдела продаж ООО «Апика»

Также представим существующую мотивацию в анализируемой компании как процесс (рисунок 3.7).



Рисунок 3.7 – Существующий процесс мотивации в ООО «Апика»

На основании анализ мотивации как системы и как процесса в ООО «Апика» представим основные выводы:

1. Отсутствует анализ потребностей, интересов сотрудников. Соответственно, не соблюдается один из основных принципов мотивации – это увязка с целями персонала.
2. Также отсутствует взаимосвязь целей компании и целей системы мотивации.
3. План продаж, на основании которого происходит премирование персонала, всегда выставляется с точностью до 100%, так как основывается на тех объемах продаж, которые имеет компания.
4. Уровень влияния самого отдела продаж на план мы оцениваем практически на 0, так как оно сказывается только на качестве отработки заказа и своевременности всех необходимых операций для получения оплаты и отгрузки, а не количестве покупателей и суммы продаж
5. Система мотивации не менялась уже более 3 лет в компании. В компании в принципе отсутствует процесс оценки эффективности действующей системы мотивации, ее анализа и корректировки.

6. Данные говорят, что из 36 месяцев премия выплачивалась сотрудникам 34 раза, соответственно, она не несет никакой стимулирующей роли и давно вызвала чувство привыкания и естественности у сотрудников.
7. Используется минимальное количество инструментов в материальной неденежной мотивации и нематериальной мотивации.
8. Система мотивации является основной причиной текучести в отделе продаж.
9. Отсутствуют стимулирующие индивидуальные планы продаж
10. Присутствие четкого «потолка» в заработной плате менеджера по продажам

Вывод по параграфу 3.1

Оценка персоналом системы мотивации показала, что из всех критериев с точки зрения сотрудников, системе мотивации соответствует только простота и понятность. Все остальные либо оценены очень низко, либо вообще отсутствуют. Материальная неденежная и нематериальная мотивации направлены на создание благоприятного климата, доверительных отношений, лояльности и т.д. В них нет отражения результативности сотрудника, его компетентности, даже нематериально не поощряются особые достижения, не удовлетворяется потребность в признании и самовыражении. Кроме того, по итогу анализа еще и денежной материальной мотивации отдела продаж, мы выделили 10 основных недостатков, которые будем учитывать в параграфе 3.2.

3.2 Разработка проекта по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Апика»

Следовательно, в данном параграфе нам необходимо первоначально представить новую систему мотивации отдела продаж ООО «Апика» (рисунок 3.8).

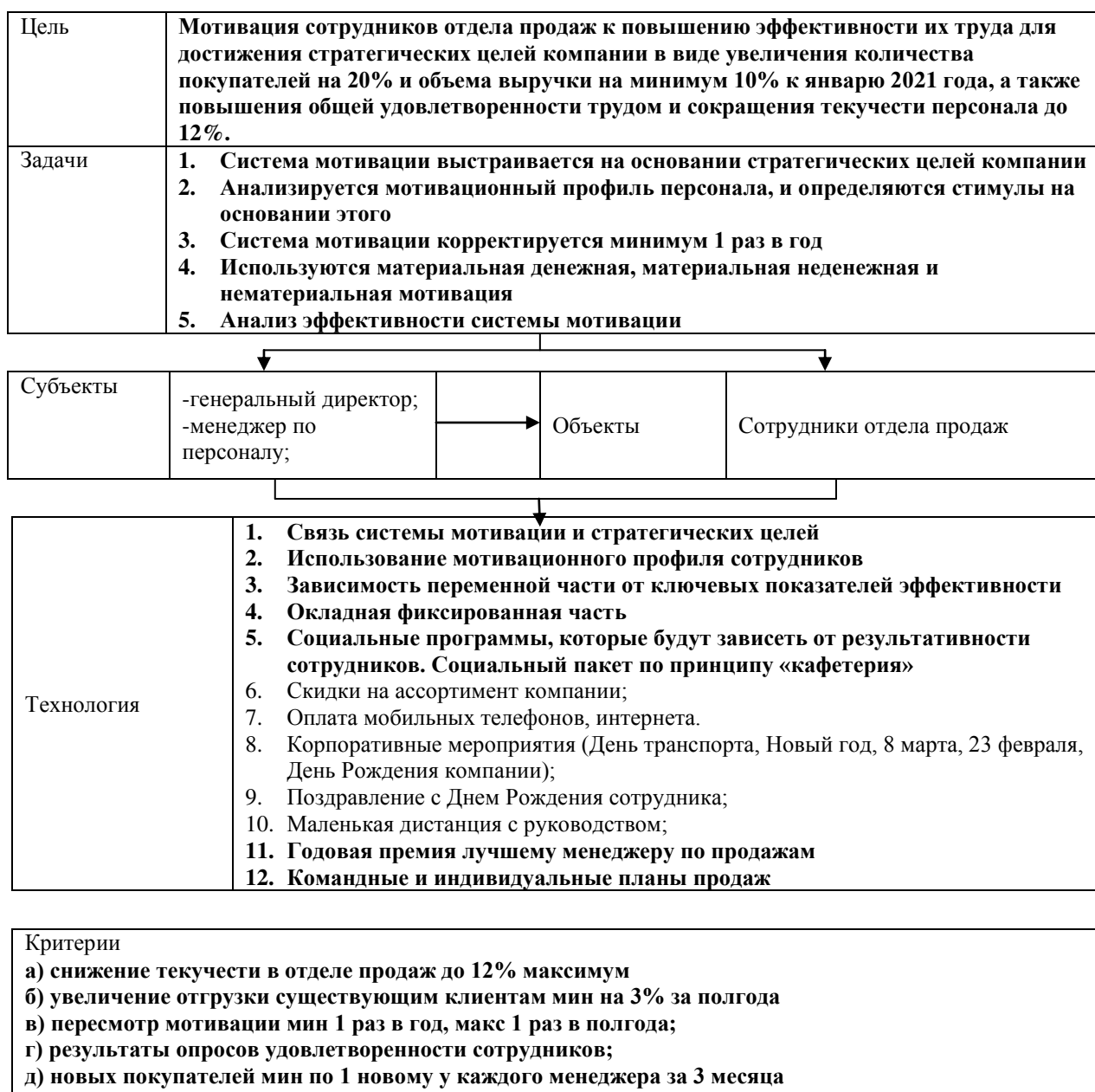


Рисунок 3.8 – Совершенствованная мотивация сотрудников отдела продаж

ООО «Апика»

Первоначально построим взаимосвязь новой системы мотивации с генеральной стратегией компании. Для этого соединим стратегические цели и согласно им определим цели новой системы мотивации (рисунок 3.9).



Рисунок 3.9 – Взаимосвязь стратегических целей ООО «Апика» и целей в новой системе мотивации

Теперь сопоставим результаты изучения мотивационного профиля сотрудников и новых технологий в совершенствованной системе мотивации (рисунок 3.10).

- большому количеству сотрудников важно знать о своих результатах работы, им важна четкая и системная работы;
- для большинства важны разнообразие, перемены и стимуляции, избегание рутины;

- система мотивации должна обеспечивать высокое материальное вознаграждение;
- в число сильнейших факторов входит также потребность в социальных контактах и потребность в самосовершенствовании;
- наименее важным фактором согласно анализу является формирование долгосрочных взаимоотношений.



Рисунок 3.10 – Взаимосвязь результатов анализа мотивационного профиля и технологий новой системы мотивации ООО «Апика»

Таким образом, теперь нам необходимо перейти непосредственно к описанию системы мотивации. Начнем мы с рассмотрения оплаты труда отделу продаж, то есть материальной денежной мотивации. Новая система рассматривается для всех сотрудников отдела продаж, включая руководителя отдела продаж. Система оплаты труда каждого специалиста будет зависеть от определенных показателей эффективности труда. Итак, представим в таблице новую систему мотивации.

Таблица 3.6 – Новая система мотивации начальника отдела продаж

Показатель	Влияние на оплату труда сотрудника (месяц)	Расчет заработной платы
Окладная часть	30 тыс. руб.	30 тыс. руб.
Выполнение плана продаж по всем рынкам на 85%	премия 0,03% от общей выручки компании	От 6 тыс. руб.
Выполнение плана продаж по всем рынкам на 95-105%	премия 0,05% от общей выручки компании	От 10 тыс. руб.
Выполнение плана продаж по всем рынкам более чем 105%	премия 0,1% от общей выручки компании	От 20,1 тыс. руб.
Увеличение продаж существующим клиентам на 1%	Премия 1% от количества увеличенного объема	От 2 руб.
Наличие новых клиентов с суммой продаж не менее 3000 тыс. в месяц	Премия за каждого такого клиента 0,1% от объема продаж	От 3 тыс. руб.

Итого, при новой системе мотивации минимальная заработная плата у руководителя отдела продаж становится 30 тыс. руб., что ниже предыдущей границы в 38 тыс. руб., но верхняя граница увеличивается с 45,6 тыс. руб. до 55 тыс. руб. При этом данная сумма не является потолком, так как рассчитана на основе показателей продаж в 2018 году, а компания, планирует увеличить свои продажи и количество клиентов.

Теперь аналогичным образом представим материальную денежную мотивацию начальников продаж на российском рынке и в Казахстане (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Новая система мотивации начальника продаж на российском рынке

1	2	3
Показатель	Влияние на оплату труда сотрудника (месяц)	Расчет заработной платы
Окладная часть	28 тыс. руб.	28 тыс. руб.
Выполнение плана продаж по своему рынку на 85%	премия 0,03% от общей выручки компании	От 4,9 тыс. руб.

Окончание таблицы 3.7

1	2	3
Выполнение плана продаж по своему рынку на 95-105%	премия 0,05% от общей выручки компании	От 8,3 тыс. руб.
Выполнение плана продаж по своему рынку более чем 105%	премия 0,1% от общей выручки компании	От 16,5 тыс. руб.
Увеличение продаж существующим клиентам на 1%	Премия 0,1% от количества увеличенного объема	От 2 руб.
Наличие новых клиентов с суммой продаж не менее 1500 тыс. в месяц	Премия за каждого такого клиента 0,1% от объема продаж	От 1,5 тыс. руб.

Итого минимальная заработная плата будет 28 тыс. руб., верхняя граница будет начинаться от 48 тыс. руб. Раньше такая граница была от 31 тыс. руб. до 35,6 тыс. руб.

Таблица 3.8 – Новая система мотивации начальника продаж на рынке Казахстана

Показатель	Влияние на оплату труда сотрудника (месяц)	Расчет заработной платы
Окладная часть	28 тыс. руб.	28 тыс. руб.
Выполнение плана продаж по своему рынку на 85%	премия 0,15% от общей выручки компании	От 5,4 тыс. руб.
Выполнение плана продаж по своему рынку на 95-105%	премия 0,3% от общей выручки компании	От 10,8 тыс. руб.
Выполнение плана продаж по своему рынку более чем 105%	премия 0,5% от общей выручки компании	От 18,2 тыс. руб.
Увеличение продаж существующим клиентам на 1%	Премия 0,1% от количества увеличенного объема	От 2 руб.
Наличие новых клиентов с суммой продаж не менее 1500 тыс. в месяц	Премия за каждого такого клиента 0,1% от объема продаж	От 1,5 тыс. руб.

Итого минимальная заработная плата будет 28 тыс. руб., верхняя граница будет начинаться от 50 тыс. руб. Раньше такая граница была от 31 тыс. руб. до 35,6 тыс. руб.

И в последнюю очередь также рассчитаем системы оплаты труда менеджеров по продажам (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Новая система оплаты труда менеджеров

1	2	3
Показатель	Влияние на оплату труда сотрудника (месяц)	Расчет заработной платы
Окладная часть	22 тыс. руб.	22 тыс. руб.
Выполнение индивидуального плана продаж на 85%	премия 0,1% от индивидуального плана продаж	От 2,5 тыс. руб.
Выполнение индивидуального плана продаж на 95-105%	премия 0,3% от индивидуального плана продаж	От 7,5 тыс. руб.
Выполнение индивидуального плана продаж более чем 105%	премия 0,6% от индивидуального плана продаж	От 15 тыс. руб.
Выполнение коллективного плана продаж	Премия 2 тыс. руб.	2 тыс. руб.
Увеличение продаж существующим клиентам на 1%	Премия 0,1% от количества увеличенного объема	От 2 руб.
Наличие новых клиентов с суммой продаж не менее 300 тыс. в месяц	Премия за каждого такого клиента 0,35% от объема продаж	От 1 тыс. руб.

Следовательно, нижняя граница заработной платы становится 22 тыс. руб., верхняя от 40 тыс. руб. Раньше было от 26 тыс. руб. до 28,6 тыс. руб.

Кроме того, предлагается организовать конкурс в начале проекта на лучшие продажи среди менеджеров по продажам за год. Условия следующие:

- порог продаж от 30000 тыс. руб.;
- длительность конкурса с 1 января 2019 г. по 31 декабря 2021 г. ;
- выигравшим считается менеджер по продажам, у которого объем ;

продаж будет больше остальных. Считаются продажи и новым клиентам, и существующим;

- выигрыш: оплачиваемая поездка в теплые страны «все включено».

Теперь рассмотрим следующую часть мотивации – это социальный пакет по принципу «кафетерия». Компенсация по принципу «кафетерия» - система компенсации, в соответствии с которой служащим позволяется выбирать в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений, в наибольшей мере отвечающих их потребностям. Составим три пакета компенсаций, из которых могут выбирать сотрудники отдела продаж (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Варианты компенсации по принципу «кафетерия»

Вариант №1	Вариант №2	Вариант №3
Оплата обеда	Оплата бензина	Оплата мед.страховки
Оплата проездного на общественный транспорт	Оплата мобильной связи	Оплата фитнес-центра
Предоставление ссуды на собственное жилье	Обучение за счет предприятия	Беспроцентные денежные займы

Кроме того, нашей целью было сделать даже социальный пакет стимулирующим к продажам. Именно поэтому возможность его использования будет даваться сотрудникам по результатам полугода работы. Использовать свой социальный пакет можно в течение следующих 6 месяцев.

Новая мотивация сотрудников отдела продаж в ООО «Апика» как процесс будет выглядеть следующим образом (рисунок 3.11).

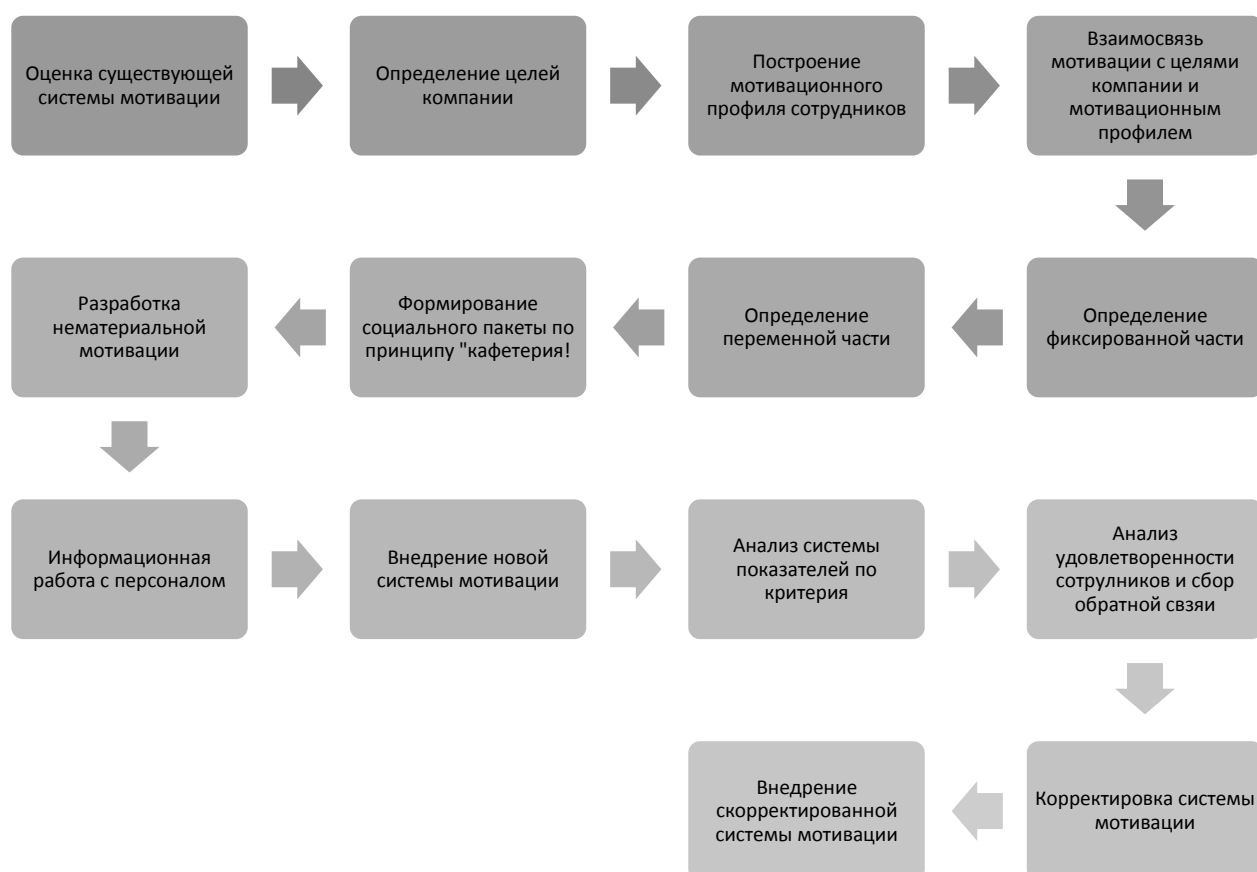


Рисунок 3.11 – Мотивация сотрудников отдела продаж ООО «Апика» как процесс

Таким образом, новый процесс мотивации будет состоять из 14 основных этапов. Все они определены на основании изучения теоретической информации в 1 главе дипломной работы.

В качестве новых инструментов нематериальной мотивации предлагаем использовать доски почета и знаки отличия за выслугу лет.

1. Доски почета.

На этой доске будут размещать сотрудники, которые достигают выдающихся ежемесячных результатов по каким-либо критериям:

- самый высокий показатель продаж;
- самый высокий процент увеличения продаж существующим клиентам;
- самое большое количество новых клиентов.

Таким образом, будут поощряться достижения в интересующих компанию направлениях.

2. Знаки отличия за выслугу лет.

При использовании этой методики используем HR-бенчмаркинг, то есть опыт компании «Макдональдс» нематериальной мотивации персонала. Всем сотрудникам ООО «Апика» вручаются награды за выслугу лет: за 1, 3 и 5 лет работы в компании – значки с символикой компании, а за 10 лет золотой перстень с печатью-символикой.

3. Оплачиваемый выходной.

Кроме того, менеджеру по продажам, который сделал не менее 105% плана будет дарить 1 оплачиваемый выходной.

Новая система мотивации должна полностью соответствовать генеральной стратегии компании.

Таким образом, компания до 12.2021 должна получить увеличение продаж за счет изменения системы мотивации отдела продаж, которое позволит замотивировать их искать новых клиентов, увеличивать продажи существующим клиентам. Кроме того, с помощью этого должен измениться уровень

удовлетворенности самих сотрудников, и, соответственно, уменьшиться текучесть.

В рамках данного этапа исследования так же следует обозначить движущие и сдерживающие силы проекта по осуществлению изменений в системе мотивации, описанных К. Левиным (рисунок 3.12).

Всего мы их выделили пять основных. Движущие: направлено на достижение стратегических целей ООО «Апика», поддержка руководством, конкурентные преимущества, которыми обладает компания и возможность увеличения доли рынка.

Сдерживающие: увеличение затрат и ограниченность трудовых ресурсов на предприятии в области управления персоналом.



Рисунок 3.12 – Анализ сдерживающих и движущих сил проекта в ООО «Апика»

Данный проект направлен на достижение основной стратегической цели ООО «Апика»: увеличение продаж минимум на 10% по России и Казахстану к декабрю 2021 года. Новая система мотивации должна повысить удовлетворенность сотрудников отдела продаж, то есть снизится текучесть кадров, уменьшится число увольнений по причине неудовлетворенности мотивацией, повысится лояльность к ООО «Апика». Эта сила также имеет большую силу. Немного меньшее влияние имеет влияние поддержка руководства, так как проект обоснован большей частью стратегической задачей, что и понимает руководство. Но при этом данный фактор так же очень важен. Обе сдерживающие силы имеют сильное отрицательное воздействие на проект. Не смотря на такую значимость сдерживающих сил, движущие силы оказывают более сильное влияние на проводимые изменения, поэтому реализация изменений в ООО «Апика» необходима.

Риск представляет собой неопределенное событие или условие, которое в случае осуществления может повлиять на результат проекта. Риски будем оценивать по качественной шкале, означающей вероятность влияния риска на проект (рисунок 3.13).

Сила влияния риска на проект	Балл
Очень высокая	0,9
Высокая	0,7
Средняя	0,5
Низкая	0,3
Очень низкая	0,1
Вероятность проявления риска	Балл
Очень серьёзные	0,8
Серьёзные	0,4
Умеренные	0,2
Малозначительные	0,1
Незначительные	0,05

Рисунок 3.13 – Качественный анализ рисков

Итак, проанализируем риски проекта по совершенствованию системы мотивации отдела продаж ООО «Апика» (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Анализ рисков проекта

1	2	3	4	5	6
№	Риск	Характеристика	Сила влияния	Возможность проявления	Коэф-нт влияния
1	2	3	4	4	5
R1	Неверно определенные технологии и стимулы	Если в аудите или совершенствовании системы мотивации отдела продаж допущены ошибки, то цели, которые ставятся перед системой мотивации, не будут достигнуты.	0,9	0,1	0,09
R2	Нарушение организационной культуры	Для компании важны организационные ценности, такие как командность, взаимопомощь. А новая система мотивации может развить конкуренцию, зависть и, соответственно, нарушить их	0,5	0,4	0,20
R3	Сопrotивление персонала	Любые изменения могут вызывать у персонала сопротивление, особенно касающиеся оплата труда.	0,5	0,1	0,05
R4	Высокая стоимость внешнего специалиста	Если компания будет нанимать специалиста для этого, то данная процедура дорогостоящая	0,7	0,1	0,07
R5	Негативное изменение заработной платы отдела продаж	Может сложиться ситуация, когда персонал в первое время не сможет достигать вех показателей и заработная плата не увеличится, уменьшится	0,7	0,8	0,56
R6	Неверно установленные коллективные и индивидуальные планы продаж	Большое значение в новой системе оплаты труда играет достижение или не достижение плана. Если плану будут установлены ошибочно: низкие – нет должного стимулирующего действия, слишком высокие – невозможность достижения и, соответственно, получения прибыли.	0,9	0,4	0,36

Следовательно, мы выделили шесть основных рисков для ООО «Апика». Они устанавливались на основании общего анализа компании, кадрового аудита, проводимого во 2 главе, анализа сдерживающих сил, а также особенностей изменения системы мотивации в принципе. Каждый риск был оценен по силе влияния на проект, а также по возможности проявления. Меньше всего вероятность проявления у такого риска, как сопротивление персонала и высокая стоимость внешнего специалиста.

Рассмотрим их наглядно на карте риска (рисунок 3.14).

Вероятность	Последствия					
	0,05	00,1	00,2	00,4	00,8	
0,9	0,045	00,09	00,18	00,36	00,72	
0,7	0,035	00,07	00,14	00,28	00,56	
0,5	0,025	00,05	00,1	00,2	00,4	
0,3	0,015	00,03	00,06	00,12	00,24	
0,1	0,005	00,01	00,02	00,04	00,08	

Рисунок 3.14 – Карта рисков проекта

В процессе анализа рисков было выявлено шесть основных риска проекта. Самыми серьезными и опасными являются следующие: снижение, а не увеличение средней заработной платы сотрудников; неверно установленные коллективные и индивидуальные планы продаж. Главным образом, эти риски связаны с ошибками в проектировании и непосредственно, реализации проектных мероприятий.

Необходимо четко следовать установленному плану мероприятий (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – План разработки и внедрения новой системы мотивации отдела продаж в ООО «Апика»

№ п/п	Мероприятие	Сроки	Результат	Ответственные лица
1	2	3	4	5
Разработка				
1	Анализ стратегии ООО «Апика»	01.08.2019-05.08.2019	Основные долгосрочные цели	Директор компании, менеджер по персоналу
2	Проведение собрания с заинтересованными лицами для обсуждения стратегии компании и запуска корректировки системы мотивации	07.08.2019	Все заинтересованные лица вовлечены. Корректировка системы мотивации запущена	Менеджер по персоналу
3	Построение связи между стратегией Апика и системой мотивации	08.08.2019-18.08.2019	Оценен уровень влияния системы мотивации на стратегию	Менеджер по персоналу
4	Определение целей новой системы мотивации	20.08.2019-25.08.2019	Дерево целей	Менеджер по персоналу
5	Анализ результатов аудита существующей системы мотивации	26.08.2019-31.08.2019	Недостатки системы, мотивационный профиль отдела продаж	Менеджер по персоналу
6	Разработка мотивации отдела продаж	02.09.2019-30.09.2019	Утвержденный документ	Менеджер по продажам, бухгалтер, директор компании, начальник отдела продаж
7	Определение основных аспектов новой мотивации	01.09.2019-15.09.2019	Направления определены	Менеджер по продажам, бухгалтер, директор компании, начальник отдела продаж
8	Отбор инструментов системы мотивации	16.09.2019-30.09.2019	Список технологий новой системы мотивации, их характеристика	Менеджер по продажам, бухгалтер, директор компании, начальник отдела продаж
9	Установка критериев, по которым будет оцениваться успешность новой системы мотивации	01.10.2019-08.10.2019	Список критериев	Менеджер по продажам, бухгалтер, директор компании, начальник отдела продаж

Продолжение таблицы 3.12

10	Утверждение новой системы мотивации	10.10.2019-12.10.2019	Утвержденная система мотивации	Директор компании
Разработка системы мотивации как процесса				
11	Определение результата мотивации как бизнес-процесса	13.10.2019-20.10.2019	Результат сформулирован	Менеджер по персоналу
12	Определение этапов мотивации	21.10.2019-27.10.2019	Мотивация как процесс прописан	Менеджер по персоналу
13	Определение возможных рисков проекта	28.10.2019-31.10.2019	Определены риски, разработаны мероприятия по минимизации рисков	Менеджер по персоналу
14	Изготовление баннеров с целями Апики	01.11.2019-10.11.2019	Баннера готовы	Специалист отдела маркетинга и рекламы
15	Размещение в отделе продаж баннеров	11.11.2019	Размещенные баннеры	Начальник отдела продаж
16	Собрание руководителей с обсуждением итогов новой мотивации отдела продаж	20.11.2019-28.11.2019	Разработанные документы утверждены	Директор компании
Информационная работа				
17	Разработка презентации мотивации для сотрудников отдела продаж	29.11.2019-30.11.2019	Готовая презентация	Менеджер по персоналу
18	Проведение собрания для сотрудников с презентацией новой системы мотивации, всех плюсов изменений	.03.12.2019	Сотрудники поняли и приняли новую мотивацию, знают, как она работает	Директор компании
19	Раздача брошюр с описанием новой мотивацией	04.12.2019-06.12.2019	У всех сотрудников есть брошюры	Руководитель отдела продаж
20	Сбор обратной связи	07.12.2019-15.12.2019	Список предложений и рекомендаций	Руководитель отдела продаж
21	Анализ обратной связи	15.12.2019-21.12.2019	Определены основные проблемные зоны с точки зрения отдела продаж	Руководитель отдела продаж, менеджер по персоналу
22	Внесение изменений в набор стимулов на основании обратной связи	22.12.2019-31.12.2019	Утвержденные корректировки	Менеджер по персоналу
Разработка				

Продолжение таблицы 3.12

23	Оценка должностей	01.12.2019-04.12.2019	Паспорта позиций; структура окладов;	Менеджер по персоналу
24	Определение фиксированной части для каждой должности отдела продаж	05.12.2019-12.12.2019	положение о базовых окладах	Менеджер по персоналу
25	Утверждение сроков и этапов пересмотра окладов	13.12.2019-16.12.2019		
26	Определены ключевые показатели эффективности для каждой должности	18.12.2019-25.12.2019	Паспорта позиций; структура окладов; положение о базовых окладах	Менеджер по персоналу
27	Определение переменной части в зависимости от достижения ключевых показателей эффективности	26.12.2019-31.12.2019	Паспорта позиций; структура окладов; положение о базовых окладах	Менеджер по персоналу
Информационная работа				
28	Проведение внутреннего собрания в отделе продаж	12.01.2020	Знание о новой системе мотивации	Руководитель отдела продаж
29	Фиксирование моментов, которые непонятны сотрудникам в новой системе мотивации	13.01.2020-17.01.2020	Знание о новой системе мотивации	Руководитель отдела продаж, менеджер по продажам
30	Проведение повторного собрания	20.01.2020	Полное понимание новой системы мотивации	Руководитель отдела продаж, менеджер по продажам
Разработка				
31	Определение размера базового социального пакета	15.01.2020-20.01.2020	Положение о социальных льготах	Менеджер по персоналу
32	Определение пакетов «кафетерий»			
33	Утверждение всех разработанных документов	21.01.2020-24.01.2020	Утвержденные документы	Менеджер по персоналу
34	Приобретение досок почета	25.01.2020		Специалист хозяйственного отдела

Продолжение таблицы 3.12

35	Определение технологий нематериальной мотивации	20.01.2020-25.01.2020	Положение о нематериальной мотивации	Менеджер по персоналу
36	Определение условий, по которым будет выбираться лучший менеджер по продажам	26.01.2020-28.01.2020	Положение о конкурсе	
37	Определение размера вознаграждения			
38	Определение заведения и формата вечера по случаю запуска новой системы мотивации	01.02.2020-10.02.2020	Определение с местом проведения, договор	Менеджер по персоналу
39	Заключение договора о проведении мероприятия в заведении			
Информационная работа				
40	Поиск компании, занимающейся проведением корпоративов	01.02.2020-10.02.2020	Договор об оказании услуг	Менеджер по персоналу
41	Заключение договора с компанией, занимающейся проведением корпоративов			
42	Проведение корпоратива	15.02.2020	Создание положительного настроения к новой системе мотивации	Менеджер по персоналу
43	Награждение сотрудников, кто активно участвовал в разработке и внедрении проекта	15.02.2020		
Реализация				
44	Реализация проекта	01.02.2020-31.12.2020	Мотивация персонала согласно новой системе	Менеджер по персоналу, руководитель отдела продаж
Корректировка				
45	Промежуточный анализ эффективности проекта	01.06.2020-10.06.2020	Итог по оценки эффективности	Менеджер по персоналу

Окончание таблицы 3.12

46	Сбор обратной связи от сотрудников	11.06.2020-17.06.2020	Анализ удовлетворенности	Менеджер по персоналу
47	Объявление итогов	20.06.2020	Знание о результатах сотрудниками	Менеджер по персоналу
48	Внесение изменений в систему мотивации отдела продаж	21.06.2020-30.06.2020	Скорректированная система мотивации	Менеджер по персоналу
49	Продолжение реализации скорректированного проекта	31.06.2020-31.12.2020	Достижение стратегических целей	Менеджер по персоналу
50	Анализ эффективности проекта	01.2021	Итог по оценке эффективности	Менеджер по персоналу
51	Сбор обратной связи от сотрудников	01.06.2021-10.06.2021	Анализ удовлетворенности	Менеджер по персоналу
52	Объявление итогов	11.06.2021-17.06.2021	Знание о результатах сотрудниками	Менеджер по персоналу
53	Внесение изменений в систему мотивации отдела продаж	20.06.2021	Скорректированная система мотивации	Менеджер по персоналу
54	Продолжение реализации скорректированного проекта	01.01.2021y и далее	Достижение стратегических целей	Менеджер по персоналу

Получается, что согласно план-графику весь проект будет длиться с августа 2019 года по январь 2021 года. Теперь на основании этих мероприятий определим расходы на проект. Для этого перейдем к параграфу 3.3.

Вывод по параграфу 3.2:

При совершенствовании мы определили взаимосвязь стратегических целей, мотивационного профиля и целей, которые ставим перед системой мотивации. Также была выстроена денежная материальная мотивация для каждой позиции в отделе продаж, которая зависит от индивидуального выполнения плана продаж, приведения новых клиентов, увеличения объема продаж уже существующим клиентам. Согласно план-графику весь проект будет длиться с августа 2019 года по январь 2021 года.

3.3 Расчет стоимости проекта по совершенствованию мотивации отдела продаж ООО «Апика»

Ниже представлено подробное описание стоимости проектных мероприятий, необходимых для разработки и внедрения новой системы мотивации в анализируемой компании. Первоначально рассмотрим инвестиционные затраты (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Инвестиционные затраты на проект

№ п/п	Мероприятия	Период	Стоимость затрат на мероприятие	Сумма, тыс. руб.
1	<ul style="list-style-type: none"> Анализ стратегии ООО «Апика» Проведение собрания с заинтересованными лицами для обсуждения стратегии компании и запуска корректировки системы мотивации Построение связи между стратегией Апика и системой мотивации Определение целей новой системы мотивации Анализ результатов аудита системы мотивации 	08.2019	Трудозатраты менеджера по персоналу 60 часов. Стоимость работы 1 часа 186 руб. Налоги и сборы 43%. Итого: 60 ч.*186 руб.*1,43=15,6 тыс. Руб.	15,6
2	<ul style="list-style-type: none"> Обучение менеджера по продажам построению системы мотивации 	08.2019	Курс «Система мотивации и оплата труда» в Высшей школе экономике г. Екатеринбург. Стоимость 18 тыс. руб. ГСМ 1800 руб. Суточные 600 руб. в день Продолжительность 3 дня. Проживание аренда квартиры 2,1 тыс. руб. Итого: 18 тыс. руб.+1,8 тыс. руб.+(0,6 тыс. руб.+2,1 тыс. руб.)*3 дня=27,9 тыс. руб.	27,9
3	<ul style="list-style-type: none"> Разработка мотивации отдела продаж Определение основных аспектов новой мотивации Отбор инструментов системы мотивации 	09.2019	Трудозатраты менеджера по персоналу 80 часов. Стоимость работы 1 часа 186 руб. Налоги и сборы 43%. Итого: 80 ч.*186 руб.*1,43=21,3 тыс. руб.	21,3

Продолжение таблицы 3.13

4	<ul style="list-style-type: none"> • Изготовление баннеров с целями Апики • Размещение в отделе продаж баннеров 	11.2019	<p>Стоимость 1 банера размером А3 2,5 тыс. руб. Итого: 1 шт.*2,5 тыс. руб.=2,5 тыс. руб.</p>	2,5
5	<ul style="list-style-type: none"> • Раздача брошюр с описанием новой мотивацией 	12.2019	<p>Изготовление 10 брошюр. Стоимость 1 шт. составляет 15 руб. Итого: 10 шт.* 15 руб.=150 руб.</p>	0,2
6	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка должностей • Определение фиксированной части для каждой должности отдела продаж • Утверждение сроков и этапов пересмотра окладов • Определены ключевые показатели эффективности для каждой должности • Определение переменной части в зависимости от достижения ключевых показателей эффективности 	12.2019	<p>Трудозатраты менеджера по персоналу 100 часов. Стоимость работы 1 часа 186 руб. Налоги и сборы 43%. Итого:100 ч.*186 руб.*1,43=26,6 тыс. руб.</p>	26,6
7	<ul style="list-style-type: none"> • Определение размера базового социального пакета • Определение пакетов «кафетерий» • Утверждение всех разработанных документов • Определение технологий нематериальной мотивации • Определение условий, по которым будет выбираться лучший сотрудник отдела продаж • Определение размера вознаграждения 	01.2020	<p>Трудозатраты менеджера по персоналу 50 часов. Стоимость работы 1 часа 186 руб. Налоги и сборы 43%. Итого:50 ч.*186 руб.*1,43=13,3 тыс. руб.</p>	13,3
8	<ul style="list-style-type: none"> • Покупка доски почеты 	01.2020	<p>Стенд «доска почета». Вид: настенный Размер: 280 x 100 см Материал: пластик, оргстекло, ПВХ Карманы: 30 А5 Стоимость 11,32 тыс. руб.</p>	11,32

Окончание таблицы 3.13

9	<ul style="list-style-type: none"> • Определение заведения и формата вечера по случаю запуска новой системы мотивации • Заключение договора с компанией • Проведение корпоратива 	02.2020	<p>Аренда столика на 8 человек 3 тыс. руб. Оплата за человека 2 тыс. с человека Оплата ведущему за 2 часа работы 8 тыс. руб. Фотограф 2 часа за 4 тыс. руб. Итого: 3 тыс. руб. + 8 чел. * 2 тыс. руб. + 8 тыс. руб. + 4 тыс. руб. = 31 тыс. руб.</p>	31
10	<ul style="list-style-type: none"> • Награждение сотрудников, активно участвующих в разработке и внедрении новой системы мотивации отдела продаж 	02.2020	<p>Награждение 3 сотрудников. Бюджет на одно поздравление 1,5 тыс. руб. Итого: 3 чел. * 1.5 тыс. руб. = 4,5 тыс. руб.</p>	4,5
11	<ul style="list-style-type: none"> • Промежуточный анализ эффективности проекта • Сбор обратной связи от сотрудников • Внесение изменений в систему мотивации отдела продаж 	06.2020	<p>Трудозатраты менеджера по персоналу 100 часов. Стоимость работы 1 часа 186 руб. Налоги и сборы 43%. Итого: 100 ч. * 186 руб. * 1,43 = 26,6 тыс. руб.</p>	26,6
12	<ul style="list-style-type: none"> • Промежуточный анализ эффективности проекта • Сбор обратной связи от сотрудников • Внесение изменений в систему мотивации отдела продаж 	01.2021	<p>Трудозатраты менеджера по персоналу 100 часов. Стоимость работы 1 часа 186 руб. Налоги и сборы 43%. Итого: 100 ч. * 186 руб. * 1,43 = 26,6 тыс. руб.</p>	26,6
13	<ul style="list-style-type: none"> • Приз для лучшего менеджера по продажам 	01.2021	<p>Покупка путевки не ниже 4* по направлениям: Тайланд, Шри-Ланка, Кипр. 8дн/7 н. Все включено Оплата не менее 40 тыс. руб.</p>	40
Итого				247,4

Следовательно, инвестиционные затраты на изменение системы мотивации отдела продаж ООО «Апика» составили 247,4 тыс. руб. Теперь нам необходимо определить размер эксплуатационных затрат при разработке и внедрении новой системы и процесс мотивации (таблица 3.14).

Таблица 3.14 – Эксплуатационные затраты на совершенствование системы мотивации отдела продаж ООО «Апика»

№ п/п	Наименование затрат	Период	Расчет	Сумма, тыс. руб.
1	2	3	4	5
1	Премия для менеджера по персоналу за разработку и внедрение новой системы мотивации отдела продаж	Ежемесячно с 08.2019 по 01.2021	3 тыс. руб.*1 чел.*18 мес. *1,43=77,2 тыс. руб.	77,2
2	Увеличение средней заработной платы сотрудников отдела продаж от проекта с 31,5 тыс. руб. в месяц до 40 тыс. руб.	с 02.2020 по 01.2021	.40 тыс. руб.- 31,5 тыс. руб.=8,5 тыс. руб. 8,5*8*1,43=97,2 тыс. руб. 97,2 тыс. руб.*12 мес.=1166,9 тыс. руб.	1166,9
3	Предоставление доступа к обучающим информационным источникам, журналам (4 тыс. руб. в месяц, в расчете на 4 месяца)	Ежемесячно с 08.2019 по 12.2019	4 тыс. руб.* 4 мес.	16,0
4	Организационные расходы на проект (2 тыс. руб. в месяц)	Ежемесячно с 08.2019 по 01.2021	2 тыс. руб. * 18 мес.	36,0
	ИТОГО:			1296,1

Таким образом, были рассчитаны эксплуатационные затраты на проект, которые составили 1296,1 тыс. руб. Теперь объединим оба вида расход и рассчитаем итоговую стоимость новой системы мотивации для ООО «Апика».

Таблица 3.15 – Инвестиционный бюджет проекта

№	Наименование	Авг.	Сен т.	Окт.	Нояб.	Дек.	Янв.	Февр.	Март	Апр.	Май	Июн	Янв. 2021	Итого
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	17
1.	Анализ стратегии ООО «Апика» Построение связи между стратегией Апика и системой мотивации Определение целей новой системы мотивации Анализ результатов аудита существующей системы мотивации	15,6												15,6
2.	Обучение менеджера по продажам построению системы мотивации	27,9												27,9
3.	Разработка мотивации отдела продаж Определение основных аспектов новой мотивации Отбор инструментов системы мотивации		21,3											21,3
4.	Изготовление баннеров с целями Апика Размещение в отделе продаж баннеров				2,5									2,5
5.	Раздача брошюр с описанием новой мотивацией					0,2								0,2
6.	Оценка должностей Определение фиксированной части для каждой должности отдела продаж Утверждение сроков и этапов пересмотра окладов Определены ключевые показатели эффективности для каждой должности Определение переменной части					26,6								26,6

Продолжение таблицы 3.15

7.	Определение размера базового социального пакета Определение пакетов «кафетерий» Утверждение всех разработанных документов Определение технологий нематериальной мотивации Определение размера вознаграждения						13,3						13,3
8.	Покупка доски почеты						11,3						11,32
9.	Определение заведения и формата вечера по случаю запуска новой системы мотивации. Заключение договора с компанией. Проведение корпоратива							31					31
1 0.	Награждение сотрудников, активно участвующих в разработке и внедрении новой системы мотивации отдела продаж							4,5					4,5
1 1.	Промежуточный анализ эффективности проекта Сбор обратной связи от сотрудников Внесение изменений в систему мотивации отдела продаж											26,6	26,6
1 2.	Промежуточный анализ эффективности проекта Сбор обратной связи от сотрудников Внесение изменений в систему мотивации отдела продаж											26,6	26,6
1 3.	Приз для лучшего менеджера по продажам											40	40
	Итого												247,4

Следовательно, инвестиционные затраты на изменение системы мотивации отдела продаж ООО «Апика» составили 247,4 тыс. руб. Теперь нам необходимо определить размер эксплуатационных затрат при разработке и внедрении новой системы и процесс мотивации. Теперь на основании рассчитанных эксплуатационных затрат в таблице 3.16 построим эксплуатационный бюджет (таблица 3.16).

Таблица 3.16 – Эксплуатационный бюджет проекта

Месяц реализации	Премия менеджеру по персоналу	Увеличение средней заработной платы сотрудников компании от проекта	Доступ к информационным источникам, журналам	Организационные расходы
1	2	3	4	5
авг.19	4,29		4,00	2,00
сен.19	4,29		4,00	2,00
окт.19	4,29		4,00	2,00
ноя.19	4,29		4,00	2,00
дек.19	4,29			2,00
январ.20	4,29			2,00
февр. 20	4,29	97,24		2,00
мар. 20	4,29	97,24		2,00
апр. 20	4,29	97,24		2,00
май. 20	4,29	97,24		2,00
июн. 20	4,29	97,24		2,00
июл. 20	4,29	97,24		2,00
авг. 20	4,29	97,24		2,00
сен. 20	4,29	97,24		2,00
окт. 20	4,29	97,24		2,00
ноя. 20	4,29	97,24		2,00
дек.20	4,29	97,24		2,00
январ.21	4,29	97,24		2,00
Итого	77,22	1166,9	16	36

Итого, у нас есть четыре основные статьи расходов ООО «Апика» на проект. Премии менеджеру по персоналу начинаются с самого начала проекта с августа 2019 и выплачиваются до января 2021. Далее объединим расходы и составим общий бюджет проекта (таблица 3.17).

Таблица 3.17 – Бюджет проекта на разработку и внедрение новой системы мотивации

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат, тыс. руб.	Сумма эксплуатационных затрат, тыс. руб.	Итоговая сумма, тыс. руб.
1	2	3	4
авг.19	43,5	10,29	53,79
сен.19	21,3	10,29	31,59
окт.19		10,29	10,29
ноя.19	2,5	10,29	12,79
дек.19	26,8	6,29	33,09
январ.20	24,62	6,29	30,91
февр. 20	35,5	103,53	139,03
мар. 20		103,53	103,53
апр. 20		103,53	103,53
май. 20		103,53	103,53
июн. 20	26,6	103,53	130,13
июл. 20		103,53	103,53
авг. 20		103,53	103,53
сен. 20		103,53	103,53
окт. 20		103,53	103,53
ноя. 20		103,53	103,53
дек.20		103,53	103,53
январ.21	66,6	103,53	170,13
Итого	247,42	1296,1	1543,52

Данная таблица показывает, что размер общей стоимости проекта составил 1543,52 тыс. руб. Мы видим, что основная сумма инвестиционных затрат пришлась на начало проекта, а эксплуатационные растянуты по всему периоду, но имеют увеличивающееся значение. Также можно сделать вывод, что эксплуатационные расходы значительно по сумме превышают инвестиционные затраты. Это связано с тем, что они включают затраты на увеличение заработной платы сотрудникам отдела продаж, которые предусмотрены нашим проектом. Ведь основная доля персонала отдела продаж очень заинтересована именно в материальном вознаграждении.

Вывод по параграфу 3.3

Здесь мы определили размер инвестиционных и эксплуатационных затрат на проект по совершенствованию системы мотивации отдела продаж ООО «Апика». По итогу, компании понадобится 1543,52 тыс. руб. на весь проект с августа 2019 года по январь 2021 года. Инвестиционные затраты достаточно скачкообразные и приходятся по большей части на начало проекта, а эксплуатационные наблюдаются в течение всего периода. В феврале 2018 они достигают максимальной отметки и сохраняются в таком размере до конца проекта.

Вывод по 3 главе:

По итогу анализа всех видов мотивации отдела продаж, мы выделили 10 основных недостатков, которые учитывали потом в параграфе 3.2. При совершенствовании мы определили взаимосвязь стратегических целей, мотивационного профиля и целей, которые ставим перед системой мотивации. Также была выстроена денежная материальная мотивация для каждой позиции в отделе продаж, которая зависит от индивидуального выполнения плана продаж, приведения новых клиентов, увеличения объема продаж уже существующим клиентам. Согласно план-графику весь проект будет длиться с августа 2019 года по январь 2021 года. В параграфе 3.3 был определен размер инвестиционных и эксплуатационных затрат на проект по совершенствованию системы мотивации отдела продаж ООО «Апика». По итогу, компании понадобится 1543,52 тыс. руб. на весь проект.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе мы изучали теоретические аспекты мотивации персонала. Во-первых, мы выяснили, что мотивация персонала не отделима от таких понятий как стимулы, мотивы, потребности. Во-вторых, на нее влияют ценности, умения, знания, внешние обстоятельства, актуальные потребности. Далее возникает мотив, он запускает действие и получается определенный результат. В-третьих, система мотивации является частью глобальной системы управления компанией и системы управления персоналом, поэтому должно обязательно основываться на них и работать на достижение их целей.

В параграфе 1.2 мы изучили принципы и факторы, влияющие на успешную разработку системы мотивации. Когда далее совершенствовалась система мотивации ООО «Апика», мы опирались на них. Также изучалась цепочка действий при анализе системы мотивации, которая начинается с осознания необходимости изучения данной системы в организации и заканчивается разработкой рекомендаций. И в качестве образцового процесса разработки системы мотивации мы определили подход Кибанова А.Я., однако, считаем, что его необходимо дополнить такими этапами как обучение управлению новой системой мотивации и ее мониторинг. На основании данных, полученных в параграфе 1.3, новая система мотивации отдела продаж включает три основные части: прямое материальное вознаграждение, непрямо материальное вознаграждение и нематериальное вознаграждение.

Компания ставит перед собой ряд стратегических целей. Однако, существуют сильные недостатки в их постановке. На основании экономических показателей мы говорили о положительной экономической ситуации в ООО «Апика». Наряду со всем этим показатель выручки и чистой прибыли имеет склонность к замедлению, то есть размер прироста постоянно снижается. Для компании для достижения целей крайне важно расширить свое количество потребителей и поставщиков. Внешние и внутренние условия подчеркивают возможность роста, увеличения доли рынка и объема продаж. Вопросы персонала в таком случае для

ООО «Апика» становятся очень важными. В компанию необходимо принять, например, дополнительно менеджеров по продажам. В связи с этим оценивалось общее состояние персонала и системы управления им, чтобы определить, есть ли слабые места, требующие работы. Выяснилось, что текучесть персонала в отделе продаж в 2018 году составила 37,5%. 75% сотрудников уволились из-за проблем в системе мотивации. На основании этого мы поставили задачу исследовать более детально систему мотивации отдела продаж ООО «Апика» и совершенствовать ее в 3 главе данной дипломной работы.

По итогу анализа всех видов мотивации отдела продаж, мы выделили 10 основных недостатков, которые учитывали потом в параграфе 3.2. При совершенствовании мы определили взаимосвязь стратегических целей, мотивационного профиля и целей, которые ставим перед системой мотивации. Также была выстроена денежная материальная мотивация для каждой позиции в отделе продаж, которая зависит от индивидуального выполнения плана продаж, приведения новых клиентов, увеличения объема продаж уже существующим клиентам. Согласно план-графику весь проект будет длиться с августа 2019 года по январь 2021 года. В параграфе 3.3 был определен размер инвестиционных и эксплуатационных затрат на проект по совершенствованию системы мотивации отдела продаж ООО «Апика». По итогу, компании понадобится 1543,52 тыс. руб. на весь проект с августа 2019 года по январь 2021 года.

На основании этого мы можем сделать вывод, что цель проекта по решению экономической проблемы ООО «Апика» и созданию условий для достижения ее стратегических целей через разработку эффективной системы мотивации, способствующей стимулированию активности у персонала и достижению поставленных целей и показателей достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамова, С.В. Мотивация и стимулирование труда персонала / С.В. Абрамова // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь 2012 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2012. – С. 149–153.
2. Ахмедов, А.Э. Сравнительный анализ организации оплаты труда работников в зарубежной и отечественной практике / А.Э. Ахмедов, О.И. Ахмедова // Территория науки. – 2014. – Т 5. – № 5. – С. 88–91.
3. Васина, Д. В.: Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / Д.В. Васина. – М.: Изд-во МАРТИТ, 2010. – 65 с.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М., 2010. – 562 с.
5. Воронин, М. Winning the Hearts : Достучаться до сердец сотрудников / М. Воронин, Н. Макова. – М.: Интеллектуальная литература , 2015. – 192 с.
6. Галимова, Л.Ф. Социальный пакет как инструмент мотивации персонала / Л.Ф. Галимова, А.Э. Галина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № 3. – <http://ekonomika.snauka.ru/2015/03/7472>
7. Гибкий график хотят почти все сотрудники офисов: исследование – <http://www.companion.ua/articles/content?id=216641>
8. Годовой отчет ОАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» за 2013г. – <http://www.lukoil.ru>.
9. Данилюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие /А.А. Данилюк. – Тюмень: Изд-во ТГУ, 2015. – 304 с.
10. Долженко, Р.А. Формирование системы трудовой мотивации персонала коммерческого банка: автореферат дис. канд. экон. наук / Р.А. Долженко. – Барнаул: АлтГУ, 2007. – 23 с.
11. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: Изд-во НИМБ, 2003. – 234 с.

12. Ермолаев, Ю.А. Корпоративная система мотивации персонала и ее место в корпоративной культуре / Ю.А. Ермолаев // Социально-экономические явления и процессы – 2013. – №7 (053). – С. 55–59
13. Ермолина, Л.В. Мотивация работодателя к активизации инвестирования в человеческий капитал / Л.В. Ермолина // Аспирант. – 2015. – № 1 (6). – С. 112–114.
14. Иванова, С.В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – М.: Альпина . Паблишер, 2016. – 285 с.
15. Каз, Е.М. Мотивация трудовой деятельности: факторы и их оценка рынком труда / Е.М. Каз / Вестник Томского государственного университета. – Экономика. – 2011. – № 2(14). – С. 78–82.
16. Каз, Е.М. Мотивационные аспекты лидерства: концепции и закономерности / Е.М. Каз // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2012. – № 2(18). – С. 50–54.
17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учеб.-практич. пособ. / И.Л. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчев; под ред. А.Я. Кибанов. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 285 с.
18. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 324 с.
19. Кибанов, А.Я., Управление персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: РИОР, 2007. – 543 с.
20. Князева, В.А. Основы менеджмента. Часть1. Технология менеджмента: учебное пособие / В.А. Князева. О.В. Магомедалиева. – Орел: Изд-во ГТУ, 2008. – 187 с.
21. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2012. – № 4. – С. 80–83.

22. Лекция по мотивационному менеджменту – <http://www.mylect.ru/managment/motivmanagment/152-2011-06-05-03-47-08.html>. – 2011

23. Митрофанова, Е.А. Формирование и функционирование системы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации: монография / Е.А. Митрофанова. – М.: Изд-во ГГУ, 2008. – 165 с.

24. Мотивация персонала: учебное пособие. Практические задания / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2010. – 345 с.

25. Мычка, С.Ю. Мотивация персонала в современных организациях / С.Ю. Мычка // Совершенствование экономических и правовых отношений в современных российских условиях: Сборник материалов Международной научно-практической заочной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – 2013. – С. 74–77.

26. Мычка, С.Ю. Проблемы экономики труда и управления персоналом / С.Ю. Мычка // Перспективы инновационного развития современного мирового сообщества: экономико-правовые и социальные аспекты: Материалы Международной юбилейной научно - практической конференции ВЭПИ-ВГЛТА-2012/ гл. ред. С.Л. Иголкин, ответ. ред. Т.Л. Безрукова, А.Э. Ахмедова. – СПб., 2012. – С. 158–160.

27. Мычка С.Ю. Современные методы управления персоналом в условиях нестабильности внешней среды / С.Ю. Мычка, М.А. Шаталов // Территория науки. – 2014. –Т 5. – № 5. – С. 138–141.

28. Назарова, Е.В. Особенности и перспективы методов современного стимулирования персонала в России / Е.В. Назарова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 6 – <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11739>.

29. Наполеон, Х. Думай и богатей / Наполеон Х. – М.: Изд-во ФАИР, 2008. – 272 с.

30. Нематериальное стимулирование: предлагаем то, что востребовано – <http://www.nutricia.ru/news/smi/312/>
31. Одегов, Ю. Г. Мотивация персонала: учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Мерко. – М.: Изда-во «Альфа-Пресс», 2010. – 324 с.
32. Осовицкая, Н. Актуальный HR-брендинг : секреты лучших работодателей / Н.Осовицкая – СПб.: Питер, 2013. – 240 с.
33. ОЭСР: В России самая низкая в Европе производительность труда. – <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/08/10/604195-oesr-nizkaya-proizvoditelnost>
34. Палаткина, А.В. Применение системы ключевых показателей эффективности для мотивации персонала / А.В. Палаткина // Научный вестник МГТУ ГА. –2013. – № 190. – С. 133–137
35. Петрова, Н.И. Система мотивации: сущность, виды, методы: Учебно-методическое пособие / Н.И. Петрова. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2011. – 133 с.
36. Подольская, В.А. Система мотивации персонала как фактор повышения эффективности производства / В.А. Подольская // Никоновские чтения. – 2014. – Вып. №19. – С. 115–117
37. Полянский, Н. Нематериальные формы мотивации / Н. Полянский //Менеджер по персоналу. – 2008. – №5. – С.11
38. Понявина, М.Б. Использование современных мобильных технологий в целях повышения лояльности к брендам современных российских компаний / М.Б. Понявина. – <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-sovremennyh-mobilnyh-tehnologiy-v-tselyah-povysheniya-loyalnosti-k-brendam-sovremennyh-rossiyskih-kompaniy>
39. Потеева, М.А. Мотивация творческого труда – важное условие модернизации предприятий / М.А. Потеева, И.А. Четина // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 3-1. – С. 226–232.

40. Рахимова Б.Х. Мотивация персонала / Б.Х. Рахимова, М.А. Бетилгириев// Наука и современность. Экономические науки. – 2013 – С. 292
41. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах / Н.В. Самоукина. – М., 2011. – 244 с.
42. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация / Н.В. Самоукина. – М.: Вершина, 2006. – 224 с.
43. Сизов, В.В. Улучшение регламентации труда работников управления предприятий / В.В. Сизов, Б.С. Бурыхин // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2012. – № 127. – С.23–30
44. Социальный пакет в NetApp. – <http://www.netapp.com/ru>
45. Сорочайкин, А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом / А.Н. Сорочайкин // Основы экономики, управления и права. – 2012. – № 1. – С. 121–125
46. Сорочайкин, А. Н. Управление персоналом: глоссарий: терминолог. слов. / А. Н. Сорочайкин, Л. В. Ермолина. – Самара : Изд-во Самар. ун-та, 2012. – 104 с.
47. Старцева, В.Н. Внедрение инновационных технологий мотивации персонала как научная и практическая проблема менеджмента / Старцева В.Н. // Труды Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева
48. Тричегруб, А. Г. Социальная политика как фактор мотивации персонала актуальные проблемы авиации и космонавтики / А.Г. Тричегруб // Социально-экономические и гуманитарные науки. Секция «Современные проблемы управления человеческими ресурсами» Красноярск: Изд-во – СГАУ им. М.Ф. Решетнева. – 2014. – С. 229–230.
49. Труфанова, Т.А. Социально-экономические явления и процессы / Т.А. Труфанова, А.П. Воеводина. – № 6 (052). –2013 – С. 138–144

50. Уфимцев, В.В. Эффективная мотивация персонала на малом предприятии – важнейшее условие успешного развития организации / В.В. Уфимцева, Е.М. Мезенцев // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2012. – № 3 – С. 91–96
52. Фаулер, С. Почему они не работают ? Новый взгляд по мотивацию сотрудников / С. Фаулер; пер. с англ. – М.: Альпина Пабlishер, 2016. – 201 с.
53. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учеб. / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М., 2011. – 78 с.
54. Филянин, В. Создание информационного портала / В. Филянин // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – №1. – С.83.
55. Хадасевич, Н.Р. Трудовое поведение персонала: факторы воздействия / Н.Р. Хадасевич // Кадровик. – 2011. – № 11. – С.23–26
56. Челнокова, Т.Е. Бизнес-курс МВА. Управление персоналом / Т.Е. Челнокова, С.М. Ряковский // ВАВТ. – 2005.
57. Шапиро, С.А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности / С.А.Шапиро. – М.: Изд-во «Монография» , 2011. – 254 с.
58. Шаталов, М.А., Мешкова Т.Р. Учет и анализ использования трудовых ресурсов в системе менеджмента организации / М.А. Шаталов, Т.Р. Мешкова // Территория науки. – 2014. – № 3. – С. 84-91.
59. Шишкина, Е.С. Национальные аспекты формирования мотивационной системы / Е.С. Шишкина // Экономика, управление и право в современных условиях : междунар. сб. ст. / под общ. ред. В. Б. Тасеева. Вып. 5 (17). – Самара: Изд-во Самар. ун-та, 2012. – С. 185–193.
60. Шкляр Т.Л. Мотивация как составная часть контроллинга персонала / Т.Л. Шкляр, С.В. Васильев. – Интернет-журнал Науковедение. – 2014. –№ 4 (23) – <https://naukovedenie.ru/PDF/56EVN414.pdf>
61. Шмаков, А.Г. Управление персоналом: тексты лекций / А.Г. Шмаков. Челябинск: Изд-во Челяб. гос. ун-та, 2011. – 171 с

62. Шмидт, Э. Как работает Google / Э. Шмидт, Дж. Розенберг, А. Игл; пер. с англ. Д.Барретт. – М.: Эксмо, 2016. – 384 с.

63. Штибекова, А.И. Актуальные вопросы экономических наук. Экономика труда и управление персоналом / А.И. Штибекова, Д.В. Веретельник. – <http://www.nntu.ru/trudy/2013/01/258-265.pdf>