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, ген. директор
_____ О.Д. Мыльникова
30 мая 2016 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
_____ И.Ю. Потороко
_____ 2016 г.

Разработка системы мотивации персонала с целью повышения эффективности деятельности ТС «Матрешка»
ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ
ЮУрГУ221400.2016. ПЗ МД

Консультант,
ген. Директор
_____ О.Д. Мыльникова
30 мая 2016 г.

Руководитель работы
_____ И.В. Калинина
31. 05 2016 г.

Нормоконтролер, д.т.н
_____ Н.В. Попова
31. 05 2016 г.

Автор работы
Студент группы ЭТТ-295
_____ И.Е. Филонин
30. 05 2016 г.

Челябинск
2016

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность настоящего исследования обусловлена тем, что одной из стратегических задач управления персоналом является повышение эффективности и результата работы сотрудников. В решении этой задачи наиболее важным направлением является мотивация трудовой деятельности сотрудников.

Мотивация – это внутренний процесс, который человек делает осознанно, следуя определенному типу поведения, который побуждает его к действиям. Вследствие внутренних и внешних воздействий, индивидуумом вырабатывается определенная модель поведения. Данные воздействия могут служить как удерживающими так и ускоряющими факторами в модели поведения [6].

Успеха достигнет только тот руководитель, который признает людей главным источником развития организации. Вне зависимости от правильности выбранного решения, успеха достигает тот, кто рационально использует предложенные ресурсы, которыми могут служить как производственные мощности организации, так и интеллектуальный труд работников предприятия. Достигнуть поставленной цели возможно при правильной мотивации рабочего персонала. Главный смысл мотивационного процесса является получение максимальной отдачи от использования имеющихся человеческих ресурсов – это позволяет улучшить общие результаты и увеличить прибыльность от самой деятельности организации. Конечно, одним из главных мотивирующих факторов является заработная плата, однако имеются и другие мотивы, которые подталкивают человека работать эффективней и качественней. В настоящее время существует невероятное количество способов воздействия на персонал, причем количество методов растет с каждым днем [34].

Не смотря на то, что в России вопрос мотивации и стимулирования рабочих возникла позднее, от проблем мы не ушли. Опыт Западно-Европейских стран в нашей стране не «прижился», это связанно с множеством различных факторов.

Одним из первых и основополагающих факторов является менталитет и привычки народа. В связи с климатическими условиями русский человек издавна привык в зимнее время года лежать а печи, а в летний период работать в полную силу, что бы прокормить себя зимой. Не смотря на то, что быт людей изменился, привычки остались теми же. Русские люди привыкли оставлять сложную работу на потом, работать с большими перерывами, тем самым процесс стимулирования в России становится сложнее. Также важно учесть экономическую ситуацию в стране. По причине нестабильной рыночной экономики частным предпринимателям, средним и малым компаниям, сложно выжить в неустойчивых рыночных условиях. Для каких-то организаций экономических кризис в стране служит мощным толчком к развитию деятельности, но для большинства предприятий дестабилизация рынка ведет к гибели деятельности компании [50].

Важно понять, что для каждого человека нужен индивидуальный подход. Та мотивация, которая способствует толчком для одного человека, будет служить «отключением» для другого [8]. Никто точно не может дать ответ на вопросы: как детально действует механизм мотивации? какой силы должен быть мотивирующей фактор? когда он сработает? почему он срабатывает?

Руководитель предприятия сам должен выбирать тот или иной метод в целях стимулирования работника. Не смотря на широкий спектр инструментов стимулирования, нет универсального метода, который подошел бы каждому. Главное стоит понять, что мотивация – это средство достижения цели, для выполнения главной задачи – выживание фирмы в конкурентной борьбе.

Актуальность данной диссертационной работы определяется сложностью создания оптимальной и рациональной системы мотивации и стимулирования труда персонала на практике. Так как 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 ТС «Матрешка» 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 ТС «Матрешка»;

– проанализировать систему мотивации, сложившуюся в ТС «Матрешка»;

– дать рекомендации по совершенствованию системы мотивации в ТС «Матрешка».

Информационной базой для написания работы послужили данные внутренней и внешней отчетности организации.

Методологической основой для написания работы послужили труды ведущих ученых экономистов специализирующиеся в области управления персоналом: Базарова, А.Я. Кибанова, 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 «Матрешка», которые могут быть использованы в управленческой деятельности других торговых организаций.

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

1.1 Понятие и роль мотивации в управлении персоналом

Существует невероятное множество толкования определения мотивации. Некоторые авторы считают, что мотивация – это процесс стимулирования кого-либо к деятельности, направленной на достижение целей организации. В таблице 1.1 приведены результаты анализа понятия «мотивация».

Таблица 1.1 – Характеристика понятия «мотивация»

Автор	Характеристика
Б.М. Генкин	Процесс создания для индивидуума стимулов, которые «подтолкнут» его к поставленной цели
С.И. Самыгин и Л.Д. Столяренко	Процесс стимулирования одного сотрудника или коллектива в целом, для достижения поставленных начальством целей
А.Я. Кибанова	Процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов».
Э.А. Уткин	Совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к трудовой деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затрат усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей
А.Н. Азрилиян	Совокупность внутренних стимулов отдельного человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации
Н.Т. Хромовских	Стремление работника удовлетворить потребности (т.е. получить определенные блага) посредством трудовой деятельности

Мотив – это то, что побуждает человека к действию. Обычно мотив подразумевает внутренний, личностный характер, который формируется в результате воздействия на него внешний факторов окружающей среды индивидуума, а так же жизненного опыта. Обычно, мотив не только побуждает

человека к определенному действию, но и как правило, формирует определенную модель поведения, указывающая путь к достижению цели.

«Мотивация – это внутренний процесс, который человек делает осознанно, следуя определенному типу поведения, который побуждает его к действиям. Вследствие внутренних и внешних воздействий, индивидуумом вырабатывается определенная модель поведения. Данные воздействия могут служить как удерживающими так и ускоряющими факторами в модели поведения [6].

Мотивирование – это своего рода процедура, которая определенным образом влияет на человека, с целью побуждения его к действию. Эффективность от мотивирования определяется результатом и указывает насколько эффективно была построена мотивация.

Все люди разные, у каждого свой характер, свое восприятие окружающего мира, поэтому и реакция на конкретные стимулы у каждого человека проявляется по-своему. Стимулы, которые не побуждают человека к действию – бессмысленны.

Успеха достигнет только тот руководитель, который признает людей главным источником развития организации. Вне зависимости от правильности выбранного решения, успеха достигает тот, кто рационально использует предложенные ресурсы, которыми могут служить как производственные мощности организации, так и интеллектуальный труд работников предприятия. Достигнуть поставленной цели возможно при правильной мотивации рабочего персонала.

«Мотивация», расценивается как совокупность внутренних и внешних факторов, которые побуждают человека к выполнению задания, они определяют 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 большое внимание уделяется мотивам или системой мотивов, которые выступают в качестве важнейших факторов, актуализирующих поведение индивида в той или иной конкретной социальной ситуации, придающего ему личностно значимый смысл и определенную направленность [31]. Вследствие чего мотивация рассматривается как инструмент для регулирования поведения человека.

В конечном счете, мотивация – это поиск баланса между необходимым минимум работ и максимальным вознаграждением. Точка равновесия должна удовлетворять и управляющего и подчиненного. Как правило, рабочий стремится за большое вознаграждение выполнить минимальных объем работ, работодатель стремится за минимальную заработную плату получить максимально высокий объем выполненных работ. Мотивация – это своего рода, соглашение, которое должно удовлетворять обе стороны. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, которые определятся как внешней средой, так и внутренними предпочтениями самого рабочего. Стоит отметить, что разные люди, могут по – разному реагировать на одно и тоже действие. Поэтому в процессе мотивации, важно учитывать индивидуальные особенности индивидуума.

Существует три аспекта мотивации:

1. Соотношение внутренних и внешних сил влияющих на индивидуума.
2. Какая деятельность находится без мотивации.
3. Как мотивация влияет на результаты работы.

Отсутствие энтузиазма в работе в большинстве случаев обусловлено отсутствием личного интереса рабочего. Для персонала важно ощущать свое «партнерство» с компаний. Им нужно видеть и понимать, как их личный успех отражается на результатах предприятия, они должны быть уверены, что дополнительная энергия принесет преимущества не только организации, но и себе [41]. Чаще всего каждый работник ожидает повышения или денежного вознаграждения, будто премия, надбавки, дополнительные бонусы и т.д.

Простейшая модель процесса мотивации имеет всего 3 элемента:

- потребность;
- целенаправленное поведение;
- удовлетворение потребности.

Как известно, каждый человек в своей жизни испытывает потребность. Чаще всего потребность возникает от недостатка чего-либо, будто неудовлетворенность в физиологическом или психологическом плане.

Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека и требует удовлетворения. Каждый человек, по своей природе, стремится, как можно быстрее удовлетворить свои потребности. Важно отметить индивидуальность потребностей каждого человека. Что для одного будет хорошо, другому будет чуждо.

Обычно потребности подразделяются на две группы: осознанные и неосознанные. Каждый человек может по-разному реагировать на них: устранять или вообще не обращать на них внимание. Если потребность удовлетворена – это не значит, что она полностью устранена, она может вновь появится. Поскольку потребности мотивируют человека, для руководства важно создавать такие условия труда, которые мотивировали бы рабочий персонал. Сложность процесса мотивации заключается в том, что характеры людей – это сложный механизм, состоящий из различных черт, особенностей поведения и восприятия. Анализируя эту проблему, Стефан Кэрролл и Генри Тоси отмечают: «Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре или ранее приобретенным опытом». Из этого следует, что между людьми существует множество различий в отношении тех потребностей, которые для них важны. Также стоит принять во внимание, что существует невероятное множество путей удовлетворения тех или иных потребностей. Однако отсутствие универсального подхода усложняет задачу управляющего. Обычно конкретный способ по удовлетворению потребностей человека исходить от жизненного опыта самого индивидуума. Каждый понимает, что некоторые ситуации являются более

желательными (вознаграждаемыми), чем другие, и каждый человек стремится именно к ним…». Вознаграждение – это всё то, что человек считает для себя ценным. Обычно вознаграждения делят на два вида: внутренние и внешние.

Первый – находит выражение в самой работе. Если она удовлетворяет человека, то вознаграждение воплощается у него в чувстве достижения определенных результатов, значимости выполненной работы и самоуважения.

Второй – представлен тем, как предприятие расценивает труд свое рабочего, это выражается следующими факторами:

- заработная плата;
- продвижение по службе;
- премия;
- иная материальная помощь (туристическая путевка или выделение субсидий на покупку квартиры, машины и т.д.).

Мотив – это то, что побуждает человека к действию. Обычно мотив подразумевает внутренний, личностный характер, который формируется в результате воздействия на него внешний факторов окружающей среды индивидуума, а так же жизненного опыта. Обычно, мотив не только побуждает человека к определенному действию, но и как правило, формирует определенную модель поведения, указывающая путь к достижению цели. Классификация мотивов представлена на рисунке 1.1

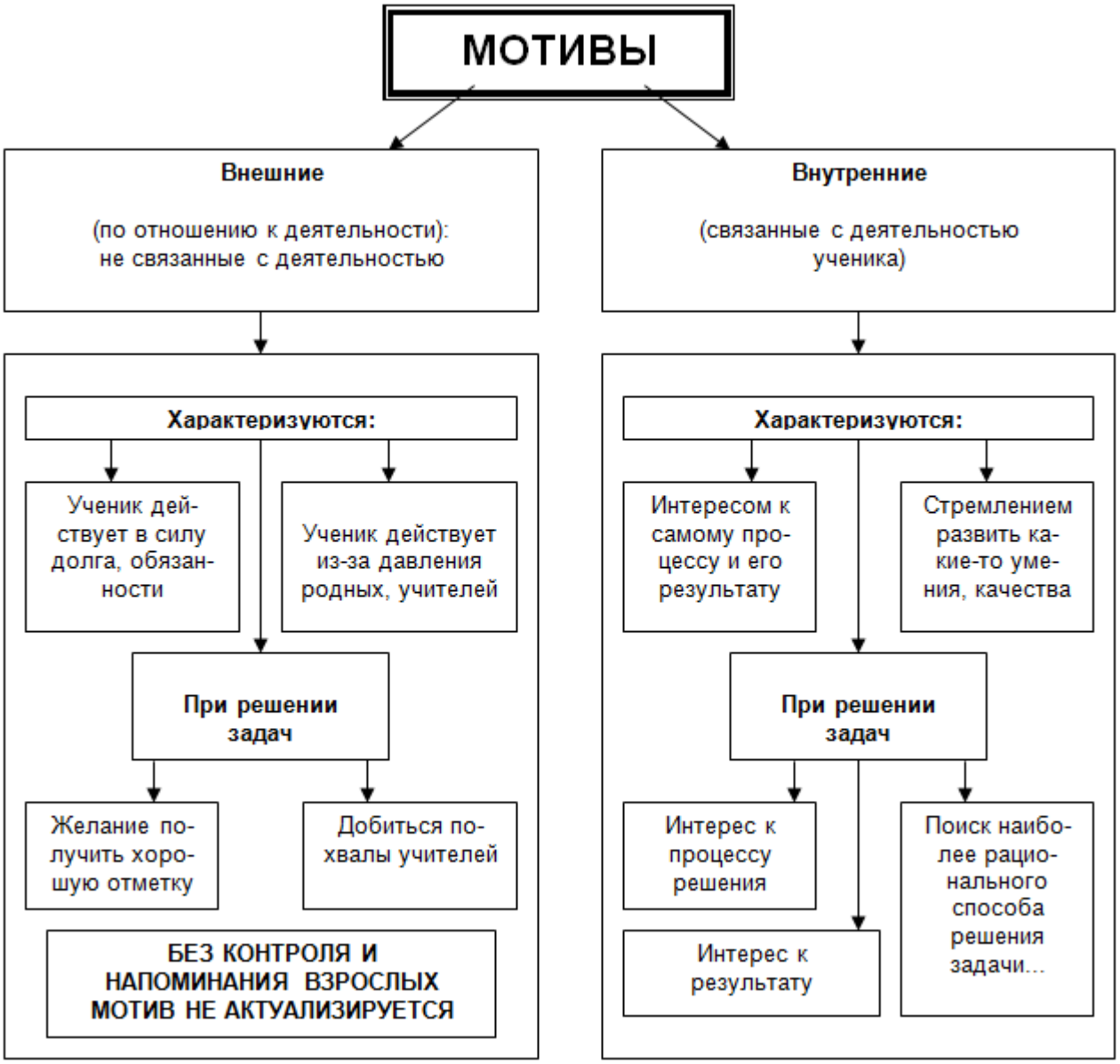

Рисунок 1.1 – Классификация мотивов

Как правило, внешние мотивы направлены на получение какого-либо объекта или наоборот избежать этого владения. Внутренние мотивы направлены на получение удовольствия от уже имеющегося. Например, работа, которая интересна человеку и приносит внутреннее удовлетворение, становится, для него крайне важна и зачастую он готов трудиться почти даром; в противоположном случае он согласен на все, лишь бы от этой работы избавиться.

Мотивы поддаются осознанию, человек самостоятельно может контролировать и воздействовать на них. Как правило, поведение индивидуума определяется не одним мотивом, а их совокупностью. Поэтому мотивационная

структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура человека стабильно, но она может изменяться под воздействием внешних факторов.

Мотивирование – это своего рода процедура, которая определенным образом влияет на человека, с целью побуждения его к действию [49]. Основные виды мотивации представлены на рисунке 1.2.

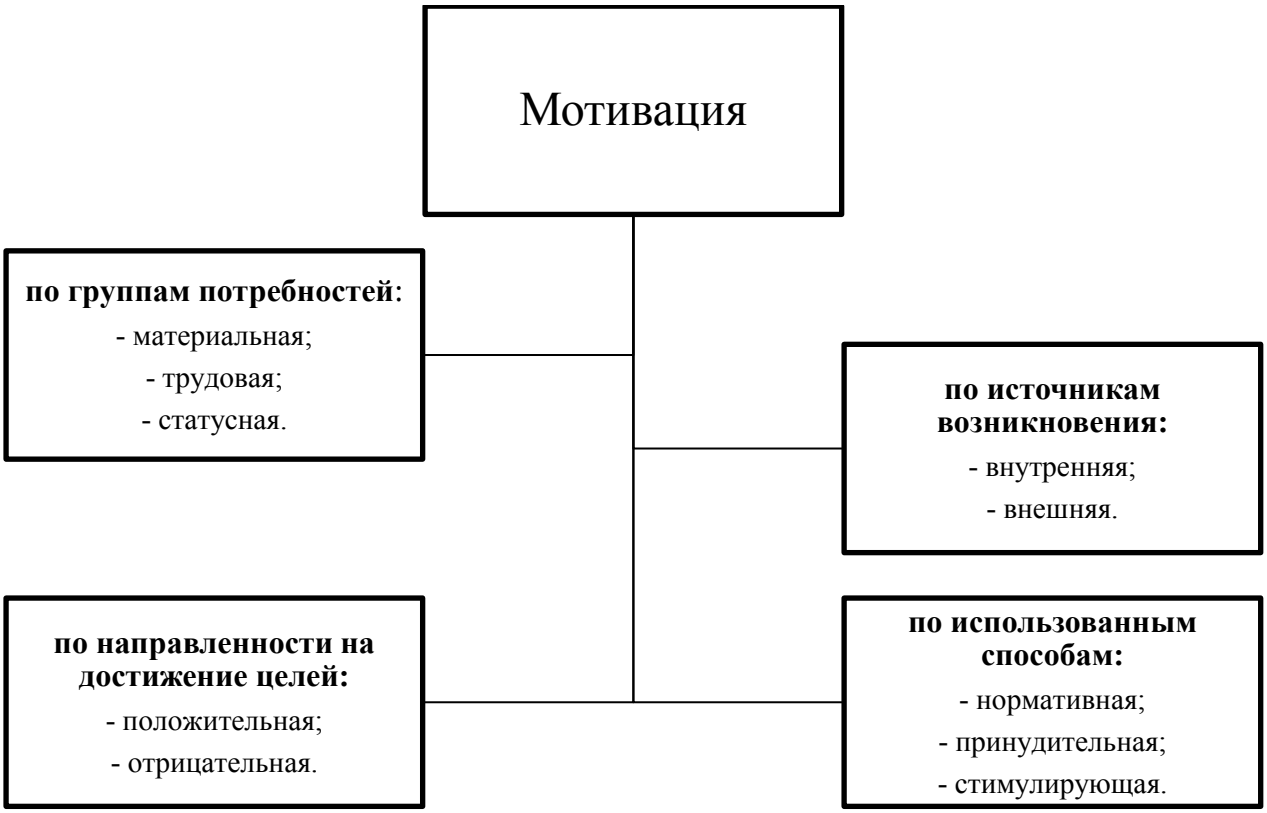

Рисунок 1.2 – Основные виды мотивации

Эффективность от мотивирования определяется результатом и указывает насколько эффективно была построена мотивация. Основные типы мотивирования:

– первый тип базируется на том, что внешнее воздействие мотивирует индивидуума к действию. С помощью мотивации управляющий, провоцирует всех людей работать на благо организации. Важно учитывать индивидуальные особенности каждого человека, его внутренние мотивы. При грамотном менеджменте результат от данного вида мотивирования будет состоять в

удовлетворении интересов обоих сторон, в противном случаи процесс мотивации может не состоятся.

– второй тип мотивирования – это формирование определенной мотивационной структуры человека [42]. В этом случае особое внимание уделяется внутренним мотивам, их разделяют на две категории: те которые мешают в работе и наоборот, те которые подталкивают рабочего к достижению поставленных целей. В результате такого деления управляющий уже четко осознает, на что ему делать упор в процессе мотивации рабочего. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы. Он требует гораздо больше усилий, знаний и способностей для его осуществления. Поэтому его результаты существенно превосходят результаты первого типа.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять. В современных компаниях стараются объединить эти два типа воедино, что значительно повышает результаты предприятия.

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. Руководителю важно сформировать такой коллектив, который с точки зрения мотивации был бы направлен в одну сторону.

В качестве стимулов так же могут быть обещания, которые предлагаются человеку взамен за его действия. Стимулы делятся на материальные и моральные. Компании, которые дорожат своими рабочими, должны правильно формировать систему взаимодействия между начальством и рабочим персоналом. Находить точки «соприкосновение», понимать друг друга и идти на встречу. Обычно этого баланса можно достичь с помощью не материальных методов регулирования. Также, путем обучения персонала, встреч «без галстуков» можно установить взаимопонимание между руководством и подчиненными, тем самым создать благоприятную обстановку в коллективе. В начале каждого отчетного периода, квартала, полугодия или года, каждое предприятие выбирает свой период, за

который каждый рабочий компании должен выполнить определенный объем работ. Неправильная постановка задач приводит к недопониманию подчиненного и руководителя, что усложняет процесс проверки выполненного объема работ. Для того, что бы каждый рабочих как можно наиболее эффективней выполнял поставленные перед ним задачи, необходима мотивация. Правильная мотивация рабочего повышает уровень работы не только отдельно взятого специалиста, но и общий уровень компании.

Все люди разные, у каждого свой характер, свое восприятие окружающего мира, поэтому и реакция на конкретные стимулы у каждого человека проявляется по-своему. Стимулы, которые не побуждают человека к действию – бессмысленны. Взять, например, ситуация 1997 года, когда инфляция была настолько высокой, что денежные средства вмиг обесценились и потеряли прежнее значение, материальная мотивация была бессмысленна.

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 рабочий персонал, побуждения его к определенным действиям. Как правило, стимул направляет человека на активизацию, побуждает его к повышению производительности, а мотив вызывает профессионально-личностное развитие работника. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы. Обычно на практике под стимулированием работника принято принимать – денежное стимулирование. Такую популярность данный вид стимулирования получил исходя из потребностей, человек получая дополнительные денежные средства, может потрать их как захочет, поэтому данный тип стимулирования считается универсальным и подходит для большинства компаний [47].

Стимулирование кардинально отличается от мотивирования. Суть отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может, осуществляется мотивирование. В компаниях с развитой системой

отношений, стимулирование можно встретить крайне редко. По большей части это связано с тем, что компания пытается «пробудить» интерес рабочего, путем обучающих тренингов, корпоративных встреч на которых проводится обсуждение не только состоянии дел компании, а, как правило, на этих встречах наибольшую роль отводят значению самого работника в организации. В результате таких собраний, человек понимает значимость свое рабочего места и стремится повысить эффективность работы. На рисунке 1.2 представлены составляющие стимулирующего воздействия.

Выполнять одну, и туже работу человек может по-разному. Он в силах выполнить ее быстрей, а может, наоборот, не спеша браться за выполнение поставленных целей или вовсе избегать больших заданий. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. Человек может по-разному относится к работу и по-разному тратить свой потенциал [45]. Например, одни служащий очень тщательно подходит к своему делу, старается максимально эффективно и правильно выполнить поставленные перед ним задачи, а другой выполнить туже работу наотмашь. Все зависит от организации труда на предприятии, от начальника. Руководитель задает настроение рабочему персоналу и формирует обстановку в коллективе. Однако, не только начальник и благоприятная социальная среда влияет на работоспособность человека. Поэтому нужно целостно оценивать ситуацию и принимать меры. В правильном воздействии стимулов, мотивов, руководства рабочий может не только повысить собственную работоспособность, но и настроить окружающих его людей на продуктивную работу [36].

Третье характеристикой деятельности является настойчивость развивать начатое дело. Данная характеристика не менее важна, чем предыдущие две. Не смотря на актуальность бизнес – идеи, ее конкурентоспособности, прибыльность, потеря интереса ведет к распаду начатого дела. Ни для кого не секрет, что начатое дело сложно вести – это связанно с множеством различных факторов, таких как:

– высокие издержки (на первоначальных этап, высокие издержки связаны с высокими накладными расходами, затратами на открытие, оборудование, аренду или покупку помещение, расходы на материалы и рекламу);

– малоизвестный бренд (не узнаваемость фирмы);

– маленькая доля рынка (маленькая доля рынка ведет к большим расходам, тут важно понимать определение «эффект масштаба», когда доля переменных расходов возрастает, а доля постоянных снижается – это приводит к сокращению себестоимости продукта, что снижает затраты и повышает рентабельность предприятия);

– высокая конкуренция [37].

На первоначальных этапах построения предприятия важно преодолеть эти «барьеры». Но бывает, что и при высокой рентабельности предприятия, хороших финансовых показателей пропадает интерес. Отсутствие энтузиазма руководителя оказывает негативное воздействие на деятельность компании и находит отражение на рабочих. Работник может выдвигать новые идеи, но при отсутствии заинтересованности начальника данная идея быстро «затухает». Поэтому важно рассматривать деятельность предприятия в целом, начиная от начальника организации заканчивая простым рабочим [35]. На рисунке 1.3 изображены стимулирующие виды воздействий.

Рисунок 1.3– Составляющие стимулирующего воздействия

Человек может иметь хорошее образование, быть отличным специалистом, но без энтузиазма все его навыки теряют всякий смысл. Руководству организации важно выстраивать работу таким образом, что бы весь потенциал был задействован полностью. Мотивирование рабочего должно формироваться под влиянием социальных и экономических условий, трудовых традиций, принятых в обществе. Материальная система стимулов должна исходить из сложившейся ситуации в экономики страны и рынка труда.

Как правило, в менеджменте применяются 6 способов стимулирования, которые не относятся к материальным:

– одобрение;

– действие;

– вознаграждение свободным временем;

– взаимопонимание и проявление интереса к работнику со стороны руководства;

– предоставление самостоятельности и любимой работы.

Компании, которые дорожат своими рабочими, должны правильно формировать систему взаимодействия между начальством и рабочим персоналом. Находить точки «соприкосновение», понимать друг друга и идти на встречу. Обычно этого баланса можно достичь с помощью не материальных методов регулирования. Также, путем обучения персонала, встреч «без галстуков» можно установить взаимопонимание между руководством и подчиненными, тем самым создать благоприятную обстановку в коллективе.

В начале каждого отчетного периода, квартала, полугодия или года, каждое предприятие выбирает свой период, за который каждый рабочий компании должен выполнить определенный объем работ. Неправильная постановка задач приводит к недопониманию подчиненного и руководителя, что усложняет процесс проверки выполненного объема работ. Для того, что бы каждый рабочих как можно наиболее эффективней выполнял поставленные перед ним задачи, необходима мотивация. Правильная мотивация рабочего повышает уровень работы не только отдельно взятого специалиста, но и общий уровень компании.

Существует особый способ стимулирования, который подразумевает продажу определенного товара за ограниченные сроки, в результате выполнения поставленных задач, рабочий получает вознаграждение, премию или прибавку к заработной плате, в случаи не выполнения ему начисляются штрафные санкции. Такой способ влияния рекомендуется использовать единожды, при регулярном применении данного метода, уровень заинтересованности рабочего резко падает.

Способы мотивации труда объединяются в относительно самостоятельные направления, такие как:

– материальное стимулирование;

– совершенствование организации труда;

– вовлечение персонала в процесс управления и не денежное стимулирование [38].

Первое направление отражает роль мотивационного механизма оплаты труда в системе повышения производительности труда. Мотивационному механизму оплаты труда отводится большая роль, но стоит отметить, что регулярное повышение заработной платы не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне. Безусловно, деньги являются наиболее востребованным средством вознаграждения работника организацией. Оплата труда действительно является мотивирующим фактором, но только в том случае, если она связана непосредственно с результатами труда [13].

В России начальники организаций позднее Западно-Европейских руководителей столкнулись с проблемами мотивацией и стимулирования подчиненных. Вследствие чего, отечественные руководители находятся в наиболее выгодном положении, так как могут ссылаться на опыт зарубежных партнеров и исключить в своей работе допущенные ошибки.

Таким образом, мотивы поддаются осознанию, человек самостоятельно может контролировать и воздействовать на них. Как правило, поведение индивидуума определяется не одним мотивом, а их совокупностью. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура человека стабильно, но она может изменяться под воздействием внешних факторов.

1.2 Исследование теорий мотивации труда

На практике управления персоналом, представления о возможностях мотивациях труда претерпели большие изменения. 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. С течением времени появлялись новые теории и подходы, определяющие факторы и методы стимулирования [48].

Не смотря на то, что в России вопрос мотивации и стимулирования рабочих возникла позднее, от проблем мы не ушли. Опыт Западно- Европейских стран в нашей стране не «прижился», это связанно с множеством различных факторов. Одним из первых и основополагающих факторов является менталитет и привычки народа. В связи с климатическими условиями русский человек издавна привык в зимнее время года лежать а печи, а в летний период работать в полную силу, что бы прокормить себя зимой. Не смотря на то, что быт людей изменился, привычки остались теми же. Русские люди привыкли оставлять сложную работу на потом, работать с большими перерывами, тем самым процесс стимулирования в России становится сложнее. Также важно учесть экономическую ситуацию в стране. По причине нестабильной рыночной экономики частным предпринимателям, средним и малым компаниям, сложно выжить в неустойчивых рыночных условиях. Для каких-то организаций экономических кризис в стране служит мощным толчком к развитию деятельности, но для большинства предприятий дестабилизация рынка ведет к гибели деятельности компании [44].

На сегодняшний день, с процессом экономического роста и относительной стабилизации в экономике России обозначился существенный перелом. Отечественные предприятия на первое место стали ставить развитие корпоративной культуры, поощрение рабочих, за проделанную работу, мотивирования, обучение и повышение персонала. К сожалению большинство российских предприятий уверенно, что процесс мотивации персонала сводится к материальному мотивированию сотрудника. Конечно, денежное вознаграждение дает определенный толчок рабочему персоналу, однако, как показывает практика, денежно повышение не всегда вызывает у рабочего стремление к выполнению своих обязанностей. Подводя итоги можно сделать вывод, что главным мотивирующим фактором является психологический, а не материальный.

Согласно теории А. Маслоу, все 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.

Смысл данного построения обусловлен тем, что «низшие» потребности, необходимо удовлетворять в первую очередь. Поэтому для процесса формирования мотивации важно учитывать потребности по мере их возрастания, то есть первой будет удовлетворение физиологических потребностей, после социальных и личностных, которые можно рассмотреть на рисунке 1.4.

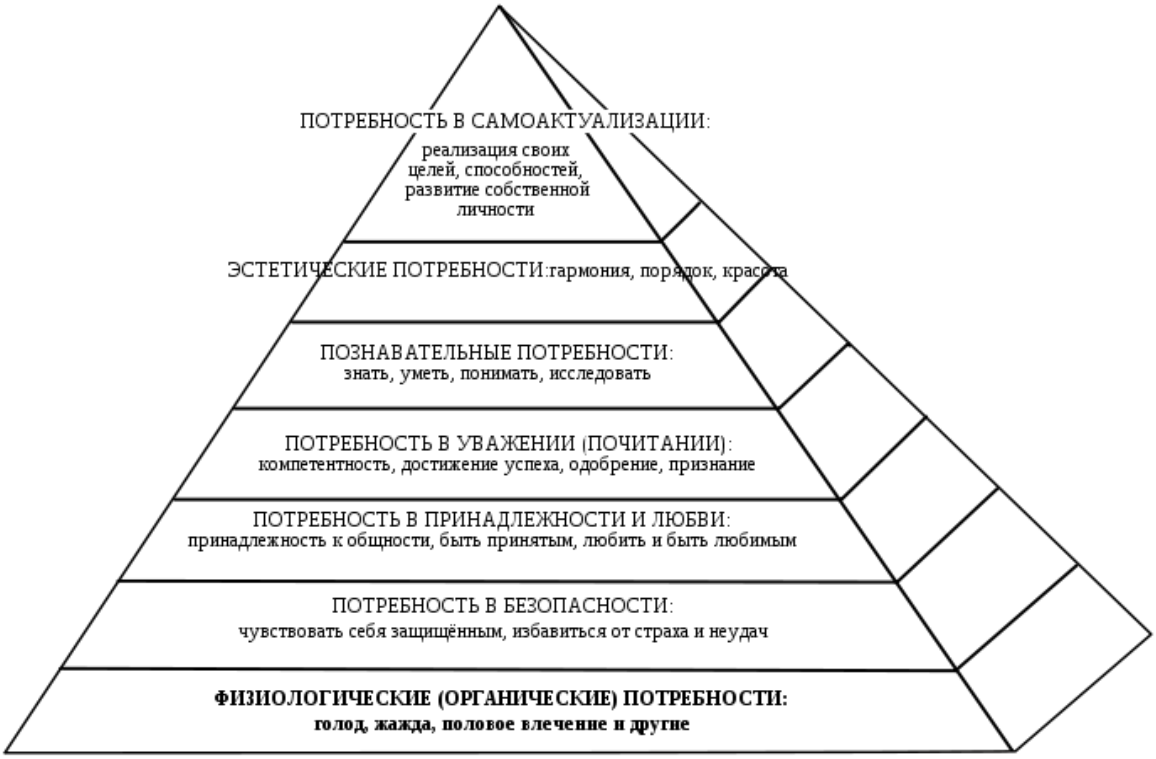

Рисунок 1.4 – Пирамида Маслоу

Одним из основоположников психологического подхода считается Фредерик Герцберг. На основе его идей были проведены исследования, которые показали, что удовлетворение потребностей не служит мотивацией рабочего к труду [40]. 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. На рисунке 1.5 представлены факторы, влияющие на удовлетворенность в работе. Из рисунка следует, что штатного сотрудника мотивирует достижение новых вершин. Достигнув определенных высот в одной компании, сотрудник ищет новые возможности в другой. Но это может быть ошибочным. Так как горизонтальные сдвиги, не больше чем иллюзия. Скорее всего человек достигнет своего потолка и на этом месте или руководитель не даст ему увидеть новые возможности.

Рисунок 1.5 – Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

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, теория мотивации базируются на исследовании потребностей человека и факторов, которые определяют его поведение. Ощущение, что сотрудника не ценят, возникает достаточно часто. Это обусловлено тем, что к успехам рядового штатного сотрудника уже привыкли и его достижения воспринимают как должное. Поэтому основную похвалу получают новички или те, кто редко справляется с поставленными перед ним задачами. Оценку повседневной работе руководители дают крайне редко. Это связанно с высокой загруженность, поэтому времени на ежедневную рефлексию у персонала просто нет времени. Поэтому так часто работа превращается в рутину и засасывает рабочего. Однако каждый человек стремится избежать данного положения и всегда обращает внимание на новое. Ему начинает казаться, что где-то лучше и не будет так уныло, но это может быть лишь иллюзия.

В итоге ученые пришли к выводу, что для формирования процесса мотивации важно учитывать поведенческие аспекты индивидуума. Это привело к созданию процессуальных теорий мотивации.

Теория В.Врума основывается на том, что каждый человек совершая то или иное действие ожидает вознаграждение после него. Поэтому основная задача состоит в том, что бы оправдать ожидания индивидуума и сформировать правильное «вознаграждение» за проделанную работу. Данная теория основывается на использовании трех переменных:

1. Взаимосвязи между затратами труда и результатами. Данное положение заключается в поиске равновесия между потраченными силами рабочего и справедливого вознаграждения за выполненный объем.

2. Взаимосвязи между результатом и вознаграждением. Данное положение базируется на ожиданиях человека, который должен быть уверен, что за проделанный объем работ, он получится щедрое вознаграждение.

3. Привлекательности (валентности) вознаграждения. Данное положение базируется на потребностях человека и его ожиданиях, что подталкивает его к той или иной работе.

Важное значение для этой теории имеет понятие ожидания. Обычно ожидание рассматривается как оценку, которую ставит человек сам для себя. Например, если индивидуум на все сто процентов уверен, что событие наступит он ставит – 0, соответственно, значение 1 ставится в отсутствии данной уверенности. Интервалом от 1 до 0 можно измерить уверенность человека в том или ином событии.

Теория Э.Локка заключается в том, что индивидуум самостоятельно определят цель, которую он стремится достигнуть, в результате чего, он трезво оценивая свои возможности готов на выполнение определенных заданий, которые помогут добиться поставленного результата.

На цель и готовность человека выполнять определенные задания, влияние оказывают четыре фактора:

– сложность цели, сложность поставленных перед индивидуумом задач, влияет, в конечном счете, на результат деятельности. Человек сам для себя должен определить, стоит ли награда, приложенных усилий.

– специфичность цели;

– приемлемость цели;

– приверженность цели.

В результате проведенных исследований, С.Адамсом выявил закономерность, что каждый человек начиная выполнение той или иной работы сравнивает сложность поставленных перед ним задач и полученного вознаграждения, после он проводит анализ, окружающей среды, где выявляет как у других рабочих складывается система вознаграждений и трудности поставленных перед ними

задач. Если данное сравнение приводит индивидуума к выводам, о том, что предлагаемые условия работодателем не справедливы, он может отказаться от выполнения тех или иных условий. На рисунке 1.6 представлены варианты ситуаций, которые возникают с точки зрения справедливости работника.

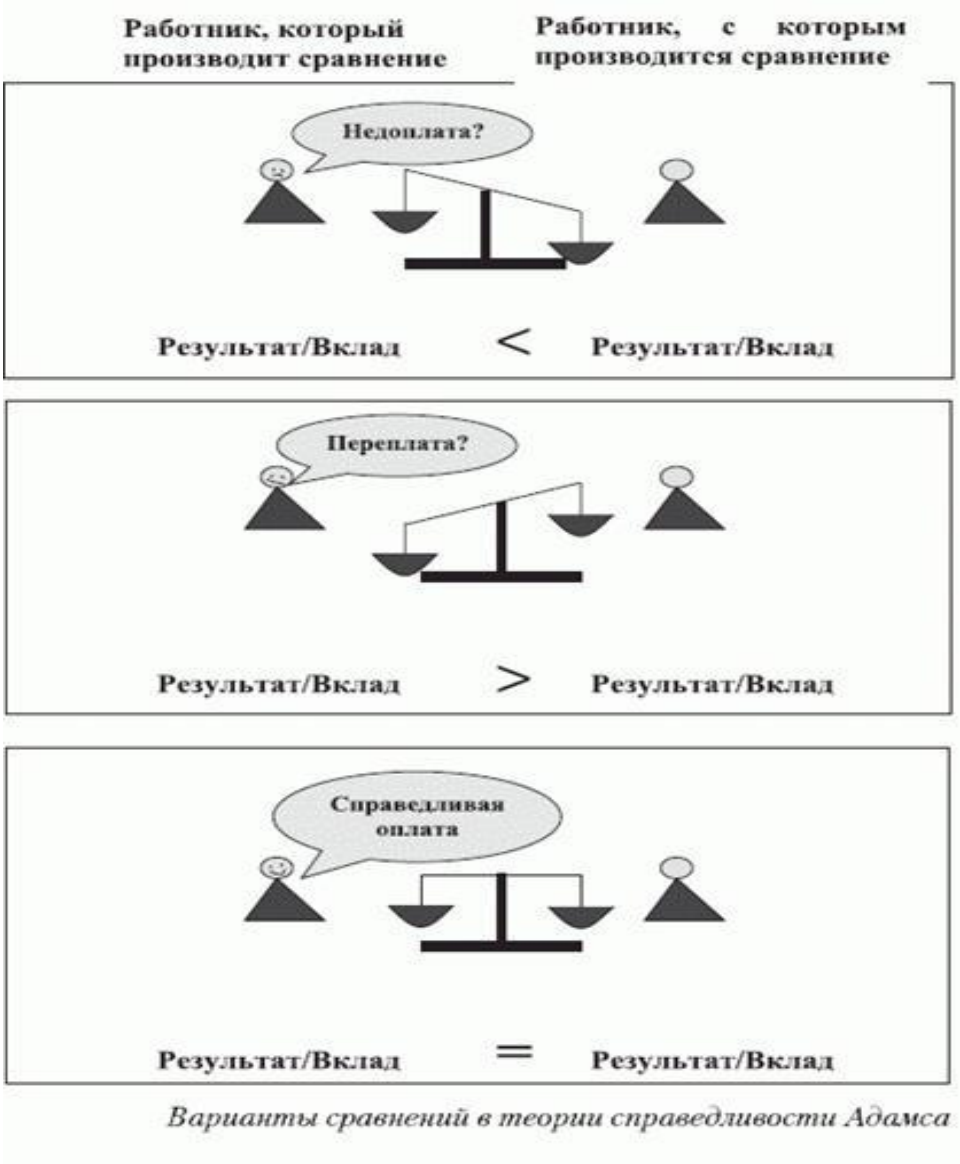

Рисунок 1.6 – Варианты ситуаций, которые возникают, с точки зрения справедливости вознаграждения для работника

В этой ситуации важное значение имеет выбор работником объекта для сравнения. Обычно выделяют три категории работников по их поведенческим стереотипам:

– ориентированные «на прочих»;

– ориентированные «на систему»;

– ориентированные «на себя».

Люди, относящиеся к первой категории, всегда сопоставляют свою работу, с работой других. Они склонны сравнивать, анализировать, сопоставлять плюсы и минусы, на основе которых делаю определенные выводы о пользе свой работы. Вторая категория проводит анализ относительно социально – политической среды. Изучая законодательство, анализируя экономическую ситуацию на рынке, на основе чего составляет свое мнение. Категория людей ориентированных «на себя» рассматривает исключительно свои возможности, способности и квалификацию. Не стоит говорить, о том, что каждый тип существует обособленно, все типы перекликаются друг с другом, и четкого разделения между ними нет.

Таким образом, подводя итоги вышесказанному, можно сделать вывод о том, что мотивация рабочего зависит от относительного вознаграждения не меньше, чем от абсолютного. Как только рабочий начинает чувствовать несправедливость в оплате труда или поощрениях, он тут же начинает действовать. Такое поведение может отражаться по-разному:

– прогулы;

– халатное отношение к работе;

– снижения производительности;

– прогулы или опоздания и т.д.

Поэтому руководителю важно не только следить за финансовыми показателями деятельности и выполнением планов, но и правильно выстраивать систему труда на предприятии. Важно что бы каждый рабочий был удовлетворен рабочим местом, кругом обязанностей, которые на него возлагают и не чувствовал себя ущемленным. Важно, что бы каждый подчиненный, не только выполнял свою «рядовую» работу, но и проявлял интерес к новой. Что бы участвовал в деятельности предприятия, предлагал новые идеи или находил не стандартные пути решения появившихся проблем. Необходимо регулярно

повышать уровень квалификации рабочих, устраивать тренинги, тесты на соответствие уровня профессиональной подготовки, делится опытом друг с другом.

1.3 Основные методы стимулирования труда

В настоящее время предприятия представляют сложную структуру, включающие в себя большое количество отелов и подразделений. Для успешной работы всех подразделений необходимо не только эффективная работа каждого отдела, но и успешное их взаимодействие между собой. Ни для кого не секрет, что в компаниях у которых слаженная команда, рабочий процесс происходит наиболее эффективнее. Что позволяет в тяжелой конкурентной борьбе достичь высоких результатов.

На сегодняшний день существует множество методов стимулирования работников. Но, не смотря на большое количество приемов, существует две точки зрения на то, каким образом можно повлиять удовлетворенность работников и повысить эффективность выполнения поставленных планов. Первая точка зрения, придерживается того, что в первую очередь заработная плата стимулирует рабочих, а другие считают, что моральное стимулирование есть пусть к продуктивной работе.

В России процесс стимулирования труда развивается в сложных экономических и социальных условиях. Поэтому каждый российский работодатель стремится решить задачу, в которой необходимо уравнять максимальную производительность труда, при этом сократить затраты на заработную плату рабочего. Решить данную задачу крайне сложно, так как, каждый понимает, что система стимулирования труда требует больших финансовых вложений. Однако, полученный результат может превзойти ожидания. Но российские компании в целях экономии затрат, игнорируют данные методы стимулировании. В то время как Западные предприятия активно внедряют в свои компании методы стимулирования работников. В результате внедрения и

игнорирования управленческих технологий на сегодняшний день результаты по текучести кадров на Российском рынке составляют 35%, а на Западно-Европейском 5%. Кто-то может отметить, что процент текучести кадров не является показательным и не влияет на производительность, эффективность работы предприятия. Но, данное утверждение ошибочное. В настоящее время «кадры» решают все.

Существует множество различных методов стимулирования рабочего персонала. Стимулирование труда – это, прежде всего, внешнее побуждение человека, которое подталкивает его на повышение производительности или качества выполняемых работ. Стимулирования труда обычно разделяют на две группы:

- материальное стимулирование:
- нематериальное стимулирование.

Материальное стимулирование, встречается чаще всего, а вот нематериальное стимулирование можно встретить в компаниях с высокой степенью организацией труда. Нематериальное стимулирование базируется на внутреннем мире человека, его ожиданиях, способностях, которые опытный руководитель не только обязан выявить, но и дать реализоваться своему подчиненному. В конечно счете, стимулом можно считать все то, что человек считает для себя ценным.

Стимул – это побудительная сила, которая может выступать как «кнут» и «пряник». «Пряник» рабочий получает, за определенные заслуги перед организацией, а «кнут» в случаи не выполнения своих обязательств. При правильно составленной системе поощрений и наказаний, у подчиненного и руководителя не возникает недопонимай друг к другу.

Система стимулов и мотивов должна опираться на определенную базу - нормативный уровень трудовой деятельности. Наем работника на определенную должность предполагает, что за установленное вознаграждение, он должен выполнять определенный круг обязанностей. В этом случаи места для стимулирования еще нет. Здесь контролируется обязательный объем

выполненных работ, который наемный работник обязуется выполнить. В случаи не выполнения существует две меры наказания:

– частичная выплата вознаграждений;

– разрыв трудовых отношений.

Система стимулирования начинает возрастать 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 сводится только к тому, что бы побудь человека работать, а в обще подтолкнуть его делать лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями.

Как показывают опросы, проводимые на различных предприятиях, самым лучшим методом поощрения является материальное:

– денежное вознаграждение;

– улучшение жилищных условий;

– путевки на отдых;

– ценные подарки.

Благодаря применению материально – денежных поощрений, появляется возможность контролировать поведение объектов управления. В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

– экономические методы управления. Они обусловлены экономическими стимулами. Это предполагает, что за выполнение или перевыполнение плана, персонал получает материальное вознаграждение за проделанную работу. За не выполнение поставленных задач следует наказание, это может быть: частичной выплатой гонорара или вовсе его отсутствие;

– организационно–административные методы. Они основаны 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;

– 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;

Наиболее важные факторы, относящиеся к моральному стимулированию, такие, как:

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

Важно отметить, что на сегодняшний день предоставление расширенного социального пакета может быть гораздо привлекательным нежели простого повышения. При этом важно выявить те меры, которые будут наиболее важными для рабочего. Особенно это касается малых предприятий или организаций, которые только начали свою деятельность, так как денежные средства у них ограничены. Наиболее важным мотивирующим фактором является создание имиджа предприятия.

В России рост роли экономических стимулов связан с нестабильной экономической ситуацией. На сегодняшний день, выбирая место работы, каждый человек ориентируется на свои квалификационные навыки, а после на уровень заработной платы. К сожалению, имидж предприятия остается на последнем месте. В современных условиях развития рыночной системы экономики России экономические методы управления неизбежно получают дальнейшее развитие. Однако, акцентирование внимания на экономических методов стимулирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.

Для мотивирования труда, заинтересованности работника в более высокой производительности, повышении качества труда, повышении ответственности за результаты труда вводят различные системы льгот и доплат. Доплата является своеобразным методом стимулирования рабочего. В результате чего, доплаты получают лишь те, кто активно участвует в деятельности организации, добивается новых вершин или в результате своего опыта предлагает меры по улучшению работы. Доплаты в отличие от тарифа не являются обязательным и постоянным элементом заработной платы.

Важнейшим направлением материально денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует рабочего на повышение эффективности выполняемых работ. На сегодняшний день, премия представляет одну из важнейших составных частей заработной платы. Цель премирования – улучшение, прежде всего, конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях [7]. Однако премия не является постоянной. Она может изменяться или варьироваться в определенных пределах. 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.

Главное место в поощрительной системе занимается премия. В связи с распространенностью данного вида поощрения работников, премия стала чуть ли не основной частью заработной платы. Обычно количество премии определяет результат проделанных работ. Если рабочий выполнил все поставленные перед ним задачи, он получает премию в полном объеме, если нет, то получает частично, в зависимости от условий договора.

Большой популярностью последнее время пользуются бонусы, которые рабочий получает дополнительно за определенные заслуги перед компаний. В настоящее время система бонусов на многих предприятиях заменила тринадцатую заработную плату.

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 если 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 можно отнести: уютный кабинет, отсутствие посторонних шумов, современное оборудование, которое бесперебойно работает и т.д.

2. Возможность внедрения в «рутинную» работу разнообразия, внедрение творческих моментов.

3. Стимулирование свободным временем. В результате отсутствия свободного времени, рабочий трудится с ощущением усталости, что приводит к раздражительности, снижения эффективности рабочего процесса, снижения качества выполняемых работ. Система стимулирования свободным временим, предполагает оптимальное соотношение рабочего и свободного времени. В результате правильно построенного рабочего графика, человек может избежать перегрузки. Система стимулирования трудовой активности предполагает оптимальное соотношение рабочего и свободного времени. Отсутствие свободного времени, ведет к прогулам рабочих или переутомлению, поэтому важно найти правильный баланс, при котором удовлетворялись ожидания работодателя и потребности рабочего.

4. Благоприятная среда в коллективе. Дружеские отношения в коллективе располагает рабочего и побуждает его к труду. Человек не стремится поскорее убежать домой, а наоборот, стремится на работу, ведь там окружают его друзья.

В большинстве случаев на благоприятные, дружеские отношения в коллективе влияет начальник. Обычно начальник определяет два типа поведения, в котором сотрудники сближаются:

– первый тип, начальник – друг, который устанавливает дружеские отношения в коллективе, в результате благоприятной, теплой атмосфере взаимоотношений между подчиненными и руководителем, в коллективе формируются дружеские отношения;

– второй тип, начальник – враг, в результате напряженных взаимоотношений подчиненных и руководителя, рабочие объединяются против своего главного «врага».

5. Повышение. Одним из наиболее действенных стимулов считается продвижение рабочего по карьерной лестнице. На индивидуума повышение оказывает благоприятное воздействие, он стремится улучшить свою работу, оправдать ожидания, не подвести. Повышение в должности помогает человеку самоутвердится, почувствовать доверие, оказанное со стороны начальства, ощутить свою значимость, помогает понять, что его старания не напрасны и он нужен компании.

Морально–психологическое стимулирование. Данный вид стимула ориентирован на личностные качества человека, его внутренние потребности. В отличие от вышеописанных стимулов, моральные являются внутренними, они действуют намного глубже. Поэтому воздействовать на прямую на них нельзя, в этом и заключается сложность данного вида стимулирования. Обычно моральные стимулы используются психологами или очень грамотными менеджерами, которые чувствую внутренние потребности человека и помогают ему обрести ожидаемый результат. Смысл морального стимулирования является оглашение достигнутых результатов.

Моральные стимулы основываются на том, что труд – это высшая ценность. Данный вид стимулов не сводится только к наградам или материальным поощрениям. Упор делается на то, что бы все знали и осознавали возможности

штатного сотрудника, его потенциал, профессиональные возможности, достижения. Однако, важно учитывать возможности всего персонала, выделяя кого-то одного, остальные будут ощущать свою несостоятельность. Такой подход требует очень аккуратного применения.

Для эффективного применения моральных стимулов необходимо:

– наличие поощрительных грамот, дипломов, подтверждающие особенность данного сотрудника;

– шире использовать разнообразные формы морального поощрения в интересах развития творческой инициативы и активности;

– моральное поощрение можно сопровождать материальным, так человек будет испытывать не только внутренне удовлетворение но и внешнее, удовлетворяя «низшие потребности;

– 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.

Стоит отметить периодичность поощрений. Когда поощрения сотрудников проходят постоянно, они привыкают, в результате чего процесс стимулирования сводится к нулю. Важно сохранить баланс, когда заслуги подчиненных выносятся на общее обозрение, при этом это должно происходить не часто, что бы сохранялась ценность награды и признания [43].

Научные издание, публикации содержат множество трудов ученых, посвященные изучению теории мотивации. Каждый ученый предлагая свою теорию, основывался на проведенных исследований, наблюдений, опыта. На сегодняшний день широкое применение 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 самой организации. В результате такого метода, человек чувствует себя не просто подчиненным выполняющие определенные обязательства, он ощущает свою значимость, понимает что от него зависят результаты деятельности самого предприятия. Данная концепция имеет определенные преимущества.

Первое и самое важное преимущество данной системы состоит в том, что она позволяет учитывать сложность работы каждого сотрудника организации и пересмотреть его заработную плату. Данная система позволяет учитывать индивидуальные особенности штатного рабочего, его заслуги, предложения, идеи. Каждый человек в организации может реализоваться не только профессионально, но и личностно.

Во-вторых, система позволяет моделировать общий фонд оплаты труда. В результате чего сотрудникам организации выплачивается «справедливая» заработная плата, соответствующая личному вкладу сотрудника. Важно отметить, что при данной системе, снижаются риски переплаты, что значительно может отразится на затратах предприятия и повысить общую рентабельность деятельности.

В-третьих, система устанавливает взаимозависимость между объемом выполненных работ и заработной платы. Таким образом, каждый сотрудник заинтересован в общих результатах деятельности фирмы.

Подводя итог выше изложенному, можно сделать вывод, что данная система позволяет сотрудника заинтересовать в результатах деятельности предприятия. Если результаты компании будут положительными, а потери и брак минимальными, заработная плата персонала возрастет. Данная система позволяет задействовать все формы воздействия. Также это обеспечит объединение коллектива и создания команды, которая направлена на успех.

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 [46].

Мотивационные процессы делятся на три направления:

– выявление потребностей, сложный процесс, который базируется как на внешние факторы окружающие индивидуума, так и на внутренние интересы самого человека. Сложность выявления потребностей зависят от человека;

– формирование и развитие мотивов, после выявление потребностей важно правильно сформировать мотив, который должным образом воздействует на работника, что подтолкнет его к повышению работоспособности и качеству выполняемых работ;

– управление мотивами с целью изменения поведения людей, на данном этапе теория переходит в практику, с помощью различных воздействий определятся «откликается» ли индивидуум на него.

Теории мотивации, следует уделять особое внимание, она определяет в каком направление двигаться руководителю, на что обращать внимание, чему можно пренебречь. Однако, нет особых указаний на конкретные действия, которые необходимо выполнять, что бы все рабочие выполняли свою работу в поставленных срок и при этом были заинтересованы в результатах деятельности

предприятия. В этом и состоит мастерство управления, не только управлять, но и отмечать особенности людей, их предпочтения, внутренний потенциал, правильно находить применению данному человеку, что бы тот был на «своем» месте.

Успех любой организации зачастую зависит от того, насколько правильно проработана система стимулов и наказаний, от правильности разработки управления деятельностью самого предприятия.

Компании, которые дорожат своими рабочими, должны правильно формировать систему взаимодействия между начальством и рабочим персоналом. Находить точки «соприкосновение», понимать друг друга и идти на встречу. Обычно этого баланса можно достичь с помощью не материальных методов регулирования. Также, путем обучения персонала, встреч «без галстуков» можно установить взаимопонимание между руководством и подчиненными, тем самым создать благоприятную обстановку в коллективе. В начале каждого отчетного периода, квартала, полугодия или года, каждое предприятие выбирает свой период, за который каждый рабочий компании должен выполнить определенный объем работ. Неправильная постановка задач приводит к недопониманию подчиненного и руководителя, что усложняет процесс проверки выполненного объема работ. Для того, что бы каждый рабочих как можно наиболее эффективней выполнял поставленные перед ним задачи, необходима мотивация. Правильная мотивация рабочего повышает уровень работы не только отдельно взятого специалиста, но и общий уровень компании.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТС «МАТРЕШКА»

2.1 Развитие розничной торговых сетей в России

Розничная торговля это конечный этап обращения товаров, т.е. непосредственная продажа товара потребителю. В розничной торговли идет удовлетворение сразу двух сторон: покупателя и продавца. За счет потребительских свойств товаров покупатель удовлетворяет свои потребности, а за счет розничной надбавки к оптовой стоимости продавец получает определенный доход. Размер розничной надбавки зависит от спроса и предложения на рынке, чем выше спрос и меньше предложения, тем выше может быть размер надбавки. Для продавца очень важно спрогнозировать именно тот сегмент рынка, на котором он может получить максимальную надбавку. В тоже время на ряд товаров и услуг государство вводит ограничения на стоимость товара, так называемые цены «пола» и «потолка». Эти цены создают определенные «рамки» ниже или выше, которых нельзя опускаться или подниматься.

Согласно Федеральному законодательству целью государственного регулирования цен и тарифов является:

– защита интересов потребителей от сговора монополистов в повышение цен и тарифов на товары и услуги;

– заинтересованность в покупке товаров и услуг Российского производства зарубежными потребителями;

– соблюдение механизма сбалансированности интересов потребителей и продавцов;

– создание экономического стимула для использования ресурсов в производственных процессах.

Важнейшим инструментом регулирующим отношение между продавцом и покупателем является стоимость. Согласно Федеральному «Об оценочной

деятельности Российской Федерации» (135- ФЗ) различают четыре вида стоимости, из которых наиболее часто встречающимися видом является рыночная стоимость, которая и определяет цену на потребительском рынке товаров и услуг.

Под рыночной стоимостью товара понимается наиболее вероятная цена по которой товар может быть продан на открытом, конкурентном рынке при условии, что продавец и покупатель действуют разумно, на них не оказывается воздействие, когда имеется полная информация о потребительских свойствах товара, когда товар выставлен в течение срока экспозиции достаточного для его реализации и товар продается в условиях конкуренции [33].

Потребительский рынок достаточно обширен и представлен различными сегментами: это рынок недвижимости, земельных участков, услуг, товаров. Если рассматривать рынок товаров его можно подразделить на две большие группы: продовольственные и непродовольственные товары. На рисунке 2.1 представлена схема розничной торговли.

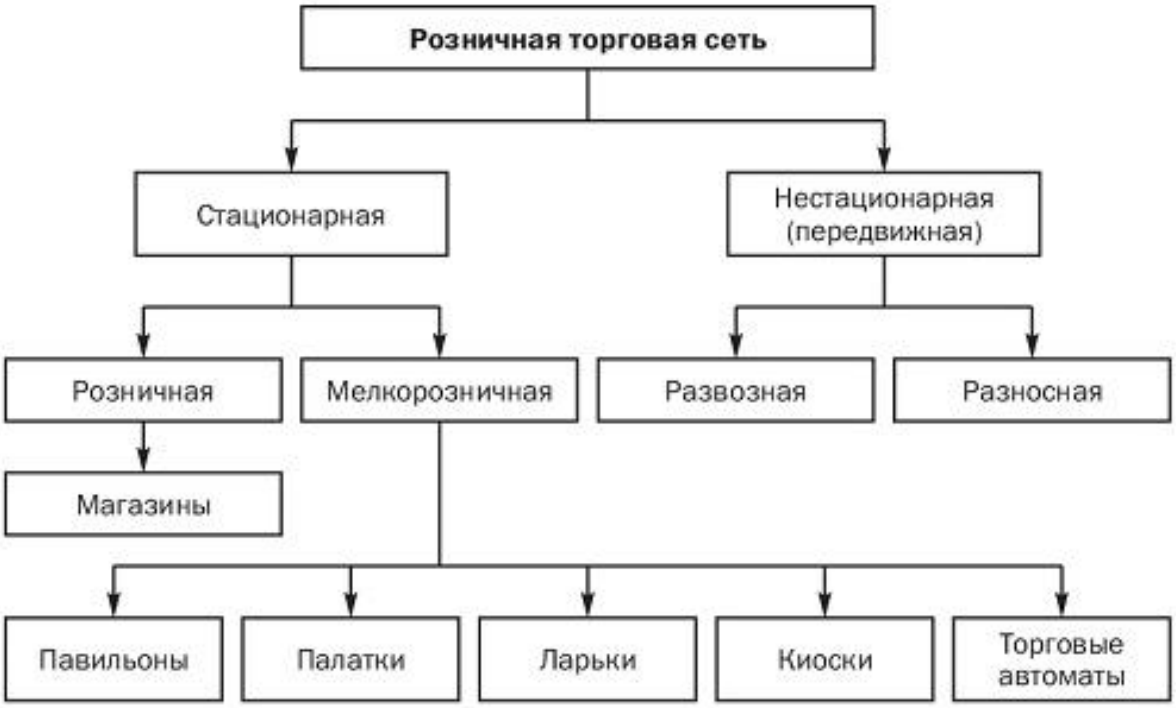

Рисунок 2.1 – Розничная торговля

Наиболее развит и необходим для обеспечения жизнедеятельности населения является рынок продовольственных товаров. Данный рынок можно разделить на несколько групп:

– молочные товары, к ним относятся молоко, кисломолочные продукты, творог, сыр и т.д.;

– вкусовые товары, к ним относятся кофе, чай, различные пряности табачные и алкогольные напитки;

– мясо и мясные товары, к ним относятся мясо крупнорогатого скота, свинина, мясо птиц и мясная консервированная продукция;

– рыба и рыбные товары, к ним относятся рыба живая, охлажденная, свежемороженая, сушенная, вяленная и т.д.;

– крахмал, мед, сахар и кондитерские товары;

– плодоовощные товары, к ним относятся овощи, фрукты, как в сыром так и свежезамороженном виде;

– яйца и яичные товары, к ним относятся свежее яйцо, яичный порошок и т.д.

Продовольственные товары разделяются на две большие категории те, что требуют приготовления, прежде чем попасть на прилавок магазина и готовый продукт. Готовый продукт — это товар в конечном виде. Допустим свежие овощи и фрукты, мясо и свежая рыба. Однако если рассматривать консервированные овощи, фрукты, рыбу или мясные консервы, то они требуют производства, прежде чем оказаться на витрине магазина. Их производством занимаются фирмы-производители. Они изготавливают товар и продают их фирмам занимающимся оптовой или розничной торговлей. А оптовики перепродают эти товары торговцам, а те — конечным потребителям. Проходя все этапы, стоимость товара увеличивается. Дойдя до потребителя стоимость товара может вырасти в два, а то и в три раза.

По прогнозам аналитиков, рост оборота розничной торговли в России не опустится ниже 10% как минимум до 2017 г. — в связи с наличием перспектив развития данного сектора.

Сущность розничной торговли заключается в продаже товара или продукции непосредственно потребителю. Как правило, розничная торговля ведётся в объёмах, на порядок меньших, чем оптовая.

Розничные продавцы предоставляют товары и услуги только поштучно, их клиентами являются конечные потребители, которые покупают товары или услуги для личного пользования, а не для перепродажи третьим лицам. Это отличает розничных продавцов от производителей и оптовых торговцев.

2.2 ТС «Матрешка»»: характеристика и анализ организационной структуры управления

Торговое название: «Матрешка».

Юридическое название предприятия: Общество с Ограниченной Ответственностью Торговый Дом «Армада».

Профиль организации: розничные продажи продуктов питания.

Магазины торговой сети «Матрешка» – это магазины формата «минимаркет», находящиеся в шаговой доступности от дома, созданные для быстрой и комфортной покупки всего самого необходимого. Так называемая «палочка-выручалочка», имеющая преимущество перед гипермаркетами в своей доступности. Магазины такого формата привлекательны не только покупателям, но и инвесторам – они не так требовательны географически как супермаркеты: им не нужно строить отдельно стоящее здание с большой парковкой и инфраструктурой им достаточно 100-200 кв.м. в цоколе или на первом этаже жилого дома. ТС «Матрешка» взяла свое начало в 2013 году. Решив создать единую сеть, которая бы удовлетворяла покупателей не только доступностью товаров, но и была узнаваема в каждой точке города. Так появился новый бренд. Так появилась "Матрешка".

В настоящее время предприятия представляют сложную структуру, включающие в себя большое количество отелов и подразделений. Для успешной работы всех подразделений необходимо не только эффективная работа каждого отдела, но и успешное их взаимодействие между собой. Ни для кого не секрет, что в компаниях у которых слаженная команда, рабочий процесс происходит наиболее эффективнее. Что позволяет в тяжелой конкурентной борьбе достичь высоких результатов.

Имущество ТС «Матрешка» (ООО «ТД Армада») состоит из основных и оборотных средств, а также иных ценностей, стоимость которых отражается на самостоятельном балансе Общества.

Источником формирования имущества Общества являются:

- членские взносы участников;
- доходы от предпринимательской деятельности общественного обьединения;
- кредитов банков и иных кредиторов.

Общество вправе ежеквартально, раз в полгода или раз в год принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками Общества. Решение об определении части прибыли Общества, распределяемой между участниками Общества, принимается общим собранием участников Общества.

Из выручки от реализации продукции и услуг и иных поступлений возмещаются материальные и приравненные к ним затраты, расходы на оплату труда, вносятся налоги и иные предусмотренные законодательством платежи, плата за природные ресурсы, уплачиваются проценты по кредитам.

Оставшаяся прибыль распределяется следующим образом: перечисляется в пользу участника, пропорционально размеру его вклада в уставный капитал; отчисления в резервный фонд; другие, предусмотренные законодательством, отчисления. Общество самостоятельно образует резервный фонд в размере не менее 15% уставного капитала. Резервный фонд формируется за счет ежегодных отчислений не менее 5% от чистой прибыли Общества до достижения фондом его размера.

Задача руководства — выбрать такую структуру, которая соответствует целям и задачам организации, позволяет с максимальным эффектом взаимодействовать с внешней средой, а так же продуктивно и целесообразно направлять усилия своих сотрудников и таким образом достигать своих целей с наибольшей эффективностью. Руководителю важно не только следить за финансовыми показателями деятельности и выполнением планов, но и правильно выстраивать систему труда на предприятии. Важно что бы каждый рабочий был удовлетворен рабочим местом, кругом обязанностей, которые на него возлагают и не чувствовал себя ущемленным. Важно, что бы каждый подчиненный, не только выполнял свою «рядовую» работу, но и проявлял интерес к новой. Что бы участвовал в деятельности предприятия, предлагал новые идеи или находил не стандартные пути решения появившихся проблем. Необходимо регулярно повышать уровень квалификации рабочих, устраивать тренинги, тесты на соответствие уровня профессиональной подготовки, делится опытом друг с другом.

Рассмотрим организационную структуру предприятия, ТС «Матрешка» (ООО «ТД Армада»), (Рисунок 2.2).

Организационная структура управления - рациональная, так как каждое должностное лицо занимается непосредственно своей работой.

Вопросами управления персоналом занимается непосредственно исполнительный директор, а так же директора филиалов.

Основное руководство предприятием осуществляется исполнительным директором, находящимся в центральном офисе в г. Челябинске. Цель его деятельности – координация и руководство всей деятельностью. Исполнительный директор принимает решения по срочным вопросам, осуществляет контроль над деятельностью предприятия, назначает на должность высших должностных лиц-управляющих. Директор обязан обеспечить выполнение плановых заданий, обязательств перед бюджетом, поставщиками и заказчиками, банками и ген.

Директором. На рисунке 2.2 представлена организационная структура ТС «Матрешка».

Высшее руководство использует демократический стиль управления, характеризующийся высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, но в связи с отсутствием системы мотивации, сотрудники не проявляют инициативу в полной мере.

Квалификация менеджеров среднего уровня имеет средний уровень, что позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля. Недостаток предприятия состоит в том, что данных специалистов на предприятии не хватает.

Руководство мотивирует рабочих только финансово, другие методы мотивации на предприятии не используются.

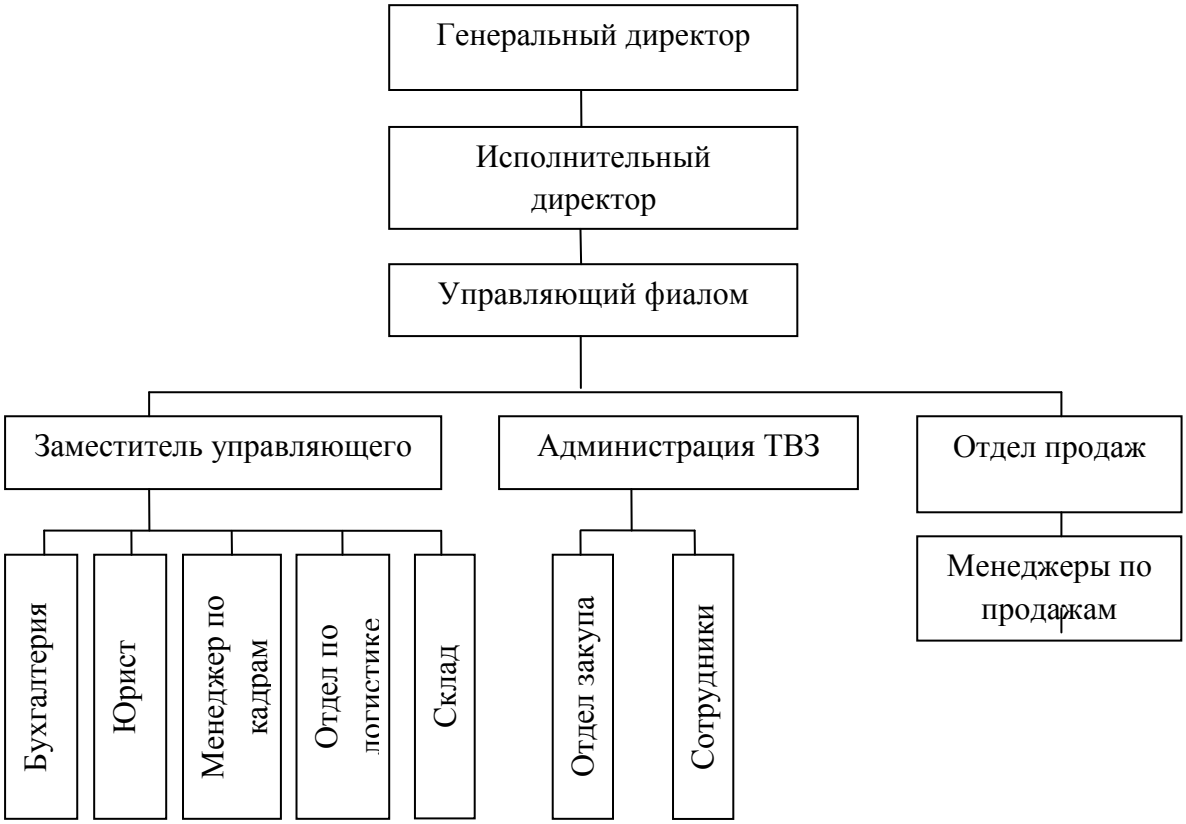

Рисунок 2.2 – Организационная структура ТС «Матрешка»

Суть мотивов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ней организацией, получают определённые материальные выгоды, повышающие их благосостояние.

За прошедшее время руководители сети успели открыть 5 магазинов на территории города Челябинска, в настоящее время ведется ремонт и подготовка еще трех торговых точек. Перед открытием магазины проходят тщательный ремонт помещения и подготовку торгового оборудования. Помещения находятся в собственности, что позволяет держать низкие цены и проводить акции «товар дня». Еще немаловажным фактором служит то, что ТС «Матрешка» является дочерним предприятием крупной оптовой компании, которая занимается дистрибуцией табачной, пивной и снековой продукцией, что дает прямое преимущество по этим группам товаров перед конкурентами.

На сегодняшний день магазины торговой сети "Матрешка" можно встретить по адресам:

- ул. Пионерская,13;
- ул. Каслинская,54;
- ул. Гончаренко, 90в;
- ул. Дегтярева,79;
- ул. Ворошилова 17.

В ближайшем будущем под новым брендом появится большее количество минимаркетов.

Торговая сеть «Матрешка» заботиться об удовлетворении наиболее важных, первостепенных потребностей покупателей. В торговой сети магазинов «Матрешка» каждый человек может найти для себя то, что нужно именно ему, от продуктов первой необходимости до бытовой химии.

Принципы работы:

- большой ассортимент востребованных товаров;
- гарантия качества товаров;

– быстрая и комфортная покупка (удобство, чистые и светлые 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.

Торговая сеть позиционирует свои магазины опираясь на предпочтения своих посетителей, обращая внимание к каждому конкретному покупателю. Кроме непосредственных продаж, стараясь удовлетворить так же нематериальные потребности покупателя. Это можно увидеть в приоритете сервиса и качества предоставляемой услуги, в уважении, внимании, помощи в экономии времени.

ТС «Матрешка» готовит к запуску в ближайшее время открыть собственный цех по производству хлебобулочных изделий, что бы радовать своих посетителей свежим хлебом и создать уютную атмосферу в своих торговых точках.

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

Рассмотрим основные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ТС «Матрешка», данные представим в виде таблицы 9.

Эффективность использования материально-технической базы организации характеризуется объемом продаж на 1кв. м. торговой площади. Этот показатель составил за 2015 г. 214566,21 тыс. руб., а в 2014 году равен 198564,85 тыс. руб. В таблице 2.1 Отображены основные экономические показатели хозяйственной деятельности ТС «Матрешка за 2014 – 2015 гг.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели хозяйственной деятельности ТС «Матрешка» за 2014-2015 гг.

Показатели	2014 год	2015 год	Темп роста, %	Отклонение (+/-)
Объем продаж, тыс. руб.	6 480, 6	6 998, 9	8,00	518,3
Коммерческие расходы, руб.	145 510,00	153 200,15	5,02	7 690,15
Управленческие расходы, тыс. руб.	2 160	2 190	1,38	30
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	5 832	6 030	3,39	198
Чистая прибыль, тыс. руб.	3 526	3 686,7	4,54	160, 4
Численность работников всего, в том числе обслуживающего персонала	31	31	0,00	0,00
Численность обслуживающего персонала	18	18	0,00	0,00
Общая площадь, кв. м. в том числе, торгового зала	484,00	484,00	0,00	0,00
Торговая площадь	310,00	310,00	0,00	0,00
Товарооборот на 1 торгового работника, тыс. руб.	360 033,5	388 827,94	8,00	28 794,44
Товарооборот на 1 кв. м. общей площади магазина, руб.	13 389,6	14 460,5	8,00	1 070,9
Товарооборот на 1 кв. м. торговой площади, руб.	20 905, 1	22 577,1	8,00	1 672

Анализируя данные таблицы 9, заметна положительная тенденция роста товарооборота на 1 кв.м. площади и увеличение чистой прибыли, что говорит о том, что эффективно формируется ассортимент продукции данной ТС «Матрешка».

Результаты работы имеют практическую значимость для предприятия ТС «Матрешка», на базе которого был проведен анализ. Формированием

ассортимента товаров в ТС «Матрешка» занимается непосредственно руководитель организации и менеджер по закупу.

Проведем анализ внешней среды ТС «Матрешка», используя STEP-анализ.

STEP-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления социальных (Social) и технологических (Technological), экономических (Economic) и политических (Political) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Таблица 2.2 – STEP анализ

Social	Демографические процессы в городе характеризуются стабильной тенденцией к росту детского населения за счет естественного и миграционного прироста. Направленность государственной политики на изменения демографической ситуации в стране привела к увеличению рождаемости в городе.
Technological	Развитие науки и техники является главным фактором экономического роста уже три столетия. Новая техника заменяет старую, от которой она отличается сокращением удельных затрат труда, материалов и энергии, а также капитала. Любое научно-техническое новшество может вызвать серьезные долговременные последствия. Для предприятия ТС «Матрешка» решающие значение могут оказать инновации в сфере производства продуктов питания.
Economic	Общая покупательная способность населения, которая связана с уровнем текущих доходов, цен, сбережений и доступностью кредита, уровнем безработицы. Данный фактор является важным для ТС «Матрешка», так как при снижении платежеспособности населения, снизится прибыль предприятия.
Political	В России быстро растет число законодательных актов, регулирующих предпринимательскую деятельность. Их основой является Конституция РФ и Гражданский кодекс. Важная причина государственного регулирования - необходимость защиты потребителей от недобросовестной деловой практики. Руководители предприятий должны хорошо знать федеральные и местные законы, под действие которых подпадает маркетинговая деятельность в том или ином регионе. Для предприятия ТС «Матрешка» решающие значение могут оказать колебания и нестабильность политической ситуации.

Из STEEP-анализа видно, что наибольшее положительное влияние оказывают экономические, социальные и технологические факторы, но стоит не забывать и политические, т.к. нестабильность политической ситуации может сыграть решающую роль. Согласно Федеральному законодательству целью государственного регулирования цен и тарифов является:

– защита интересов потребителей от сговора монополистов в повышение цен и тарифов на товары и услуги;

– заинтересованность в покупке товаров и услуг Российского производства зарубежными потребителями;

– соблюдение механизма сбалансированности интересов потребителей и продавцов;

– создание экономического стимула для использования ресурсов в производственных процессах.

Важнейшим инструментом регулирующим отношение между продавцом и покупателем является стоимость. Согласно Федеральному «Об оценочной деятельности Российской Федерации» (135- ФЗ) различают четыре вида стоимости, из которых наиболее часто встречающимися видом является рыночная стоимость, которая и определяет цену на потребительском рынке товаров и услуг.

SWOT-анализ – это оценка фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемая в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска.

С целью выявления и структурирования сильных и слабых сторон деятельности предприятия, а также потенциальных возможностей и угроз необходимо провести SWOT-анализ деятельности ТС «Матрешка», результаты которого приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – SWOT-анализ деятельности ООО «Армада»

Сильные стороны(S)	Слабые стороны(W)
Географическая доступность	Низкий уровень маркетинговых мероприятий
Высокая конкурентоспособность за счет низких цен	Отсутствие эффективной системы материальной мотивации персонала
Высокая финансовая устойчивость в виду отсутствия задолженности по заемным средствам	Высокая текучесть персонала
Высокий уровень сервиса и обслуживания	Отсутствие системы адаптации новых сотрудников
	Низко квалифицированный персонал
Возможности(O)	Угрозы(T)
Расширение сети, открытие новых магазинов	Кризис в экономике
Выход на новые рынки или новые сегменты рынка	Усиление конкуренции

Таким образом, SWOT-анализ показал, что компанию можно охарактеризовать как с положительной стороны, наличием достаточного количества сильных сторон, таких как географическая доступность, низкие цены на продукцию, высокая конкурентоспособность за счет низких цен, высокая финансовая устойчивость в виду отсутствия задолженности по заемным средствам, высокий уровень обслуживания и сервиса.

С другой стороны в компании присутствуют недостатки: низки уровень маркетинговых мероприятий, высокая текучесть персонала, отсутствие эффективной системы оплаты труда, низко квалифицированный персонал, отсутствие системы адаптации новых сотрудников. Возможности предприятия, которые смогут улучшить эффективность деятельности – выходы на новые рынки сбыта, открытие новых магазинов. Однако на результативность деятельности компании могут повлиять угрозы, например, кризис в экономике, усиление конкуренции.

Анализ среды непосредственного окружения ТС «Матрешка» представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ среды непосредственного окружения

Группа факторов	Фактор	Проявление	Влияние на предприятие	Возможная реакция со стороны предприятия
1. Клиенты	Продуты питания	Увеличение спроса на продукты питания	Увеличение объемов продаж	Увеличение доходов, снижение затрат
2. Поставщики	Поставщик и продуктов питания	Резкое повышение цены на продукцию постовляемую поставщиками	Увеличение конечой цены продукции	Поиск новых альтернативных поставщиков
	Поставщик и денежных поступлени й	Тесные связи с клиентами	Перечисленние денег на расчетный счет без задержек	Бастрая расплата по кредиторской задолжности перед поставщиками и бюджетом
3. Конкуренты	Рынок высокой конкуренци и	Предприятие одно из многих в своей отрасли.	Существует большое число торговых сетей, предлагающих идентичную продукцию.	Препятствие проникновению на рынок новых конкурентов за счет метода снижения цен

ТС «Матрешка» славится своим дружным коллективом. Большое внимание уделяется повышению корпоративного духа сотрудников, для этих целей организуются специальные тренинги.

В компании анализ труда и заработной платы проводится ежегодно опытными специалистами отдела управления персоналом под контролем директора по персоналу ТС «Матрешка».

Одним из наиболее действенных стимулов считается продвижение рабочего по карьерной лестнице. На индивидуума повышение оказывает благоприятное воздействие, он стремится улучшить свою работу, оправдать ожидания, не подвести. Повышение в должности помогает человеку самоутвердится, почувствовать доверие, оказанное со стороны начальства, ощутить свою значимость, помогает понять, что его старания не напрасны и он нужен компании [39].

Морально–психологическое стимулирование. Данный вид стимула ориентирован на личностные качества человека, его внутренние потребности. В отличие от вышеописанных стимулов, моральные являются внутренними, они действуют намного глубже. Поэтому воздействовать на прямую на них нельзя, в этом и заключается сложность данного вида стимулирования. Обычно моральные стимулы используются психологами или очень грамотными менеджерами , которые чувствую внутренние потребности человека и помогают ему обрести ожидаемый результат. Смысл морального стимулирования является оглашение достигнутых результатов.

Моральные стимулы основываются на том, что труд – это высшая ценность. Данный вид стимулов не сводится только к наградам или материальным поощрениям. Упор делается на то, что бы все знали и осознавали возможности штатного сотрудника, его потенциал, профессиональные возможности, достижения. Однако, важно учитывать возможности всего персонала, выделяя кого-то одного, остальные будут ощущать свою несостоятельность. Такой подход требует очень аккуратного применения.

2.3 Анализ численности и профессионально-квалификационного состава работников предприятия

Анализ численности и профессионально-квалификационного состава работников предприятия необходимо начать с рассмотрения структуры и динамики численности персонала за последние 3 года (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Численность персонала ТС «Матрешка» 2013-2015 гг.

Наименование показателей	2013 год	2014 год	2015 год
Списочная численность	28	37	48
В том числе: мужчины	6	8	10
Женщины	22	30	38
Среднесписочная численность	25	36	47

В 2013 году в ТС «Матрешка» работало всего 28 человек, среднесписочная численность работающих составила 25 человек, так как 2 человека работало по совместительству.

В 2014 году среднесписочная численность работающих составила 37 человек, что на девять человек больше чем в 2013 году. Так как открылся еще один магазин. В 2015 году списочная численность составила 48 человек, что на одинадцать человек больше, чем в предыдущем 2014 г. Среднесписочная численность персонала составила 47 человек. Увеличение численности персонала косвенно свидетельствует о платежеспособности организации.

Анализ персонала по категориям в 2013 – 2015 гг. представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ персонала ООО «Армада» по категориям в 2013 – 2015 гг.чел.

Категории персонала	2013 год	2014 год	2015 год
Списочная численность, в том числе:	28	37	48
- руководители	4	5	8
- специалисты	6	8	10
- рабочие	12	16	20
- вспомогательный персонал	6	8	10

Из приведенной таблицы и диаграммы видно, что происходит стабильный прирост численности персонала(рисунок 2.3). На всем периоде становления предприятия виден стабильный рост численности персонала. Все это связанно со стабильной работой управленческого аппарата в сторону развития сбытовой сети. В предприятии наблюдается текучесть кадров все это связано со сменой

руководства. Новое руководство сокращает старый аппарат управления и, наоборот, на конкурсной основе набирает новых квалифицированных специалистов.

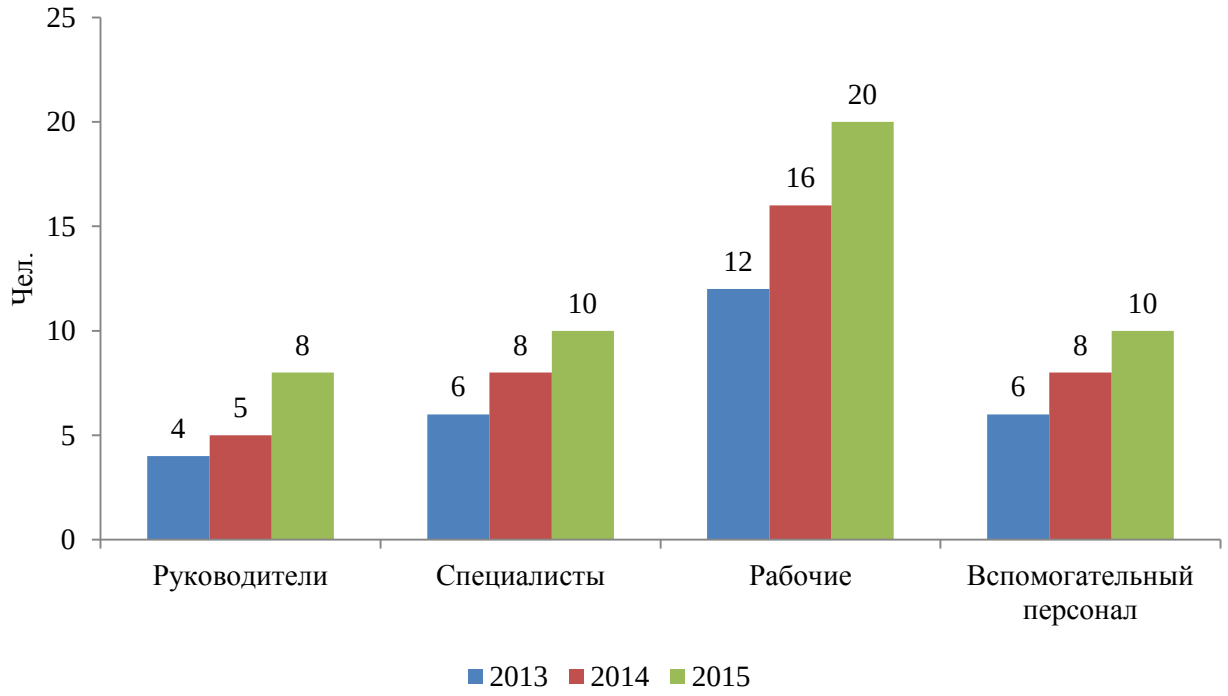

Рисунок 2.3 – Динамика персонала по категориям в 2013 – 2015 гг.

Таким образом, преобладающее количество работников – это рабочие, так как деятельность предприятия связана с выкладкой товара на полки, т.к. магазин самообслуживания .

Далее проведен анализ социальной структуры персонала (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Анализ социальной структуры персонала ТС «Матрешка»

Классификация	2013 год	2014 год	2015 год
- по образованию	среднее	Средне-специальное	Средне-специальное/Высшее
-по полу: Мужчины	22%	22%	21%
По возрасту:	От 24 года до 55 лет	От 22 лет до 50 лет	От 23 лет до 45 лет
По стажу	От 3 лет до 35 лет	От 2 лет до 30 лет	От 3 лет до 25 лет

Из приведенной «таблицы 8» видно, что организация привлекает к работе молодых специалистов – людей, необходимых для повышения качества возможных обязанностей.

Из числа работающих в 2013 году 10 человек молодежь, имеющая возраст от 24 лет, 10 человек имеет возраст старше 40 лет, из них 4 мужчин старше 50 лет. В организации работают 4 пенсионеров. Из числа руководителей 6 человек старше 40 лет, 4 специалистов – все это специалисты с большим опытом работ, с высокой квалификацией. Все работающие в организации руководители имеют высшее образование.

Из числа работающих в 2014 году 16 человек – молодежь, имеющая возраст до 30 лет, 15 человек имеют возраст старше 40 лет, из них 2 женщины старше 45 лет и 4 мужчин старше 50 лет. В организации работают 30 пенсионеров, из них 16 мужчин и 14 женщин. Все они специалисты с большим опытом работы, с высокой квалификацией и с большим послужным списком. Основная масса рабочих сотрудников имеет средне - специальное образование, управленческий аппарат имеет высшее образование.

Из числа работающих в 2015 году 22 человека – это молодежь, имеющая возраст до 30 лет, 8 человек имеют возраст старше 30 лет. Оставшиеся 18 человек старше 40 лет, все они имеют большой стаж работ и навыки в данной сфере. Анализ обеспеченности организации персоналом представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ обеспеченности организации персонала, чел.

Категории работающих	Бизнес-план	Фактически	Выполнение плана, %	Отклонение от плана	
				Недостаток	Излишек
Директор	1	1	100	-	-
Зам директора	5	5	100	-	-
Специалисты	10	10	100	-	-
Рабочие	20	20	100	-	-
Вспомогательный персонал	10	10	100	-	-

Из данной таблицы видно, что штат укомплектован полностью. По плану имеется в наличии одно свободное место. Предприятие по сотрудникам выполняет план полностью.

Проанализируем динамику численности сотрудников в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ динамики численности сотрудников

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год
Принято в организацию, чел.	28	12	12
Выбыло рабочих с организации, чел.	3	1	1
Среднесписочное число работников, чел.	25	36	47
Коэффициент оборота рабочей силы по приему	1,12	0,33	0,25
Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению	0,12	0,02	0,02
Коэффициент текучести кадров	0,12	0,02	0,02

Данная таблица показывает, что в 2013 году уволилось по собственному желанию (3 чел.) меньше человек, чем было принято (28 чел.). На место выбывших с организации, принимают на работу людей на конкурсной основе. В последующие годы наблюдается уменьшение текучести кадров. Если в 2013 году текучесть составляла 12%, то уже в 2014 году – 2%, и пока она сохранилась в 2015 году – 2%. Коэффициент текучести кадров – это индикатор кадровой политики компании, и ее эффективности.

Оценивая текучесть кадров на предприятии можно отметить такой факт, как продолжительность работы в ТС «Матрешка». Средний срок может быть 6 мес., год и три года. Изучая продолжительность работы уволившихся сотрудников по собственному желанию, отметим, что данные работники проработали не более года. Данный факт является показателем неэффективной системы адаптации сотрудников, а вернее ее отсутствием. Зачастую, новые работники принимают решение об увольнении в течение первых недель работы. Но по ряду причин решение об увольнении было принято только спустя несколько месяцев.

Таким образом, количественный штат фирмы состоит из 48 сотрудников, средний возраст которых 25-27 лет. Коллектив молодой, разнополый. За время

существования организации коллектив практически не менялся. На момент исследования 2 человек из коллектива получают высшее образование, остальные члены высшего звена коллектива его уже имеют, в том числе и сам руководитель имеет два высших образования. На предприятии в последнее время наблюдается рост текучести кадров, что вызвано такими причинами, как неудовлетворительная система материальной мотивации, отсутствие системы адаптации новых сотрудников.

Специалисты отдела кадров, осуществляющие деятельность от имени компании, знакомят новых сотрудниками со структурой предприятия, их полномочиями, правами и обязанностями, соответствующие их должности. Руководство компании поддерживает политику открытых дверей, это означает, что каждый сотрудник вправе придти к высшему руководству со своими проблемами, новыми предложениями или замечаниями. Если руководитель организации в силу обстоятельств не может выслушать подчиненного своего подчиненного, то последний может обратиться в департамент персонала.

Важно понять, что именно коллективная работа приводит организацию к успеху и помогает ему выжить в тяжелых конкурентных условиях. Поэтому руководство компании стремится создать дружелюбную обстановку в коллективе компании. В случаи возникновения ссор или недопонимания между персоналом организации, спор разрешает руководитель, предварительно выслушав обои стороны.

2.4 Проблемы мотивирования труда работников компании ТС «Матрешка»

Мотивация – процесс побуждения к труду [21].

Выполнять одну, и туже работу человек может по-разному. Он в силах выполнить ее быстрей, а может, наоборот, не спеша браться за выполнение поставленных целей или вовсе избегать больших заданий. Все это отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. Человек может по-разному относится к работу и по-разному тратить свой потенциал. Например, одни служащий очень

тщательно подходит к своему делу, старается максимально эффективно и правильно выполнить поставленные перед ним задачи, а другой выполнить туже работу наотмашь. Все зависит от организации труда на предприятии, от начальника. Руководитель задает настроение рабочему персоналу и формирует обстановку в коллективе. Однако, не только начальник и благоприятная социальная среда влияет на работоспособность человека. Поэтому нужно целостно оценивать ситуацию и принимать меры. В правильном воздействии стимулов, мотивов, руководства рабочий может не только повысить собственную работоспособность, но и настроить окружающих его людей на продуктивную работу.

Человек может иметь хорошее образование, быть отличным специалистом, но без энтузиазма все его навыки теряют всякий смысл. Руководству организации важно выстраивать работу таким образом, что бы весь потенциал был задействован полностью. Мотивирование рабочего должно формироваться под влиянием социальных и экономических условий, трудовых традиций, принятых в обществе. Материальная система стимулов должна исходить из сложившейся ситуации в экономики страны и рынка труда.

Как правило, в менеджменте применяются 6 способов стимулирования, которые не относятся к материальным: одобрение; действие; вознаграждение свободным временем; взаимопонимание и проявление интереса к работнику со стороны руководства; предоставление самостоятельности и любимой работы. Компании, которые дорожат своими рабочими, должны правильно формировать систему взаимодействия между начальством и рабочим персоналом. Находить точки «соприкосновение», понимать друг друга и идти на встречу. Обычно этого баланса можно достичь с помощью не материальных методов регулирования. Также, путем обучения персонала, встреч «без галстуков» можно установить взаимопонимание между руководством и подчиненными, тем самым создать благоприятную обстановку в коллективе. В начале каждого отчетного периода, квартала, полугодия или года, каждое предприятие выбирает свой период, за

который каждый рабочий компании должен выполнить определенный объем работ. Неправильная постановка задач приводит к недопониманию подчиненного и руководителя, что усложняет процесс проверки выполненного объема работ. Для того, что бы каждый рабочих как можно наиболее эффективней выполнял поставленные перед ним задачи, необходима мотивация. Правильная мотивация рабочего повышает уровень работы не только отдельно взятого специалиста, но и общий уровень компании.

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].

Персонал предприятия получает заработную плату, которая в своем составе имеет оклад и премию. Оклад сотрудники организации получают вне зависимости от объема выполненных работ, а премия выплачивается в зависимости от объемов продаж и общих показателей работы. Данная система мотивирует персонал, тем самым повышает эффективность работы. Однако не ясность в премиальной части заработной части, отсутствие прозрачных методов расчета, приводят к ряду проблем:

– возникает угроза шантажа, когда опытный и грамотный специалист манипулирует работодателем, под предлогом повышения заработной платы либо его увольнения;

– рост ставок не связан с профессиональной аттестацией персонала. Решение о повышении заработной платы принимается менеджером лично в результате торгов или в кризисных ситуациях;

– большие диспропорции в оплате труда высококвалифицированных и менее квалифицированных специалистов, а также специалистов одной категории.

– 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.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что данная система не является эффективной. С одной стороны, существующая система оплаты труда в целом соответствует потребностям большинства сотрудников, для которых основной мотивацией служат денежные средства, однако не прозрачная система оплаты отталкивает и настораживает рабочий персонал. С другой стороны явно прослеживается спад активности рабочего персонала, так как не только денежное поощрение гарантирует эффективную и качественную работу.

Стоит отметить, что большая часть коллектива проработавшая на предприятии больше полутора – двух лет потеряла интерес и мотивацию к работе. Это ведет к спаду производительности и потери качества выполненных работ, что ведет к снижению эффективности работы самого предприятия. По результатам последней проведенной плановой инвентаризации потери магазина за три месяца составили девяносто восемь тысяч рублей. Это позволяет говорить о неудовлетворительной работе административной группы и торгово-оперативного персонала.

В розничной сети ТС «Матрешка» 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 ТС «Матрешка», представлены на рисунке 2.4.

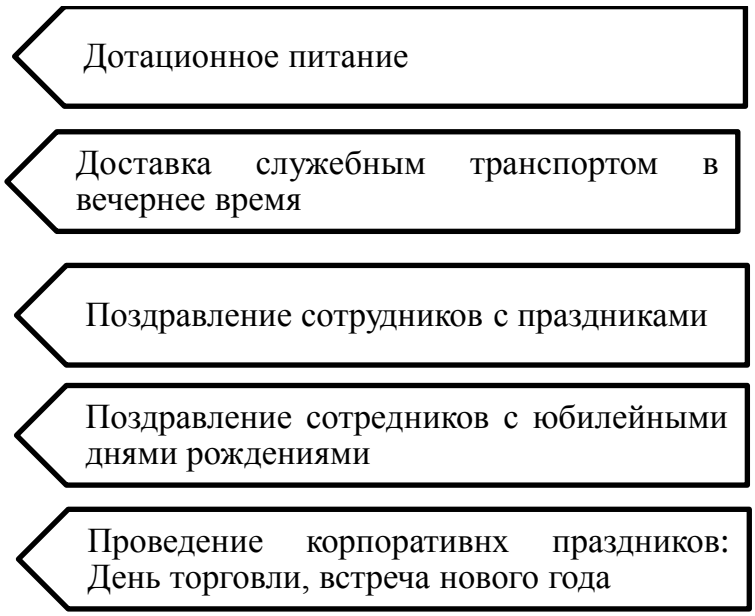

Рисунок 2.4 – Льготы предоставляемые сотрудникам компании

На любом предприятии для работников важна не только заработная плата, льготы предоставляемые организацией, но и отношения в коллективе. Зачастую не каждый начальник предает значение последнему фактору, который значительно сказывается не только на работника, но и как правило, оказывает влияние на эффективность общей работы коллектива. Благоприятная социальная обстановка ведет не только к выполнению поставленного плана, но и повышает заинтересованность самих рабочих в результате работы организации.[32]

В сложившейся ситуации, на мой 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.

Зачастую это связано с тем, что основная часть персонала не имеют высшего образования, в связи с чем отсутствуют навыки в управлении персонала и работы на ПК.

Подводя итоги вышеизложенному, можно сделать вывод, что ТС «Матрешка» обладает хорошим потенциалом, о чем свидетельствует показатели технико-

экономического анализа. За анализируемый период работы предприятия значение большинства показателей выше среднего, что говорит о стабильном положении компании в отрасли и тенденции к развитию.

Однако, существуют очевидные минусы, которые дестабилизируют положении ТС «Матрешка» на рынке, к таким фактором относится высокая текучесть кадров. Пренебречь данному фактору нельзя, так как это сказывается на результатах работы.

Для торговой сети крайне важна работа всего персонала и что бы люди были заинтересованы в результатах работы. 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.

3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ТС «МАТРЕШКА»

3.1 Структура системы мотивации ТС «Матрешка»

Порядок материального стимулирования сотрудников компании, торговой сети «Матрешка», определяет добросовестно выполняющих должностные обязанности и достигших отменных результатов в ходе работы, повышающих производительность трудовой деятельности и за другие успехи в работе, способствующие эффективной деятельности компании. Основой системы стимулирования персонала является мотивация сотрудников для получения высоких индивидуальных результатов труда соответствуя критериям результативности и профессионализма, заданных 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 складывается из нескольких критериев:

1. Заработная плата начисляется рабочему исходя из дифференциации труда, с учетом сложности выполненных заданий, их специфики, ответственности, уровня знаний рабочего, степени самостоятельности и времени выполнения работы.

2. Размер оплаты труда 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 два раза в месяц. Сроки выплаты заработной платы:

– первый раз (аванс) с 5 числа текущего месяца, в течение 5 дней;

– второй раз с 20 числа следующего месяца, в течение 5 дней;

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 Премиальный 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;
- фасовщик;
- охранник торгового зала;
- уборщик производственных помещений;
- дворник.

Критериями оценки сотрудников для представления к премии являются:

- выполнение должностных обязанностей;
- отсутствие нареканий со стороны непосредственного руководителя по качеству выполнения должностных обязанностей;

– 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 премированный сотрудник;

– премия насчитывается пропорционально отработанному времени за расчетный период;

– информация предоставляется в виде служебной записке директору по торговле не позднее 15 числа текущего месяца;

– согласованные премии предоставляются в финансовый департамент не позднее 18 числа текущего месяца.

Премия базовому персоналу магазина выплачивается за предыдущий отчетный период 20–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 Премиальный фонд по итогам работы магазина за 6 месяцев. К административному персоналу магазина относятся должности, представленные на рисунке 3.1.

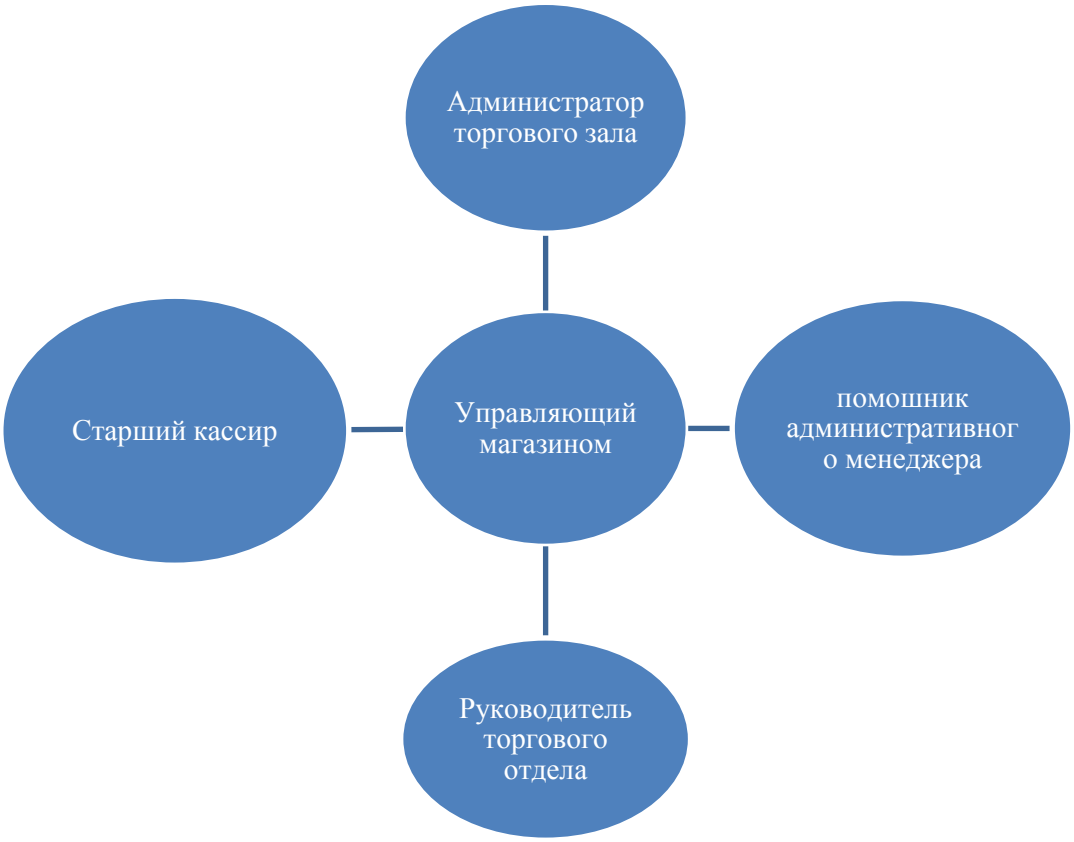

Рисунок 3.1 – Должности административного персонала

Определяющими показателями являются среднемесячный товарооборот магазина за квартал. 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:

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

– выполнение должностных обязанностей;

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

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

– соответствие коэффициента потерь по результатам ревизий.

Премия административному персоналу магазина выплачивается за предыдущий отчетный период 20-го числа следующего месяца. Премия насчитывается пропорционально отработанному времени за расчетный период (для вновь принятых). Период стажировки сотрудника в любой из должности, 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. Отдел кадров 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 - 6000 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 14–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 19–го числа месяца, следующего за отчетный период.

Премия сотрудникам магазина выплачивается за предыдущий отчетный период 1–го числа следующего месяца. Премия «Тайный 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;

– 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). В таблице 3.1 представлены виды материальной помощи.

Таблица 3.1 – Виды материальной помощи

Основание для получения материальной помощи	Размер материальной помощи	Необходимые документы
Для сотрудников, находящихся на испытательном сроке*[1]		
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

Окончание таблице 3.1

Основание для получения материальной помощи	Размер материальной помощи	Необходимые документы
Для сотрудников, прошедших испытательный срок[2]		
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.
[2] Заявление о материальной помощи подается в течение 14 дней, со дня прошедшего события.

Для предоставления материальной помощи сотруднику необходимо подать заявление в департамент персонала, заявление необходимо подкрепить 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 стоимость 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.

3.2 Методические основы формирования и внедрения системы мотивации в ТС «Матрешка»

Проанализировав систему мотивации ТС «Матрешка» можно сделать вывод о том, что данная система выстроена правильно. Данные выводы сделаны на основе того, что деятельность организации приносит прибыль, торговая сеть развивается. Однако руководство предприятия не останавливается на достигнутом и стремится

развивать предприятие дальше, открывая новые торговые магазины, совершенствуя систему управления, увеличивать чистую прибыль организации.

Важно понять, что процесс управления включает в себя не только контрольно за выполнением планов, но и планирование деятельности, поиск альтернативных путей решения проблем. Одна из главных задач для ТС «Матрешка» поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих эффективную работу штатных сотрудников. Решающим причинным фактором эффективности выполнения поставленных задач является рабочий персонал, а именно их заинтересованность в достижении результата. Для достижения поставленных целей важно правильно мотивировать персонал. Основной акцент в системе мотивации персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с ТК РФ ТС «Матрешка» самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. В настоящее время система оплаты труда является гибкой. На усмотрения работодателя принимаются те или иные системы поощрения работника. Главной целью любой современной системы оплаты труда является нахождение баланса между максимальной отдачей работника и минимальной заработной платой. При правильном решении данной задачи, мы можем получить максимальный эффект при этом сохранить деньги организации. Рассмотрим расчет системы мотивации управляющего магазином, представленный в Таблице 3.2.

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

Фиксированная часть			20000
Премиальная часть			Сдельная (18000)
Составляющие для премиальной части	Условия	1К	10000
	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 представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – расчет 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, которая представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Мотивация руководителей торгового отдела

Фиксированная часть			13600
Премиальная 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
	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 представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Расчет 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 рассчитана в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – 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
	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 представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Расчет премиальной часть 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 рассчитана в таблице 3.8

Таблица 3.8 – 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
	Есть отклонения	0	0
		3К	2000
Текучесть 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 представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Расчет 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 отражается 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 ТС «Матрешка» была предложена апробация мероприятий, представленных в предыдущих пунктах третьей главы диссертационной работы. По результатам апробации получены следующие результаты:

Таблица 3.10 – Изменение показателей после апробации предложений по мотивации работников ТС «Матрешка»

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 ТС «Матрешка», проведенного после апробации мотивационных мероприятий. Анкета с вопросами представлена в приложении 2.

Результаты проведенного анкетирования представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Удовлетворенность работников ТС «Матрешка» 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

Окончание таблице 3.11

Вопросы анкеты	Оценка до апробации, %	Оценка после апробации, %
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 3.12.

Таблица 3.12 – Оценка работниками ТС «Матрешка» 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.

В результате проведенных исследований были рассмотрены вопросы стратегии мотивации персонала. Вследствие чего можно сделать вывод о том, что процесс мотивации персонала компании вне зависимости от сферы деятельности крайне важен. 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 и его финансовых показателей. Достигнуть высокой работоспособности можно благодаря правильной мотивации рабочего персонала. Тогда не только руководитель будет заинтересован в результатах работы и получения максимальной прибыли от деятельности компании, но и штатный рабочий будет стремится к достижению поставленных руководителем задач. Поэтому так важно найти именно те мотивы, которые заинтересуют рабочего и дадут новый толчок 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 ТС «Матрешка» носят комплексный характер, что позволит наиболее эффективно использовать имеющиеся человеческие и финансовые ресурсы, а также сформировать рациональный подход к управлению персоналом торговой компании.

Подводя итог вышеизложенному, можно сделать вывод, что данная система позволяет сотрудника заинтересовать в результатах деятельности предприятия. Если результаты компании будут положительными, а потери и брак минимальными, заработная плата персонала возрастет. Данная система позволяет задействовать все формы воздействия. Также это обеспечит объединение коллектива и создания команды, которая направлена на успех.

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, сложный процесс, который базируется как на внешние факторы окружающие индивидуума, так и на внутренние интересы самого человека. Сложность выявления потребностей зависят от человека;

формирование и развитие мотивов, после выявление потребностей важно правильно сформировать мотив, который должным образом воздействует на работника, что подтолкнет его к повышению работоспособности и качеству выполняемых работ;

управление мотивами с целью изменения поведения людей, на данном этапе теория переходит в практику, с помощью различных воздействий определятся «откликается» ли индивидуум на него.

Теории мотивации, следует уделять особое внимание, она определяет в каком направление двигаться руководителю, на что обращать внимание, чему можно пренебречь. Однако, нет особых указаний на конкретные действия, которые необходимо выполнять, что бы все рабочие выполняли свою работу в поставленных срок и при этом были заинтересованы в результатах деятельности предприятия. В этом и состоит мастерство управления, не только управлять, но и отмечать особенности людей, их предпочтения, внутренний потенциал, правильно находить применению данному человеку, что бы тот был на «своем» месте.

Успех любой организации зачастую зависит от того, насколько правильно проработана система стимулов и наказаний, от правильности разработки управления деятельностью самого предприятия.

Компании, которые дорожат своими рабочими, должны правильно формировать систему взаимодействия между начальством и рабочим персоналом. Находить точки «соприкосновение», понимать друг друга и идти на встречу. Обычно этого баланса можно достичь с помощью не материальных методов регулирования. Также, путем обучения персонала, встреч «без галстуков» можно установить взаимопонимание между руководством и подчиненными, тем самым создать благоприятную обстановку в коллективе. В начале каждого отчетного периода, квартала, полугодия или года, каждое предприятие выбирает свой

период, за который каждый рабочий компании должен выполнить определенный объем работ. Неправильная постановка задач приводит к недопониманию подчиненного и руководителя, что усложняет процесс проверки выполненного объема работ. Для того, что бы каждый рабочих как можно наиболее эффективней выполнял поставленные перед ним задачи, необходима мотивация. Правильная мотивация рабочего повышает уровень работы не только отдельно взятого специалиста, но и общий уровень компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотив – это то, что побуждает человека к действию. Обычно мотив подразумевает внутренний, личностный характер, который формируется в результате воздействия на него внешний факторов окружающей среды индивидуума, а так же жизненного опыта. Обычно, мотив не только побуждает человека к определенному действию, но и как правило, формирует определенную модель поведения, указывающая путь к достижению цели.

«Мотивация – это внутренний процесс, который человек делает осознанно, следуя определенному типу поведения, который побуждает его к действиям. Вследствие внутренних и внешних воздействий, индивидуумом вырабатывается определенная модель поведения. Данные воздействия могут служить как удерживающими так и ускоряющими факторами в модели поведения [6].

Мотивирование – это своего рода процедура, которая определенным образом влияет на человека, с целью побуждения его к действию. Эффективность от мотивирования определяется результатом и указывает насколько эффективно была построена мотивация.

Стимулы делятся на материальные и моральные. Компании, которые дорожат своими рабочими, должны правильно формировать систему взаимодействия между начальством и рабочим персоналом. Находить точки «соприкосновение», понимать друг друга и идти на встречу. Обычно этого баланса можно достичь с помощью не материальных методов регулирования. Также, путем обучения персонала, встреч «без галстуков» можно установить взаимопонимание между руководством и подчиненными, тем самым создать благоприятную обстановку в коллективе. В начале каждого отчетного периода, квартала, полугодия или года, каждое предприятие выбирает свой период, за который каждый рабочий компании должен выполнить определенный объем работ. Неправильная постановка задач приводит к недопониманию подчиненного и руководителя, что усложняет процесс проверки выполненного объема работ. Для того, что бы

каждый рабочих как можно наиболее эффективней выполнял поставленные перед ним задачи, необходима мотивация. Правильная мотивация рабочего повышает уровень работы не только отдельно взятого специалиста, но и общий уровень компании.

Все люди разные, у каждого свой характер, свое восприятие окружающего мира, поэтому и реакция на конкретные стимулы у каждого человека проявляется по-своему. Стимулы, которые не побуждают человека к действию – бессмысленны.

Успеха достигнет только тот руководитель, который признает людей главным источником развития организации. Вне зависимости от правильности выбранного решения, успеха достигает тот, кто рационально использует предложенные ресурсы, которыми могут служить как производственные мощности организации, так и интеллектуальный труд работников предприятия. Достигнуть поставленной цели возможно при правильной мотивации рабочего персонала.

Не смотря на то, что в России вопрос мотивации и стимулирования рабочих возникла позднее, от проблем мы не ушли. Опыт Западно-Европейских стран в нашей стране не «прижился», это связанно с множеством различных факторов. Одним из первых и основополагающих факторов является менталитет и привычки народа. В связи с климатическими условиями русский человек издавна привык в зимнее время года лежать а печи, а в летний период работать в полную силу, что бы прокормить себя зимой. Хоть быт людей изменился, привычки остались теми же. Русские люди привыкли оставлять сложную работу на потом, работать с большими перерывами, тем самым процесс стимулирования в России становится сложнее. Также важно учесть экономическую ситуацию в стране. По причине нестабильной рыночной экономики частным предпринимателям, средним и малым компаниям, сложно выжить в неустойчивых рыночных условиях. Для каких-то организаций экономических кризис в стране служит мощным толчком к развитию деятельности, но для большинства предприятий дестабилизация рынка ведет к гибели деятельности компании.

В конечном счете, мотивация – это поиск баланса между необходимым минимум работ и максимальным вознаграждением. Точка равновесия должна удовлетворять и управляющего и подчиненного. Как правило, рабочий стремится за большое вознаграждение выполнить минимальных объем работ, работодатель стремится за минимальную заработную плату получить максимально высокий объем выполненных работ. Мотивация – это своего рода, соглашение, которое должно удовлетворять обе стороны.

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, которые определятся как внешней средой, так и внутренними предпочтениями самого рабочего. Стоит отметить, что разные люди, могут по – разному реагировать на одно и тоже действие. Поэтому в процессе мотивации, важно учитывать индивидуальные особенности индивидуума.

Существует три аспекта мотивации:

1. Соотношение внутренних и внешних сил влияющих на индивидуума.
2. Какая деятельность находится без мотивации.
3. Как мотивация влияет на результаты работы.

Отсутствие энтузиазма в работе в большинстве случаев обусловлено отсутствием личного интереса рабочего. Для персонала важно ощущать свое «партнерство» с компаний. Им нужно видеть и понимать, как их личный успех отражается на результатах предприятия, они должны быть уверены, что дополнительная энергия принесет преимущества не только организации, но и себе. Чаще всего каждый работник ожидает повышения или денежного вознаграждения, будто премия, надбавки, дополнительные бонусы и т.д.

Розничная торговля это конечный этап обращения товаров, т.е. непосредственная продажа товара потребителю. В розничной торговли идет удовлетворение сразу двух сторон: покупателя и продавца. За счет потребительских свойств товаров покупатель удовлетворяет свои потребности, а за счет розничной надбавки к оптовой стоимости продавец получает определенный доход. Размер розничной надбавки зависит от спроса и

предложения на рынке, чем выше спрос и меньше предложения, тем выше может быть размер надбавки. Для продавца очень важно спрогнозировать именно тот сегмент рынка, на котором он может получить максимальную надбавку. В тоже время на ряд товаров и услуг государство вводит ограничения на стоимость товара, так называемые цены «пола» и «потолка». Эти цены создают определенные «рамки» ниже или выше, которых нельзя опускаться или подниматься.

Под рыночной стоимостью товара понимается наиболее вероятная цена по которой товар может быть продан на открытом, конкурентном рынке при условии, что продавец и покупатель действуют разумно, на них не оказывается воздействие, когда имеется полная информация о потребительских свойствах товара, когда товар выставлен в течение срока экспозиции достаточного для его реализации и товар продается в условиях конкуренции.

Потребительский рынок достаточно обширен и представлен различными сегментами: это рынок недвижимости, земельных участков, услуг, товаров. Если рассматривать рынок товаров его можно подразделить на две большие группы: продовольственные и непродовольственные товары.

По прогнозам аналитиков, рост оборота розничной торговли в России не опустится ниже 10% как минимум до 2017 г. — в связи с наличием перспектив развития данного сектора.

Сущность розничной торговли заключается в продаже товара или продукции непосредственно потребителю. Как правило, розничная торговля ведётся в объёмах, на порядок меньших, чем оптовая.

Розничные продавцы предоставляют товары и услуги только поштучно, их клиентами являются конечные потребители, которые покупают товары или услуги для личного пользования, а не для перепродажи третьим лицам. Это отличает розничных продавцов от производителей и оптовых торговцев

Магазины торговой сети «Матрешка» – это магазины формата «минимаркет», находящиеся в шаговой доступности от дома, созданные для быстрой и

комфортной покупки всего самого необходимого. Так называемая «палочка-выручалочка», имеющая преимущество перед гипермаркетами в своей доступности. Магазины такого формата привлекательны не только покупателям, но и инвесторам – они не так требовательны географически как супермаркеты: им не нужно строить отдельно стоящее здание с большой парковкой и инфраструктурой им достаточно 100-200 кв.м. в цоколе или на первом этаже жилого дома. ТС «Матрешка» взяла свое начало в 2013 году. Решив создать единую сеть, которая бы удовлетворяла покупателей не только доступностью товаров, но и была узнаваема в каждой точке города. Так появился новый бренд. Так появилась "Матрешка". Организационная структура управления - рациональная, так как каждое должностное лицо занимается непосредственно своей работой.

Вопросами управления персоналом занимается непосредственно исполнительный директор, а так же директора филиалов.

Основное руководство предприятием осуществляется исполнительным директором, находящимся в центральном офисе в г. Челябинске. Цель его деятельности – координация и руководство всей деятельностью. Исполнительный директор принимает решения по срочным вопросам, осуществляет контроль над деятельностью предприятия, назначает на должность высших должностных лиц-управляющих. Директор обязан обеспечить выполнение плановых заданий, обязательств перед бюджетом, поставщиками и заказчиками, банками и ген. Директором.

За прошедшее время руководители сети успели открыть 5 магазинов на территории города Челябинска, в настоящее время ведется ремонт и подготовка еще трех торговых точек. Перед открытием магазины проходят тщательный ремонт помещения и подготовку торгового оборудования. Помещения находятся в собственности, что позволяет держать низкие цены и проводить акции «товар дня». Еще немаловажным фактором служит то, что ТС «Матрешка» является дочерним предприятием крупной оптовой компании, которая занимается

дистрибуцией табачной, пивной и снековой продукцией, что дает прямое преимущество по этим группам товаров перед конкурентами. На сегодняшний день магазины торговой сети "Матрешка" можно встретить по адресам:

- ул. Пионерская,13;
- Каслинская,54;
- ул. Гончаренко, 90в;
- ул.Дегтярева,79;
- ул. Ворошилова 17.

В ближайшем будущем под новым брендом появится большее количество минимаркетов.

Торговая сеть «Матрешка» заботиться об удовлетворении наиболее важных, первостепенных потребностей покупателей. В торговой сети магазинов «Матрешка» каждый человек может найти для себя то, что нужно именно ему, от продуктов первой необходимости до бытовой химии.

Принципы работы:

- большой ассортимент востребованных товаров;
- гарантия качества товаров;
- быстрая и комфортная покупка (удобство, чистые и светлые 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.

Торговая сеть позиционирует свои магазины опираясь на предпочтения своих посетителей, обращая внимание к каждому конкретному покупателю. Кроме непосредственных продаж, стараясь удовлетворить так же нематериальные потребности покупателя. Это можно увидеть в приоритете сервиса и качества предоставляемой услуги, в уважении, внимании, помощи в экономии времени.

SWOT-анализ показал, что компанию можно охарактеризовать как с положительной стороны, наличием достаточного количества сильных сторон, таких как географическая доступность, низкие цены на продукцию, высокая конкурентоспособность за счет низких цен, высокая финансовая устойчивость в виду отсутствия задолженности по заемным средствам, высокий уровень обслуживания и сервиса.

С другой стороны в компании присутствуют недостатки: низки уровень маркетинговых мероприятий, высокая текучесть персонала, отсутствие эффективной системы оплаты труда, низко квалифицированный персонал, отсутствие системы адаптации новых сотрудников. Возможности предприятия, которые смогут улучшить эффективность деятельности – выходы на новые рынки сбыта, открытие новых магазинов. Однако на результативность деятельности компании могут повлиять угрозы, например, кризис в экономике, усиление конкуренции.

Целью написания диссертационной работы стала разработка предложений по созданию системы мотивации эффективной работы персонала ТС «Матрешка».

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, определятся 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.

Дана оценка мотивации персонала ТС «Матрешка».

Предложена система стимулирования для персонала.

Таким образом, можно отметить, что в ТС «Матрешка» 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 ТС «Матрешка» по отдельным параметрам профессиональной деятельности. Анализ проведен методом анкетирования.

На основании вышеизложенного руководству ТС «Матрешка» 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 ТС «Матрешка», 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 «Матрешка», и в любой другой розничной сети.

Подводя итог вышеизложенному, можно сделать вывод, что данная система позволяет сотрудника заинтересовать в результатах деятельности предприятия. Если результаты компании будут положительными, а потери и брак минимальными, заработная плата персонала возрастет. Данная система позволяет задействовать все формы воздействия. Также это обеспечит объединение коллектива и создания команды, которая направлена на успех.

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, сложный процесс, который базируется как на внешние факторы окружающие индивидуума, так и на внутренние интересы самого человека. Сложность выявления потребностей зависят от человека;

формирование и развитие мотивов, после выявление потребностей важно правильно сформировать мотив, который должным образом воздействует на

работника, что подтолкнет его к повышению работоспособности и качеству выполняемых работ;

управление мотивами с целью изменения поведения людей, на данном этапе теория переходит в практику, с помощью различных воздействий определятся «откликается» ли индивидуум на него.

Теории мотивации, следует уделять особое внимание, она определяет в каком направление двигаться руководителю, на что обращать внимание, чему можно пренебречь. Однако, нет особых указаний на конкретные действия, которые необходимо выполнять, что бы все рабочие выполняли свою работу в поставленных срок и при этом были заинтересованы в результатах деятельности предприятия. В этом и состоит мастерство управления, не только управлять, но и отмечать особенности людей, их предпочтения, внутренний потенциал, правильно находить применению данному человеку, что бы тот был на «своем» месте.

Успех любой организации зачастую зависит от того, насколько правильно проработана система стимулов и наказаний, от правильности разработки управления деятельностью самого предприятия.

Компании, которые дорожат своими рабочими, должны правильно формировать систему взаимодействия между начальством и рабочим персоналом. Находить точки «соприкосновение», понимать друг друга и идти на встречу. Обычно этого баланса можно достичь с помощью не материальных методов регулирования. Также, путем обучения персонала, встреч «без галстуков» можно установить взаимопонимание между руководством и подчиненными, тем самым создать благоприятную обстановку в коллективе. В начале каждого отчетного периода, квартала, полугодия или года, каждое предприятие выбирает свой период, за который каждый рабочий компании должен выполнить определенный объем работ. Неправильная постановка задач приводит к недопониманию подчиненного и руководителя, что усложняет процесс проверки выполненного объема работ. Для того, что бы каждый рабочих как можно наиболее эффективней выполнял поставленные перед ним задачи, необходима мотивация. Правильная

мотивация рабочего повышает уровень работы не только отдельно взятого специалиста, но и общий уровень компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамов, В.Е.Экономика и статистика фирм/ С.Д. Ильинкова, Т.П. Сироткина – М.: Финансы и статистика, 2007. – 225 с.
2. Апенько, С.Н. Стратегическое управление персоналом в динамичной среде функционирования организаций: монография/ С.Н, Апенько, А.Ю. Коньшунова. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2012. – 133 с.
3. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации// Управление персоналом. – 2006. – № 1. – С. 50– 52.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом/ Т. Ю. Базаров, Б.Л. Еремин – М.: Изд-во «ЮНИТИ», 2004. – 228 с.
5. Беленов, О. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность предприятий: подходы, анализ, оценка: учебное пособие/ О. Беленов, В.В. Долгих – Воронеж: Изд-во ВГУ, 2012. – 80с.
6. Богданов, Ю. Н. Мотивация персонала// Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 11. – С. 14– 19.
7. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебное пособие/ О.С. Виханский, Наумов А.И. – М.: Издательство Московского Университета, 2011.- 431с.
8. Вокшин, Н.А. Экономика труда: социально– трудовые отношения / Н. А. Вокшин – М.: Экзамен, 2006. – 317 с.
9. Володькина, М.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ М.В. Володькина. – К.: Знания-Прес, 2012. – 149с.
10. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник/ Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2006. – 414 с.
11. Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия// Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №5. – С. 87– 89.
12. Десслер, Г. Управление персоналом/ Г. Десслер, А.Я. Кибанов М.: БИНОМ, 2007. – 247 с.

13.Забелин, П.В. Основы стратегического управления: учебное пособие/ П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Маркетинг, 2011. – 196 с.
14.Зайцев, Г.Г. Управление персоналом: учебное пособие/ Г.Г. Зайцев. – СПб.: Изд-во «Северо-Запад», 2011. – 515 с.
15.Занюк, С. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования/ С. Занюк – М.: Ника-Центр, Эльга-Н – 2001. – 352 стр.
16.Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы/ Е.П. Ильин – СПб.: Питер, 2004. – 208 с.
17.Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента/ Н.И. Кабушкин – Минск: БГЭУ, 2006. – 416 с.
18.Карташова, Л. В. Организационное поведение/ Л.В. Карташова – М.: Изд-во ИНФРА М, 2004. – 512 с.
19.Кибанов, А.Я. Управление персоналом: регламентация труда/ А.Я. Кибанов – М.: Экзамен, 2004. – 492 с.
20.Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления/ В.И. Кноринг – М.: НОРМА. ИНФРА– М, 2006. – 375 с.
21.Колосницына, М. Г. Экономика труда/ М.Г. Колосницына М.Г. – М.: ИЧП «Магистр», 2004. – 400 с.
22.Колпаков, В.М. Стратегический кадровый менеджмент: учебное пособие/ В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко – К.: МАУП, 2011. – 510 с.
23.Комиссарова, Т. А. Управление человеческими ресурсами/ Т.А. Комиссарова – М.: Дело, 2006. – 249 с.
24.Кравченко, В.Ф. Организационный инжиниринг: учебное пособие/ В.Ф. Кравченко, Е.Ф. Кравченко, П.В. Забелин – М.: «Изд-во ПРИОР», 2012. – 256 с.
25.Лапуста, М.Г. Справочник директора предприятия/ М.Г. Лапуста – М.: ИНФРА – М, 2006. – 618 с.
26.Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг: учебное пособие/ Ж.Ж. Ламбен – С – Пб.: Наука, 2006. – 589 с.

27. Лафта, Дж.К. Эффективность менеджмента организации: учеб. Пособие/ Дж. К. Лафта – М.: Русская Деловая Литература, 2009. – 320 с.
28. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: курс лекций; практические задания/ Л.И. Лукичева – М.: Изд-во Омега-Л, 2006. – 391 с.
29. Мазманова, Б. Г. Управление оплатой труда/ Б.Г. Мазманова – М.: Финансы и статистика, 2004. – 485 с.
30. Мескон, М. Основы менеджмента/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2011. – 419 с.
31. Мильнер, Б. З. Теория организаций/ Б.З. Мильнер – М.: ИНФРА– М, 2006. – 316 с.
32. Озерникова Т. Профессионализм и трудовая мотивация// Служба кадров.– 2012.– N 2. – С. 26.
33. Морозов, В.П. Словарь эрудита/ В.П. Морозов, Э. А. Толкачев – СПб.: Фолио– пресс, 2005. – 270 с.
34. Предыбайлов, В.А. Особенности трудовой мотивации работников// Российский экономический журнал.- 2011.- №6. - С. 58-63.
35. Проскурин, Л.М. Результаты исследования методов мотивации// Управление персоналом. – 2012.– №1 – С. 91-98.
36. Романенко, И. В. Управление персоналом/ И.В. Романенко – СПб.: Изд-во «Михайлова В. Н.», 2004. – 318 с.
37. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: Учебное пособие/ Г.В. Савицкая – М.: ИП "Экоперспектива", 2006. – 428 с.
38. Сафронова, Н.А. Экономика предприятия/ Н.А. Сафронова – М.: Изд-во Юристъ, 2004. – 368 с.
39. Сергеев, И.В. Экономика предприятия: Учебное пособие/ И.В. Сергеев – М.: Финансы и статистика, 2004. – 531 с.
40. Слезингер, Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики/ Г.Э. Слезингер – М.: Изд-во ИНФРА– М, 2006. – 267 с.

41. Смирнов, Э.А. Основы теории организации: учебное пособие для вузов/ Э.А. Смирнов – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2011. – 375 с.
42. Сотникова, С. И. Управление карьерой/ С.И. Сотникова – М.: ИНФРА– М, 2004. – 414 с.
43. Сурков, С.А. Мотивация персонала// Управление персоналом. – 2012. – №7. – С. 13 – 16.
44. Табурчак, П.П. Экономика предприятия/ П.П. Табурчак, В.М. Тумина – Ростов: Изд-во «Феникс», 2006. – 285 с.
45. Титова, Н. Е. Рынок: интенсивность и мотивация труда/ Н.Е. Титова – М.: РАУ, 2004. – 512 с.
46. Уткин, Э.А. Управление фирмой./ Э.А. Уткин – М.: Акалис, 2006. – 315 с.
47. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг/ Р.А, Фатхудинов – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2006. – 640 с.
48. Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом/ В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин – М.: Экзамен, 2006. – 240 с.
49. Шершня, С. В. Управление персоналом современной организации/ С.В. Шершня – М.: ЗАО «Бизнес– школа «Интел Синтез», 2007. – 128 с.
50. Эйдельман, Я.Л. Мотивация персонала предприятия/ Я.Л. Эйдельман, Ю.Н. Лапыгин – М.: Финансы и статистика, 2007. – 192 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.

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

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.Удовлетварены ли вы размером заработной платы?

Спасибо за внимание.