

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет» (НИУ)  
«Институт экономики торговли и технологий»  
Кафедра «Экспертиза и управление качеством пищевых производств»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент:

А.С. Филатов  
20 января 2016 г.



ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.т.н.

И.Ю. Потороко  
19 января 2016 г.

Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности торговой  
организации

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ  
ЮУрГУ221400.2016. – 463

Нормоконтролер, к.т.н.

Н.В. Попова  
19.01 2016 г.

Руководитель работы, д.т.н.

И.Ю. Потороко  
19.01 2016 г.

Автор работы

Студент группы ЭТТ-329

А.А. Руськина  
18.01 2016 г.

Челябинск  
2016

## АННОТАЦИЯ

Руськина А.А. Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности торговой организации: ЮУрГУ, ЭТТ– 329, 2016. 85 с., 12 табл., 6 илл., библиографический список 32 наим., 2 приложения.

Актуальность данной диссертационной работы определяется сложностью создания оптимальной и рациональной системы мотивации и стимулирования труда персонала на практике, поскольку попытки приспособить классические теории, мотивации к реальным условиям деятельности работников организаций во многом не систематизированы, что затрудняет использование технологий и методов мотивации.

Сложность практической организации системы мотивации персонала также определяется слабой изученностью мотивационных аспектов работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства.

Объект исследования система мотивации труда в торговой организации.

Предмет исследования формы, методы системы мотивации персонала в торговом предприятии ООО РС «Проспект» и пути ее совершенствования.

Целью диссертационной работы является теоретическое исследование мотивации, анализ системы мотивации на предприятии торговой сферы и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

В первой главе мотивация и стимулирование труда рассмотрены, как фактор эффективности деятельности персонала на предприятии

Вторая глава посвящена характеристике деятельности ООО РС «Проспект». В которой подробно изучены основные направления деятельности ООО РС «Проспект» и проблемы мотивирования труда работников компании.

В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО РС «Перспектив».

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
ГЛАВА 1. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА, КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ .....	9
1.1 Понятие и роль мотивации в управлении персоналом.....	9
1.2 Исследование теорий мотивации труда .....	20
1.3 Основные методы стимулирования труда .....	30
2.1 Основные направления деятельности ООО РС «Перспект» .....	43
2.2 Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами компании ООО «Перспект» ..	45
2.3 Проблемы мотивирования труда работников компании ООО «Перспект» .....	51
ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО РС «ПРОСПЕКТ».....	56
3.1 Структура системы мотивации РС «Перспект».....	56
3.2 Методические основы формирования и внедрения системы мотивации в РС «Перспект».....	67
3.3. Оценка результативности системы мотивации.....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	81
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	84

## ВВЕДЕНИЕ

В последнее время в системе управления кадрами все больше уделяют внимание мотивационным аспектам. Мотивация – это деятельность, которая активизирует не только коллектив предприятия, но и каждого сотрудника лично, а также побуждает их эффективно трудиться для достижения поставленных целей [6]. Только тот руководитель добьется успеха, который признает людей главным источником развития организации. Насколько сильными не были бы решения руководителя, эффект может быть получен только в том случае, когда они удачно направлены в дела, сотрудниками компании. Произойдет это только, если сотрудники заинтересованы в результатах своего труда. Для этого необходимо человека как-то мотивировать, побудить к действию. Основной целью мотивационного процесса является получение максимальной отдачи от использования имеющихся человеческих ресурсов [16], что позволяет улучшить общие результаты и увеличить прибыльность от деятельности предприятия. Естественно, что самым важным и основополагающим мотивирующим фактором является заработная плата, но существуют еще и другие факторы, заставляющие человека работать [12]. На сегодняшний день имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет.

Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека [8]. Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующей фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срабатывает.

При всей широте методов, с помощью которых можно мотивировать работников, руководитель компании должен сам выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения главной задачи – выживания фирмы в жесткой конкурентной борьбе.

Проблема мотивации и стимулирования имеет свою историю в нашей стране. Во времена СССР постоянно шли эксперименты в этой области, и опыт передовых коллективов стремились тиражировать по всей стране. Анализировалась западная и американская классика – труды Маслоу, Герцберга, Аргириса, Мак–Грегора и др. В конце 70–х–начале 80–х гг. прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, особенно на опыте «Дженерал Моторс», IBM, японских «кружков качества» [11]. Во второй половине 80–х – начале 90–х гг. привлекли внимание статьи по анализу концепции ESOP –Employee Stock Ownership Plan [9]. Однако в 90 – е годы в отечественных исследованиях теории и практики мотивации и стимулирования труда наблюдалось почти полное затишье. В настоящее время вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизации в экономике России обозначился существенный перелом в этой сфере [5]. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в «глобальные лихорадочные усилия» по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда.

В то же время во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на российскую почву [3].

Необходимо отметить, что кадровая работа с персоналом, в том числе, в процессе создания системы мотивации и стимулирования труда работников организаций, становится технологичной лишь в том случае, когда ее реализация осуществляется на основе четких целей и определенных процедур, руководители и специалисты имеют достаточный уровень квалификации, а также разработаны документы, регламентирующие все основные направления работ в данной сфере [14].

Актуальность данной диссертационной работы определяется сложностью создания оптимальной и рациональной системы мотивации и стимулирования труда персонала на практике, поскольку попытки приспособить классические теории, мотивации к реальным условиям деятельности работников организаций во многом не систематизированы, что затрудняет использование технологий и методов мотивации.

Сложность практической организации системы мотивации персонала также определяется слабой изученностью мотивационных аспектов работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства.

Объект исследования система мотивации труда на предприятии.

Предмет исследования формы, методы системы мотивации персонала на торговом предприятии ООО РС «Проспект» и пути ее совершенствования.

Целью диссертационной работы является теоретическое исследование мотивации, анализ системы мотивации на предприятии торговой сферы городского хозяйства и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

Для достижения цели ставились задачи:

- исследовать сущность мотивации и стимулирования персонала;
- рассмотреть существующие теории мотивации труда, дать им сравнительную оценку;
- раскрыть формы и методы мотивации персонала на предприятии;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО РС «Проспект»;
- проанализировать систему мотивации, сложившуюся в ООО РС «Проспект»;
- дать рекомендации по совершенствованию системы мотивации в ООО РС «Проспект».

Теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, специализирующихся в области управления персоналом: М. Армстронга, Т.Ю. Базарова, А.Я. Кибанова, С.К. Мордовина, Э.К. Старобинского, С.В. Шекшни и других [16].

Научная новизна исследования состоит в том, что на основе существующих разработок уточнена методика реализации мотивационного процесса, которая позволяет выявить приоритетные направления в сфере стимулирования труда работников предприятий, тем самым осуществить рациональный подход к использованию человеческих и финансовых ресурсов.

Практическая значимость исследования заключается в разработке конкретных рекомендаций и методического инструментария по улучшению системы мотивации и стимулирования труда работников розничной сети «Перспектив», которые могут быть использованы в управленческой деятельности других торговых организаций.



# ГЛАВА 1. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА, КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

## 1.1 Понятие и роль мотивации в управлении персоналом

«Мотивация» (или *motif*–Франц. от латинского слова *moveo*–двигаю, побудительная причина, повод к тому или иному действию), понимается как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенной деятельности, задают ее границы и формы, придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [25]. Мотивация человеческого поведения является объектом изучения ряда наук: социологии, психологии, социальной психологии, менеджмента и ряда других. В психологии мотивом или системой мотивов выступают в качестве важнейших факторов, актуализирующих поведение индивида в той или иной конкретной социальной ситуации, придающего ему личностно значимый смысл и определенную направленность [31]. В этой связи мотивация рассматривается как специфический вид психической регуляции, субъективная детерминация человеческого поведения, которая определяет его направленность, устойчивость и алгоритм, способствует формированию осознанного решения о характере, способах и форме его реализации.

По сути дела, мотивация это способ найти равновесное состояние: для работника между необходимым минимумом выполненных работ и максимально возможным вознаграждением; для организации между максимальным объемом (качеством) выполненных сотрудником работ и минимально возможным вознаграждением. Точка равновесия должна удовлетворять обе стороны [29]. Таким образом, мотивация это соглашение между работником и организацией, благодаря чему работник выполняет возложенные на него в организации функции в обмен на предоставляемые ему этой организацией ресурсы, которые он может использовать для достижения своих собственных (личных) целей. Результат мотивации можно назвать мотивационным соглашением двух сторон, которое действует с возможными изменениями и дополнениями в течение всего времени

работы сотрудника. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека. Силы, находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки [24]. При этом различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Существует три аспекта мотивации:

1. Каково соотношение внутренних и внешних сил.
2. Что в деятельности человека находится без мотивационного воздействия.
3. Как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Отсутствие энтузиазма в работе чаще всего наблюдается там, где имеется недостаток личного интереса к работе. Работники хотят чувствовать свое «партнерство» с компанией и с ее руководством. Им нужно понимать, как их личный успех связан с успехом компании, и они должны быть уверены, что дополнительная энергия, которую они добровольно направляют на выполнение своей работы, найдет отражение в награде, которую они получают от компании, будь то признание, повышение по службе или денежное вознаграждение. У них также должны быть возможности почувствовать свою самостоятельность.

Простейшая модель процесса мотивации имеет всего 3 элемента: потребность, целенаправленное поведение, удовлетворение потребности. Как известно, люди испытывают потребность в том случае, когда ощущают физиологический или психологический недостаток в чем-либо.

Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека и требует удовлетворения. Это то, что есть у каждого, общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека.

Человек, по своей природе, стремится освободиться, от каких бы то ни было, потребностей, как можно скорее, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и “настойчиво требует” своего устранения. Потребности могут быть осознанными и неосознанными, и люди по-разному могут пытаться реагировать на них: удовлетворять их, подавлять или не обращать на них внимания. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняют. Если потребность подавлена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека. Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Процесс мотивации через потребности чрезвычайно сложен. Сложность заключается в том, что характеры людей – это соединение самых различных черт и что существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, тех целей, которые по разумению каждого человека приводят к удовлетворению его потребностей, а также типов поведения при достижении этих целей. Анализируя эту проблему, Стефан Кэрролл и Генри Тоси отмечают: «Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре или ранее приобретенным опытом. Следовательно, между людьми существует множество различий в отношении тех потребностей, которые для них важны. Что еще более важно, так это то, что есть множество путей удовлетворения потребности конкретного типа. Конкретный способ, которым человек может удовлетворить свою конкретную потребность, определяется им исходя из жизненного опыта. Мы узнаем опытным путем, что некоторые ситуации являются более желательными (вознаграждаемыми), чем другие, и стремимся именно к ним...». Вознаграждение – это всё то, что человек считает для себя ценным. Известны два вида вознаграждений: внутренний и внешний.

Первый – обусловлен самой работой. Если она удовлетворяет работника, то вознаграждение воплощается у него в чувстве достижения определенных результатов, значимости выполненной работы и самоуважения.

Второй – представлен тем, чем организация оценивает труд работника, а именно: заработной платой, продвижением по службе, моральными и материальными поощрениями. Рациональное сочетание внутреннего и внешнего вознаграждения является эффективным рычагом повышения мотивации труда.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, находится внутри него, имеет личностный характер, зависит от множества внешних и внутренних факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотивы определяются потребностями человека, ставшими настолько важными, чтобы побудить человека действовать. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие, в частности если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Классификация мотивов представлена на рисунке 1.

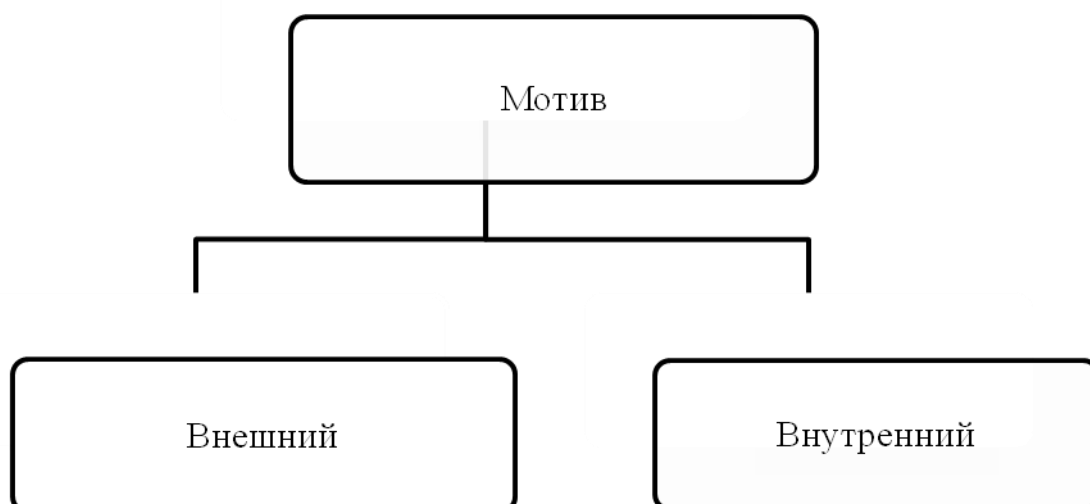


Рисунок 1– Классификация мотивов

Внешние мотивы представляют собой стремление человека обладать каким-то не принадлежащими ему объектами или, наоборот, избежать такого обладания. Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или с неудобствами, которые приносит ему обладание таким объектом, а, следовательно, стремление от него избавиться.

Например, интересная работа приносит человеку наслаждение, и он зачастую готов трудиться почти даром; в противоположном случае он согласен на все, лишь бы от этой работы избавиться. Мотивы поддаются осознанию, человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности. Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью, но она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов [18]. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования. Основные типы мотивирования:

·Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. С помощью мотивации менеджер побуждает других людей работать для достижения целей организации, тем

самым, удовлетворяя их личные желания и потребности. Даже если создается впечатление, что служащие работают только ради достижения общих целей организации, то все равно они ведут себя так потому, что уверены, что это лучший способ достижения собственных целей. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться. Этот тип очень сильно напоминает процедуру обмена.

·Второй тип мотивирования – это формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действия человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы. Он часто не связан, с какими бы то не было конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога деятельности. Второй тип мотивирования требует гораздо больше усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования. Мотивы «включаются» с помощью стимулов, в качестве которых могут выступать материальные предметы, действия других людей, представляющих возможности иметь что-то, надежды на что-то и т. д.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или

отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

В качестве стимулов так же могут быть обещания, носители обязательств и возможностей, то есть что-то предложено человеку в компенсацию за его действия, что он желал бы получить в результате определенных действий. По содержанию стимулы могут быть материальные и моральные. Стимулы в роли инструментов воздействия или носителей “раздражения”, вызывающих действие определенных мотивов. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Все мы разные, а, следовательно, и реакция на конкретные стимулы не может быть одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Мотивы это осознанные стимулы [21]. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет «китайской стены». Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие на активизацию профессионально-личностного развития работников. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой

материальное стимулирование осуществляется, и стараться избрать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может, осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия, составляющие которого представлены на рисунке 1.1.





Рисунок 1.1– Составляющие стимулирующего воздействия.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия, он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Один работник может быть безразличен к качеству своего труда, в то время как другой будет стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от

работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третья характеристика деятельности, не менее важна, чем две предыдущие, на которые влияет мотивация, состоит в настойчивости продолжать и развивать начатое дело. Чем важна данная характеристика деятельности, что часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости сказывается также негативно на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Продвижение в должности, которое даёт и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путём перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив). Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать, но при этом он может относиться к своим обязанностям безответственно. И это может сводить на нет, все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться таким образом строить систему мотивирования, чтобы она развивала у сотрудников эту характеристику их поведения. Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Мотивация людей к труду как внутреннее их побуждение формируется под влиянием комплекса моральных установок, социально-экономических условий и трудовых традиций, сложившихся в обществе. Система материальных стимулов должна соответствовать позитивным мотивом поведения людей, учитывать ситуацию,

сложившуюся на рынке труда, и поддерживать необходимый баланс между основным оборотным и человеческим капиталом.

В менеджменте применяются 6 способов не денежного стимулирования: одобрение, действие, вознаграждение свободным временем, взаимопонимание и проявление интереса к работнику, предоставление самостоятельности и любимой работы. Компании, стремящиеся иметь более компетентных, инициативных и гибких сотрудников, должны активизировать систему управления человеческими ресурсами, состоящую из отбора и найма сотрудников, их обучения и развития, мотивации их работы заслуженным вознаграждением, укрепления взаимопонимания внутри коллектива.

В начале каждого отчетного периода (квартала или полугодия) руководителем выставляются цели каждому конкретному сотруднику. Неправильная формулировка результата приводит к разработке неправильной системы контроля качества и сводит на нет всю работу отдела продаж и организации в целом. Для того, чтобы человек выполнял свою работу наилучшим образом, наличие мотивации жизненно необходимо. Успешное овладение навыками мотивации открывает перед руководителем прямую дорогу к повышению эффективности работы. Существует такой способ влияния на мотивацию сотрудников, как целенаправленное стимулирование, направленное на стимулирование продаж определенной продукции за определенный период времени. Этот вид стимулирования предназначен для применения именно в течение определенного, ограниченного периода времени. Его ни в коем случае нельзя использовать в качестве вечной приманки.

Способы мотивации труда объединяются в относительно самостоятельные направления: материальное стимулирование, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и не денежное стимулирование. Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Мотивационному механизму [13] оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение

уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне. Безусловно, деньги являются наиболее очевидным средством вознаграждения работника организацией. Оплата труда действительно является мотивирующим фактором, но только в том случае, если она связана непосредственно с результатами труда.

Для отечественных руководителей проблемы мотивации и стимулирования персонала стали возникать гораздо позднее, чем для зарубежных (так же, как и проблемы конкурентоспособности и менеджмента качества), российские специалисты попали в более выгодную ситуацию, имея возможность воспользоваться опытом иностранных коллег и исключить собственные ошибки.

Таким образом, мотивация труда – важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т.е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Очевидно, что связь мотивации, стимулирования труда и результатов труда опосредствована приобретенными навыками труда – потребностями, ценностями, мотивами, стимулами, но именно трудовая мотивация – источник трудовой деятельности личности. Эффективная трудовая и производственная деятельность возможна лишь при оптимальной системе мотивации труда.

## 1.2 Исследование теорий мотивации труда

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления персоналом. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов – психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования

мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения.

Проблема мотивации и стимулирования имеет свою историю в нашей стране. В советское время постоянно шли эксперименты в этой области, и опыт передовых коллективов стремились тиражировать по всей стране. Анализировалась западная и американская классика – труды Маслоу, Герцберга, Аргириса, МакГрегора и др. В конце 70–х–начале 80–х гг. прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора, особенно на опыте «Дженерал Моторс», IBM, японских «кружков качества». Во второй половине 80–х - начале 90–х гг. привлекли внимание статьи по анализу концепции ESOP – Employee Stock Ownership Plan.

Однако в 90-е годы в отечественных исследованиях теории и практики мотивации и стимулирования труда наблюдалось почти полное затишье. В настоящее время вместе с процессом экономического роста и относительной стабилизации в экономике России обозначился существенный перелом в этой сфере. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в «глобальные лихорадочные усилия» по поиску новых современных форм мотивации и стимулирования труда. В то же время во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на российскую почву.

Изучение потребностей человека привело к появлению содержательных теорий мотивации, в основе которых лежит утверждение, что главным мотивирующим фактором является психологический, а не материальный.

Психологический подход к мотивации труда, главным тезисом которого является то, что работник это, прежде всего, личность, представлен школой поведенческих наук. Школа поведенческих наук в управлении в управлении наибольшее внимание из всех ее проблем уделила мотивации труда. Основные

идеи этой школы представлены двумя большими группами теорий. Существует множество теорий, объясняющих поведение человека и получивших большее или меньшее признание в мире. Широкую известность получил, например, бихевиоризм — направление в американской психологии XX века, предметом исследования которого являлись различные формы поведения личности, понимаемые как совокупность реакций организма на стимулирование внешней среды. За вторую половину двадцатого века разработано много теорий мотивации личности, в которых показано, что истинные причины, заставляющие человека работать с максимальными усилиями, чрезвычайно сложны и разнообразны. Овладев современными моделями мотивации, руководители смогут значительно расширить свои возможности в привлечении образованных обеспеченных работников к выполнению задач, стоящих перед организациями. Теория мотивации по А. Маслоу. Первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей А. Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория.

В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп: первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории А. Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Основная задача теории иерархии потребностей Маслоу состоит в стремлении показать, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как, зная об определенной динамике действия потребностей на мотивацию человека, воздействовать на него, предоставляя ему возможности удовлетворять свои потребности определенным образом. Только далеко не все устремляются на штурм вершины пирамиды Маслоу.

Таблица 1.1 – Пирамида Маслоу

Личностная	5. Потребность в самоактуализации	Стремление к достижению того, что человек может
Социальная	4. Потребность в признании	Стремление добиться высокого положения относительно других людей; желание иметь престиж и высокую репутацию
	3. Социальная потребность	Стремление быть принятыми теми людьми, к которым мы чувствуем расположение
Физиологическая	2. Потребность в безопасности	Защита от непредсказуемых событий в жизни
	1. Физиологические потребности	Основы для выживания

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней. Одним из столпов психологического подхода считается Фредерик Герцберг. Под его руководством были проведены исследования по установлению различий в факторах, которые ведут к удовлетворенности или неудовлетворенности работой. На основании опросов 200 инженеров и бухгалтеров Герцберг сделал вывод о том, что удовлетворение потребностей не усиливает мотивацию к труду. Интереснее получается анализ с помощью теории Герцберга. Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая

показывает удовлетворенность работой. Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями. А также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Таблица 1.2 – Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарботок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля над работой	Возможность творческого и делового роста

Сотрудника мотивирует достижение, как следствие выполняемой работы. В какой-то момент начинает казаться, что все мыслимое и немислимое достигнуто, увидеть, перспективы дано, не каждому. Становится интересно, и сотрудник ищет возможности достижений уже в другой компании. На самом деле, такие горизонтальные прыжки не больше, чем иллюзия. Скорее всего, человек достиг своего потолка на этом месте (или руководитель не помог ему увидеть новые возможности). Важный фактор мотивации признание как результат достижений, точный и своевременный отклик на деятельность.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф.



Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей. Ощущение, что сотрудника не ценят, возникает часто. Хвалят новичков или тех, кто решил сложную задачу. Оценку повседневной хорошей работе руководители дают крайне редко. И сотрудник лишь после подачи заявления об увольнении узнает, сколь важен он для компании. Работа сама по себе как мотивирующий фактор чаще всего продолжает поддерживать интерес. Но до тех пор, пока она не превратится в рутину. А в выросшей компании неизбежно появление повторяющихся монотонных действий. Исследователи Д. МакКлелланд и Дж. Аткинсон внесли свой вклад в понимание важной роли потребностей в успехе, причастности и власти для деятельности организаций. Каждая из этих потребностей может оказаться мощным фактором мотивации работников.

1. Потребность присоединения (причастности) – потребность в установлении и поддержании межличностных отношений. Мотивация на основании потребности причастности схожа с мотивацией по Маслоу. Люди с развитой потребностью присоединения будут привлечены такой работой, которая будет давать им возможности социального общения. Их руководитель должен сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.

2. Потребность власти - потребность в навыках влияния и установления контроля над поступками других людей, в воздействии на ход событий. В зависимости от того, как эта потребность используется, она может оказывать чрезвычайно позитивное или негативное воздействие на управленческий успех. Лица с высокой мотивацией властвования могут быть разделены на две группы. К первой относятся те, кто стремится к власти ради властвования. Ко второй группе относятся те, кто стремится к власти для того, чтобы добиваться решения групповых задач. Макклелланд придавал особое значение потребности

властвования второго типа. Он считал, что необходимо развивать эту потребность у руководителей и давать возможность им удовлетворять ее.

3. Потребность достижения (успеха) – потребность принимать на себя личную ответственность и добиваться успешного выполнения заданий.

В отличие от концепции Маслоу и Албдерфера потребности по Макклеланду не расположены иерархически, хотя они оказывают заметное влияние друг на друга. Взаимовлияние потребностей следует принимать во внимание при анализе мотивации поступков человека, его поведения и выработке методов управления человеком. Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Впоследствии ученые пришли к выводу, что для объяснения механизма мотивации необходимо учитывать разнообразные поведенческие аспекты. Это привело к созданию процессуальных теорий мотивации. Основная концепция теорий заключается в том, что с учетом потребностей необходимо принимать во внимание как человек распределяет усилия для достижения различных целей и его вид поведения. Процессуальные теории мотивации не отрицают существования потребностей, но считают, что поведение человека во многом определяется его восприятием и ожиданием в конкретной ситуации, а также теми действиями, которые он выбирает для достижения, желаемого для себя результата.

Теория ожиданий В.Врума утверждает, что индивиды имеют тенденцию действовать тем или иным образом на основе ожидания того, что за этими действиями последует вознаграждение и что это вознаграждение будет привлекательно для индивида. Теория основывается на использовании трех переменных или отношений:

1. Взаимосвязи между затратами труда и результатами: оценивается субъективным ожиданием того, что затрата определенного количества усилий приведет к получению необходимого результата.

2. Взаимосвязи между результатом и вознаграждением: оценивается степенью уверенности индивида в том, что достигнутый в обусловленных пределах результат приведет к получению желательного вознаграждения.

3. Привлекательности (валентности) вознаграждения: полезности, связываемой индивидом с потенциальным результатом или вознаграждением, которые могут быть получены в результате выполнения работы. Она рассматривается в качестве цели или потребности индивида.

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека для выполнения определенной работы. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению его потребностей или приобретению желаемого.

Важное значение для этой теории имеет понятие ожидания. Ожидание можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Ожидание измеряется индивидом с помощью, так называемой субъективной вероятности, которая имеет значение 1, если индивид абсолютно уверен в том, что событие наступит и 0 – если он уверен, что событие не наступит. Соответственно, значения в интервале от 1 до 0 эта вероятность принимает по мере того, как уверенность индивида в том, что событие состоится, падает.

Суть теории постановки целей Э.Локка заключается в том, что человек определяет для себя цели, к достижению которых стремиться, и, отталкиваясь от поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу. Достигнув намеченных результатов, он получает удовлетворение.

На цель и готовность человека затрачивать определенные усилия оказывает влияние четыре фактора: сложность цели, специфичность цели, приемлемость цели и приверженность цели. При постановке целей индивидами между ними возникает конкуренция, которая, безусловно, активизирует их деятельность, но

межгрупповая конкуренция может привести к ослаблению индивидуальной конкуренции. В то же время теория постановки целей не дает однозначного ответа на вопрос, как производить стимулирование: по конечным результатам или за конкретно проделанную работу. Практическая деятельность организаций показывает, что необходимо комбинировать оба подхода к стимулированию применительно к индивидуальным характеристикам людей и сложившейся ситуации. Разработанная С.Адамсом теория справедливости утверждает, что каждый человек субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к усилиям, затраченным на выполнение работы, а затем соотносит это отношение с аналогичным отношением, которое складывается для других людей, выполняющих аналогичную работу. Если такое сравнение приводит работника к выводу, что эти относительные величины приблизительно равны, ситуация субъективно воспринимается как справедливая.

Таблица 1.3– Варианты ситуаций, которые возникают, с точки зрения справедливости вознаграждения для работника

Вознаграждение А Вклад А	< Вознаграждение Б Вклад Б	Несправедливость (недоплата)
Вознаграждение А Вклад А	= Вознаграждение Б Вклад Б	Справедливость
Вознаграждение А Вклад А	>Вознаграждение Б Вклад Б	Несправедливость (недоплата)

В этой ситуации важное значение имеет выбор работником объекта для сравнения. В теории принято выделять три категории работников по их поведенческим стереотипам, определяющим выбор референтной группы: ориентированные «на прочих», ориентированные «на систему», ориентированные «на себя». Работники, которые относятся к первой категории, сравнивают себя с различными индивидами, выполняющими аналогичную работу в той же организации, в других организациях, включают в рассмотрение своих друзей, т.е. их референтная группа является предельно широкой. Работники, которые ориентируются «на систему» рассматривают политику и процедуры оплаты труда в своей организации, как теоретически, так и фактически существующие. Категории работников, которые ориентированы «на себя», имеют обыкновение обращаться к анализу исключительно собственного соотношения «вознаграждение/вклад». В этом случае референтная группа очень узкая – сам работник.

Таким образом, можно сформулировать существенный вывод из теории справедливости: мотивация работников зависит от относительного вознаграждения не в меньшей степени, чем от абсолютного. Как только работники ощущают несправедливость, они будут действовать, чтобы скорректировать ситуацию. Результатом может стать большая или меньшая производительность, повышение или снижение качества результатов деятельности, увеличение прогулов или увольнение по собственному желанию. С

учетом рассмотренных теорий, а также результатов практических исследований можно выделить два основных компонента, которые могут позволить наилучшим образом использовать существующие возможности усиления мотивации: рабочий энтузиазм и уверенность в успехе. Таким образом, руководитель должен сделать все, чтобы у подчиненных присутствовали эти два компонента. Средства достижения этой цели можно выбрать разные, в зависимости от ситуации, личных качеств самого руководителя, индивидуальных особенностей подчиненных. Необходимо привлекать сотрудников к поиску новых решений и инноваций. Также необходимо развивать людей, настраивая их на совместное достижение поставленных целей.

### 1.3 Основные методы стимулирования труда

Современное предприятие представляет собой сложную структуру, включающую в себя большое количество составляющих. Для успешного функционирования этой структуры необходимо, чтобы все составляющие не просто выполняли свои функции правильно и своевременно, но и наиболее эффективным способом взаимодействовали друг с другом. Эффективное взаимодействие во многом зависит от коммуникативных навыков и межличностных отношений, которые становятся основными компонентами успешного бизнеса. Поэтому предприятия со сложившимися командами, собственной корпоративной культурой обладают более высокой конкурентоспособностью, чем те, которые этого не имеют. На сегодняшний день существуют две точки зрения на то, каким образом можно повлиять на удовлетворенность работников и уровень их профессиональной мотивации: одни руководители предприятий полагают, что к успешному труду людей побуждает в первую очередь заработная плата, а другие считают, что моральное стимулирование. В России процесс формирования систем стимулирования труда происходит в сложных социально-экономических условиях. Разработка и применение эффективной системы стимулирования труда в организациях различных форм собственности являются одной из наиболее важных задач на

современном этапе. В каждом предприятии стараются создать свою собственную модель мотивации и стимулирования с учетом реальных условий экономической среды. Западные и прозападно ориентированные российские компании внедряют на своих предприятиях зарубежные управленческие технологии. Есть и такие, которые разрабатывают качественно новые модели, не имеющие аналогов в мировой, достаточно обширной практике. Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Стимулирование труда – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Можно сказать, что стимулами является все то, что человек считает для себя ценным.

Стимул – это побудительная сила, которая может выступать как «кнул» и «пряник». Основой стимулирования является соотношение между действием и вознаграждением за это действие. Стимулы могут быть материальными и моральными.

Применяемые в современной хозяйственной практике системы стимулов достаточно разнообразны и зависят от множества условий как объективного характера (экономическое положение в стране, уровень безработицы, цены, состояние социального страхования и т.п.), так и от более частных обстоятельств (квалификационный уровень сотрудников, их чисто человеческие черты, возраст, психологический климат). Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более производительно, т.е. выполнит больший объем работ, чем было оговорено заранее. Здесь стимулирование труда создает условия для осознания работником, что он может трудиться более

производительно, и возникновения желания, рождающего, в свою очередь, потребность, трудиться более производительно.

Система стимулов и мотивов должна опираться на определенную базу - нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он за заранее оговоренные вознаграждения должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования нет еще места. Здесь сфера контролируемой деятельности и работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявленных требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ должно быть как минимум два: частичная выплата вознаграждения или разрыв трудовых отношений. Система стимулирования вырастает как бы из административно-правовых методов управления, но не заменяет их, т.к. стимулирование труда эффективно в том случае, если органы управления умеют добиваться того уровня, за который платят. Цель стимулирования – не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.

Как показывают многочисленные опросы, проведенные на различных предприятиях, самыми эффективными поощрениями работающие считают материальные: улучшение жилищных условий, денежные премии, путевки в дома отдыха, ценные подарки. Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций. Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические является одной из наиболее широко распространенных. Данная классификация основана, на мотивационной ориентации методов управления. В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:



Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы. Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

Организационно–административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль. В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.

Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности.

Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками,

изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п. Применение социально-психологических методов в менеджменте в торговле рассматривается в двух аспектах: в традиционном аспекте их применения при руководстве персоналом и с точки зрения управления поведением покупателя (при выборе социальной мишени торговой фирмой, в рекламной деятельности и др.).

Важнейшим элементом разработки, как стратегии, так и тактики мотивации предприятия служит выбор метода мотивации: формы и способов удовлетворения выявленных потребностей. Суть задачи заключается в том, что с одной стороны, различные потребности могут требовать разных способов их удовлетворения, с другой – одним и тем же способом можно удовлетворить различные потребности. Способ удовлетворения потребности – это инструмент мотивации, выраженный в конкретном воздействии на работника, т.е. в его вознаграждении. Наиболее важные факторы, относящиеся к моральному стимулированию, такие, как:

- фактор «своего места»;
- продвижение по служебной лестнице;
- обстановка внутри предприятия;
- «корпоративный дух».

Необходимо уточнить, что в сегодняшних условиях предоставление значительного социального пакета может быть гораздо более привлекательным способом материальной компенсации сотрудникам организации, чем простое повышение зарплаты. При этом важно определить, какие меры стимулирования будут наиболее эффективны для конкретного предприятия. Особенно это касается тех организаций, которые на определенном этапе развития значительно ограничены в средствах для реализации социальных программ. Наиболее важным мотивирующим фактором является создание имиджа предприятия. Этот фактор влияет на мотивацию работника априори, то есть еще до того, как он будет принят на работу, и оказывает воздействие в протяжении всего времени его работы в компании. Для эффективного управления мотивацией необходимо

использовать в управлении предприятием все три группы методов [5]. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы. В условиях рынка экономические методы, управления неизбежно получают дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями. Однако, акцентирование внимания на экономических методах стимулирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала. Основной частью дохода наемного работника является заработная плата, основные формы – повременная заработная плата устанавливается в зависимости от проработанного времени. Сдельная заработная плата зависит от объема выпущенной продукции и ее качества. На нее влияют: совершенствование нормирования труда, внедрение научной организации, модернизация рабочих мест, перегруппировка рабочей силы, сокращение излишнего персонала, усиление заинтересованности в более сложном и квалифицированном труде.

Для мотивирования труда, заинтересованности работника в более высокой производительности, повышении качества труда, повышении ответственности за результаты труда вводят различные системы льгот и доплат. Доплатам свойственны черты поощрительных форм материального стимулирования. Таким образом, доплата является формой вознаграждения за дополнительные результаты труда, за эффект полученный на конкретном участке. Доплаты же получают лишь те, кто участвует в достижении дополнительных результатов труда, дополнительного экономического эффекта. Доплаты в отличие от тарифа не являются обязательным и постоянным элементом заработной платы.

Увеличение размера доплат зависит главным образом от роста индивидуальной эффективности труда конкретного работника и его вклада в коллективные результаты. При снижении показателей работы доплаты могут быть не только уменьшены в размере, но и полностью отменены.

Доплаты рассматриваются как самостоятельный элемент заработной платы, и занимает промежуточное положение между тарифной ставкой и премиальными выплатами. Увеличение размера доплат зависит главным образом от роста индивидуальной эффективности труда конкретного работника и его вклада в коллективные результаты. При снижении показателей работы доплаты могут быть не только уменьшены в размере, но и полностью отменены.

Важнейшим направлением материально денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения. Она представляет одну из важнейших составных частей заработной платы. Цель премирования – улучшение, прежде всего, конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях [7]. Премия в своей части имеет неустойчивый характер. Ее величина может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться. Эта черта очень важная, и если она ее теряет, то премия утрачивает свой смысл.

По существу она превращается в простую доплату к заработной плате, и роль ее в этом случае сводится к устранению недостатков в тарифной системе.

Центральное место в поощрительной системе занимает размер премии. Он определяет связь результатов труда с увеличением размера поощрения. Эффективность применяемой системы премирования работник видит в величине денежной суммы, полученной в виде премии.

Также материальным стимулированием могут быть бонусы, которые постепенно входят в практику многих компаний, заменяя ранее дискредитировавшую себя по различным причинам тринадцатую зарплату.

Бонусам, в отличие от тринадцатой зарплаты, предшествует оценка или аттестация персонала.

Как и материально-денежные стимулы, материально–социальные стимулы являются внешними вознаграждениями. Но следует заметить, что иногда «гигиенические факторы» Герцберга могут становиться стимулами, и наоборот стимулы могут трансформироваться в условия возникновения мотивов («гигиенические факторы»). Поэтому можно сказать, что когда есть потребность во благе и есть возможность его получить –это стимул, если же благо получено и потребность удовлетворена, то бывший стимул становится «гигиеническими факторами», если же потребность не удовлетворена или удовлетворена частично – благо продолжает играть роль стимула. К последним относятся:

1. Создание необходимых условий высокопроизводительного труда. К таким условиям относят: оптимальную организацию рабочего места, отсутствие отвлекающих шумов (особенно монотонных), достаточную освещенность, темп, режим труда и др. Хотя всегда предпринимались попытки стандартизировать условия труда, в результате ряда исследовательских работ оказалось, что, например, идеального рабочего места не существует.

2. Возможность ухода от монотонного к более интересному, творческому, содержательному трудовому процессу. Под монотонностью одни понимают объективную характеристику самого процесса труда, другие –только психическое состояние человека, являющееся следствием однообразия работы.

3. Стимулирование свободным временем. В результате недостатка свободного времени многие работники трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки. Система стимулирования трудовой активности предполагает оптимальное соотношение рабочего и свободного времени, т.к. у людей кроме самой работы могут быть и другие не менее важные дела, например, занятия спортом, хобби или просто отдых. Если работник нуждается в свободном времени, а его целиком поглощает

работа, то он будет избегать ее, понижая, таким образом, производительность труда.

4. Улучшение отношений в коллективе. К внутренним условиям создания психологического микроклимата в коллективе, благотворно влияющего на состояние работающих, относят авторитет, и особенности личности руководителя.

Стиль его руководства, совместимость членов коллектива по характерам, ценностным ориентациям, эмоциональным и другим свойствам, наличие влиятельных лидеров в неофициальных группах и отношение этих лидеров к производственным задачам, стоящим перед коллективом и т.п. Все эти факторы накладывают своеобразный отпечаток на психологическую атмосферу коллектива.

На характер и формы межличностных отношений, коллективные мнения, настроения, на целеустремленность, направленность, сплоченность, требовательность, дисциплинированность, самостоятельность, социальную активность, устойчивость поведения в сложной обстановке и т.д. Частые конфликты отнимают слишком много моральных и физических сил, которые могли бы быть использованы в труде.

5. Продвижение по службе. Один из наиболее действенных стимулов, т.к. во-первых, при этом повышается оклад; во-вторых, расширяется круг полномочий и соответственно работник становится причастен к принятию важных решений; в-третьих, повышается степень ответственности, что заставляет человека работать эффективнее и не допускать промахи и ошибки; в-четвертых, повышает доступ к информации. Словом, повышение в должности позволяет работнику самоутвердиться, почувствовать себя значимым, нужным фирме, что, конечно же, делает его заинтересованным в своей работе.

Морально–психологическое стимулирование. Эти стимулы, ориентированы на мотивацию человека как личности, а не только механизма, призванного выполнять производственные функции. В отличие от вышеописанных стимулов,

моральные являются внутренними стимулами, т.е. напрямую ими нельзя воздействовать на человека. Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно имеет информационную природу, являясь информационным процессом, в котором источником информации о заслугах работников выступает субъект управления; приемником – объект стимулирования, работник и коллектив, каналом связи - средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию.

Моральные стимулы представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к труду как высшей ценности, на признании трудовых заслуг как главных. Они не сводятся только к поощрениям и наградам, применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально –психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по заслугам. Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получает признание и положительную оценку, принесут уважение и благодарность. Наоборот, плохая работа, бездеятельность, безответственность должны сказываться не только на уменьшении материального вознаграждения, но и на служебном положении и моральном авторитете работника.

Для эффективного применения моральных стимулов необходимо:

- наличие положения о статусах морального поощрения и знание их работниками;
- шире использовать разнообразные формы морального поощрения в интересах развития творческой инициативы и активности;
- моральное поощрение подкреплять мерами материального стимулирования, обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов,

непрерывно их совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда;

- о каждом моральном поощрении работника широко информировать трудовой коллектив;
- вручать награды и объявлять благодарности в торжественной обстановке;
- поощрять работников своевременно – сразу после достижения определенных успехов в труде;
- развивать новые формы поощрения и устанавливать строгую моральную ответственность каждого работника за порученное дело;
- анализировать действенность стимулирования;
- точно соблюдать установленный порядок внесения записей о поощрении в трудовые книжки работников.

Необходимо отметить, что для предотвращения административного произвола и стимулирования персонала посредством эффективного организационного поведения самую важную составляющую образует профессиональная и социально-психологическая подготовка управленческого персонала. Требования в этом отношении к руководителям и соответственно претворение их в управлении будут служить основой для использования соответствующих представлений безопасного положения стимулов.

Научные и учебные издания по менеджменту содержат довольно подробный анализ и переработку в соответствии с современными условиями классических теорий мотивации, а так же разработку новых. Так, широкое применение сегодня находит партисипативный подход к мотивации персонала, реализующий программы вознаграждения за труд, направленные на усиление внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы.

Основные формы партисипации: участие работников в доходах и прибылях компании, участие работников в управлении.



Концепция системы трудовой мотивации основанной на участии работников предприятия в его деятельности имеет несколько преимуществ.

Во–первых, система в рамках штатного расписания позволяет учесть различия в уровне сложности выполняемой работы, даже если это одинаковые должности в подразделении. Она позволяет учитывать индивидуальные, личные, деловые и коллективные способности, типы трудовой мотивации каждого из работников и коллектива. В этом смысле концепция создает прекрасные предпосылки для перехода на контрактную форму оплаты труда любого из работников предприятия [8].

Во–вторых, система позволяет моделировать общий фонд оплаты труда с учетом каждой из компонент и результатов работы: индивидуальных, подразделения либо предприятия в зависимости от сложившейся ситуации . В сочетании с системой бюджетирования данный подход дает преимущества, позволяя оптимизировать штатное расписание, индивидуальную систему оплаты с учетом потенциала и профессионализма работников, снизить риск переплаты или недоплаты наиболее ценным из них работников.

В–третьих, система позволяет установить зависимость оплаты труда, как от индивидуальных результатов, так и от результатов работы предприятия в целом.

Таким образом, данная система не только стимулирует ответственность за брак, экономические потери и упущенную выгоду. Система предоставляет возможность задействовать все формы воздействия на персонал. Система трудовой мотивации позволяет также по средствам установления общих целей увеличивать профессиональные, межличностные и психологические контакты коллектива с предприятием. Очевидно, что самым эффективным регулятором этих отношений мог бы стать механизм установления зависимости заработной платы каждого работника от экономических показателей, как подразделения, так и всего предприятия.

Изложенный теоретический материал, посвящен проблемам в сфере мотивации и стимулирования труда, из чего можем сделать вывод о том что,

Мотивация в управлении персоналом понимается, как внутренних, так и внешних процессов движущих сил и их побуждение к эффективному труду ориентированное на достижение определенных целей. При сравнении теорий мотивации, важно отметить, что работы разных ученых, которые выделяют группы потребностей, есть несомненное дополнение друг друга.

Мотивационные процессы делятся на три направления: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов. Теории мотивации, уделяют особое внимание, в каком направлении следует руководителям осуществлять мотивационную политику, но не указывают на конкретные действия.

Особое внимание уделяют содержательным теориям, которые определяют перечень и структуру потребностей людей [15]. Процессуальные поясняют мотивирующую роль потребностей, но, не смотря на это, сама мотивация рассматривается, с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей. Успех любой из фирм зачастую и во многом зависит от того насколько правильно проработана система стимулирования персонала и от системы управления деятельностью самого предприятия.

Многообразие применяемых форм и систем оплаты труда обеспечивает необходимую гибкость мотивации работников, через заработную плату повышая ее индивидуальный характер. Перечисленные формы и методы стимулирования являются необходимыми для создания атмосферы заинтересованности в работе на любом предприятии. Без их выполнения невозможно рассчитывать на привлечение и сохранение высококвалифицированных специалистов и на высокую отдачу со стороны работников.

## ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО РС «ПРОСПЕКТ»

### 2.1 Основные направления деятельности ООО РС «Проспект»

Магазины розничной сети «ПРОСПЕКТ» – это магазины для быстрой и комфортной покупки широкого ассортимента качественных продуктов питания и непродовольственных товаров на все случаи жизни. Совсем недавно эти магазины носили другие названия и выглядели иначе. Так, например "Маяк" на проспекте Победы и "Первоозерный" на Мамина. Решили создать единую сеть, которая бы удовлетворяла покупателей не только разнообразием товаров и услуг, но и была узнаваема в каждой точке города. Так появился новый бренд. Так появился "Проспект".

В магазинах прошел ремонт, замена оборудования. Теперь они полностью соответствуют европейским образцам супермаркетов. Сейчас розничную сеть магазинов «ПРОСПЕКТ» выделяет большой ассортимент товара и его четкое расположение по секциям, качественное обслуживание. В ассортименте можно найти все: от свежее испеченной булочки до любимой игрушки для своего малыша.

На сегодняшний день в розничную сеть "Проспект" входит тринадцать магазинов:

- проспект Победы, 137;
- проспект Победы, 163;
- ул. Мамина, 15 (ТК Первоозерный);
- ул. Салютная, 27 (ТК Башня);
- ул. Хохрякова, 21;
- ул. Кузнецова, 12;
- Комсомольский проспект, 74;
- ул. Салютная, 10;
- ул. Энгельса, 65;
- ул. Воровского, 6 (ТРК Урал);
- ул. Цвиллинга, 25 (ТРК Куба);
- Краснопольский проспект, 17 Б;

- ул. Ун. Набережная, 40.

В ближайшем будущем под новым брендом появится большее количество супермаркетов.

Розничная сеть «Проспект» заботится об удовлетворении любых потребностей покупателей. В розничной сети магазинов «Проспект» каждый человек может найти для себя то, что нужно именно ему, от продуктов первой необходимости до самых экзотических товаров.

Принципы работы:

- изобилие, огромный ассортимент востребованных товаров;
- надежность и гарантия качества товаров;
- быстрая и комфортная покупка (удобство и очевидность навигации, чистые, светлые и просторные помещения, удобство расположения стеллажей и прилавков торгового зала);
- покупка на всю семью, ощущение домашнего родного магазина;
- чистота/безопасность покупки;
- частые промо-акции, интересные наглядно расположенные ценовые предложения;
- запоминающийся современный магазин, организованный на базе передовых технологий.

Проспект – это магазины для быстрой и комфортной покупки широкого ассортимента качественных продуктов питания и непродовольственных товаров на все случаи жизни.

Компания позиционирует свои магазины исходя из концепции индивидуального внимания к каждому конкретному покупателю. Кроме непосредственных продаж, стараются удовлетворить нематериальные потребности покупателя. Это проявляется в приоритете сервиса и качества предоставляемой услуги, в уважении, внимании, помощи в экономии времени.

В сети магазинов «ПРОСПЕКТ» можно найти товары самых разных категорий. Это товары повседневного спроса (хлебобулочные изделия, молочная

продукция и т.д.); ликероводочная продукция; бакалея; бытовая химия и парфюмерно-косметическая продукция; овощи и фрукты; продукция собственного производства; кондитерская изделия.

В магазинах розничной сети «ПРОСПЕКТ» всегда проходят акции и промо-предложения для каждого из покупателей, а так же есть предоставляют ряд услуг:

1. «Перед покупкой можно продегустировать любой, заинтересовавший продукт (дегустации подлежат весовой товар)»
2. «По желанию, нарезка мясных деликатесов и сыров»
3. «Блюда на заказ»
4. «В продаже Диетическое питание и Свежевыжатые соки»
5. «Для удобства, свежую рыбу, почистят через 5 минут»
6. «В жаркую летнюю и холодную зимнюю погоду в продаже – термостойкие пакеты»

С помощью единых дополнительных элементов внутреннего оформления, характеризующихся специализацией торгового зала. Руководство создали уютный, гостеприимный, дружелюбный и современный магазин, удобный для совершения комфортных покупок.

## 2.2 Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами компании ООО «Проспект»

С точки зрения общества, основное значение компании ООО «Проспект», определяется целями удовлетворения рыночной потребности в реализуемых услугах. Система целей и организационная структура не могут быть однозначными, соответственно, эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. Поэтому необходимо использовать набор нормативных характеристик в управлении, которые представлены на рисунке 2.1.

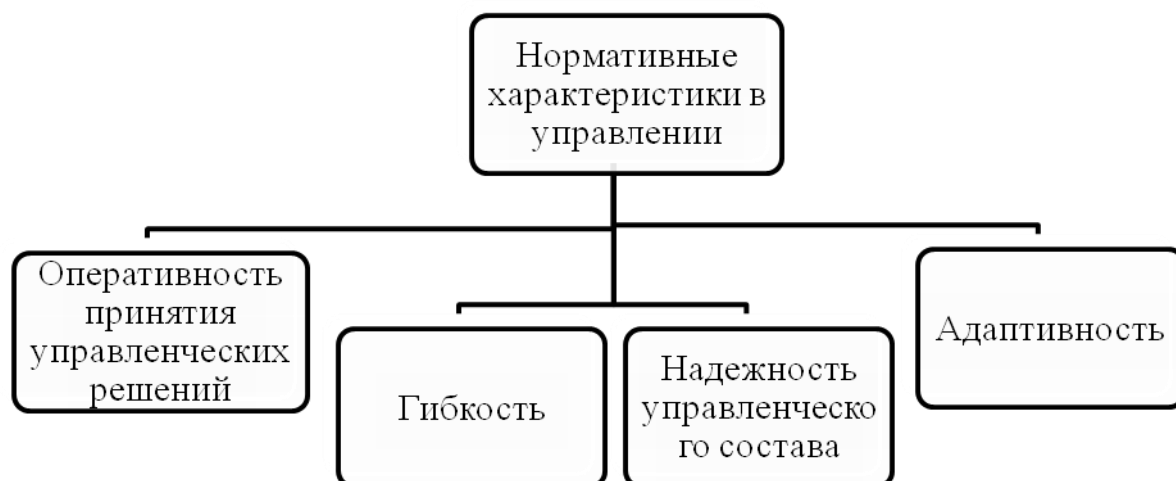


Рисунок 2.1–Набор нормативных характеристик в управлении.

Внутренняя структура компании ООО «Перспектив» представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1– Внутренняя структура компании ООО «Перспектив»

Руководитель департамента	Ф.И.О	Зона ответственности
Генеральный директор	Гаврилов Михаил Владимирович	Эффективность работы компании; соблюдение принятых корпоративных стандартов; Выполнение планов развития
Исполнительный директор	Амирханов Андрей Владимирович	Разработка планов развития по розничному проекту; Эффективность работы

Продолжение таблицы 2.1

Руководитель департамента	Ф.И.О	Зона ответственности
Коммерческий директор	Грибанов Андрей Александрович	Контроль выполнения планов продаж по доходной части; Эффективное управление ассортиментом и полочным пространством
Руководитель службы экономической безопасности	Уренёв Виктор Юрьевич	Обеспечение экономической безопасности компании
Руководитель отдела закупа	Богатова Наталья Владимировна	Разработка ассортиментной, закупочной и ценовой политики, а также тактики в области мерчандайзинга и управления полочным пространством; Организация и работы менеджеров товарных категорий

Продолжение таблицы 2.1

Руководитель департамента	Ф.И.О	Зона ответственности
Директор по торговле	Тимофеева Ольга Олеговна	Организация и управление торговлей; Обеспечение качества обслуживания, соблюдение стандартов компании; Повышение производительности труда
Руководитель отдела маркетинга	(и.о.) Овсянникова Анна Владимировна	Сохранение и увеличение числа покупателей: разработка и осуществление программ лояльности, отслеживание эффективности маркетинговых и рекламных акций; Создание добавленной стоимости компании за счет построения бренда
IT - директор	Немов Александр Николаевич	Техническая и программная поддержка; Организация автоматизации бизнес-процессов компании



Окончание таблицы 2.1

Руководитель департамента	Ф.И.О	Зона ответственности
Финансовый директор	Тарасова Ирина Анатольевна	Разработка и внедрение системы бухгалтерского и управленческого учета; Создание и контроль финансового плана; Работа над повышением доходности компании
Директор производства	Локоцкова Евгения Владимировна	Организация и управление производством; Контроль качества приготовления полуфабрикатов и блюд
Директор по персоналу	Наказная Наталья Николаевна	Разработка кадровой политики компании; Обеспечение набора персонала, его обучение и аттестация; Разработка программ оценки и мотивации сотрудников
Руководитель ОПШ	Ульянов Эдуард Владимирович	Охрана и обеспечение порядка на объектах; Обеспечение безопасности сотрудников и покупателей; Функция предотвращения хищения на объектах

Структура компании и ее подразделений разрабатывается руководителями компании и утверждается генеральным директором. Специалисты департамента персонала, осуществляющий от имени компании переговоры с новым работником, знакомят каждого нового сотрудника со структурой компании и подразделения, иерархией и полномочиями сотрудников, соответствующих их статусу. Руководство компании поддерживает политику открытых дверей для своих сотрудников. Это означает для любого сотрудника, что его непосредственный руководитель обязан выслушать своего подчиненного и отреагировать соответствующим образом. Если непосредственный начальник не желает или не может выслушать своего подчиненного, то последний может обратиться в департамент персонала.

Работа в команде и усилия всех сотрудников являются условиями достижения успеха. Компания приветствует доброжелательные взаимоотношения сотрудников и всеми силами способствует сохранению благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Все разногласия сотрудников решаются их непосредственным руководителем или в сотрудничестве со специалистами департамента персонала.

Недопустимо делать какой бы то ни было конфликт достоянием третьих лиц. Руководство компании поощряет обращение сотрудников с идеями, отзывами и любыми предложениями и вопросами.

Эффективно сформированный коллектив, приобретенные навыки управления и выбор стилей и методов руководства невозможны без знания личностного состава коллектива. На данный момент в розничной сети ООО «Перспект» работает 120 человек. Руководящие должности занимают люди с высшим образованием, имеющие опыт работы в коммерческих структурах, на руководящих должностях. Работа управляющего персонала отличается, главным образом, по сложности, по наличию ответственности в принятии решений, по масштабам и по многим другим характеристикам.

Высшее образование имеет, в основном, административно управляющий персонал, среднее - торгово-оперативный персонал, что весьма закономерно, т.к. уровень выполняемой работы предъявляет свои требования к качеству образования сотрудников.

Для анализа течения рабочей силы ООО «Перспект» руководители каждого подразделения отправляют в департамент персонала документ по кадрам, который представлен в приложении 1. На основании, которого в департаменты персонала ориентируются при выборе кандидатов.

### 2.3 Проблемы мотивирования труда работников компании ООО «Перспект»

Мотивация – процесс побуждения к труду [21].

Важнейшим элементом системы материального стимулирования персонала в компании является организация заработной платы. Премирование сотрудников компании осуществляется за индивидуальный вклад в коллективные результаты труда. Премирование осуществляется при достижении определенных производственных показателей, что обеспечивает непосредственную связь премиальных выплат с результатами трудовой деятельности. Сотрудникам, прекратившим трудовые отношения с компанией до окончания периода премирования и в период выплаты премии (т.е. в течение следующего месяца после расчетного периода), премия за отработанное время не начисляется.

Нематериальное стимулирование подразумевает действия по поощрению сотрудников, а также применение инструментов стимулирования, не связанных с прямым расходом денежных средств или передачей материальных активов [16].

В качестве основных факторов мотивации работников данной организации выступают: оплата труда, стабильность и чувство уверенности в будущем, а также комфортные условия труда.

Нематериальное стимулирование подразумевает действия по поощрению сотрудников, а также применение инструментов стимулирования, не связанных с

прямым расходованием денежных средств или передачей материальных активов [16].

Сотрудники получают твердый оклад плюс премии, размер которых мало зависит от результативности труда. Отсутствие ясных и понятных принципов в политике стимулирования, субъективизм, а также общий уровень денежного вознаграждения, который зачастую является ниже рыночного, приводят к проблемам в кадровой политике компании ООО «Прспект». Основные недостатки такого подхода состоят в следующем:

1. Допускается возможность шантажа руководства специалистами, особенно высококвалифицированными, и торговли с ним за более высокий оклад или премии под угрозой увольнения и т.п. При этом наиболее напористые специалисты могут выторговать себе оклад выше, чем у такого же по квалификации работника.

2. Рост ставок не связан с профессиональной аттестацией персонала. Решение о повышении заработной платы принимается линейным менеджером лично в результате торгов или в кризисных ситуациях.

3. Большие диспропорции в оплате труда высококвалифицированных и менее квалифицированных специалистов, а также специалистов одной категории.

4. Фонд оплаты труда группы профессионалов составляет наибольшую долю фонда оплаты отдела так, что вновь пришедшим на работу специалистам приходится долго ожидать повышения окладов, тем более что аттестация персонала в торговой фирме проводится формально. Можно сделать вывод, что данный подход является основной причиной текучести кадров среди молодых специалистов.

С одной стороны, существующая система оплаты труда в целом соответствует потребностям большинства сотрудников, для которых основным мотивационным фактором для работы в данной организации являются размер заработной платы, но с другой – явно прослеживается спад активности и ответственности работников. Большая часть коллектива, в основном, это люди, проработавшие в

ООО «Перспект» больше полутора-двух лет, отмечает потерю интереса к работе. Все это отражается на работе розничной сети, на финансовых результатах деятельности. По результатам последней проведенной плановой инвентаризации потери магазина за три месяца составили девять тысяч восемь тысяч рублей. Это позволяет говорить о неудовлетворительной работе административной группы и торгово-оперативного персонала.

В розничной сети ООО «Перспект» принята система ежемесячного премирования работников отдела обслуживания (продавцов-консультантов, продавцов-кассиров и кассиров-контролеров). Размер вознаграждения определяется лично руководителем торгового отдела. Таким образом, действующая система премирования не учитывает вклад каждого работника в выполнение плана отдела и никак не стимулирует его к личному профессиональному росту. Кроме того, сотрудники становятся заложниками действий руководства торговой фирмы.

Социальные льготы и выплаты являются жизненной потребностью не только самих работников, но и их семей. Льготы, предоставляемые сотрудникам компании ООО «Перспект», представлены на рисунке 2.2.

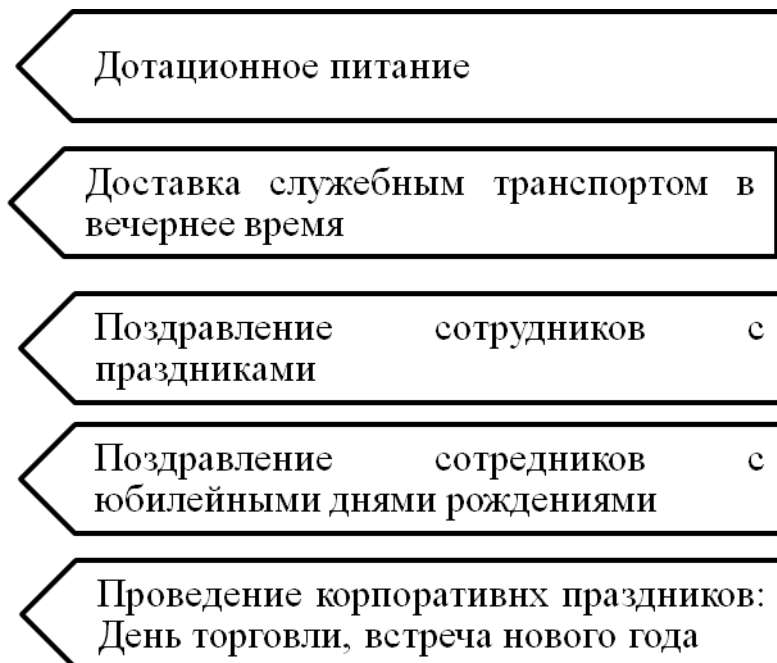


Рисунок 2.2 – Льготы предоставляемые сотрудникам компании

В любой компании для работников очень большое значение имеют отношения в коллективе.

Специфика работы большинства работников магазина состоит в том, что их начальник не наблюдает за ними постоянно, что требует от сотрудников самостоятельности, а от руководителей – умения оценивать работу подчиненных по косвенным параметрам. В сложившейся ситуации, на наш взгляд, очевидна необходимость пересмотра некоторых функций администраторов и разработки системы контроля.

Возможность роста, связанная с получением новых знаний, умений и достижение профессионализма являются основным мотивационным фактором и, в связи с перспективой открытия нового магазина, не все имеют реальный шанс получить повышение.

Это связано с тем, что большая часть персонала не имеет высшего образования, опыта работы в торговле, навыков управления персоналом и работы на ПК.

Подводя общий итог проведенному анализу основных технико-экономических показателей, можно сделать вывод, что компания ООО «Перспект» обладает

достаточно неплохим потенциалом. За анализируемый период работы компании значения многих показателей значительно улучшились, а также наблюдается тенденция их дальнейшего роста и в будущих периодах.

Однако налицо увеличение текучести кадров, что требует совершенствования сложившейся системы мотивации и стимулирования труда персонала торговой фирмы.

Для компании ООО «Перспект» очень важно чтобы люди работали в полную силу, чтобы цели компании и сотрудников совпадали. В этих условиях актуальным становится вопрос о совершенствовании системы мотивации персонала, которая должна опираться на следующие положения:

- 1) справедливая оплата труда и денежное вознаграждение работников компании на основе достигнутых результатов;
- 2) менеджмент должен быть направлен на человека, на его эффективную работу в группе, обучение и повышение квалификации;
- 3) управление должно быть направлено на развитие корпоративной культуры компании.

## ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО РС «ПРОСПЕКТ»

### 3.1 Структура системы мотивации РС «Проспект»

Порядок материального стимулирования сотрудников магазинов, производств розничной сети «Проспект», определяет добросовестно выполняющих должностные обязанности и достигших конкретных результатов в работе, повышающих производительность труда и за другие успехи в работе, способствующие эффективной деятельности компании. Основной задачей системы стимулирования персонала является повышение мотивации сотрудников к достижению высоких индивидуальных результатов труда в соответствии с критериями результативности и профессионализма, определенными для каждой должности. Стимулирование персонала предполагает обязательные выплаты сотрудникам в виде оклада, доплат и надбавок (за совмещение профессий (должностей), за сверхурочную работу, за выслугу лет). К необязательным выплатам относятся выплаты премий, т.е. выплата премий сотруднику назначается на усмотрение администрации.

Заработная плата сотрудников магазинов устанавливается в соответствии со следующими принципами:

1. Оплата труда осуществляется с учетом дифференциации труда в зависимости от сложности и ответственности выполняемой работы, уровня общих и специальных знаний сотрудника, степени самостоятельности и ответственности сотрудника при выполнении поставленных задач.

2. Размер заработной платы формируется исходя из среднерыночного показателя заработной платы для конкретной должности и уровня квалификации сотрудника. Среднерыночный показатель заработной платы определяется на основе мониторинга рынка труда по г. Челябинску и в торговой отрасли. Мониторинг рынка труда проводится сотрудниками Департамента персонала или компаниями, специализирующимися на обзорах рынка труда не менее двух раз в



год. Итоги мониторинга предоставляются директору по торговле, коммерческому директору, генеральному директору.

3. Источником материального стимулирования персонала Компании является фонд заработной платы – в части выплаты месячного (должностного) оклада, премий включаемых в соответствии с данным Положением в фонд оплаты труда (ФОТ), надбавок и доплат, и средства прибыли Компании – в части других стимулирующих выплат.

4. Заработная плата персонала Компании включает следующие выплаты из фонда оплаты труда:

- месячный (должностной) оклад, установленный в штатном расписании;
- доплаты и надбавки (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий, работы за пределами нормальной продолжительности рабочего времени);
- персональная надбавка за общий стаж работы сотрудника;
- премии;
- иные поощрительные надбавки и доплаты компенсационного характера, предусмотренные компанией;

5. Размер оклада сотрудников Компании определяется штатным расписанием, утвержденным приказом генерального директора.

6. Заработная плата выплачивается сотрудникам Компании в денежной форме три раза в месяц. Сроки выплаты заработной платы:

- первый раз с 10 числа текущего месяца, в течение 5 дней;
- второй раз с 25 числа текущего месяца, в течение 5 дней;
- третий раз с 30 числа следующего месяца.

7. Уровень зарплаты и все текущие изменения по вопросам заработной платы утверждаются генеральным директором.

8. Отпускные выплаты. Все вопросы, связанные с отпусками и отпускными выплатами регулируются действующим законодательством.

9. Выплаты по листам нетрудоспособности. Все вопросы, связанные с оплатой по листам нетрудоспособности регулируются действующим законодательством.

Премирование сотрудников Компании осуществляется за индивидуальный вклад в коллективные результаты труда. Премирование осуществляется при достижении определенных производственных показателей, что обеспечивает непосредственную связь премиальных выплат с результатами трудовой деятельности. Сотрудникам, прекратившим трудовые отношения с Компанией до окончания периода премирования и в период выплаты премии (т.е. в течение следующего месяца после расчетного периода), премия за отработанное время не начисляется. Для премирования базового персонала устанавливается Премияльный фонд в размере 20 % от ФОТ, утвержденного штатным расписанием структурного подразделения.

Премия является переменной частью и определяется непосредственным руководителем в соответствии с особыми достижениями в работе сотрудника. Премирование базового персонала магазина производится ежемесячно. К базовому персоналу относятся следующие должности:

- помощник административного менеджера;
- старший кассир;
- продавец, кассир;
- оператор-приемщик;
- грузчик;
- фасовщик;
- координатор телег;
- аналитик;
- помощник старшего инспектора ОПП;
- инспектор зала;
- инспектор склада;

- оператор видеонаблюдения;
- уборщик производственных помещений;
- дворник.

А также сотрудники «Собственного производства» по следующим должностям:

- повар,
- кондитер,
- кухонный рабочий,
- буфетчик,
- лепщик пельменей,
- повар пиццейола,
- кондитер по выпечке блинов,
- грузчик.

Критериями оценки сотрудников для представления к премии являются:

- 1) выполнение должностных обязанностей;
- 2) отсутствие нареканий со стороны непосредственного руководителя по качеству выполнения должностных обязанностей;
- 3) отсутствие нарушений по Правилам внутреннего трудового распорядка.

Порядок представления к премированию:

- премированию подлежит 20 % штатных сотрудников базового персонала структурного подразделения;
- непосредственные руководители представляют руководителю структурного подразделения списки сотрудников на премирование не позднее последнего числа отчетного месяца;
- размер премии, фиксированный по каждой должности, которую занимает премируемый сотрудник;
- премия насчитывается пропорционально отработанному времени за расчетный период;

- информация предоставляется в виде служебной записке директору по торговле не позднее 5 числа текущего месяца;

- согласованные премии предоставляются в финансовый департамент не позднее 15 числа текущего месяца.

Премия базовому персоналу магазина выплачивается за предыдущий отчетный период 1-го числа следующего месяца. Премия выплачивается сотруднику, должность которого относится к базовому персоналу и, стаж работы в магазине составляет более одного месяца. Для административного персонала предусмотрена полугодовая премия.

Премирование административного персонала производится 1 раз в 6 месяцев. Для премирования административного персонала устанавливается Премииальный фонд по итогам работы магазина за 6 месяцев. К административному персоналу магазина относятся должности, представленные на рисунке 5.

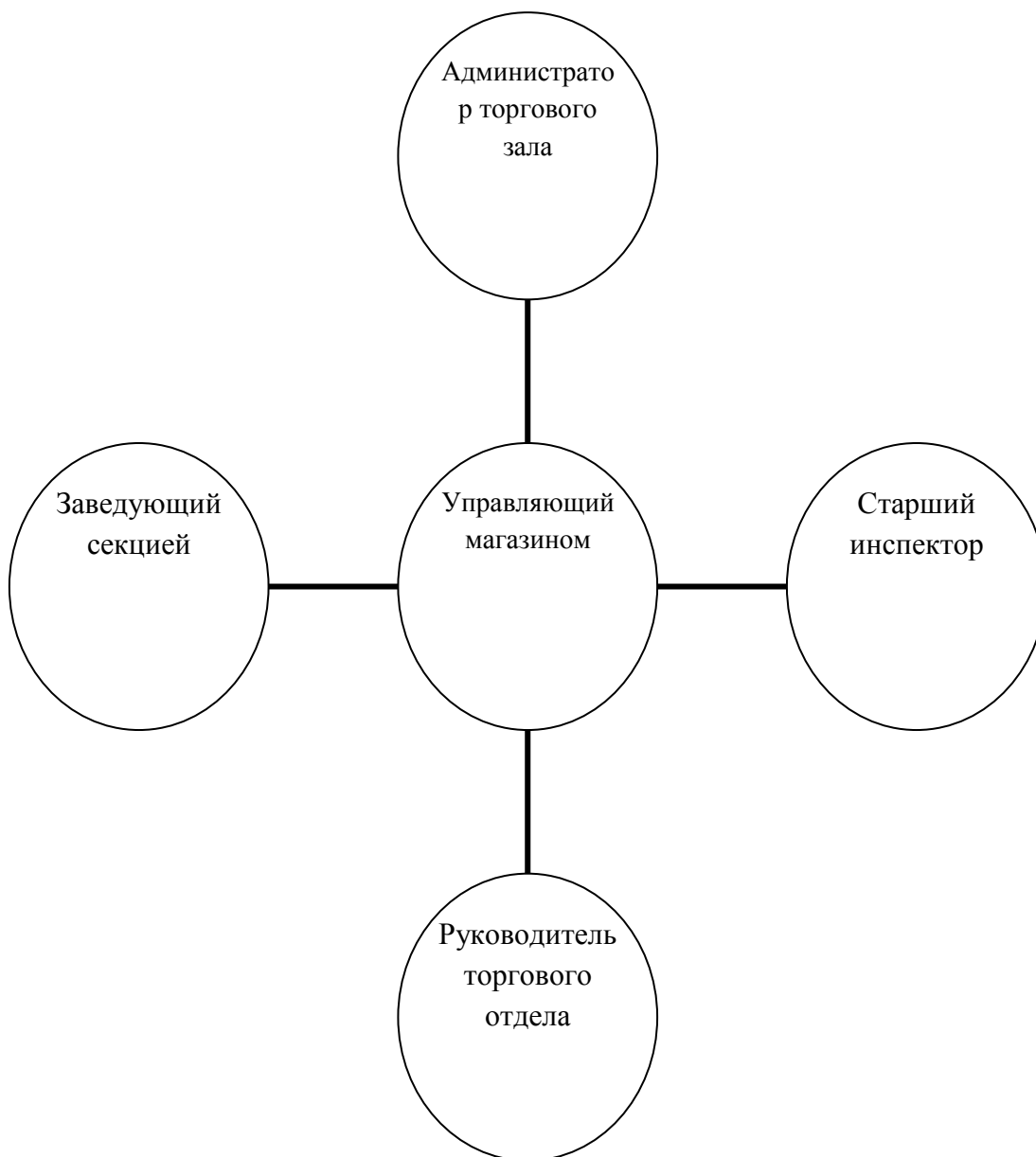


Рисунок 3.1 – Должности административного персонала.

Определяющими показателями являются среднемесячный товарооборот магазина за квартал, и средний балл за квартал, присвоенный магазину по итогам Конкурса 007. Каждой административной должности устанавливается должностной коэффициент, с помощью которого вычисляется размер премии каждого должностного лица, исходя из среднемесячного товарооборота.

Критериями оценки сотрудников для представления к премии являются:

1) полная выработка часов по занимаемой должности, согласно норме времени за месяц;

2) выполнение должностных обязанностей;

3) отсутствие нареканий со стороны непосредственного руководителя по качеству выполнения должностных обязанностей;

4) отсутствие нарушений по Правилам внутреннего трудового распорядка в течение расчетного периода (1.01–1.06)

5) соответствие коэффициента потерь по результатам ревизий.

Премия административному персоналу магазина выплачивается за предыдущий отчетный период 1-го числа следующего месяца. Премия насчитывается пропорционально отработанному времени за расчетный период (для вновь принятых). Период стажировки сотрудника в любой из должностей, которая относится к административному персоналу, не включается в расчетный период. Премия насчитывается пропорционально отработанному времени за расчетный период с расчетом времени после принятия итогов стажировки. При переводе сотрудника из одной должности в другую должность, которые относятся к административному персоналу, премия рассчитывается по следующей схеме: премия по «старой» должности до момента итогов стажировки в новой должности.

Премирование управляющих магазинами, руководители торгового отдела минимаркетов по результатам текучести персонала. Департамент персонала до 05 числа текущего месяца подводит итоги текучести персонала по сети (среди минимаркетов, супермаркетов). Управляющий магазина, РТО показавший наименьший процент текучести по сети премируется в размере:

- минимаркет 6000 рублей;
- супермаркет 8 000 рублей;
- круглосуточный супермаркет 10 000 рублей.

Выплата премии осуществляется в срок выплаты заработной платы.

Премирование сотрудников магазина по результатам оценки, проводимой по методике «Таинственный покупатель». Данное премирование распространяется на базовый и административный персонал магазина.

Порядок представления к премированию:

- результаты оценки по методике «Таинственный покупатель» хранятся у руководителя структурного подразделения и предоставляются в Департамент персонала менеджером по качеству;

- не позднее 1-го числа месяца, следующего за отчетный период, Менеджер по качеству формирует список сотрудников, представленных к премированию/депремированию с указанием размера премии, и передает данные Директору по персоналу, далее в расчетный отдел;

- информация предоставляется бухгалтеру по расчету заработной платы не позднее 10-го числа месяца, следующего за отчетный период.

Премия сотрудникам магазина выплачивается за предыдущий отчетный период 1-го числа следующего месяца. Премия «Таинственный покупатель» выплачивается только сотрудникам, которые прошли аттестацию и не являются стажерами.

Социальный пакет составляют связанные с материальными затратами инструменты стимулирования, которые служат созданию комфортных условий труда и отдыха сотрудника, непосредственно направленных на повышение его производительности. В социальный пакет сотрудника могут входить следующие элементы:

- корпоративная скидка на приобретение товаров в магазинах Компании;
- совместный корпоративный отдых;
- посещение развлекательных и спортивных мероприятий за счет компании;
- материальная помощь в критических жизненных ситуациях: свадьба сотрудника, рождение ребенка, смерть близкого родственника (супруг, ребенок, если сотрудник не состоит в браке – родители).

Таблица 3.1 – Виды материальной помощи:

Основание для получения материальной помощи	Размер материальной помощи	Необходимые документы
Для сотрудников, находящихся на испытательном сроке* <sup>1</sup>		
Свадьба сотрудника	1000 руб.	Заявление, подписанное непосредственным руководителем, копия свидетельства о браке
Смерть близкого родственника (супруг, ребенок)	2000 руб.	Заявление, подписанное непосредственным руководителем, копия свидетельства о смерти, документы, подтверждающие родственные отношения
Для сотрудников, прошедших испытательный срок <sup>2</sup>		
Рождение ребенка	2000 руб.	Заявление, подписанное непосредственным руководителем, копия свидетельства о рождении ребенка**
Свадьба сотрудника	2000 руб.	Заявление, подписанное непосредственным руководителем, копия свидетельства о браке
Смерть близкого родственника (супруг, ребенок)	5000 руб.	Заявление, подписанное непосредственным руководителем, копия свидетельства о смерти, документы, подтверждающие родственные отношения

\*Испытательный срок для сотрудников, относящихся к базовому персоналу, равен двум месяцам непрерывной работы в Компании.

\*Испытательный срок для сотрудников, относящихся к административному персоналу, равен трем месяцам непрерывной работы в Компании.

\*Испытательный срок для руководителей высшего звена равен шести месяцам непрерывной работы в Компании.

\*Заявление о материальной помощи подается в течение 14 дней, со дня прошедшего события.



\*\* Материальная помощь по рождению ребенка оказывается только сотрудникам, отработавшим в Компании не менее 1 года.

<sup>2</sup> Заявление о материальной помощи подается в течение 14 дней, со дня прошедшего события.

Материальная помощь предоставляется на основании заявления сотрудника, которое передается в департамент персонала и подкрепляется необходимыми документами и резолюцией непосредственного руководителя. Директор по персоналу в течение 3 – х дней после подачи всех перечисленных документов, визирует заявление о предоставлении материальной помощи и передает копию документов управляющему магазином. Управляющий магазином в течение трех дней выплачивает материальную помощь. Если сотрудник в течение двух месяцев после получения материальной помощи уволился из компании (по любой из причин), компания оставляет за собой право удержать ранее выплаченную материальную помощь.

Виды дополнительных социальных льгот, не предусмотренных Трудовым кодексом РФ, включают следующие мероприятия:

- дотационное питание;
- доставка служебным транспортом в вечернее время;
- питьевой режим: на всех магазинах для сотрудников установлены кулеры с бутилированной водой.

Дотационное питание. В целях заботы о здоровье сотрудников и развития корпоративной культуры Компания организует дотирование питания сотрудникам. Дотационное питание включает в себя комплексный обед, 30 % от общей стоимости которого оплачивается Компанией. Дотационное питание в свое обеденное время получают сотрудники, относящиеся к базовому и административному персоналу Компании, в том числе управляющий магазином.

Нематериальное стимулирование. Нематериальное стимулирование подразумевает действия по поощрению или наказанию сотрудников, а также применение инструментов стимулирования, не связанных с прямым расходованием денежных средств или передачей материальных активов. Действиями Компании в рамках нематериального стимулирования являются:

- личный пример;
- индивидуальная и публичная похвала;
- поддержка в трудных ситуациях и ободрение при временных неудачах;
- конфиденциальное обсуждение с сотрудником отклонений от желаемых результатов, которое завершается фиксированием договоренностей и отслеживанием результатов исполнения.

Инструментами нематериального стимулирования служат:

- ежегодное публичное награждение отличившихся сотрудников
- почетными грамотами, ценными подарками по итогам конкурса на звание «Лучший...»;
- публичное награждение отличившихся сотрудников фирменными значками Компании;
- выдвижение на позиции «Наставник»;
- зачисление в кадровый резерв на руководящие должности и повышение в должности.

Компания ожидает от руководителей наиболее полного применения действий по нематериальному стимулированию. Применение инструментов утверждается Генеральным директором Компании.

Иные льготы. В целях мотивации сотрудников на активную жизнедеятельность и позитивное настроение, Компания финансировать следующие мероприятия:

- организацию корпоративных мероприятий и участие в городских и спортивных мероприятиях;
- проведение корпоративных праздников: День торговли, встреча Нового года

Поздравления и подарки:

- поздравления и подарки с Новым годом, 23 февраля, 8 марта и др. праздниками;
- поздравление сотрудников с юбилейными днями рождения;

- поздравления сотрудников, проработавших в компании значительное время (5, 10 лет и более).

### 3.2 Методические основы формирования и внедрения системы мотивации в РС «Проспект»

Проанализировав систему мотивации ООО «Проспект» мы видим, что она, в целом, построена достаточно хорошо. Это связано, в первую очередь, с прибыльной, и развивающейся деятельностью предприятия. Руководство данного предприятия считает, что его цели не до конца достигнуты, стремится и планирует дальнейшее развитие организации. Как известно, процесс управления заключается в планировании, организации действий по выполнению планов и контроле за конечными результатами.

Одна из главных задач для ООО «Проспект» поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация. Основной акцент в системе мотивации персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с ТК РФ ООО «Проспект» самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Современные системы оплаты труда строятся на выборе тех или иных форм заработной платы и установлении соотношения между разными компонентами вознаграждения. Основной задачей любой современной системы оплаты труда является обеспечение мотивационного потенциала заработной платы — взаимосвязи между эффективностью труда и вознаграждением за него.

Данная система мотивации в компании, не является эффективной, так как у персонала нет стимула для улучшения своей трудовой деятельности в целях повышения товарооборота. Как известно целью розничной сети «Проспект» является получение максимальной прибыли. Но достигать ее персонал не видит, смысла, так как нет поощрений. Административный персонал должен активно принимать участие в улучшении деятельности компании, поэтому для оценки их

деятельности мы разработали мотивацию для каждой из должностей административного персонала. Она будет заключаться в том, что заработная плата будет делиться на две части, фиксированная часть, это та сумма, которую сотрудник будет получать при установленной норме выработки часов за месяц. Данная сумма будет не изменой и в обязательном порядке выплачена сотруднику. И премиальная часть, это и есть, та сумма, которую сотрудник строит себе сам, она зависит только от него самого, насколько он выложился в данном месяце, какие показатели он выполнил, а какие нет. Следует начать рассмотрение с управляющего магазином. Ведь он является основой структурной цепочки.

Таблица 3.2 – Мотивация управляющего магазином

Фиксированная часть			20000
Премиальная часть			Сдельная (18000)
Составляющие для премиальной части	Условия	1К	10000
Выполнение плана по товарообороту	Менее 90 %	0,6	6000
	90,1–96,99 %	0,7	7000
	97,00–97,99 %	0,8	8000
	98,00–98,99 %	0,9	9000
	99,00–100,00 %	1	10000

Окончание таблицы 3.2

	100,01–102,99 %	1,2	12000
	103,00–105,99 %	1,3	13000
	Более 106 %	1,4	14000
		2К	3000
Выполнение процента потерь по магазину	Большие магазины	1,3	3900
	Допустимый	1	3000
		3К	5000
Выполнение технологических процессов	Внедрены предложения	1,5	7500
	Оптимизация технологических процессов	1,2	6000
	Нет нарушений	1	5000
	Есть нарушения	0,9	4500
	Более 2 раз	0,6	3000

Расчет по премиальной части управляющего магазином

Минимальная премия		Максимальная премия		Реальный расчет	
К1	6000	К1	14000	К1	12000
К2	3000	К2	3900	К2	3900
К3	3000	К3	7500	К3	5000
12000		25400		21900	
32000		45400		41900	

Рассмотрим мотивационную структуру для руководителей торгового отдела

Таблица 3.3 – Мотивация руководителей торгового отдела

Фиксированная часть			13600
Премияльная часть			10000
Составляющие для премиальной части	Условия	1К	6000
Выполнение плана по товарообороту	Менее 90 %	0,6	3600
	90,1–96,99 %	0,7	4200
	97,00–97,99 %	0,8	4800
	98,00–98,99 %	0,9	5400
	99,00–100,00 %	1	6000
	100,01–102,99 %	1,2	7200
	103,00–105,99 %	1,3	7800
	Более 106 %	1,4	8400
		2К	1000
Допустимый		1	1000
Выполнение процента потерь по магазину		3К	3000
	Внедрены предложения	1,5	4500

Окончание таблицы 3.3

	Оптимизация технологических процессов	1,2	3600
Выполнение технологических процессов	Нет нарушений	1	3000
	Есть нарушения	0,9	2700
	Более 2 нарушений	0,6	1800

Расчет по премиальной части руководителя торгового отдела

Минимальная премия		Максимальная премия		Реальный расчет	
К1	3600	К1	8400	К1	6000
К2	1000	К2	1300	К2	1300
К3	1800	К3	4500	К3	3000
6400		14200		10300	
20000		27800		23900	

Мотивационная структура администраторов торгового зала

Таблица 3.4 – Мотивация административного менеджера

Фиксированная часть			8000
Премиальная часть			11000
Составляющие для премиальной части	Условия	1К	5000
Выполнение плана по товарообороту	Менее 90 %	0,6	3000
	90,1–96,99 %	0,7	3500
	97,00–97,99 %	0,8	4000

Окончание таблицы 3.4

	98,00–98,99 %	0,9	4500
	99,00–100,00 %	1	5000
	100,01–102,99 %	1,2	6000
	103,00–105,99 %	1,3	6500
	Более 106 %	1,4	7000
		2К	1000
Выполнение процента потерь по магазину	Большие магазины	1,3	1300
	Допустимый	1	1000
		3К	2000
Выполнение технологических процессов	Внедрены предложения	1,5	3000
	Оптимизация технологических процессов	1,2	2400
	Нет нарушений	1	2000
	Есть нарушения	0,9	1800
	Более 2 раз	0,6	1200
		4К	3000
Результат проверки товара без движения	Есть более 5 позиций	0	0
	Есть менее 5 позиций	0,5	3000
	Нет нарушений	1,5	4500



Расчет по премиальной части административного менеджера

Минимальная премия		Максимальная премия	
К1	3000	К1	7000
К2	1000	К2	1300
К3	1200	К3	3000
К4	0	К4	4500
5200		15800	
13200		23800	

Мотивационная структура для старшего кассира

Таблица 3.5 – Мотивация старшего кассира

Фиксированная часть			11000
Премиальная часть			6000
Составляющие для премиальной части	Условия	1К	2000
Выполнение плана по товарообороту	Менее 90 %	0,6	1200
	90,1–96,99 %	0,7	1400
	97,00–97,99 %	0,8	1600
	98,00–98,99 %	0,9	1800
	99,00–100,00 %	1	2000
	100,01–102,99 %	1,2	2400
	103,00–105,99 %	1,3	2600
	Более 106 %	1,4	2800
		2К	2000
Проверки кассиров на продажу алкоголя и табака	Нет отклонений	1,3	2600

Окончание таблицы 3.5

	Есть отклонения	0	0
		3К	2000
Текущность кадров после 2 месяцев работы	0 %	1,2	2400
	Менее 15 %	1	2000
	15–20 %	0,9	1800
	Более 20 %	0,6	1200

Расчет по премиальной части старшего кассира

Минимальная премия		Максимальная премия		Реальный расчет	
К1	1200	К1	2800	К1	2000
К2	0	К2	2600	К2	2600
К3	1200	К3	2400	К3	2000
2400		7800		6600	
13400		18800		17600	

В данных таблицах показаны полные расчеты премиальных частей, которые строятся из условий и коэффициентов, которые позволяют рассчитать премиальную часть. При выполнении, которых, можно оценить результативность работы. Эффективная система премирования является одним из надежных инструментов, используемых для создания высококвалифицированного штата в организации. Потому что она позволяет удерживать лучшие кадры, но и привлечь в компанию новых сотрудников, обладающих ценными качествами, знаниями. Для любого человека очень важно ощущать свою значимость, понимать, что его усилия в достижении результата и личный вклад в общее дело оцениваются по достоинству. Новая система оценки и премирования выполняет свои главные задачи:

- мотивирует сотрудников к эффективной работе;
- своевременно предоставляет обратную связь по результатам работы;

- формирует сопричастность работника целям компании.

Если руководитель стремится к тому, чтобы его подчиненные были инициативными, вовлеченными в работу, предлагающими новые идеи, то «просто периодически увеличивать им зарплату» — недостаточно. Необходимо пересматривать их мотивационные коэффициенты и вносить изменения в критерии.

### 3.3. Оценка результативности системы мотивации

Основная цель мотивации – стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стратегических задач, стоящих перед ней.

Эффективность мотивации будет зависеть от того, насколько реализуются стратегические цели организации за счет мотивирования персонала. В свою очередь, мотивация работников будет определяться тем, насколько полно организация обеспечивает удовлетворение их основных потребностей. Следовательно, основное значение мотивации соединить интересы работника со стратегическими задачами организации.

Оценка эффективности системы мотивации – отдельная немаловажная задача, стоящая перед руководителем при внедрении новой системы мотивации.

Оценка эффективности любого объекта рассматривается как результативность относительно достижения поставленных задач.

Экономическая и социальная эффективность мотивации.

Эффективность мотивации определяется степенью достижения экономических и социальных целей.

Экономические цели связаны с производственной деятельностью предприятия и отражаются в экономических показателях и экономических критериях эффективности его функционирования.

Стимулирование работников для обеспечения высокой результативности – важная функция управления производительностью труда.

На основании анализа системы мотивации персонала руководству ООО «Прспект» была предложена апробация мероприятий, представленных в предыдущих пунктах третьей главы диссертационной работы. По результатам апробации получены следующие результаты:

Таблица 3.6 – Изменение показателей после апробации предложений по мотивации работников ООО «Прспект»

Показатель	Ед. изм.	Январь 2015.	После апробации	Изменение
1	2	5	4	5
Среднемесячный выручка	тыс. руб.	130	162,3	32,3
Прибыль	тыс. руб.	86	102	16
Общая рентабельность продаж	%	13,3	15,5	2,2

По данным таблицы, можно сделать вывод о том, что при введении мотивации произошло увеличение следующих показателей: прибыли предприятия – на 16 тыс. руб., рентабельности продаж – на 2,2 %; среднемесячная выручка на 32,3 тыс. руб.

Помимо изменений экономических показателей были получены более высокие оценки по вопросам анкетирования персонала ООО «Прспект», проведенного после апробации мотивационных мероприятий. Анкета с вопросами представлена в приложении 2.

Результаты проведенного анкетирования представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Удовлетворенность работников ООО «Перспектив» по отдельным параметрам профессиональной деятельности после проведенной апробации мотивационных мероприятий

Вопросы анкеты	Оценка до апробации, %	Оценка после апробации, %
1. Режимом и графиком Вашей работы	76 %	76 %
2. Состоянием трудовой дисциплины в Вашем подразделении	88 %	89 %
3. Психологическим климатом в Вашем подразделении	81 %	84 %
4. Содержанием выполняемой работы	74 %	75 %
5. Системой отбора и расстановки кадров	75 %	76 %
6. Отношениями между администрацией и коллективом	84 %	87 %
7. Возможностью повышения квалификации по выполняемой работе	21 %	21 %
8. Возможностью реализовать свои способности, использовать свои знания и опыт	75 %	79 %
9. Предоставляемыми возможностями профессионального и должностного роста	11 %	12 %
10. Соответствием материальной оценки труда интенсивности и качеству труда	52 %	89 %
11. Социальными льготами и социальным обеспечением	10 %	54 %
12. Размером заработной платы	45 %	92 %

Оценка работниками справедливости оплаты труда после проведения предложенных мероприятий представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Оценка работниками ООО «Перспект» справедливости оплаты труда после проведения мероприятий

Ответы	Распределение ответов
Справедливо	77 %
Можно было улучшить	19 %
Не справедливо	4 %

Подводя итог системе мотивации, можно сделать вывод о том, что, во-первых, предложенные методы стимулирования являются наиболее действенными. Во-вторых, предлагаемая система мотивации не только ведет к получению предприятием дополнительного дохода, но и увеличивает объем продаж. Внедрение предложенных мероприятий не может не отразиться на экономических результатах работы компании.

Таким образом, были рассмотрены общие вопросы стратегии мотивации персонала компании. Ясно одно – в настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Эффективность их работы определяет результат деятельности организации. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала компании ООО «Перспект» носят комплексный характер, что позволит наиболее эффективно использовать имеющиеся человеческие и финансовые ресурсы, а также сформировать рациональный подход к управлению персоналом торговой компании.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Целью написания диссертационной работы стала разработка предложений по созданию системы мотивации эффективной работы административного персонала ООО розничной сети «Перспект».

В рамках поставленной цели были определены задачи, которые решались следующим образом:

1. Исследованы теоретические аспекты создания системы мотивации эффективной работы персонала. По результатам исследования можно сделать вывод о том, что основная цель мотивации – стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стратегических задач, стоящих перед ней.

Эффективность мотивации будет зависеть от того, насколько реализуются стратегические цели организации за счет мотивации персонала. В свою очередь мотивация работников будет, определяться тем, насколько полно организация обеспечивает удовлетворение их основных потребностей. Следовательно, основное значение мотивации соединить интересы работника со стратегическими задачами организации.

Значит, эффективность мотивации включает два основных понятия:

- экономическая эффективность мотивации;
- социальная эффективность мотивации.

Экономическая эффективность мотивации включает в себя решение задач стоящих перед организацией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов. Мотивация должна ориентировать работников на те действия, которые необходимы организации. Мотивация может решать следующие задачи организации:

- привлечение персонала в организацию;
- сохранение сотрудников в ней;

- стимулирование производственного поведения работников (производительности, творчества, преданности организации и т.п.)

- уменьшение затратных показателей.

Эти и другие экономические показатели работы организации будут зависеть от эффективной мотивации.

2. Дана оценка мотивации персонала ООО «Перспект».

3. Предложена система стимулирования для административного персонала.

Таким образом, можно отметить, что в ООО «Перспект» работает достаточно сплоченный коллектив, а политика управления кадрами направлена на сохранение персонала и обеспечение стабильной численности работников.

В дополнение к проведенному исследованию был проанализирован уровень удовлетворенности работников ООО «Перспект» по отдельным параметрам профессиональной деятельности. Анализ проведен методом анкетирования.

На основании вышеизложенного руководству ООО «Перспект» была предложена апробация мероприятий, представленных в предыдущих пунктах третьей главы диссертационной работы. По результатам апробации получены следующие результаты:

1. При увеличении заработной платы в соответствии с темпами роста выработки произошло увеличение следующих показателей:

- среднемесячная выручка предприятия – на 32,3 тыс. руб.,

- рентабельности услуг – на 2,2 %;

- прибыль на 182,3 тыс. руб.

2. Помимо изменений экономических показателей были получены более высокие оценки по вопросам анкетирования персонала ООО «Перспект», проведенного после апробации мотивационных мероприятий.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что поставленная цель достигнута и задачи решены. Данную мотивационную структуру можно применять не только в розничной сети «Перспект», и в любой другой розничной сети.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. 2006. – № 1. – С. 50– 52.
2. Богданов, Ю. Н. Мотивация персонала. / Ю.Н. Богданов, Ю.В. Зорин, Д.А. Шмонин, В.Т. Ярыгин // Менеджмент в России и зарубежом. – 2004. – № 11. – С. 14– 19.
3. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления// М.: Экономика, 2007. – 345 с.
4. Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №5. – С. 87– 89.
5. Десслер, Г. Управление персоналом// М.:БИНОМ, 2007. – 247 с.
6. Журавлев, П. В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран// М.: Экзамен, 2006. – 115 с.
7. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы// Учеб. пособие для вузов. – СПб.: Питер, 2004. – 208 с.
8. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента. – Минск: БГЭУ, 2006. – 416 с.
9. Карташова, Л. В. Организационное поведение// М.:ИНФРА М, 2004. – 512 с.
10. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: регламентация труда// М.:Экзамен, 2004. – 492 с.
11. Кнорринг, В. М. Теория, практика и искусство управления// М.: НОРМА. ИНФРА– М, 2006. – 375 с.
12. Колосницына, М. Г. Экономика труда// М.:ИЧП «Магистр», 2004. – 400 с.
13. Комиссарова, Т. А. Управление человеческими ресурсами// М.:Дело, 2006. – 249 с.
14. Мазманова, Б. Г. Управление оплатой труда// М.: Финансы и статистика, 2004. – 485 с.

15. Мильнер, Б. З. Теория организаций// М.: ИНФРА– М, 2006. – 316 с.
16. Романенко, И. В. Управление персоналом // СПб.: «Михайлова В. Н.», 2004. – 318 с.
17. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: Учебное пособие/ Г.В. Савицкая. – 2-е изд., перераб., доп. // М.: Минск: ИП "Экоперспектива", 2006. – 428 с.
18. Сергеев, И.В. Экономика предприятия: Учебное пособие/ И.В. Сергеев. 2-е изд. перераб. и доп.// М.: Финансы и статистика, 2004. – 531 с.
19. Слезингер, Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики// М.:ИНФРА– М, 2006. – 267 с.
20. Словарь эрудита / Под ред. В.П. Морозова. – СПб.: Фолио– пресс, 2005. – 270 с.
21. Сотникова, С. И. Управление карьерой // М.:ИНФРА– М, 2004. – 414 с.
22. Справочник директора предприятия / под ред. Лапусты М.Г.// М.: ИНФРА – М, 2006. – 618 с.
23. Титова, Н. Е. Рынок: интенсивность и мотивация труда// М.:РАУ, 2004. – 512 с.
24. Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова// М.:Банки и биржи «ЮНИТИ», 2004. – 228 с.
25. Уткин, Э.А. Управление фирмой.// М.: Акалис, 2006. – 315 с.
26. Шершня, С. В. Управление персоналом современной организации// М.:ЗАО «Бизнес– школа «Интел Синтез», 2007. – 128 с.
27. Эйдельман, Я.Л., Лапыгин Ю.Н. Мотивация персонала предприятия// М.: Финансы и статистика, 2007. – 192 с.
28. Экономика и статистика фирм. / Под редакцией Адамова В.Е., Ильинкова С.Д., Сироткина Т.П. и др. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 225 с.
29. Экономика предприятия / Под ред. Н.А. Сафронова. М.: Юристь, 2004. – 368 с.

30. Экономика предприятия / Под ред. П.П. Табурчака, В.М. Тумина. Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 285 с.
31. Экономика труда: социально– трудовые отношения / Под ред. Н. А. Вокшина М.: Экзамен, 2006. – 317 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Отчет по вакансиям

ОПП

дата составления

01.06.2015

Период с 25.05.2015-31.05.2015 г.

Магазин: ТДД

Составил:старший инспектор ОПП

Данилова Л.А.

<b>Численность по ШР:</b>	15			
<b>Количество сотрудников фактически (ШР - открытые вакансии)</b>	13	<b>Процент укомплектованности согласно ШР:</b>	86,67	
<b>Количество сотрудников фактическое (ШР - открытые вакансии - отсутствующие сотрудники)</b>	12	<b>Процент укомплектованности по факту:</b>	80	
<b>Вакансия (указать должность)</b>	<b>количество</b>	<b>дата подачи заявки</b>	<b>Причина открытия вакансии(указать ФИО увольняющегося и причину увольнения)</b>	<b>мероприятия</b>
<b>пом. ст. инспектора ОПП</b>	<b>1</b>	<b>16.02.2015</b>		
<b>Вакансия планируемая (указать должность)</b>	<b>ФИО сотрудника</b>	<b>Дата планируемого увольнения</b>	<b>Причина открытия вакансии</b>	<b>мероприятия</b>
<b>инспектор ОПП</b>	<b>Патюков А.А.</b>	<b>01.06.2015</b>	<b>увольнение</b>	
<b>Сотрудник, отсутствующий на магазине на момент составления отчета (ФИО)</b>	<b>должность сотрудника</b>	<b>Причина отсутствия</b>	<b>Предполагаемая дата выхода на работу</b>	<b>мероприятия</b>
<b>инспектор сл. Входа</b>	<b>Ситдникова</b>	<b>больничный</b>	<b>11.05.2015</b>	

## Приложение 2

Вопросы анкеты:

1. Устраивает ли вас режимом и график вашей работы?
2. Довольны ли вы состоянием трудовой дисциплины в вашем подразделении?
3. Удовлетворяет ли вас психологический климат в вашем подразделении?
4. Содержанием выполняемой работы?
5. Согласны ли вы с системой отбора и расстановки кадров?
6. Удовлетворены ли вы отношениями между администрацией и коллективом?
7. Возможны ли повышения квалификации по выполняемой работе?
8. Существует ли возможность реализовать свои способности, использовать свои знания и опыт?
9. Предоставляется возможность профессионального и должностного роста в вашей компании?
10. Соответствует материальная оценка труда интенсивности и качеству труда?
11. Удовлетворены ли вы социальными льготами и социальным обеспечением?
12. Удовлетворены ли вы размером заработной платы?

Спасибо за внимание.