

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

**Рябущенко Валентина Сергеевна**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**ПОВЫШЕНИЕ МОТИВАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ  
ТОРГОВОЙ РОЗНИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
Менеджмент организации

**ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:**

И.о. зав. кафедрой д.э.н., профессор  
Владимилова Ольга Николаевна

4.06.19

(дата, подпись)

Научный руководитель доцент,  
Москвин Сергей Николаевич

(дата, подпись)

Научный консультант д.э.н., профессор  
Владимилова Ольга Николаевна

4.06.19

(дата, подпись)

Дата защиты 18.06.2019

Обучающийся  
Рябущенко Валентина Сергеевна

4.06.19

(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_

(прописью)

Красноярск 2019

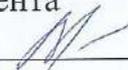
**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

**УТВЕРЖДАЮ:**

И.о. зав. кафедрой экономики и  
менеджмента

 О.Н. Владимирова  
" 25 " 10 \_\_\_\_\_ 2018 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВКР**

Обучающийся Рябущенко Валентина Сергеевна

Группа 46

1. Тема: Повышение мотивации менеджеров по продажам торговой розничной организации

утверждена приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2018 г.

2. Срок представления ВКР к защите 04.06.2019 г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативно-правовое обеспечение и деятельность мебельной компании ООО «Командор», нормативная документация, библиографические источники.

4. Содержание ВКР:

4.1. Изучить теоретические предпосылки повышения мотивации менеджеров по продажам

4.2. Провести анализ мотивации и применяемых методов стимулирования менеджеров по продажам мебельной компании «Командор»

4.3. Разработать основные направления повышения мотивации менеджеров по продажам мебельной компании «Командор»

Научный руководитель ВКР \_\_\_\_\_

Задание к исполнению принял \_\_\_\_\_ 2018 г. 

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>4</b>
<b>Глава 1. Теоретические предпосылки повышения мотивации менеджеров по продажам .....</b>	<b>8</b>
1.1. Сущность и содержание теории мотивации современного человека.....	8
1.2. Функционал менеджера по продажам торговой розницы. Факторы, влияющие на мотивацию .....	18
1.3. Методы повышения мотивации менеджера по продажам .....	233
1.4. Анализ используемых методов стимулирования в Российских и зарубежных торговых организациях.....	33
<b>Глава 2. Анализ мотивации и применяемых методов стимулирования менеджеров по продажам мебельной компании «Командор».....</b>	<b>41</b>
2.1. Общая характеристика мебельной компании «Командор».....	41
2.2. Исследование мотивации менеджеров по продажам мебельной компании «Командор» .....	47
2.3. Анализ применяемых методов стимулирования менеджеров по продажам мебельной компании «Командор» .....	50
<b>Глава 3. Основные направления повышения мотивации менеджеров по продажам ммбельной компании «Командор».....</b>	<b>59</b>
3.1. Направления повышения мотивации менеджеров по продажам МК «Командор» .....	59
3.2. План организационных изменений для повышения мотивации менеджеров по продажам МК «Командор» .....	64
3.3. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации менеджеров по продажам .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Заключение.....</b>	<b>80</b>
<b>Список использованной литературы.....</b>	<b>82</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>86</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Стратегическими целями большинства компаний, выступающих на рынках товаров и услуг, являются активное развитие бизнеса, расширение зоны влияния, увеличение числа клиентов. За успехом, как и за неудачами компании часто стоят конкретные действия сотрудников, а, значит, характер, мотивы, образование сотрудников во многом определяют стиль работы компании.

Успешность компании во многом определяется решениями и качеством выполнения обязанностей на различных уровнях ее управления. За поступками и принимаемыми решениями сотрудников стоят определенные мотивы, которые подлежат анализу, оценке и управлению.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних факторов, которые стимулируют желание и энергию человека на поддержание интереса и посвящение его определенной деятельности либо приложении усилий для достижения цели. Виды мотивации: Стимул, страх, достижение, власть, саморазвитие, социум.

Таким образом, появляется необходимость в управлении мотивацией персонала компании.

Мотивация персонала – это эффективная система методов для повышения производительности труда. Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного индивида. Следовательно, это некий набор действий со стороны руководителя, направленный на улучшение трудоспособности работников, а также способы привлечения квалифицированных и талантливых специалистов и их удержания.

В большинстве случаев руководство компании обладает широким спектром инструментов воздействия на мотивацию сотрудников. Однако текущая практика управления персоналом показывает, что далеко не все российские компании способны оценить и использовать в работе столь

эффективный инструмент управления, как мотивацию. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения [1, с. 544].

Актуальность темы обусловлена потребностью организаций в построении эффективной системы мотивации и стимулирования персонала, которая должна представлять собой компромисс между потребностями сотрудников и возможностью удовлетворения данных потребностей руководством компании.

Разработанные мероприятия для решения данных проблем помогут организации стабильно функционировать, одновременно удовлетворять потребности персонала.

Основные положения о месте и роли мотивации труда в рыночной экономике разрабатывались такими западными учеными, как А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Маклелланд, К. Альдерфер, В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер, Р. Райкерт и др. Отечественными авторами, внесшими значительный вклад в разработку данной проблемы в условиях рыночных трансформаций в России являются Л.И. Абалкин, В.Н. Бобков, В.Н. Волгин, Б.М. Генкин, В.Н. Годаоненко, Н.Е. Дряхлова, В.А. Зинин, В.А. Ильин, В.С. Кабаков, А.И. Кибанов, Ю.В. Кузнецов, О.Т. Лебедев, Д.С. Львов, Е.В. Маслова, Ю.Г. Одегов, Б.В. Ракитский, Н.М. Римашевская, С.В. Соколова, В.А. Шахова, С.В. Шекшня и другие. Однако вопрос эффективности современных инструментов мотивации в теории мотивации еще недостаточно проработан,

и необходимостью его исследования обусловлен выбор темы и, соответственно, формулировка цели выпускной квалификационной работы.

Цель исследования состоит в теоретическом обосновании и разработке мероприятий по повышению мотивации и стимулированию менеджеров по продажам ООО «Командор-Ритейл» (ООО «Мебельная компания Командор»).

Объект исследования - персонал производственно-коммерческой организации ООО «Командор-Ритейл» (ООО «Мебельная компания Командор»).

Предмет исследования - мотивация и стимулирование персонала производственно-коммерческой организации.

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- Исследовать теоретические основы мотивации и стимулирования работников в организации.
- Рассмотреть основные методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации в современных условиях, а также методы исследования мотивации персонала.
- Дать организационно-экономическую характеристику ООО «Мебельная компания Командор».
- Провести анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Мебельная компания Командор».
- Разработать мероприятия по повышению мотивации персонала ООО «Мебельная компания Командор».
- Обосновать социально-экономическую эффективность разработанных мероприятий.

При написании работы использованы такие методы исследования как анализ научной (социально-экономической, психологической, управленческой) литературы по проблеме мотивации трудового поведения и поддержке управленческой деятельности, сравнительный анализ,

включенное наблюдение за трудовым поведением персонала, в также анкетирование.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты и понятие мотивации в торговой розничной организации, а именно, сущность и содержание современных и базовых теорий мотивации, анализ системы мотивации: ее содержание, структура и особенности на предприятии торговли.

Во второй главе рассмотрены такие аспекты, как организационно-экономическая характеристика торгового предприятия ООО «Мебельная компания Командор», проведен анализ финансового состояния компании, представлен мониторинг организационной среды данного предприятия, анализ системы мотивации на предприятии, выявление проблем и ошибок, которые допускает компания в плане мотивации сотрудников, которая напрямую влияет на успешность компании.

В третьей главе проанализированы проблемы компании, установлены причины спада продаж и как следствие снижение выручки от продукции, разработан проект совершенствования инструментов мотивации на предприятии торговли и проведена оценка экономической эффективности, предложенной системы мероприятий. Разработана система решения существующих проблем, которая на практике оказалась полезной компании. На данный момент усовершенствованная система мотивации находится на стадии внедрения.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. В заключении каждой главы приводятся выводы по проведенному исследованию.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ**

### **1.1. Сущность и содержание теории мотивации современного человека**

Мотивация и стимулирование персонала являются важнейшим звеном системы управления персоналом и должны обеспечивать максимальную вовлеченность и готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач, а также вносить вклад в обеспечение постоянного повышения конкурентоспособности организации роста эффективности производительности труда, высокой социальной эффективности функционирования коллектива. Эффективность использования человеческих ресурсов в организации зависит как от способности или потенциала сотрудников, так и от их желания работать, т.е. от уровня трудовой мотивации.

Для мотивации труда, для обеспечения необходимого уровня трудовой активности администрации предприятия необходимо: определить набор благ, который будет положен в основу мотивирования работников. Этот набор должен отражать все основные потребности и интересы человека. Стимул – внешнее воздействие на человека или группу людей, с целью побудить к какому-либо результату [19, с. 251].

Важно понимать, что тогда как мотив – внутренняя побуждающая сила, стимул – всегда внешний побуждающий фактор. Все работники по-своему реагируют на одни и те же стимулы, в зависимости от своих интересов, возможностей, ожиданий, целей, мотивов. Эффект от воздействия стимула будет тем выше, чем больше он соответствует внутренним мотивам работника. Мотивирование труда включает и стимулирование, т. е. создание условий, при которых работник может удовлетворить свои потребности, достигнув заранее установленных показателей. Стимулирование труда - это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий

на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации работников [20, с. 50-57].

Вместе с тем оно несет в себе нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Собственно, стимулирование является средством, с помощью которого можно вызвать у сотрудников мотивацию к эффективной работе. Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

Важнейшая задача мотивации как функции управления – увязать личные цели работника с целями организации, непосредственным выразителем которых является его прямой руководитель.

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей современного человека, а также без правильного использования стимулов к труду и работе. В настоящее время существует несколько теорий мотивации

[28, с.320]:

- первоначальные;
- содержательные;
- процессуальные.

Первоначальные теории мотивации складывались исходя из анализа исторического и практического опыта поведения людей и применения простых стимулов принуждения, материального и морального поощрения. Современные теории мотивации, охватывающие содержательные и процессуальные теории, в значительной степени основаны на результатах психологических и культурных исследований и направлены, в первую очередь, на определение перечня и структуры поведения, желания и потребностей людей. Рассмотрим классификацию теории мотивации в схеме представленной на рисунке 1.



Рисунок 1- Классификация теорий мотивации

Содержательные теории мотивации: теория потребностей Маслоу, теория существования, связи и роста Альдерфера, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, теория двух факторов Герцберга. Теория потребностей А. Маслоу. Его теория мотивации кадров включает в себя следующие основные идеи [20, с. 50-57]:

- неудовлетворенные потребности побуждают к действиям;
- если одна потребность удовлетворена, то ее место занимает другая;
- потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды»,

требуют первостепенного удовлетворения, при этом потребности более высокого уровня не мотивируют поведение человека, если хотя бы частично не удовлетворены потребности нижнего уровня.

А. Маслоу рассматривает пять групп потребностей [22, с. 352]:

- физиологические потребности – потребности в пище, тепле, жилище;
- потребность безопасности – это потребность в защите и порядке;
- социальные потребности – это потребность входить в какую-либо группу, поддерживать с членами этой группы дружеские отношения;

- потребность признания и уважения – это потребность в самоуважении и уважении других людей, престиже, славе;
- потребность самовыражения – это потребность полностью развить свой творческий потенциал относительно работы, воспитания и образования детей.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации через потребности бесконечен.

Теория существования, связи и роста Альдерфера. Американский ученый К. Альдерфер предпринял попытку уточнить и творчески развить теорию иерархии потребностей Маслоу. Отмечая недостаточную, на его взгляд, четкость различения некоторых групп потребностей в теории Маслоу, он выделил не пять, а три класса (группы) потребностей: потребности существования, отношений, роста (или ERG – Existence, Relatedness, Growth) [17].

Потребности существования (E) – основополагающие физиологические потребности, а также потребности в безопасности. Социальные потребности (R), – включают потребности общения, групповой принадлежности и уважения со стороны других (по классификации Маслоу, это социальные потребности и потребности уважения). Потребности личностного роста (G) – потребности в самореализации, в том числе участия в управлении.

В отличие от Маслоу, допускающего мотивирующее воздействие потребностей лишь при движении снизу вверх, то есть при переходе от низшей потребности к высшей, Альдерфер утверждает, что такое воздействие может идти в обоих направлениях [17]:

- чем менее удовлетворены потребности существования (E), тем сильнее они проявляются;
- чем слабее удовлетворены социальные (R) потребности, тем сильнее действие потребностей существования (E);

- чем полнее удовлетворены потребности существования (E), тем активнее заявляют о себе социальные потребности (R);
- чем менее удовлетворены социальные потребности (R), тем более усиливается их действие;
- чем менее удовлетворены потребности личностного роста, самореализации (G), тем сильнее становятся социальные потребности (R);
- чем полнее удовлетворены социальные потребности (R), тем сильнее актуализируются потребности личностного роста (G);
- чем больше или меньше удовлетворены потребности личностного роста (G), тем активнее они проявляют себя.

Теория приобретенных потребностей МакКлелланда. МакКлелланд выделил три вида потребностей: потребности достижения, соучастия и властвования.

Потребность достижения удовлетворяется процессом доведения работы до завершающего конца с положительным результатом. Люди с такой потребностью рискуют умеренно. Они любят ситуации, в которых можно взять на себя ответственность за поиск решения проблемы. Но они хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Для мотивации поведения таких людей необходимо: ставить перед ними задачу с умеренной степенью риска или возможностью неудачи; делегировать им достаточные для развития инициативы полномочия; регулярно поощрять в соответствии с достигнутыми результатами.

Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как энергичные люди. Они не боятся конфронтации и стремятся отстаивать свои позиции, требуют повышенного внимания к себе со стороны других. Управление привлекает таких людей, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать данную потребность. Таких людей (но не карьеристов) нужно выдвигать на руководящие должности.

Потребность в причастности привлекает возможностями широкого социального общения. Люди с такой потребностью заинтересованы в налаживании дружеских отношений, в общении в компании знакомых, в оказании помощи другим. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты; должны уделять им больше времени и периодически собирать их отдельной группой.

Теория двух факторов Герцберга. Согласно данной теории, все факторы, влияющие на удовлетворенность человека работой, могут быть разделены на две группы (таблица 1).

Таблица 1 - Факторы мотивации по Ф. Герцбергу

Группа факторов	Факторы	Влияние на деятельность людей
Гигиенические (связанные с условиями работы)	Заработная плата	Даже при полном удовлетворении не мотивируют к повышению эффективности труда
	Условия труда	
	Межличностные отношения в коллективе	
	Информированность о делах на предприятии	
Мотивирующие (связанные с содержанием работы, с оценкой результатов руководством)	Признание и одобрение руководством результатов работы	Мотивируют к повышению производительности, эффективности, качества труда
	Возможность продвижения по службе	
	Высокая степень самостоятельности и ответственности	
	Интересная, творческая работа	

Мотиваторы (то есть потребности высшего порядка, удовлетворение которых вызывает радость).

Факторы гигиены (такие базовые потребности, как, например, потребность в убежище, которые в случае невозможности их реализации приводят к тому, что человек несчастен, однако и их удовлетворение не приносит счастья). Сами по себе гигиенические факторы не вызывают удовлетворенности, но их ухудшение порождает неудовлетворенность трудом. При улучшении гигиенических факторов неудовлетворенность не

ощущается, но когда такое улучшение воспринимается сотрудниками как естественное, само собой разумеющееся, то нет и удовлетворенности.

Важность этой теории для организаций состоит в том, что руководство должно удостовериться, что как гигиенические факторы (то есть оплата труда, условия труда), так и мотивация (то есть необходимость самореализации) удовлетворяются, и что, таким образом, персонал счастлив и доволен и имеет высокую мотивацию [27, с. 240].

Процессуальные теории мотивации: теория ожидания Врума, теория справедливости Адамса, комплексная модель мотивации Портера – Лоулера . Концепция ожидания В.Врума базируется на том, что активная потребность не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определённой цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого (рисунок 2).



Рисунок 2 - Схема мотивационного процесса по В.Вруму

Теория ожидания по Виктору Вруму включает следующие три элемента:

- ожидание (затраты труда – результат) – предполагаемая взаимосвязь между действиями и результатами. Ожидание варьируется от 0 до 1. Если у человека отсутствует уверенность в возможности завершить работу вовремя, то ожидание близко к нулю, если такая уверенность присутствует, – 1;

- валентность (результат – вознаграждение) – уровень предпочтения человека в отношении данного результата. Каждый результат имеет некий вероятностный уровень желательности. За любой достигнутый результат человек хочет получить определенное вознаграждение;

- инструментальность (исполнение – результат) – взаимосвязь между

двумя следствиями (получением положительного результата работы и получением обещанного вознаграждения) [7, с. 362]. Если значение любого из этих трех, критически важных для определения мотивации факторов, мало, то мотивация труда будет низкой. Для эффективной мотивации работника менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением.

Теория справедливости Д. Адамса основывается на том, что человек субъективно соотносит полученное им вознаграждение с затраченными усилиями и с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу (рисунок 3).

$$\frac{\text{Собственное вознаграждение}}{\text{Собственные усилия}} = \frac{\text{Вознаграждение других}}{\text{Усилия других}}$$

Рисунок 3 - Теория справедливости Д. Адамса

Основной вывод теории состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда.

Модель мотивации Портера – Лоулера базируется на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия справедливости вознаграждения. Согласно теории, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характера, а также осознания им своей роли в процессе труда. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения [21, с. 240].

Упрощенная комплексная модель мотивации, построенная на базе модели Портера – Лоулера, показана на рисунке 4. Удовлетворенность работой зависит от двух основных факторов: степени ожидания вознаграждения и степени справедливости вознаграждения. Степень ожидания вознаграждения определяется как отношение полученного вознаграждения к ожидаемому вознаграждению за один и тот же интервал.

Степень справедливости вознаграждения определяется как отношение полученного вознаграждения к вознаграждению, полученному коллегами за аналогичные работы.



Рисунок 4 - Комплексная модель мотивации

Зависимость мотивации от потребностей и от указанных факторов можно представить в виде формулы:

$$МД = ПТ \times \frac{ВП}{ВО} \times \frac{ВП}{ВА}, (1.1)$$

где МД – мотивация деятельности;

ПТ – потребность;

ВП – полученное ранее вознаграждение;

ВО – ожидаемое вознаграждение;

ВА – вознаграждение, полученное коллегами за аналогичные работы.

Одним из современных направлений в мотивации персонала является концепция партисипативного управления, которая исходит из того, что удовлетворенность работой зависит от заинтересованности индивида принимать участие в различной внутриорганизационной деятельности. Получая удовлетворение от возможности самостоятельно принимать решения, как лучше осуществлять свою трудовую деятельность, контролировать количество и качество своего труда, участвовать в рационализаторской деятельности, разрабатывать предложения по

повышению уровня работы работников и организации в целом, человек действует с большей отдачей, более качественно и производительно [38].

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С.Выготский и его ученики А.Н. Леонтьев и Б.Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития. По нашему мнению, все основные положения теории Выготского подходят и для производственной деятельности. Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, то есть существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование. А.А. Литвинюк разработал мотивационный комплекс-набор причин, мотивирующих трудовую деятельность человека или коллектива. Все мотивы, воздействующие на поведение людей в трудовом коллективе, А.А. Литвинюк объединил в пять групп: мотивы приобретения (МП); мотивы безопасности (МБ); мотивы энергосбережения (МЭ); мотивы подчинения (МП); мотивы удовлетворения (МУ).

Мотивы приобретения базируются на получении вознаграждения за результаты деятельности; мотивы безопасности – на стремлении индивида избежать штрафных санкций за результаты своей деятельности, если они не соответствуют целям управления. Мотивы энергосбережения – на выборе вида деятельности, требующего меньших затрат сил и напряжения; мотивы подчинения – на зависимости работника от групповых норм поведения и ролевых предписаний; мотивы удовлетворения – на получении

положительных эмоций от процессов и результатов труда. Сила воздействия разных групп мотивов неодинакова в различные периоды времени и зависит от конкретных обстоятельств. При равной силе мотивов побеждает тот, который быстрее реализуется.

Еще один известный специалист, уделяющий внимание проблемам мотивации, – А.Я. Кибанов. Исследуя группу ведущих мотивов, определяющих поведение работника, он именуется ее «мотивационным ядром (комплексом), которое имеет свою структуру и зависит от конкретной трудовой ситуации». По его мнению, мотив характеризует стремление работника получить определенные блага, стимул – сами эти блага. Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека невозможных или неприемлемых действий. Механизм манипулирования стимулами должен быть адекватен механизму мотивации работника [22, с. 352].

Мотивация может осуществляться в разных формах. Формы мотивации – это внешняя организация процесса по применению способов стимулирования. Как правило, когда упоминаются формы мотивации современного человека, речь идет о денежной (прямой) и не денежной (косвенной) материальной мотивации [13, с. 238]. Подробнее формы мотивации трудовой деятельности раскрыты в приложении 1.

После краткого изложения ключевых идей имеющихся современных теорий мотивации, по-разному объясняющих поведение человека, рассмотрим функционал менеджера по продажам и факторы, влияющие на мотивацию.

## 1.2. Функционал менеджера по продажам торговой розницы. Факторы, влияющие на мотивацию

Менеджеры по продажам – одна из самых востребованных позиций на рынке труда, по данным большинства исследований рынка. После кризиса

2008 года спрос на них остается стабильно высоким: 70% всех обращений в кадровые агентства – запросы на подбор менеджеров по продажам с активным поиском клиентов. И одна из причин стабильного спроса – высокий уровень текучки персонала на позиции менеджера по продажам, которая связана в свою очередь с неправильным выстраиванием системы мотивации персонала в области продаж. При этом менеджеры по продажам «кривят душой», ставя на первое место в качестве причины увольнения отсутствие карьерного роста. Ведь в основном они рассматривают позиции менеджеров по продажам, а не руководителей. И вопросы, которые они задают еще на этапе телефонного интервью, касаются в основном территориального расположения, наличия функции холодных продаж, поиска клиентов, уровня заработной платы, соотношения окладной части и процентной, есть ли зарплатный потолок, перспективы по зарплате. Поэтому ответ «отсутствие карьерного роста» – это показатель уровня социально-профессиональной желательности кандидата.

Необходимо разобраться, какие обязанности у менеджера по продажам (выделим только общие, относящиеся к торговой отрасли).

- Создание всех необходимых условий для постоянного увеличения объемов реализуемой продукции.
- Контроль деятельности торговых агентов, включая обучение, совместные поиски новых клиентов и т.д.
- Обеспечения присутствия фирмы во всех возможных местах на территории, которую контролирует менеджер.
- Согласование плана продаж с руководством фирмы и последующий контроль его выполнения.
- Переговоры и подписание договоров с самыми крупным оптовиками. Они любят, когда приходит договариваться не торговый агент, а сотрудник, у которого есть возможность предоставить хорошую скидку на продукцию, увеличить отсрочку платежей и т.д.
- Личный контроль дебиторской задолженности по всем клиентам на

его территории.

- Обеспечение торговых агентов прайсами, бланками типовых договоров, информацией об остатках на складе, рекламными буклетами, плакатами и предложениями.

- Проведение сборов со своими подчиненными, как для решения текущих рабочих вопросов, так и для презентации новой продукции, акций от поставщиков, а также обсуждение деятельности конкурентов.

- Ведение отчетной документации, контроль обеспечения клиентов сертификатами и другими документами.

- Сбор информации и аналитическая работа.

- Представленный список обязанностей нельзя назвать полным, но даже он выглядит внушительно, не каждый человек, даже с высшим экономическим образованием, сможет сделать все в полном объеме, без ошибок и с максимальной отдачей. Именно поэтому, очень важно уделять внимание мотивации, тогда все обязанности будут выполняться быстро, качественно и без лишних затрат ресурсов.

Традиционно методы мотивации по характеру воздействия на менеджера классифицируются:

- административные (организационно-распорядительные): прямое воздействие осуществляется на основе заключенных договоров, через административные приказы, распоряжения и требования, уставы и регламенты, правила, нормативы, инструкции;

- экономические (воздействие на экономические интересы работников с помощью цен, оплаты труда, кредита, прибыли, налогов);

- социально-психологические (воздействие на потребности человека, активация творческой или исполнительской деятельности, общение).

Непостоянство менеджеров по продажам торговой розницы объясняется несколькими причинами. Первая – невыполнение обязательств со стороны работодателя. Большинство работодателей стремится выстроить свой бизнес благодаря активным продажам своих услуг/продукции. Для

этого набирают штат менеджеров по продажам, который осуществляет холодные продажи и на который и возлагается ответственность за продажи и, как следствие, прибыль компании. При этом очень часто у специалистов нет базы или ресурсов и инструментов для осуществления продаж: не разработана сбытовая стратегия, отсутствует рекламная поддержка, маркетинговая составляющая. В компаниях, выстраивающих таким образом систему продаж, специалисты долго не задерживаются, тем более что недостатка в вакансиях на рынке нет.

Распространенная практика многих компаний – увеличение плана продаж при выполнении сотрудником текущей нормы, при этом увеличивается нагрузка на специалиста и уменьшается его прибыль от продаж. Некоторые работодатели при перевыполнении сотрудником плана продаж не выплачивают процентную составляющую, объясняя это различными причинами – проблемы у компании, нет свободных денег, необходимость вкладывать средства в развитие компании и т.д. В то же время специалисты в области продаж избалованы большим количеством предложений на рынке. Поскольку они могут позволить себе выбирать, у них нет потребности и ответственности оставаться работать в одной компании длительное время.

Среди условий материальной компенсации специалисты и руководители в области продаж самыми привлекательными называют наличие нефиксированных бонусов и полностью официальной зарплаты. На третьем месте по степени привлекательности – оплата обучения сотрудников.

Сегодня многие работодатели предлагают кандидатам низкие оклады и в итоге получают незакрываемые вакансии. Менеджер по продажам должен знать, что, несмотря на всевозможные форс-мажоры, срывы сделок, из-за которых он не выполнит поставленный план полностью, он сможет рассчитывать на определенный минимум. Рыночный уровень окладной части – показатель отношения работодателя к своему сотруднику и напрямую влияет на лояльность специалиста компании, доверие и желание работать в

ней. Кроме того, любой менеджер по продажам проходит на новом месте период адаптации, когда он знакомится с компанией, ее продукцией/услугами, условиями поставок, политикой ценообразования и пр. На этот период целесообразно предлагать специалисту более высокий оклад, нежели на основном сроке. Что касается процентной составляющей, то работодателям необходимо создавать прозрачные, понятные схемы мотивации и реальные планы продаж.

Наиболее значимыми нематериальными факторами для менеджеров по продажам являются возможность для карьерного роста, стабильность и надежность компании и возможности для профессионального развития. Желание карьерного роста – это показатель амбиций кандидата. Но когда на собеседовании расспрашиваешь более подробно, кандидаты теряются. Самый адекватный, простой и социально желательный ответ – это карьерный рост, который в свою очередь обуславливает профессиональное и материальное развитие.

Стабильность и надежность компании – важный фактор, но под ним соискатели часто подразумевают репутацию компании на рынке, длительность работы. Всегда проще продавать продукцию, которая давно присутствует на рынке. И, наоборот, сложнее работать в компании, которая ранее испортила себе отношения с клиентами, нарушая свои обязательства по поставкам, качеству товара/услуг. Возможности для профессионального развития каждый специалист понимает по-своему. Для одних - это желание сменить компанию, для других - отрасль или направление продаж. В активных продажах чаще всего специалисты перегорают на определенном этапе, снижается уровень мотивации. Отработав 10-15 лет в определенном сегменте, они готовы переучиваться даже в 35-40 лет и уходить в другую отрасль. Для руководителей это возможность увеличивать объемы продаж или расширять рынки сбыта, если на предыдущем месте работодатель ограничивал их работу в рамках заданного плана.

Коллектив также один из ключевых критериев, по которому оценивают компанию. Как бы ни были важны материальные условия, успех и эффективность работы будут во многом зависеть от того, как строятся взаимоотношения внутри коллектива, как ведет себя руководитель по отношению к подчиненным.

Несмотря на то, что большинство кандидатов не против холодных продаж, все-таки специалисты отдадут предпочтение вакансиям, которые не подразумевают холодный поиск клиентов. Если разместить две вакансии с одинаковыми условиями, но в заголовке одной из них написать «менеджер по продажам с функцией активного поиска клиентов», а в другой «менеджер по продажам без поиска клиентов», гораздо больше откликов работодатель получит по второй вакансии.

### 1.3. Методы повышения мотивации менеджера по продажам

В современной литературе выделяются методы, способы и формы мотивации персонал. М.А. Смирнова дает следующее определение метода. Метод – это способ достижения какой-либо цели. Методы мотивации нацелены на стимулирование такого поведения у персонала, которое отвечает потребностям бизнеса. [14, с. 80]

Методы мотивации (иначе способы мотивации) достаточно многочисленны, их можно условно объединить в группы:

- диагностические (и оценивают мотивацию конкретного сотрудника, и дают инструмент, как мотивировать, например, составление и периодический пересмотр карты мотиваторов);
- организационные (создают систему стимулов в организации, например, разработка и внедрение системы грейдов, проведение социальной политики по поддержанию наиболее уязвимых (социально-незащищенных) категорий работников и др.);
- индивидуальные (направленные на мотивацию конкретных, узких

групп сотрудников со сходными мотивами и потребностями, например, индивидуальные вознаграждения и др.) [16, с. 38]

Также специалисты выделяют разные способы мотивации персонала: продвижение по карьерной лестнице; гибкий график, скользящий обеденный перерыв; учет мнений работников при планировании их отпусков; ротация кадров; выделенное место для парковки личного автомобиля; приоритетное оснащение рабочего места новым оборудованием; публичная благодарность по результатам работы; возможность участвовать в конкурсах профессионального мастерства с призами; публикация статей, фотографий лучших сотрудников в корпоративных буклетах, газетах; совместные корпоративные мероприятия и др.

К методам трудовой мотивации также относятся стимулы в четырех основных формах — принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение и самоутверждение.

К средствам оперативной мотивации может быть сведено к трем группам — поощрению, принуждению и прямой мотивации. Работнику можно посулить какой-либо стимул, ему можно пригрозить наказанием и его можно сделать принципиальным сторонником дела, убедив в его необходимости, внушив ему эту необходимость, вдохновив его содержанием или величиим задач [15, с. 229].

Первые две группы — поощрение и принуждение — объединяют приемы в некотором смысле искусственного соединения целей объекта и субъекта управления с помощью внешних по отношению к деятельности обстоятельств (предметов, явлений), т.е. действительного увязывания целей так, как связывают между собой шнуром две разные вещи.

В третьей группе используются такие средства, которые цели организации (руководителя) делают непосредственно личными целями работника. Цель организации становится целью подчиненного, прямо переходит от организации к человеку, присваивается им. Поэтому данная

группа названа прямой мотивацией. Психологические механизмы такой передачи — убеждение, внушение, психологическое заражение, подражание.

Оценивая приемлемость и результативность различных методов и способов мотивации, необходимо себе четко представлять, в чем состоит результат мотивирующего воздействия руководителя на подчиненного. Наиболее важным для управленца является «технологический» результат управления — достигнута поставленная цель или нет, а если достигнута, то в какой мере? Оказывая воздействие на подчиненного, руководитель осуществляет определенные изменения в личности человека и некоторым образом влияет на систему социальных отношений в своем окружении. Это, так сказать, побочный результат воздействия.

Социальные результаты мотивационного воздействия - это, соответственно, направление и степень изменений, которые производит оно в социальных отношениях человека. Изменения в социальных отношениях опосредуются, конечно, реакцией подчиненного на действия начальника, но связаны не с изменением их психологических характеристик, а с изменением системы ценностей, т.е. действуют через социологию личности. Человек может разочароваться в начальнике или, наоборот, восхититься им и изменить свое отношение к начальству вообще, к предприятию, его работникам; может невзлюбить свой труд или, напротив, стать его энтузиастом и т.п.

Кардинален сам факт, что измененный в результате мотивационных воздействий руководителя человек возвращается в общество, в том числе и на то же самое предприятие, и теперь уже надо будет иметь дело с ним измененным [14, с. 80].

Таким образом, путем воздействия на подчиненных руководитель производит не только определенную профильную предприятию продукцию или услугу, но и постоянно производит продукты иного рода — психологические и социальные. Он производит определенные человеческие качества и определенный тип социальных отношений. В этом состоит его

гражданская ответственность перед обществом, а также и перед своим предприятием. К сожалению, многие руководители не обращают на этот факт никакого внимания и своими действиями ухудшают доверенный им человеческий материал.

Итак, подходя к оценке методов, способов и отдельных приемов мотивации, следует учитывать их определенные достоинства и недостатки, которые могут быть связаны с производственным, психологическим и социальным эффектом.

Помимо оперативной мотивации, используя стимулирование, прямую мотивацию и принуждение, высокий уровень заинтересованности подчиненных в труде можно обеспечить и путем создания благоприятствующих этому организации и условий труда. Это могут быть подбор подходящей подчиненному работы, повышение ее разнообразия, повышение самостоятельности в выборе способов ее выполнения, повышение квалификации, улучшение общего трудового настроения в коллективе и т.д. Все это, как правило, не относится к оперативным мерам мотивации, требует значительных затрат времени и средств, но в исполнении дальновидных менеджеров может дать высокий мотивационный эффект.

Каждодневное повторение оперативных мотивационных актов руководителей в отношении своих подчиненных складывается в некоторое единое целое, которое, накапливаясь, формирует неповторимый мотивационный климат организации как долговременный фактор, формирующий ее организационную культуру. Поэтому между оперативной и долговременной мотивацией нет противоположности. Однако, кроме того, в любой организации осуществляются управленческие действия, которые выполняют функцию непосредственного регулирования долговременной мотивации [19, с. 251].

К средствам долговременной мотивации помимо соответствующего проектирования и перепроектирования работ относятся в области прямой мотивации идеологические установки, принятые в организации и

отраженные в соответствующих документах (декларации ценностей, этические кодексы, кредо, формулировки миссии организации, стратегические планы развития, идеальные образы, видение, типичные лозунги, призывы, слоганы, символика организации, тексты гимнов, клятв и т. п.), неформализованные элементы организационной культуры — нормы, обычаи, традиции, процедуры, корпоративные истории, мифы и др. В сфере стимулирования средствами долговременной мотивации являются принципы и правила оплаты и премирования труда, морального стимулирования, формирования, так называемого социального пакета, изложенные в соответствующих положениях, принципы управления карьерой, профессиональным продвижением работников и др. Принудительную мотивацию в долговременном плане регулируют различные правила внутреннего распорядка, штрафные системы, инструкции, регламенты, правила техники безопасности, приказы, постановления, распоряжения, обязательные для исполнения решения, другие нормативные акты.

Несомненным достоинством долговременной мотивации является то, что наличие ее в значительной мере снимает необходимость в осуществлении оперативной мотивации. Люди оказываются мотивированными организацией и самим ходом трудового процесса, а значит, там, где хорошо организована долговременная мотивация, практически нет необходимости в специальном осуществлении мер оперативной мотивации. Здесь, быть может, требуется лишь хорошее текущее информирование персонала о состоянии дел.

Наиболее эффективным методом мотивации по совокупности последствий для производства, личности и общества является, разумеется, прямая мотивация. Однако она предъявляет наиболее высокие требования к личности и навыкам руководителей, которые в большинстве своем не соответствуют современному их уровню. Отметим также, что в отношении не всех подчиненных и не во всех управленческих ситуациях прямая мотивация оказывается эффективной. Где-то более эффективно крупное

материальное поощрение, а где-то, возможно, необходимо элементарное принуждение [24, с. 81].

Наиболее неблагоприятные психологические, социальные, а часто и управленческие последствия имеет применение системы угроз и санкций. Однако в родном отечестве принуждение в командно-административном варианте традиционно является ведущим способом мотивации труда. По-видимому, оно соответствует ментальности современного массового руководителя в России, а может быть, также и деловым качествам рядового работника, воспитанного принудительными методами предыдущими поколениями отечественных родителей, педагогов и руководителей. Стимулирование может давать совокупные результаты от высоких до очень низких в зависимости от того, в каких формах и в каких ситуациях оно используется. Тем не менее, сегодня это, безусловно, самый действенный метод обеспечения производственных результатов в нашей стране.

В настоящее время общепризнанно, что поведение, мысли, эмоции и намерения человека зависят не от объективной реальности, а от ее субъективной интерпретации на основе имеющихся у индивидуума установок. Поэтому необходимо понять, как люди воспринимают окружающий мир и как это влияет на их мотивацию. Трудовое поведение определяется прогнозом будущего, а прогноз будущего - интерпретацией имеющейся у работника информации на основе имеющихся установок. Учитывая, что последние у каждого человека сугубо индивидуальны и формируются на основе прежнего жизненного опыта, ценностей и убеждений, понятны трудности практического применения. Согласно теории А. Маслоу, основой мотивации являются потребности человека – от низших физиологических до высших потребностей в уважении, самоуважении, признании и самоактуализации. Работники ожидают, что их потребности будут удовлетворены при определенном трудовом поведении. Причем мотивация будет более сильной, если потребности субъективно воспринимаются как, крайне ценные и актуальные [19, с. 251].

Традиционными методами воздействия на подчиненных являются принуждение и вознаграждение. Особое место занимает материальное стимулирование, носящее не только экономический, но и социально-психологический характер. Однако в настоящее время все сложнее эффективно использовать в трудовых отношениях принуждение и даже материальное вознаграждение. В этих условиях возрастает значение социально-психологических методов мотивации. Конечной целью их применения является изменение имеющихся или формирование новых установок человека и изменение трудового поведения работников. У

Установка - это устойчивая предрасположенность к определенной оценке, схеме мышления и поведения, основанная на эмоциях, интенциях (намерениях) и предшествующем поведении, способная, в свою очередь, влиять на познавательные процессы, эмоции, формирование интенций и будущее поведение.

Как известно, трудовое поведение людей определяется сложным взаимодействием внутренних (диспозиционных) и внешних (ситуационных) факторов. Причем действие последних часто недооценивается. Причины поведения человека ищут, как правило, в его личностных чертах, пренебрегая влиянием социальной ситуации. Однако именно ситуация и ее субъективная интерпретация являются наиболее важными факторами, определяющими поведение и эмоциональное состояние человека. Поэтому формирование оптимальной среды трудовой деятельности и соответствующего морально-психологического климата является важнейшей задачей руководителей учреждений [20, с. 59].

Элементы установочной системы человека (поведение, эмоции) оказывают постоянное влияние друг на друга. Например, новое знание может привести к изменению поведения или эмоционального состояния человека. Вместе с тем установки представляют собой, как правило, достаточно стройную и упорядоченную систему. Несовпадение их друг другу может привести к когнитивному диссонансу, проявляющемуся в

психологическом дискомфорте и являющемуся важнейшим мотивирующим фактором мышления и поведения индивидуума.

Специалисты утверждают, что если вы хотите изменить трудовое поведение людей, то чем сильнее вы их принуждаете или поощряете, тем больше у вас шансов получить желаемый результат. Однако, если ваша конечная цель в том, чтобы у людей изменилась установка по отношению к труду, то чем меньше стимулов вам потребуется для мотивации работника, тем лучше. Чем слабее побудительные факторы, тем сильнее изменится личная установка в сторону соответствия поведению, на которое человек согласился под влиянием этих факторов. Человек начинает думать, что решение он принял сам. Поэтому стимул должен быть достаточно сильным, чтобы оказать влияние на поведение, и довольно слабым, чтобы работники считали, что они свободны в выборе своего поведения [13, с. 238].

Таким образом, для эффективной мотивации работников необходимо определить их установки и потребности в порядке значимости и обеспечить возможность их удовлетворения в процессе трудовой деятельности. При этом следует учитывать, что истинные мотивы поведения человека достаточно сложны и не всегда доступны для понимания, в т.ч. и для самого индивидуума. Тем не менее, изучив теоретические аспекты мотивации, стоит отметить тот факт, что для менеджера по продажам большое значение имеют как нематериальные, так и материальные методы повышения мотивации.

#### Методы материального стимулирования

Система стимулирования персонала – еще одна из важнейших частей обеспечения максимально высокой выручки и доходности розничного бизнеса.

Самой распространенной и при этом наименее эффективной системой стимулирования персонала в розничном бизнесе является фиксированная заработная плата. Этот материальный стимул мало подходит для воздействия на торговый персонал. Причины кроются в недооценке владельцев

розничного бизнеса или управляющих магазина такого ключевого направления кадровой политики как мотивация труда сотрудников.

Как правило, владелец магазина, устанавливая фиксированную оплату труда, руководствуется тем, что расходы на зарплату в этом случае становятся постоянной величиной, а, следовательно, при дальнейшем развитии бизнеса, повышении «узнаваемости» магазина и увеличении прибыли, фонд заработной платы составляет меньший процент от объема выручки компании [6, с. 29].

Однако надо понимать - это автоматически предполагает, что в данной торговой точке товар «продает себя сам» - т.е. товар должен быть настолько популярен и раскручен, что покупатели сами его находят и покупают не раздумывая, а торговый персонал нужен лишь для того, чтобы подтвердить, что этот «чудо-товар» есть в наличии и принять деньги от покупателя. А также это означает, что этот фантастический товар либо является дефицитным, либо, по каким-то причинам есть только в данной торговой точке. Однако, товаров, которые могли бы продавать себя сами, немного, поэтому магазины вынуждены соревноваться в цене. Выигрывает тот, кто сможет продать товар за меньшую цену, заработав большую прибыль, и при этом не пойдет ко дну. Чтобы выжить, владелец бизнеса начинает сокращать расходы. В первую очередь, страдают реклама и маркетинг, что автоматически приводит к снижению числа покупателей и уменьшению объема выручки. Затем начинают экономить за счет персонала, сокращая штат и урезая заработную плату. В итоге, квалифицированные сотрудники уходят, а оставшийся персонал не в состоянии обеспечить продажи на должном уровне. И последнее, за счет чего владелец бизнеса может уменьшить расходы, - аренда. Как правило, сокращают либо площадь магазина, либо переезжают в другое, более дешевое место, но далекое от покупательского трафика. В этой ситуации, когда над собственником нависает угроза банкротства, никакого развития бизнеса быть не может, речь идет уже о выживании.

Наиболее адекватной системой денежной мотивации является система «оклад + процент». Данная система предполагает, что существенная часть ежемесячного дохода торгового персонала напрямую зависит от фактических результатов его работы, а именно – кроме фиксированного оклада продавец получает заранее оговоренный процент от личного объема продаж .

Если продавец работает только по окладной системе мотивации, то рано или поздно он будет стараться работать так, чтобы просто не быть уволенным и продолжать получать свою зарплату – т.е. выполнять работу на минимально приемлемом уровне.

Уровень заработной платы, состоящей из оклада и процентов от дохода, в компании должен соответствовать среднерыночным показателям, при этом фиксированная часть заработной платы не может быть меньше прожиточного минимума. Стремление сэкономить на зарплате персонала приводит к высокой текучести кадров, как новых сотрудников, так и зрелых специалистов и к появлению проблемы подбора новых сотрудников с высокими показателями. При определении оптимального соотношения разных частей заработной платы для торгового персонала перевес должен быть в сторону увеличения той части заработной платы, которая зависит от результата работы. Переменная часть заработка, или процентный доход, - это тот инструмент, который заставляет специалистов по продажам добиваться больших результатов.

Однако, просто определить процент от личных продаж недостаточно, да и процент от общих коллективных продаж, грамотно встроенный в систему мотивации, вполне способен усилить общий результат – дать желанный синергетический эффект. Следовательно, необходимо выстроить такую систему материальной мотивации, которая эффективно объединяла бы личные усилия для каждого сотрудника и общий финансовый результат торговой точки, исключала уравнительную систему распределения дохода, наглядно демонстрировала через разницу в доходах разницу в личных

результатах каждого продающего сотрудника, культивировала здоровое соревнование внутри коллектива за наибольший доход.

Наиболее распространенным методом в розничной торговле является использование системы КРІ (англ. Key Performance Indicators, КРІ). Данная система считается одной из самых эффективных [24, с. 87].

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) — показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

КПЭ позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом.

Итак, в розничной торговле, как и в любом другом бизнесе, важно получение максимальной прибыли. Нужно учитывать также и особенности торгового персонала – сотрудники определенного возраста, как правило, с краткосрочными целями на данную работу и желанием получить максимальный доход. Различают основные показатели в торговле – это товарооборот, средний чек, процент обслуживания. По данным показателям выставляется так называемая цель и от нее зависит бонус к основному окладу сотрудника.

#### 1.4. Анализ используемых методов стимулирования в Российских и зарубежных торговых организациях

Практические задачи мотивации состоят в подборе способов и методов эффективного воздействия, а также в формировании гибких моделей и механизмов ориентации персонала на результативную деятельность. Решение этих задач требует комплексного полисистемного подхода, поскольку поведение людей определяется совокупностью внутренних и

внешних факторов. Все эти процессы, сложно интегрируясь и преломляясь в сознании человека, превращаются в его поступки, слова, действия, поведение в целом. Перечислить все факторы, детерминирующие поведение человека, невозможно, поскольку трудно найти более сложное и многогранное явление, нежели человеческое «Я», которое не только неповторимо для каждого человека, но и во многих важных аспектах практически неопределимо.

В создании комплексных систем управления следует опираться на глубокое познание и использование законов поведения человека, которые проявляются в скрытых внутренних процессах. Поэтому одними экономическими методами без полного учета общих законов, а также социально-психологических и биопсихологических особенностей людей управлять их трудовым поведением и обеспечивать повышение эффективности производства невозможно.

Изучение опыта мотивации ведущих корпораций стало необходимой предпосылкой успешной деятельности современного менеджера и предпринимателя. Основные уроки немногочисленны, просты и понятны. Их суть сводится к преодолению архаичного представления о возможности действенной мотивации преимущественно через оплату труда. Вместо этого подхода сейчас широко используется концепция комплексной (системной) мотивации. Она содержит такие составляющие: развитие качеств личности на основе осознания ею необходимости развития; признания индивидуального труда, уважительного и внимательного отношения ко всем, без исключения, в организации; оценки качеств личности; ориентация мотивации персонала на результативную деятельность, как со стороны организации, так и со стороны личности на основе целеполагания; оценки деятельности; формирования мотивации достижений. Другими словами, комплексная мотивация характеризуется взаимосвязью и взаимообусловленностью социально-психологических и социально-экономических процессов, гармонизируя интересы личности и организации.

Групповое участие в труде приносит удовлетворение и признание, однако не следует забывать о том, что мировой процесс является результатом деятельности отдельных личностей. У истоков почти каждого великого открытия стояли личность и индивидуальная, а не групповая деятельность. Люди требуют к себе индивидуального подхода, хотят иметь собственность, стремятся создать семью, их труд должен оцениваться и получать признание; они хотят, чтобы им сопутствовал успех.

Опыт мотивации лучших компаний показывает, что если руководство упускает из поля деятельности человека как личность, оно теряет чувство реальности. Комплексная мотивация, основанная на признании индивидуального труда, внимательном отношении к каждому работнику, предполагает выполнение таких требований:

- уважение к человеческому достоинству и идеям, высказываемым работниками;
- обучение и подготовка кадров (важный элемент системы мотивации, требующий постоянного внимания, целенаправленной работы, финансовых вложений);
- перед каждым сотрудником необходимо ставить конкретные, ясные цели и разрабатывать планы их достижения, которые содержат требования к сотруднику, обеспечивающие выполнение работы;
- один раз в квартал руководитель и подчиненный должны спокойной и конфиденциальной обстановке рассматривать выполнение ежеквартального и годового планов для взаимосогласования индивидуальных оценок;
- заработная плата должна непосредственно зависеть от уровня выполнения работ;
- годовая аттестация сотрудников является идеальным средством приведения заработной платы в соответствие с качеством работ;
- планирование карьеры каждого сотрудника - важная часть системы

мотивации. Оно предусматривает проведение мероприятий по совершенствованию индивидуального профессионального мастерства и выявлению определенных наклонностей как на перспективу, так и в настоящее время.

При планировании карьеры целесообразно использовать методики уточнения ценностей, выявления удовлетворенности от выполняемой работы, персонального развития и значимости работы. Планирование карьеры дополняется и конкретизируется ежегодными планами индивидуального роста работников; менеджеры должны уделять внимание программам выдвижения предложений. Участвуя в них, сотрудники помимо дополнительного дохода получают возможность самовыражения, признания и ощущения причастности к делам фирмы; работники должны участвовать в программе улучшения работ, в рамках которой планируются и осуществляются мероприятия, связанные с выполнением работником его прямых функций и должностных обязанностей; неформальное общение.

Для того чтобы стыковать ожидания человека и организации по отношению друг к другу и тем самым устранить или минимизировать проблемы и коллизии, важно четко представлять, на какое место в организации претендует человек, какие роли он может и готов выполнять и какую роль ему предполагает дать организация. Очень часто именно несоответствие роли, которую предлагает организация человеку, его претензиям занимать определенное место в организации, является основой конфликта между человеком и организационным окружением.

Руководство должно признавать достижения персонала в реализации программ выдвижения предложений и повышения качества работ. С развитием научно-технического прогресса техника стала полновластным хозяином во многих технологических и управленческих процессах, однако при этом возросли роль и значение человека. Человек стал не только наиболее ценным, но и самым дорогостоящим ресурсом организации. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать

потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной реализации сотрудников на работе и развития их потенциала. Если исходным в рассмотрении взаимодействия человека и организационного окружения выступает человек, то это взаимодействие может быть описано следующим образом. Системное поведение человека с позиции взаимодействия с организационным окружением иллюстрирует рисунок 5 (в этом случае человек находится в центре модели).



Рисунок 5 - Модель включения человека в организационное окружение

В приведенной модели организационное окружение содержит элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком. Стимулирующие воздействия охватывают весь спектр возможных стимулов. Человек предстает как биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и другими потребностями, опытом, знанием, навыками, моралью, ценностями. Реакция на стимулирующие воздействия предполагает восприятие их человеком, оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях. Это сложный и многоплановый процесс, крайне важный для обеих сторон.

В общем виде организационное окружение - это часть организации, с которой человек сталкивается, работая в ней. Это прежде всего рабочее место и его непосредственное окружение. Однако для большинства людей организационное окружение значительно шире их рабочего места и включает

в себя такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли и на рынке, размер организации, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия работы и система оплаты, система социальных гарантий, трудовые отношения, общение, коллеги и др. Каждый член организации имеет собственное окружение, занимает вполне определенное место в нем, выполняет определенные функции и определенную работу.

Анализ многих исследований показывает, что предприятия, где большая часть персонала мотивирована на выполнение благородной миссии и достижение общественно полезных конечных результатов, чаще достигают успеха.

В настоящее время в России происходит изменение трудовой мотивации. На первый план в сознании и поведении молодого поколения выходят предприимчивость, стремление к материальному достатку и развитию личности. И материальные стимулы становятся основой удовлетворения потребностей высшего порядка, таких, как потребности в саморазвитии, духовном и профессиональном росте.

В современных условиях в нашей стране существует ощутимый резерв работников с высокой внутренней мотивацией к постоянному профессиональному развитию и саморазвитию, а также высокой мотивацией к творческому труду. В основном, это молодое поколение и люди других поколений, имеющие высшее образование, средний или высокий доход. Современные российские руководители постоянно повышают свой профессиональный уровень через обучение, и они готовы создавать условия для обучения своих сотрудников, понимая, что это, действительно, эффективное вложение средств. Однако руководству важно обратить внимание на следующие моменты, которые связаны с обучением персонала: важно создавать для сотрудника условия максимального раскрытия его потенциала и удовлетворения его потребностей высшего порядка; поощрять получение сотрудниками узкоспециализированного образования по

специальностям, которые необходимы для успешного функционирования организации.

В отечественной практике управления основным недостатком феномена заработной платы является снижение ее мотивирующей функции, которое проявляется в существовании объективных ограничений, связанных с нежеланием работников жертвовать своим свободным временем (а также временем для семьи, досуга и реализации других важнейших жизненных ценностей) в пользу работы независимо от уровня заработной платы.

Также в последние годы все большую значимость приобретает существенный рост материального благосостояния некоторых категорий населения. Имея достаточно высокий доход, молодые специалисты, не готовы выкладываться полностью ради хорошей зарплаты. Более значимыми становятся другие факторы мотивации, такие как, требования к характеру работы, свободное время, требования к ближайшему окружению и т.д., что безусловно также негативно отражается на значимости заработной платы как мотивирующего фактора.

С другой стороны, большая часть населения в России имеет доходы ниже среднего, и особенно это ощутимо в регионах. В ряде региональных организаций, заработная плата не может играть свою стимулирующую роль в полной мере, так как порой не способна обеспечить удовлетворение даже базовых потребностей сотрудников и их семей.

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что создание сбалансированной системы мотивации и стимулирования труда – это важнейший фактор развития компании.

По мнению автора, складывающаяся в современных условиях система взаимоотношений между работником и работодателем не учитывает тот факт, что успешное функционирование и развитие любой компании зависит от стимулирующей роли заработной платы и качества жизни сотрудников организации. Несправедливое формирование и распределение доходов, а также связанное с этим снижение качества жизни, формируют

неудовлетворительные результаты деятельности организации и влияют на снижение стимулирующей роли заработной платы. Выход из сложившегося положения видится, в первую очередь, в соблюдении законодательства, реализации принципов социального партнерства, соблюдения баланса интересов в отношениях между администрацией организации и наемным персоналом и применение инновационных методов мотивации и развития персонала. Важно отметить, что система мотивации любой организации призвана учитывать внутренние мотивы деятельности и внешние стимулы, персональный опыт сотрудников и их личный опыт, потребности в управлении или подчинении, психологические особенности человека и правовое регулирование, а также эффективное сочетание материальных и нематериальных факторов в управлении персоналом.

Подводя итоги по первой главе, можно сделать вывод, что в современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала.

Изучение мотивации необходимо для решения многих практических задач. Знания о мотивационном процессе, потребностях человека, стимулировании и т.п. многие годы широко применяются на практике. И, прежде всего, эти вопросы интересуют менеджеров, занятых в управлении персоналом фирмы, которым очень важно знать мотивы поведения людей и их групп с тем, чтобы активно применить эти знания в повседневной работе для активизации деятельности персонала фирмы, для повышения эффективности труда коллектива.

Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ ПРИМЕНЯЕМЫХ МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ МЕБЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ «КОМАНДОР»**

### **2.1. Общая характеристика мебельной компании «Командор»**

Общество с ограниченной ответственностью «Командор» (далее по тексту ООО «Командор») было создано в 1994 году. Сегодня мебельная компания «Командор» имеет за своими плечами богатую 20-летнюю историю развития. Рождение бренда состоялось уже в далеком 1994 году, когда в Сибири, в самом центре Красноярска был открыт первый мебельный салон, и заложен фундамент будущего собственного производства. С той поры минуло уже два десятка лет. И это были непростые годы, богатые на самые различные события в жизни компании. «Командор» прошёл подлинное испытание временем, преодолев и серьезный кризис 1998-го, и трудности послекризисных 2000-ых. За это время мебельная компания «Командор» не только не утратила свои лидерские позиции в Красноярском крае, но и, наоборот, провела техническую модернизацию производства, существенно расширила свою представленность во многих регионах страны и добилась истинного признания и доверия покупателей.

За это время мебельная компания «Командор» превратилась в настоящего мебельного гиганта Сибирского региона, расширив своё производство сразу по нескольким направлениям. Сегодня компания производит не только кухонную мебель, но ещё и шкафы-купе, и обеденные группы. Идея микса мебельных направлений переросла в рождение второго бренда компании – «Руммикс». Именно под этим брендом мебельная компания «Командор» известна за пределами своего «домашнего региона».

Сегодня «Руммикс» представлен сетью успешных мебельных салонов кухонь от Дальнего Востока и до Москвы. «Руммикс» - это продолжение истории компании «Командор», её новая страничка и новый виток развития.

«Командор» одним из первых прорубил «окно в Европу» и начал прямое сотрудничество с ведущими итальянскими мебельными фабриками. Благодаря этому сегодня компания с гордостью представляет подлинно эксклюзивные фасады кухонь и уникальные аксессуары. К тому же производство кухонь остаётся на сегодняшний день наиболее трепетным направлением деятельности компании, поскольку требует особого внимания к самым мельчайшим деталям и понимания желаний покупателя.

Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления, которые вступают в экономические, организационные, социальные, психологические отношения друг с другом. При изменении целей и задач организации структурное проектирование инициируется сверху. Предприятию свойственна разобценность структурных подразделений аппарата управления. В организации, указаны вертикальные связи, а горизонтальные между структурами затруднены и официально не прописаны.

Организационная структура организации ООО «Командор» рассмотрена на рисунке 6 (тип структуры – линейная).

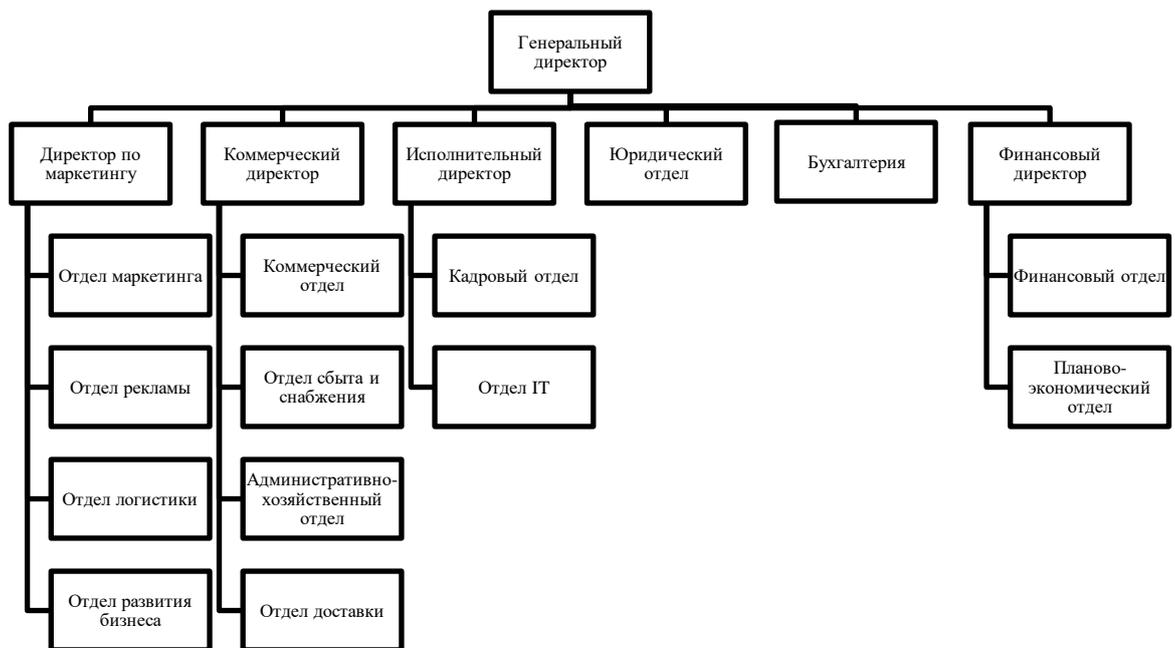


Рисунок 6 - Организационная структура ООО «Командор»

Организация работы ООО «Командор» направлена, в первую очередь, на оптимальное и удобное решение задач покупателя за счет лучшего сервиса и качества обслуживания. Это включает и высокую профессиональную подготовку менеджеров по продажам, и более 5 удобных программ потребительского кредитования, и долгосрочные гарантии на продаваемую продукцию, а также отлаженную систему ее доставки и послепродажного гарантийного обслуживания.

В целом в компании ООО «Командор» в г. Красноярске работают порядка 100 менеджеров по продажам, которые в дополнение к базовому образованию прошли специальное обучение в компании. Многие также прошли обучение по специальным программам фирм-производителей мебели как в России, так и за рубежом, их квалификацию подтверждают именные сертификаты.

Рассмотрим динамику основных показателей деятельности компании за 2016-2018 гг. (рисунок 7-8).

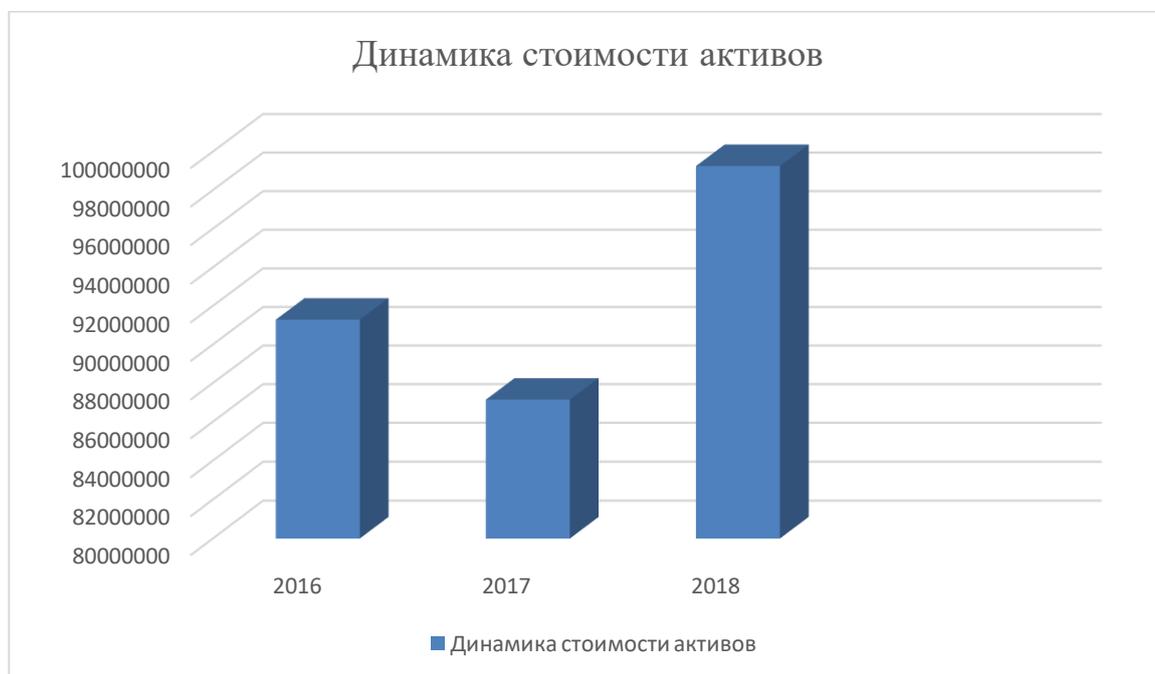


Рисунок 7 - Динамика стоимости активов ООО "Командор" за 2016-2018гг, руб.

Как видно из рисунка 7 стоимость имущества значительно выросла за последний год и составила на конец 2018 года 99 250 729 руб., что выше показателя 2017 года на 12 107 525 руб.



Рисунок 8 - Динамика выручки от продаж ООО «Командор» за 2016-2018гг., руб.

Как видно из данных рисунка 8, выручка от продаж на конец 2018 года составила 179 464 736 руб., что ниже данных 2017 года на 27 061 539 руб. При этом в 2017 году наблюдался значительный спад объема продаж на 11 413 687 руб.

Из рисунка 8 видно, что чистая прибыль в сравнении с данными 2016 года снизилась на 6 413 774 руб. и составила 4 297 077 руб. к концу 2018 года.

Исходя из данных приведенных в таблице 7-8, проанализировав динамику стоимости активов и изучив динамику выручки от продаж, мы можем провести анализ динамики чистой прибыли ООО «Командор». Проведя это анализ, мы сможем определить на какой экономической стадии компания находится в данный момент и отследить динамику чистой прибыли на протяжении трех лет. (рисунок 9).

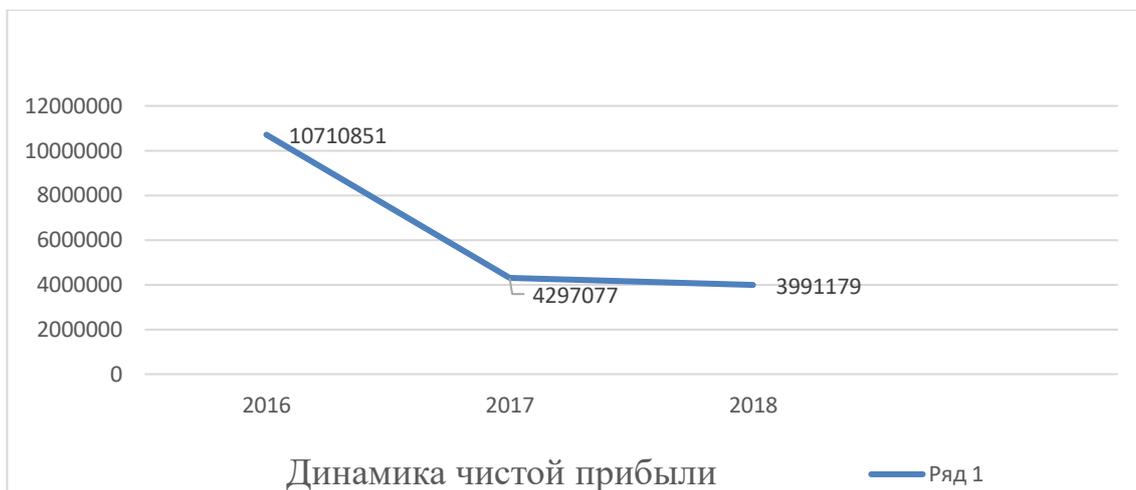


Рисунок 9 - Динамика чистой прибыли ООО «Командор» за 2016-2018гг., руб.

Из рисунка 9 видно, что чистая прибыль в сравнении с данными 2016 года снизилась на 6 413 774 руб. и составила 3 991 179 руб. к концу 2018 года.

Проведем анализ основных экономических показателей компании за отчетный 2018 год (таблица 2). Базой для анализа послужила бухгалтерская отчетность: Бухгалтерский баланс и Отчет о финансовых результатах.

Таблица 2 - Основные экономические показатели ООО «Командор» за 2017-2018гг.

Показатель	2017	2018	Отклонение (+/-)	Темп роста, %
Товарная продукция, руб.	206 526 275	179 464 736	-270 615 39	-115,08
Численность работников, человек	151	161	+10	106,62
Среднемесячная заработная плата 1 работника, руб.	17,1	18,3	+1,2	107,0
Среднегодовая стоимость основных фондов, руб.	938 352 8	857 248 4	-811,044	91,36
Себестоимость проданной продукции, руб.	414 734 04	440 503 72	+257 696 8	106,21
Издержки обращения, руб.	333 820 72	344 319 93	+104 992 1	103,15

Показатель	2017	2018	Отклонение (+/-)	Темп роста, %
Прибыль от продаж руб.	8091332	9618379	+1527047	118,87
Рентабельность продаж, %	4,51	4,66	+0,15	103,33

По результатам анализа основных экономических показателей деятельности «Командор» можно сказать, что за анализируемый период наблюдается положительная динамика товарооборота и прибыли от продаж. За анализируемый период произошло увеличение численности работников на 10 человек. Среднегодовая стоимость основных средств за анализируемый период уменьшилась с 9 383 528 руб. в 2017 году до 8 572 484 руб. в 2018 году. Более быстрый рост товарной продукции (115,08%) по сравнению с вложенными денежными средствами на приобретение основных средств (91,36%) повлиял на рост фондоотдачи за анализируемый период что говорит об эффективном использовании основных фондов. Наблюдается положительная динамика прибыли от продаж, причем за 2017-2018 гг. она увеличилась на 18,87% и составила в 2018 году 9 618 379 руб. При этом наблюдается рост себестоимости проданных товаров за этот же период на 6,21% и рост издержек обращения на 3,15%. Превышение темпов роста прибыли от продаж над ростом товарной продукции привело к росту рентабельности продаж на 3,33%, что в 2018 году составила значение 4,66%. Рост рентабельности свидетельствует об эффективной сбытовой деятельности организации и о выборе рациональной коммерческой политики.

Таким образом, по результатам анализа основных экономических показателей деятельности ООО «Командор» можно сделать вывод, что снижение уровня мотивации напрямую повлияло на экономическое состояние компании. Снизилась динамика чистой прибыли и динамика выручки от продаж. Прибыль от продаж увеличилась за счет повышения цен на продукцию. Положительным моментом деятельности организации,

является эффективным использование основных производственных фондов, трудовых ресурсов и сбытовой деятельности компании.

## 2.2. Исследование мотивации менеджеров по продажам мебельной компании «Командор»

Для того, чтобы понять насколько совпадают существующие Программы мотивации в компании «Командор» и стимулирования с мотивами сотрудников, проведем диагностику структуры индивидуальной мотивации персонала, причем разделим его на 2 группы: специалисты и руководители.

Методика является проективной и представляет собой открытую анкету. Она выявляет требования, предъявляемые сотрудником к содержательным качествам работы, мотивирующим личностный выбор трудовой деятельности. Дает представление о существующем у сотрудника образе «идеальной работы».

Выборка сотрудников была проведена произвольно, но, в первую очередь, были опрошены молодые специалисты, так как именно данная категория и стала основной при определении уровня текучести персонала. Результаты диагностики указали на различие мотивов и их реализацию у торгового персонала и руководителей (рисунок 10-11).

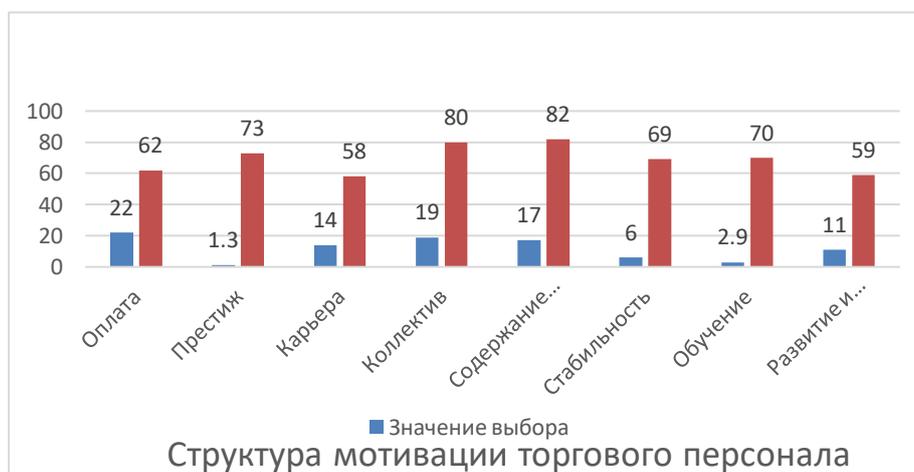


Рисунок 10 - Структура мотивации торгового персонала ООО «Командор», %

Для торгового персонала на первое место вышли: оплата труда, коллектив и содержание труда, также очень важным они считают возможность выстраивания карьеры и развитие с самореализацией. К сожалению, организация не очень удовлетворяет два последних показателя, что собственно и подтвердил проведенный анализ методов нематериального стимулирования (отсутствие карьерного роста у специалистов, возможность ротаций).



Рисунок 11 - Структура мотивации руководителей отдела продаж ООО «Командор», %

Соответственно для руководителей оплата, карьера не так важны и что вполне естественно (статус) они в большей мере удовлетворены. У руководителей некоторое неудовольствие вызывают условия и организация труда. Возможно, это связано с ненормированным рабочим днем и с отсутствием возможности полноценного отдыха.

Исследование мотивации и стимулирования персонала указало на то, что существующие формы не совсем удовлетворяют сотрудников. Наибольшие проблемы у торгового персонала, имеющих потребность в карьерном и профессиональном росте. Интервью со специалистом по персоналу позволило прояснить некоторые моменты (таблица 3).

Таблица 3 - Результаты интервью со специалистом по персоналу ООО

«Командор»

Вопросы	Ответы
Каковы основные направления в системе мотивации и стимулирования персонала?	В виду сложной экономической обстановки основным направлением является обеспечение сотрудников конкурентоспособной оплатой труда.
Насколько оплата труда торгового персонала соответствует их потребностям?	Оплата данных сотрудников действительно невысока, но в сложившейся ситуации (высокий уровень текучести) необходимо пересмотреть подход к формированию оплаты данной категории. Сегодня она зависит от объема продаж, думаю стоит ввести оценку также и личностных качеств, отражающихся на результатах деятельности.
Как Вы думаете с чем связан отток молодых специалистов из компании?	Автономность управления. Каждый розничный магазин по сути небольшой и мы не можем предоставить всем возможность карьерного роста.
Какие на Ваш взгляд возможны решения в данной ситуации?	Возможно необходима Программа стажировок в других филиалах или компаниях, целесообразным будет и повышение квалификации, используя внешнее обучение
Какие приоритеты в дальнейшем у компании относительно мотивации и стимулирования?	К сожалению, постоянное повышение оплаты труда не является эффективным, поэтому наиболее предпочтительными кажутся методы нематериального стимулирования
То есть материальная сторона будет оставаться без изменений?	Думаю, нет. Стоит рассмотреть новые подходы к оплате труда, возможно премировании по результатам оценки по компетенциям или система грейдинга для руководителей, очень много сейчас новых форм оплаты труда
Вы можете определить ближайшие сроки совершенствования мотивации и стимулирования персонала?	Не все зависит от меня, но, как я думаю, в первую очередь будут решаться вопросы относительно молодых специалистов и торгового персонала.

Исходя из полученной информации приведенной в таблице, была составлена диаграмма Исикавы, отражающая основные проблемы мотивации в ООО «Командор» приводящие к снижению мотивации сотрудников и как следствие, снижение доход компании. Рассмотрим отрицательные стороны системы мотивации (рисунок 12).

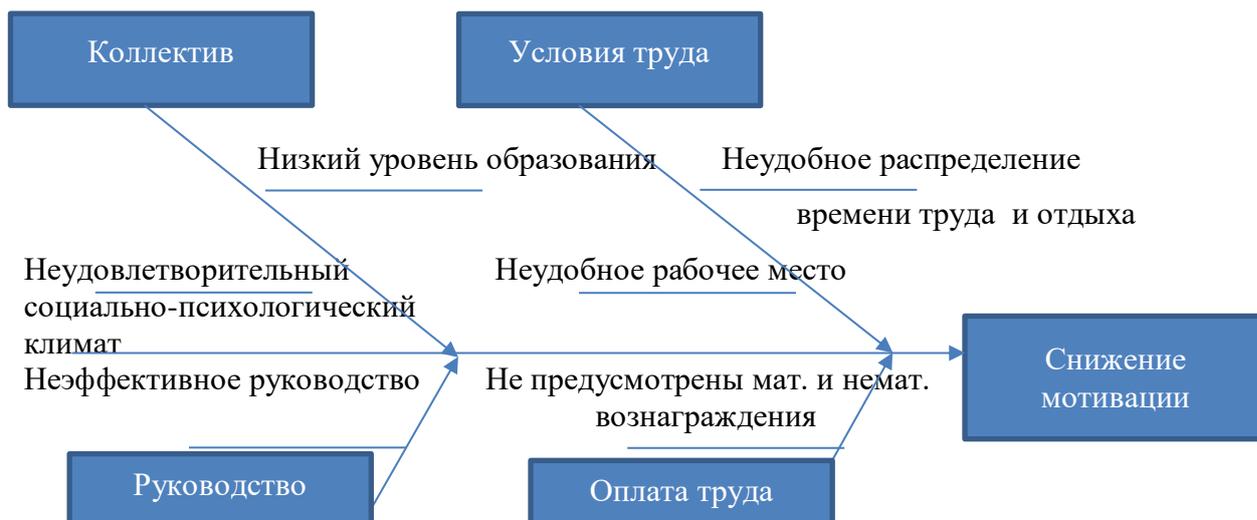


Рисунок 12- Диаграмма Исикавы

Таким образом, проведенное исследование выявило резервы для совершенствования мотивации и стимулирования, особенно в категории торгового персонала. Выявлены ключевые проблемы, которые напрямую влияют на снижение мотивации.

### 2.3. Анализ применяемых методов стимулирования менеджеров по продажам мебельной компании «Командор»

Комплексный подход к управлению мотивацией персонала предполагает использование максимально широкого набора средств воздействия на мотивацию персонала:

организация работ (разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы, законченность выполняемых заданий, своевременная обратная связь о соответствии работы установленным требованиям);

материальное стимулирование (конкурентоспособность предлагаемой зарплаты, связь оплаты и рабочих результатов);

моральное стимулирование (широкий набор нематериальных стимулов, используемых руководителем).

индивидуальный подход к работнику (оценка руководителем индивидуальных особенностей данного работника и выбор таких подходов, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям его характера и личности);

Постановка целей (конкретность, привлекательность и реализуемость – ключевые требования к мотивирующим целям); Оценка и контроль (различные формы контроля за работой исполнителя, оценка его рабочих результатов и рабочего поведения); Информирование (своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации); Организационная культура (ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководства и персонала организации); Практика управления (качество управления, соответствие стиля управления сложности задач и основным характеристикам персонала); Меры дисциплинарного воздействия (своевременность дисциплинарного воздействия, разъяснение причин (за что)); Обращение к наиболее значимым для работника ценностям (самоуважение, финансовое благополучие, карьерные перспективы, интересы компании, ответственность перед коллективом); убеждение (воздействия на мнения, оценки и взгляды работника, определяющие его отношение к работе, в ситуациях межличностного общения).

Материальное стимулирование сотрудников в ООО «Командор» основано на следующих регламентирующих документах:

- положение об оплате труда;
- положение о льготах и дополнительном вознаграждении;
- индивидуальный трудовой договор.

Основные принципы мотивации и стимулирования труда определены в этих трех документах, где от имени организации выступает Генеральный директор ООО «Командор».

В ООО «Командор» применяется окладно-премиальная или, по-другому, повременно-премиальная система оплаты труда. Оплата

производится на основании должностных окладов, установленных в штатном расписании и оговоренных в трудовых договорах работников и ежемесячном премировании по результатам деятельности организации. Оплата труда персонала производится из фонда оплаты труда. ФОТ имеет постоянную и переменную часть. Переменная или премиальная часть формируется по результатам деятельности и имеет прямую зависимость от объема продаж и качества оказываемых услуг.

В соответствии с приказом генерального директора, в организации применяется система заключения индивидуальных трудовых договоров, где устанавливаются персональные оклады. Система оплаты труда по индивидуальным договорам с персональными окладами по своей сути является индивидуальной надбавкой. Эта система дает возможность увеличить размер оплаты высококвалифицированным специалистам и тем самым определить рыночную стоимость высококвалифицированного сотрудника.

Переменная или премиальная часть заработной платы по данной системе включает следующие виды премирования:

- премирование по результатам деятельности всей организации;
- единовременное премирование.

Условием премирования по результатам деятельности является минимально допустимое количество претензий со стороны потребителей, объем продаж. При наличии претензий фонд премирования может быть уменьшен до 50%. Единовременное премирование может осуществляться за достижение каких-либо показателей, как личных, так и коллективных или к праздничной (юбилейной) дате.

В организации предоставляются все социальные гарантии, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, а именно:

оплачиваемый отпуск – 28 календарных дней;

- оплата временной нетрудоспособности на основании больничного листа;

- официальное трудоустройство;
- отчисления в пенсионный фонд;
- социальное страхование;
- медицинское страхование.

К косвенному материальному стимулированию относятся социальные льготы, предоставляемые сотрудникам от компании в соответствии с законодательством и определенные администрацией.

Система косвенного материального стимулирования достаточно обширна и включает в себя большой перечень мероприятий, позволяющих говорить о социальной направленности организации или социальном партнерстве.

Вторая часть мотивационной системы – это нематериальное стимулирование. Сложившаяся система нематериального стимулирования работников организации состоит из следующих частей: моральное поощрение; организация труда; постановка целей как стимула; поощрение инноваций.

Моральное поощрение. Мероприятия морального поощрения, применяемые в организации, напрямую влияют на повышение мотивации у сотрудников. К ним относятся: почетные грамоты; благодарности от руководителя предприятия; поздравительные адреса.

Анализ эффективности таких форм стимулирования показывает наличие взаимосвязи между проведением мероприятий нематериального поощрения и материальным стимулированием. Почетная грамота, которая торжественно вручается при всем коллективе, сопровождается разовой премией, благодарность может сопровождаться бесплатной путевкой на отдых, поздравительный адрес – подарком и т.д. Такая взаимосвязь многократно увеличивает эффект подобных мероприятий и усиливает стимулирующее действие.

Награждение почетной грамотой производится за высокие показатели в труде, заслуги или стаж работы. Эффективность применения такого метода

очень высока, и грамоты психологически воспринимаются сотрудниками как значимые и почетные.

Следующий стимул – организация труда. Этому виду стимулирования уделяется большое внимание, в результате которого в полной мере используются следующие средства повышения трудовой мотивации через организацию труда: личностные особенности работников; социальные отношения; условия на рабочем месте; политика в отношении персонала.

Осуществляется оценка личностных особенностей работника, на основании которой разрабатываются рекомендации по повышению мотивации конкретного работника. Следует сказать, что данные мероприятия по оценке личностных особенностей производятся только в категории высокопрофессиональных специалистов. Также эти мероприятия проводятся при приеме специалистов на работу.

Социальные отношения – в нашем случае это психологический климат, сложившийся в коллективе и оказывающий серьезное влияние на мотивацию работников. В настоящее время социально-психологический климат в подразделениях благоприятный, за счет выработанных в компании норм и правил поведения и взаимопонимания между сотрудниками.

Что касается такого метода нематериального стимулирования как обучение и развитие персонала, то в «Командор» оно сочетает в себе несколько направлений, которые обусловлены разными задачами.

Например, централизованное обучение представляет собой, так называемую модель корпоративного обучения, когда процесс обучения проводят «своими силами» опытные сотрудники. Основной плюс данного обучения, что отсутствуют большие финансовые затраты на проведение данного обучения (по сравнению с внешним обучением).

Этот вид обучения является регулярным, группы на обучение составляются по тематическому признаку (в зависимости от направления отдела). Эффективность такого процесса зависит, в первую очередь, от уровня профессионализма преподавателя и от желания (а не от

необходимости) совершенствовать свои знания у сотрудников. Закрепляющим моментом в обучении является стажировка, которая позволяет определить насколько сотрудник усвоил теоретическую базу, по завершении стажировки проводится аттестация по полученным знаниям и применению их на практике. При положительных результатах новый сотрудник выходит на самостоятельную работу. Такая цепочка этапов обучения применяется в основном торговым персоналом, реже для специалистов.

Также существует и другая схема обучения сотрудников, как правило, это руководители среднего и высшего звена. Для данных сотрудников существует несколько видов обучения. Так, например, целевое обучение, оно используется крайне редко из-за высокой стоимости: обучение по программам МВА, получение второго высшего образования, получение навыков, желательных для выполнения определенного вида работ. Основная проблема, связанная с целевым обучением, кроется в определении именно тех людей, которые с помощью этой программы смогут действительно повысить эффективность своей деятельности. К сожалению, решение о получении подобных знаний основан либо на инициативе самого работника, либо на инициативе руководителя, а это не всегда является целесообразным, учитывая стоимость программы и полученный результат.

Для исключения вариантов напрасной траты денег организацией, стоит проводить диагностику предполагаемых «учеников», используя специальную систему методик оценки личностных и мотивационных факторов (Центр оценки), дающих более 50% гарантии правильности принимаемого решения.

Что касается индивидуального обучения на рабочем месте то это больше похоже на наставничество. Ответственность за качество выполнения должностных обязанностей после такого обучения несут непосредственные руководители данных сотрудников. Соответственно, если случаются ошибки, наказание несут не только исполнители, но и руководители и те, кто отвечал за индивидуальное обучение. Стоит отметить, что подобная практика

применяется практически во всех организациях, и пробелы в обучении восполняются именно на рабочем месте, при возникновении «сложных» ситуаций. Таким образом, эффективность данного обучения несколько ниже, чем централизованного, так как у обучаемых отсутствует опыт работы и контроль за «новой» деятельностью происходит в основном при совершении ошибок.

Завершается индивидуальное обучение аттестацией, после удачного прохождения, которой могут быть рассмотрены варианты различных стажировок. Основное отличие стажировки от индивидуального обучения в том, что стажировки проводятся, как правило, для перемещения на более высокие должностные позиции.

Положительным моментом является составление индивидуальных планов для стажировок, происходит это на основании собеседований и изучения прошлого опыта работы сотрудника. На основании составленного плана будет легче провести оценку эффективности обучения сотрудника. Положительную оценку у сотрудников получили и такие мероприятия как: спартакиады между подразделениями, проведение корпоративных праздников (Новый год, 8 марта и т.д.), проведение конкурсов лучший продавец, лучший консультант.

Все указанные мероприятия формируют сильную корпоративную культуру, что характеризуется комфортным психологическим климатом, сплоченностью персонала и формированию из сотрудников команды единомышленников и соратников.

Весьма серьезным стимулирующим (или дестимулирующим) фактором является корпоративный стиль отношений между начальниками и подчиненными, стиль проведения совещаний и собраний. Информирование при этом является важнейшим элементом стимулирования персонала. В филиалах имеются стенды с информацией о компании, ее миссии, стратегических целях, планах на ближайший месяц, квартал; информация о достижениях подразделений; поздравления с днем рождения. Все

перечисленное способствует созданию хорошего настроения, снижению возможной напряженности в коллективе, повышает доверие к организации и принимаемым решениям.

Группа социально-бытовых видов стимулирования необходима для помощи работникам в организации бытовой жизни, с тем, чтобы дать им возможность в полной мере отдавать свои силы для решения производственных вопросов. Но главное значение этой группы – демонстрация заботы предприятия о сотрудниках. Систему социально-бытового обслуживания директор филиала утверждает у финансового директора. В данной категории находятся Программы ДМС, оплата транспортных расходов, организация бесплатного питания, премирование по результатам разработки новых идей и т.д.

Хотелось бы отметить, что в данных методах существует разделение по статусу, т.е. у сотрудников и руководителей различное содержание указанных Программ. Для сотрудников, стремящихся к самореализации, самовыражению существует система развития творческого потенциала, которая основывается на условиях свободного выбора работником способов решения задач, выбора из совокупности решений оптимального, дающего наибольший результат.

Человек проявляет свои потенциальные возможности, самореализуется в процессе труда, получает удовлетворение от этого процесса. Повышение сложности трудовых операций и решаемых работником задач является основой для расширения сферы деятельности творческих стимулов.

Таким образом:

Основой системы материальной мотивации в розничной компании является трудовой договор, в котором оговорен оклад сотрудника и Положение об оплате труда персонала, в котором обозначены ежемесячные премии по результатам, а также наличие социальных льгот. На данный момент оценка уровня удовлетворенности оплатой труда выявила

отрицательную динамику у сотрудников, то есть имеющийся уровень их не устраивает, и они хотели бы его повышения, особенно торговый персонал.

Имеющийся социальный пакет ограничен и не удовлетворяет такие потребности торгового персонала как профессиональное развитие и карьерный рост.

Система премирования ограничена результатами деятельности, и не использует никакие другие критерии для дополнительного вознаграждения. Премия начисляется вместе с заработной платой, поэтому этот метод вознаграждения не особо ощутим. Эта система была бы эффективна в том случае, если бы премия выдавалась публично, отдельно от заработной платы и за какие-то достижения.

Таким образом, проведенные исследования выявили необходимость корректировки мотивации и стимулирования персонала, особенно менеджеров отдела продаж, так как они являются наиболее уязвимой категорией, на них возлагается большая ответственность, именно от них зависит доход компании.

Грамотно разработанная система мотивации персонала, включающая нематериальное стимулирование сотрудников, позволит руководству мебельной компании «Командор»: четко согласовать цели работы конкретного сотрудника и организации в целом, а также способы их достижения; решить проблемы с текучестью кадров и "кадровым голодом", удерживая квалифицированных специалистов; сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональной востребованности со стороны работодателя и желание работать в данной организации эффективно, с полной отдачей, с мотивацией на результат; и конечно, поддерживать эффективность должностного поведения персонала.

### **ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ МЕБЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ «КОМАНДОР»**

#### **3.1. Направления повышения мотивации менеджеров по продажам МК «Командор»**

Анализ мотивации персонала предприятия ООО «МК «Командор», проведённый во второй главе настоящего исследования, выявил в результате определенную степень неудовлетворенности сотрудников. Также был проведён анализ ценностей сотрудников, благодаря которому мы выясняли, что главными факторами для них является: психологическая атмосфера, коллектив, финансовая мотивация, соц. пакет.

Для повышения эффективности системы мотивации на предприятии важным моментом является проведение мероприятий, которые приведут к совершенствованию действующей системы мотивации в данной организации. Необходимо как можно более полно устранить все отрицательные факторы, способствующие возникновению недовольства среди персонала, а также причины, приводящие к негативным последствиям всей компании. Следствием этого станет повышение уровня мотивации сотрудников организации.

Дата начала проекта – 01.02.2019 г. Целью данного проекта стала разработка инновационной системы мотивации работников компании ООО «Командор». Итак, анализ показал, что методы социально-психологического, и экономического управления персоналом на исследуемом предприятии применяются не в полном объеме. Наиболее развиты методы административно - организационного характера.

В качестве базиса организационного управления на предприятии используются регламентирующие труд работников нормативные документы. Сюда включены распорядок дня в организации, уставное расписание и

структура деятельности в компании. С помощью непосредственного административного регулирования осуществляется весь процесс управления персоналом, в котором основным моментом является принятие во внимание работниками правил внутреннего распорядка компании, а также требований нормативных документов.

Влияние на сотрудников ООО мебельная компания «Командор» распоряжений руководства происходит за счет воздействия на них различных инструкций, приказов, указаний, и, соответственно, контроля их исполнения. То есть в основе управления лежат методы, с помощью которых руководство компании воздействует на работников, которые, в свою очередь, подчиняются различным правилам и нормам осуществления деятельности. Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что в ООО «Командор» успешно функционирует система управления, основой которой являются административно-организационные методы управления, оказывающие положительное влияние на работников компании.

Тем не менее, анализ показал и отрицательный момент, а именно: отсутствие на предприятии тех документов, которые бы в полной мере могли регулировать все детали в системе оплаты труда сотрудников компании. Поэтому основное внимание нами было сосредоточено на предложении разработки нескольких важных, на наш взгляд, положений, к которым относим положение об оплате труда работников, положение о назначении и выплате премий и положение о возможности карьерного роста персонала. Повышение квалификации сотрудников необходимо для повышения производительности труда, и, как следствие, размера заработной платы. Также необходимо разъяснить сотрудникам, какие цели и какую политику в целом ведет компания; выяснить какие формы социальной защищенности персонала необходимо внедрить в компании.

Для того, чтобы усовершенствовать систему мотивации компании ООО «МК «Командор», необходимо учитывать также производительность труда персонала и уровень дохода предприятия в целом. Как уже было

отмечено ранее, важнейшим стимулом является выплата зарплаты и премий. Но сработает данный вид стимулирования только в том случае, если за ним будут закреплены нормативные акты регулирования всей системы материальных выплат на предприятии. И если в организации будут составлены положения об оплате труда и о назначении и выплате премий, то эффективность системы мотивации компании безусловно повысится.

Хотелось бы подчеркнуть, что разработанные положения не должны быть просто формальными, а должны применяться на практике, то есть они должны применяться при назначении и выплате заработной платы и премий работникам. Также важно, чтобы обновленная система мотивации в полной мере учитывала всевозможные факторы, влияющие на производительность труда. Заработная плата очень важна для любого сотрудника. Заработная плата является одним из видов материального (экономического) стимулирования. Если цель зарплаты работника ему понятна, а сама процедура «прозрачна», то для этого работника зарплату можно назвать стимулом. Каждый сотрудник компании имеет право знать о причинах снижения, увеличения заработной платы или ее неизменности. В ходе исследования был проведен опрос, с помощью которого нам удалось установить и подтвердить, что в ООО «МК «Командор» мощным фактором мотивации является заработная плата. По этой причине важной задачей является дифференциация заработной платы сотрудников. Стимулирующее влияние заработной платы очевидно. Но кроме того, заработная плата должна быть справедливо назначена в зависимости от производительности каждого работника. Если говорить о выплате премий, премия должна рассчитываться на основе вклада работника в Увеличение доходов организации в результате ее успешной деятельности, а также при выполнении работ выше нормы. Не должно быть такого явления, как выравнивание премиальных выплат всем работникам предприятия.

Помимо материальных видов мотивации в организации слабо развита и система нематериальных видов мотивации, которые включают в себя

представление сертификатов, возможность продвижения по карьерной лестнице специалистов. Хотя известно, что в интересах любого менеджера следить за тем, чтобы сотрудники были мотивированы в своей работе. И это важно абсолютно каждому сотруднику, потому что конечная эффективность всей организации складывается из результатов работы каждого сотрудника, а в деятельности любого сотрудника наиболее важным моментом являются личные способности и внутренний потенциал человек. Совершенствование системы нематериальной мотивации в компании может осуществляться как в короткие сроки (например, использование наградных сертификатов), так и в течение длительного периода времени (это включает, например, карьерный рост или самореализацию персонала). Поэтому в последнее время все чаще можно услышать о таком инновационном методе, как коучинг. Этот метод позволяет развивать и совершенствовать не только отдельных лиц на предприятии, но и всю компанию. Коучинг является важным методом мотивации, так как он может влиять на осведомленность сотрудников о своем дальнейшем карьерном росте, возможности развиваться и получать новые знания.

Коучинг подразумевает также и такие факторы нематериальной мотивации, как хорошие взаимоотношения с коллегами, возможность признания, успешной карьеры, выполнение поставленных задач с интересом, радостью, легкостью. С помощью коучинга руководитель может также организовать отбор на какую-либо должность, что также может послужить хорошим средством мотивации работников. Необходимо остановиться также и на еще одном немаловажном моменте, а именно анализе социально-психологических методов мотивации. Анализ показал, что корпоративная культура в компании плохо развита, отсутствует сплоченность коллектива, система управления спорами на предприятии является неэффективной.

Таким образом, на основании приведенного выше подробного анализа мы можем предложить несколько рекомендаций по совершенствованию систем материальной и нематериальной мотивации работников:

- одинаково использовать как материальные методы мотивации, так и административные и организационные методы;
- учитывать вклад в развитие каждого работника и его результаты;
- учитывать потребности работников, в том числе необходимости самосовершенствования, личностного роста;
- обеспечить раскрытие потенциала каждого работника;
- создавать и поддерживать благоприятный и дружелюбный психологический климат на предприятии, совершенствовать корпоративную культуру;
- Привести положительные примеры эффективности для достижения наиболее положительных и прибыльных результатов со стороны компании.
- добавить дополнительные методы мотивации, чтобы получить больше призов.
- внедрить новый социальный пакет.

Итак, мы приходим к выводу, что разработанный нами проект по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в ООО «МК «Командор» сможет улучшить качество управления и общения с персоналом и позволит руководству подать заявку в сложные административные, материальные и социальные методы мотивации. Следующий этап, после того как предложения будут разработаны, будет включать в себя реализацию новой программы в организации с последующей оценкой эффективности программы. Поможет определить уровень достижения желаемых результатов и достичь поставленных задач. Если реализация программы окажется успешной, можно будет говорить о повышении уровня мотивации сотрудников в ООО «Командор», а, следовательно, об увеличении доходов всей компании. В случае успеха разработанной мотивации для менеджеров розничной торговой организации, эту мотивацию можно будет применить для всех сотрудников компании, так как компания является единым цельным механизмом, и от каждого сотрудника зависит успех компании.

### 3.2. План организационных изменений для повышения мотивации менеджеров по продажам мебельной компании «Командор»

Создание программы по совершенствованию мотивационного плана должно основываться на следующих принципах: решение этих проблем; наиболее оптимальное сочетание организационных, административных и финансовых методов; принцип компенсационной политики компании; экономическая эффективность; содействие развитию креативности и активный поиск дополнительных возможностей для развития компании; создание новых условий для социального пакета; регулирование психологической ситуации внутри компании.

После формирования основных принципов совершенствования плана мотивации и стимулирования труда в ООО «МК «Командор », следующим шагом является внедрение и реализация мероприятий. После этого будет достигнута социально-экономическая эффективность плана. оценка и достижение желаемого результата будет найдено. Если внедрение будет успешно осуществлено, реализация предложенных мер предоставит возможность повысить мотивацию персонала и повысить эффективность его деятельности, что в равной степени будет стимулировать рост прибыли в компании. Создание программы по совершенствованию мотивационного плана должно основываться на следующих принципах: решение этих проблем; наиболее оптимальное сочетание организационных, административных и финансовых методов; принцип компенсационной политики компании; экономическая эффективность; содействие развитию креативности и активный поиск дополнительных возможностей для развития компании; создание новых условий для социального пакета; регулирование психологической ситуации внутри компании.

После формирования основных принципов совершенствования плана мотивации и стимулирования труда в ООО «МК «Командор», следующим шагом является внедрение и реализация мероприятий. После этого будет

достигнута социально-экономическая эффективность плана, оценка и достижение желаемого результата. Если внедрение будет успешно осуществлено, реализация предложенных мер предоставит возможность повысить мотивацию персонала и повысить эффективность его деятельности, что в равной степени будет стимулировать рост прибыли в компании.

Повышение роли организационно-административных методов управления. Отсутствие административных средств контроля основывается, на том, что они определяются на достижение заданной результативности, а не на её бесконечный рост, в свою очередь, поощряют исполнительность, а не инициативу. Характерная особенность прямого влияния – это связь подчиненного и руководителя. Но прямое влияние, в конечном итоге, приводят к бездействию подчинённых, зачастую и к внутреннему недопониманию. Чтобы решить данную проблему нужно использовать наиболее эффективные методы влияния, которые будут выполняться, основываясь на постановки задач и формирования стимулирующих положений. Чем лучше экономическая система стимулирования, тем более конструктивно она должна быть расписана в административных положениях, инструкциях, и тем более понятней она должна быть объяснена до каждого из персонала руководством. Нужно найти более рациональное соответствие организационно-административных и экономических способов стимулирования сотрудников. Для этого необходимо улучшить следующие программы и положения:

Положения о карьере. Структура положения о карьере должна соответствовать кадровой стратегии компании и учитывать личные цели каждого работника, на основе которых разрабатываются мероприятия, способствующие развитию карьеры работника в нужном направлении. Положения о карьере. Сегодняшние положения определяют:

- Правила контроля деловой карьерой предприятия
- Инструмент контроля деловой карьеры
- Регламент персонального развития работника предприятия

- Регламент создания и улучшения кадровых ресурсов

Упорядочивает ответственность всех сторон при формировании контроля карьерой. Функции данного положения:

- Развитие методики контроля карьеры сотрудника
- Конкретизация, классификация плана контроля карьеры
- Создание поэтапных способов контроля карьеры и установление

ответственных за процедуру каждого шага

Можно установить некоторые ключевые требования, которым должно соответствовать формирование программы обучений сотрудников:

- Необходимо, чтобы программа удовлетворяла конкретной цели бизнеса компании.
- Программа должна состоять из рациональных учебных целей.
- Программа формируется так, чтобы предыдущие цели должны быть выполнены в кратчайшее время с минимальными затратами и усилиями.
- Программа создаётся так, чтобы она соответствовала принципам педагогического дизайна, учитывая особенности обучения взрослых.
- В программу должны быть включены инструменты, с помощью которых можно будет измерить и дать объективную оценку.

Вместе с тем, в материал учебного плана должны учитываться: Расположение конкретного учебного плана в целом комплексе отведённого на определённое время, или для конкретных слушателей среди персонала, должно быть ясно определено.

Улучшение экономических способов контроля. Целью системы оплаты труда и мотивации труда в ООО «МК «Командор» является, заинтересованность работников в денежной стороне, благодаря чему эти работники будут способны достигать выдающихся результатов своей деятельности, прежде всего, в увеличении товарооборота, причем культура обслуживания клиентов в торговле повышается, а вместе с ней производительность труда и эффективность процесса торговли, научно-технический прогресс начинает идти более быстрыми темпами, а в

применении, как материальных, так и трудовых ресурсов происходит заметное улучшение. Когда у работников присутствует интерес к достижению высочайшего результата своей работы, то и деятельность их будет более эффективной, а также за свои старания и труды они получат хорошие вознаграждения. В компании действует такая форма оплаты труда, как повременная. Применение такой формы позволяет каждому работнику получить гарантии для того, чтобы иметь возможность обеспечить себя.

Нормативные документы компании определяют зарплаты, премии, надбавки, либо другие денежные выплаты, стимулирующие персонал на ответственное и качественное выполнение работы.

Установление положений о поощрении и оплате деятельности труда, должны быть донесены до каждого работника и показывать определенные формы выплат труда, используемые для определённых специалистов предприятия, суммы и проценты поощрительных выплат, годовые выплаты и так далее.

Положения о премировании и об оплате труда должны включать: единые положения, параметр форм выплат зарплаты, премиальных; факторы выплат зарплаты, установление назначенной премии и зарплаты; список показателей, из-за которых премиальные не назначаются.

Сейчас ООО «МК «Командор» должно сделать всё возможное для удержания политики предприятия на таком же уровне, а если возникнут какие-либо проблемы под воздействием некоторых факторов, то задачей его является быстрая и правильная реакция. Когда работники компании начинают привыкать к действующей, уже устоявшейся политике стимулирования труда, то даже при незначительных изменениях у работников есть риск разочарования в своей компании. По этой причине любая система нуждается в практикование гибкости персонала, а также способности быстро реагировать на любые изменения, будь то внутри компании, или за её пределами. Для функционирования достойной модели

денежного стимулирования в компании нужно обратить внимание на важность проведения ряда мероприятий.

Во-первых, необходимо расставить приоритеты в изменении материального положения работников в лучшую сторону в условиях посткризисной ситуации

Во-вторых, следует выяснить о информированности работников компании относительно всех нюансов процесса начисления заработной платы, а также о способах улучшения качества осуществляемой деятельности сотрудников в целях повышения зарплаты.

В-третьих, от повышения квалификации персонала зависит повышение производительности труда, что ведет к повышению зарплаты.

В-четвертых, очень важным моментом является объяснение работникам основных целей организации и осуществляемой политики.

В-пятых, существенно определить формы социальной защиты работников, которые нужно применять в организации.

Также необходимо определить, соответствует ли уровень зарплаты каждого работника объёму выполненной им работы.

Для большей мотивации, можно разработать несколько категорий, которые повысят заработанную плату сотрудников, благодаря дополнительным премиям. Представим их в виде таблицы 4.

Таблица 4 - Дополнительная мотивация сотрудников, для получения премий

Мотивация	Премия
«Бонус за лидерство»	Если показатели сотрудника выше всех остальных по истечении месяца, сотрудник получает 1500 рублей.
Выполнение плана всего магазина по истечении месяца	Каждый сотрудник получает надбавку к зарплате в размере 1000 рублей
Конкурс «Довольный покупатель»	За каждый положительный отзыв от покупателя в книге жалоб и предложений, сотрудник получает денежное вознаграждение в размере 300 рублей
Ежегодный конкурс «Магазин года»	Сотрудники магазина должны сделать самый высокий план среди остальных магазинов. Конкурс проводится среди сотрудников всех магазинов сети.

Таким образом, у сотрудников будет дополнительная заинтересованность в увеличении собственных продаж, что, в свою очередь, повысит их заработанную плату, а в компании повысится производительность их труда.

Развитие применения социально-психологических моментов в стимулировании сотрудников. Зачастую руководители компаний считают, что социальная политика – это финансовое бремя. Данная ситуация появляется из-за того, что социальная политика опережает улучшение самого предприятия.

Главные направления деятельности:

- Проверка и учёт требований сотрудников.
- Координирование целей сотрудников с целями компании.
- Планирование карьеры персонала.
- Система открытого поощрения, групповые мероприятия, проведение конкурсов на лучшего сотрудника (менеджера по продажам).

Главным здесь является публичная оценка результатов. Открытая огласка сопровождается премиями, дополнительными выплатами и так далее.

Создание плана групповых мероприятий, чтобы наладить тесные взаимоотношения персонала внутри производства, создание наиболее благоприятной социально-психологической ситуации среди всего коллектива. Также к важным результатам деятельности внутри организации в сфере социальной политики можно отнести существование социального пакета, как визитная карточка компании. Работник должен соответствовать требованиям и по правилам выполнять свои фактические обязанности, за что работодатель выдает работнику индивидуальный социальный пакет.

В ООО «МК «Командор» в социальный пакет входят только необходимые перечни: оплата отпусков, больничного, выплаты по инвалидности, обучение за счет компании. В целях повышения эффективности труда и для того, чтобы наблюдалась экономическая отдача от социального пакета важным условием является связь результатов труда

работника на производстве с социальными услугами. Здесь можно говорить о взаимообусловленности эффективности труда работника и вероятности создания фонда дополнительных услуг. А именно нового социального пакета. Ведь, чем выше вероятность, тем выше эффективность деятельности каждого сотрудника. В таблице 5 отражено предложение по составу нового социального пакета.

Таблица 5 - Социальный пакет работников ООО «МК Командор»

<b>Социальная выплата</b>	<b>Размер</b>
Оплата такси	До 500 руб.
Оплата абонементов в спортивные комплексы	До 3000 руб.
Доплата при несчастных случаях	От 5 000 до 8 000 руб.
Билеты в театр, цирк, кино	До 1500 руб.
Путевки в санатории	До 50% от стоимости
Подарки на новый год, дни рождения, и др. праздники	До 1000 руб.

В ООО «МК «Командор» выявилось недостаточное количество средств стимулирования трудовой деятельности, что естественным образом отражается на защищенности работников, которую они не ощущают в полной мере. Также можно говорить и о том, что руководство не проявляет должной заботы о своих сотрудниках. Создание принципиально нового социального пакета поможет работникам чувствовать себя в безопасности, а кроме того, устранить проблемы, связанные с денежными средствами. Считается возможным, что разработка нового социального пакета может привести к ещё большей мотивации сотрудников и лучшего отношения персонала к самой компании

Однако было бы неправильным также для сотрудников компании ожидать от руководителя социального пакета, а самим ничего не сделать для его получения. Именно поэтому реализация такого социального пакета будет возможной только при условии принесения каждым работником своего участия и результатов своего труда, чтобы увеличить прибыль компании. Отметим и важность формирования в коллективе компании хорошего психологического климата, поскольку методы мотивации, которые были

представлены выше, выдвигают требования и к созданию благоприятного социально-психологического климата, а также принципов управления персоналом.

Нам бы хотелось предложить два пути решения проблемы усовершенствования социально-психологических методов мотивация сотрудников.

Ими являются:

- разработка и внедрение системы управления конфликтами на предприятии;
- формирование организационной культуры в компании.

В свою очередь, каждый из способов решения вышеуказанной проблемы включает в себя формирование психологических методов мотивации.

В рамках разработки и внедрения системы управления конфликтами в организации можно назвать использование психологических методов, таких как урегулирование споров конфликтующих сторон и ограничение их общения, или поиск наоборот для объединения целей конфликтующих сторон и содействовать примирению сторон; методы, позволяющие сторонам в споре найти компромисс самостоятельно, без участия третьих лиц.

В рамках формирования организационной культуры предприятия весомость является учитывать такие моменты, как особенности поведения руководителя организации и его реакцию на поведение сотрудника в сложившейся на предприятии сложной ситуации, а также соблюдение норм, правил принципы поведения в компании.

В целом анализ ООО «МК «Командор »показал, что в организации часто возникают конфликты и разногласия, они оказывают негативное влияние на психологическую среду в компании, а также на функционирование всей компании. Конфликты приводят к нарушению рабочего процесса и пустой трате дополнительного времени, что может быть с пользой потраченным с максимальной выгодой для компании.

Ситуация, в которой все сотрудники занимаются своим бизнесом в рамках своей компетенции и организационной иерархии, существует дружеская атмосфера и нет острых споров, но существует взаимопомощь между сотрудниками, называемая комфортным психологическим климатом организации.

Мы полагаем, что руководство анализируемой компании должно попытаться предотвратить возникновение всевозможных конфликтов между сотрудниками, хотя это трудно сделать, поскольку неизбежность их возникновения очевидна. Применяя систему управления конфликтами в компании, менеджеры могут использовать некоторые методы. Некоторые из них являются попыткой максимально ограничить общение сторон в споре, а также устранить коренные причины конфликтов и попытаться объединить команду. Другие методы включают в себя объединение спорных сторон. То есть необходимо найти такие цели, для достижения которых конфликтующие стороны могли бы прийти только посредством совместной деятельности. Третья группа методов содержит такие методы, которые могут стимулировать сотрудников разрешать конфликты самостоятельно. Для этого вы можете использовать различные виды вознаграждений за бесконфликтное поведение или за самостоятельное урегулирование спора.

Если же конфликт в организации уже произошел, и конфликтующие стороны не в состоянии найти компромисс, либо не желают этого сделать, то тогда говорят о дисфункциональной форме конфликта на производстве, поскольку такой конфликт способен нарушить нормальный процесс деятельности производства. Руководитель в данном случае может пресечь конфликт, либо вынести предупреждение работникам.

Дисфункциональный конфликт также называется деструктивным конфликтом. Этот вид конфликта развивается по двум этапам. Первый этап – это формализация отношений. Основными характеристиками данной стадии является разрастание конфликта, когда присутствует слишком вежливая и сухая манера общения, делается упор на размолвки, сужаются сферы

общения. Решение проблемы заключается в желании обеих сторон выйти из конфликта, а также включении в конфликт еще одного человека, который психологически имеет мотивацию разрешения конфликта. Это могут быть как руководители организаций, так и неформальные лидеры в коллективе. Выйти из конфликта возможно с помощью изложения обеими сторонами недовольств и поиска путей выхода из сложившейся неприятной ситуации.

Второй этап имеет название психологического антагонизма. В отличие от первого этапа, здесь восприятие конфликта спорящими сторонами можно описать как взрывное, когда происходит выброс негативных эмоций. В данном случае все зависит от руководителя, который самостоятельно должен определить, нужно ли доводить конфликт до взрыва или нет. Часто конфликтная ситуация просто смягчается. Однако бывает и такое, что руководитель самостоятельно развязывает спорную ситуацию. Происходит это чаще всего тогда, когда у него есть уверенность в поддержке большей части коллектива. Важно подчеркнуть, что при выходе из конфликта нужно не просто рационально устранить причину конфликта, но и постараться сделать так, чтобы у конфликтующих сторон не осталось неприязненных отношений и негативных эмоций.

Мы предложили следующие меры:

- проводить психологические тренинги в компании не менее двух раз в год;
- встречаться с психологом в компании не реже одного раза в год;
- применять меры для улучшения сплоченности команды и улучшения командного духа, такие как: встречи команды в неформальной обстановке в выходные дни (например, спорт, отдых на природе и т. д.), организация тимбилдинга, корпоративные мероприятия и т. д.

Также для развития нематериальной мотивации может быть использован «коучинг». Этот метод широко популярен в зарубежных странах и давно показал свое эффективное влияние на развитие высокой мотивации и predisposedности сотрудников. Согласно статистике зарубежных стран,

коучинг является наиболее востребованным в малом и среднем бизнесе, результатом чего является адаптивность таких компаний к изменениям. Ассоциация коучинга по управлению сотрудниками - это процесс, который требует времени и определенной стратегии. Для продуктивного внедрения коучинга в компанию мы создадим пошаговый метод введения, который включает 5 этапов:

Шаг 1 Исследуйте текущую ситуацию в организации и определите жизненный цикл.

Шаг 2 Оценка существующих условий мотивации; опрос сотрудников об удовлетворенности и мотивации их работы; определение руководства по системе управления.

Шаг 3 Подготовка плана обучения и личных консультаций для всех сотрудников компании и руководства, не забывая о степени жизненного цикла.

Шаг 4 Постепенное обучение (тренинг по схеме коучинга) и личная работа (коучинг и управленческие консультации).

Шаг 5 Разработка плана помощи (передача основ коучинга тренерам, которые являются носителями культуры коучинга на предприятии).

Введение коучинга для всех уровней помощи сотрудникам и лидерства.

Основой для введения коучинга в компании МК «Командир» является система тренировок.

Темы обучения:

- нахождение и устранение проблем
- рационализация помощи
- работа в мини группах
- мотивация сотрудников
- повышение квалификации сотрудников
- выполнение заданий
- распределение обязанностей.

Коучинг персонала дает возможность раскрыть весь их внутренний потенциал и позволяет разработать план индивидуального развития каждого сотрудника, а также влияет на увеличение размера и качества вклада в общую работу компании и ее последующий результат.

### 3.3. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации менеджеров по продажам

После выявленных проблем и предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации необходимо выяснить и проанализировать, насколько эти методы будут эффективны для мебельной компании «Командор».

Экономическая эффективность мотивации включает в себя решение задач, стоящих перед компанией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов.

Таким образом, мотивация носит двухстороннюю направленность – с одной стороны удовлетворяет потребности компании, а если рассматривать другую сторону – работников. Как следствие, исходя из полученных данных мы можем сделать вывод, что мотивация имеет как социальный, так и экономический характер.

Рассмотрим ожидаемую эффективность от совершенствования нематериальной мотивации. Расчет должен быть проведен при тех же условиях с тем же количеством человек. Необходимо было распределить 100 баллов по 10 сферам. Это означает, что чем больше количество баллов отдано одной области, тем больше именно эта сфера в компании удовлетворяет сотрудника. И так по каждой сфере. Если какая-либо сфера совсем не удовлетворяла, то нужно было отдать ей 0 баллов.

В таблице 6 рассмотрим предполагаемые итоги проведенного опроса сотрудников.

Таблица 6 - Прогноз эффективности внедрения новой нематериальной системы мотивации

Сфера	Общее количество баллов	Доля, %
Коллектив	74	11
Организация и руководство	69	10
Деятельность	68	10
Зарплата	70	10
Развитие в организации	68	10
Стабильность	70	10
Социальный пакет	71	10
Комфорт рабочего места	73	10
Оценка достижений	71	10
Режим работы	66	9
Итого	700	100

Из таблицы 6 мы видим, что в прогнозном периоде должно произойти равномерное распределение баллов, что говорит об удовлетворенности всеми сферами деятельности. Применение планируемых технологий формирования нематериальной мотивации, способствует росту удовлетворенности сотрудников. Также рассчитаем бюджет проекта системы мотивации персонала (таблица 7).

Таблица 7 - Бюджет проекта «Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала в организации ООО «МК «Командор»»

Мероприятие	Ресурс	Единица измерения	Стоимость за единицу	Количество	Итого, руб.
Обучающие тренинги - мотивация - искусство эффективных продаж	Тренер	1 тренер	5000р.	2	10 000
			3000р.	2	6000
Разработка положения о карьере	Юрист	Чел./час	500	8	4000
Анкетирование сотрудников	Типография	1 лист	2 руб.	50	100
Новая разработка о премировании	Юрист	Чел./час	500	8	4000
Проведение тематического тимбилдинга 1 раз в полгода	Тренер	Чел./час	500	3	1500

Мероприятие	Ресурс	Единица измерения	Стоимость за единицу	Количество	Итого, руб.
Проведение психологических тренингов	Психолог	1 занятие	2000	2	4000
Привлечение психолога	Психолог	Чел./час	1000	2	2000
Коллективное занятие спортом по выходным дням	бассейн	1 час	400	2	800
Организация корпоративов по праздникам	Аренда залов	1 час	1500	8	12000
Итого	45300				

По полученным данным из таблицы 7 видно, что затраты на реализацию проекта «Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала в организации ООО «МК «Командор»» составит 45300 руб.

Рассмотрим пункт обучающие тренинги:

Тренинг 1. Мотивация. Программа рассчитана на 10 часов. Стоимость обучения: 5000 руб. (с учетом НДС) за один тренинг-день на группу. Соответственно, стоимость обучения сотрудников обойдется ООО «МК «Командор» в 30000 руб. В группу войдут 3 человека, позже всех пришедшие в организацию. Это позволит им легче влиться в коллектив и начать работать на высоком уровне.

Тренинг 2. Искусство эффективных продаж. Результат: увеличение объемов продаж; повышение эффективности реализации товара. Стоимость однодневного открытого обучения: 3000 рублей с НДС. Стоимость двухдневного открытого обучения: 6000 рублей с НДС. Для ООО «МК «Командор» целесообразно отправить на обучение 2 сотрудников с незаконченным высшим образованием. В итоге затраты на обучение искусству эффективных продаж обойдутся ООО «МК «Командор» в 12000 руб.

Тренинг 3. Эффективная работа с покупателями. Управление конфликтами. Программа рассчитана на 16 астрономических часов.

Стоимость обучения: 12000 руб. (с учетом НДС) за один тренинг-день на группу. Соответственно, стоимость обучения сотрудников обойдется ООО «МК «Командор» в 24000 руб. (2 дня). В группу, обучающуюся по этому тренингу, войдут 3 человека, имеющие высокий авторитет среди коллег. Обучение позволит перевести их в дальнейшем на более высокую позицию на служебной лестнице.

Тренинг 4. Новейшие технологии тайм-менеджмента. Программа рассчитана на 8 астрономических часов. Стоимость обучения: 6000 руб. (с учетом НДС) за один тренинг-день на группу. В эту группу предполагается направить 2 сотрудника – администратор и директор. Суммарные затраты на обучение всех тренинговых групп составят 72000 руб. В стоимость включено: раздаточные материалы, кейсы для отработки практических навыков, кофе и обеды. По окончании обучения участникам выдаются именные Сертификаты.

Обучение и повышение квалификации персонала призвано, не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

Затраты на все предложенные мероприятия не будут носить характер резко растущих. Внедрение таковых необходимо осуществлять постепенно, при этом одна форма может являться источником для другой (например, дополнительные премиальные фонды – на реализацию нового социального пакета и выплаты годовой премии всем сотрудникам). Таким образом, подводя итоги по третьей главе и опираясь на все выше предложенные мероприятия по совершенствованию эффективной системы стимулирования персонала и мотивации, руководству компании ООО «МК «Командор»

следует придерживаться следующих направлений мотивации труда и управления персоналом:

При разработке и усовершенствовании экономических методов управления компанией управленческому персоналу ООО «МК «Командор» необходимо учитывать, что наибольшая эффективность воздействия экономических методов в управлении достигается при сочетании с иными методами (подкреплении экономических методов организационно-распорядительными и дополнительным нематериальным мотивированием).

Регулярно проводить анкетирование среди сотрудников компании, выявляя тем самым их пожелания и стремления.

В целях увеличения экономической отдачи от социального пакета компания должна пытаться связать социальные услуги с производственными результатами работника.

Создать благоприятный психологический климат в компании при помощи организационной культуры и участия руководства в решении конфликтных ситуаций, учитывать типы темперамента своих сотрудников.

Повышать компетентность персонала благодаря различным тренингам.

При внедрении предложенной системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «МК «Командор» предприятие достигнет следующего социально-экономического эффекта: снижения текучести персонала и повышения производительности труда, а также повышения лояльности работников к компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация и стимулирование – это важнейшие составляющие системы управления персоналом. От эффективной работы персонала напрямую зависит эффективная деятельность всей компании, будь то деятельность руководителя, либо каждого работника компании. Поэтому для достижения целей компании важное значение приобретает мотивационный фактор.

В первой главе работы были раскрыты основные теоретические аспекты по проблематике исследования, а именно сущность, роль и значение мотивации, рассмотрены классические теории мотивации, в которые входят такие теории, как содержательные и процессуальные.

В различных компаниях используемые методы мотивации разнятся, но у всех есть одна общая цель - повышение эффективности работы персонала. Во второй главе была рассмотрена характеристика деятельности компании, состав персонала и его структура. Также в данной главе была проведена оценка функционирующей в компании системы мотивации. С помощью анализа функционирующей системы мотивации в ООО «МК «Командор» нам удалось определить основные недостатки данной системы. Это низкий уровень удовлетворенности сотрудниками уровнем заработной платы. На предприятии складывается некомфортная психологическая обстановка в коллективе, а сама система мотивации предполагает лишь небольшое количество социальных льгот для работников. Поэтому исследуемой организации нужны кардинальные меры по совершенствованию мотивации персонала на предприятии. Было отмечено, что действующая в компании система коммуникации не является эффективной, между сотрудниками часто возникают конфликты, отсутствует единый командный дух и сплоченность коллектива. Присутствующий в рабочем коллективе социально-психологический климат не способен повлиять на повышение эффективности работы. Сформированность корпоративной культуры оставляет желать

лучшего, а для ее дальнейшего совершенствования не принимается никаких действий.

Предложенный проект по совершенствованию мотивации и стимулирования деятельности сотрудников в ООО «МК «Командор» содержит ряд мероприятий, направленных на повышение роли методов организационно-административного управления. Предложены меры по использованию новых форм стимулирования оплаты труда, а также более широкому применению социально-психологических факторов в стимулировании сотрудников компании. Для того, чтобы новый социальный пакет приносил большую экономическую отдачу, компании предлагается объединить социальные услуги и производственные результаты труда персонала.

Немаловажным является постоянное проведение анкетирования работников организации в целях выявления их стремлений и пожеланий. Предлагается также обязательно поддерживать позитивный психологический климат, для чего возможно прибегать к помощи организационной культуры и руководства компании, которое должно учитывать различные типы характеров своих работников для того, чтобы избежать возникновения конфликтов, либо решить уже возникший.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации // Собрание законодательства РФ. – 03.03.2014. - № 9. – Ст.851.
2. Трудовой кодекс РФ (ред. от 06.04.2015, с изм. от 02.05.2015) [Текст]// Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.

### Учебники и монография

3. *Авдеев В.В.* Управление персоналом: технология формирования команды/ М.: Финансы и статистика, 2015 г. - 544с.
4. *Бугаков В.М.* Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров / Под ред. В.П. Бычкова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 237 с.
5. *Беляцкий Н.П.* Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. 2е изд. - Минск: Современная школа, 2015. - 448 с.
6. *Бергер Д.* Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда /Д.Бергер, Л.Бергер; пер. А.Верди. М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. - 761 с.
7. *Блинов А.* Особенности мотивации персонала в кризисных ситуациях / А. Блинов, В. Захаров, И. Захаров // Экономист. - 2017. - № 3. - С. 25 – 31.
8. *Бовыкин В.И.* Новый менеджмент: Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала. Изд. 2-е, доп. и перераб. Москва: Экономика, 2018. -361с.
9. *Грачев М.В.* Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело Лтд, 2014.- 128с.
10. *Егоришин А.П.*, Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: НИЦ Инфра-М, 2015. - 378 с.
11. *Еникеев М.И.* Общая психология. М.: ПРИОР, 2018. - С. 263.

12. *Ивановская Л.В.* Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. М.: Проспект, 2015. - 64 с.
13. *Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Мюллер Е.В.,* Управление персоналом: Учебное пособие. М.: НИЦ Инфра-М, 2018. - 238 с.
14. *Кибанов, А.Я.* Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. М.: Проспект, 2015. - 80 с.
15. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. -229 с.
16. *Кибанов А.Я.* Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. - 2018. - №12. - С.32-43.
17. *Кибанов А.Я.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанов, М.В. Ловчева. М.: ИНФРА-М. 2017. - 524 с.
18. *Комаров Е.И.* Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»: Измерительная концепция и измеряющие методики: Уч. пос. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2014. - 251с.
19. *Кязимов К. Г.* Внутрифирменное обучение и развитие персонала; МИК. Москва, 2015. - 240 с.
20. *Леженкина Т.И.* Научная организация труда персонала. Синергия. Москва, 2015. - 352 с. 2
21. *Литвинюк А.А.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник. Москва, 2014. - 398 с.
22. *Ловчева М.В.* Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. М.: Проспект, 2016. - 80 с.

23. *Макаров А.* Деньги – мощный демотивирующий фактор / А. Макаров // Отдел кадров. 2018. - № 4. - С. 116 – 117.
24. *Марр Р., Шмидт Г.* Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М., 2019. - 480 с.
25. *Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С.Ю. Трапицына.* СПб.: Книжный Дом, 2017. - 240 с.
26. *Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П.Егоршин.* Н. Новгород: НИМБ, 2017. - 320 с.
27. *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В.* Инфра-М, 2019. -524 с.

### **Периодические издания**

28. *Красильников С.* Как повысить эффективность мотивации: от финансового неравенства к мотивационным дериватам // Проблемы теории и практики управления - 2014.
29. *Глушков В.А.* Анализ и совершенствование системы мотивации персонала организации / В.А. Глушков, Р.А. Сайфутдинов, Е.В. Муравьева, Ю.В. Мухунова // Актуальные вопросы соврем. науки. - 2015. - № 40. -С. 46-55.
30. *Балобанова С.С.* Совершенствование мотивации персонала / С.С. Балобанова, Э.М. Ахметшин // Экономика и социум. - 2014. - № 4/6. - С. 600-603.
31. *Покотилова Я.С.* Совершенствование форм мотивации персонала на предприятии / Я.С. Покотилова, А.В. Яковлев, В.Е. Сухова // Проблемы инновационного развития российской экономики: Материалы III Всерос. науч.-практ. конф. / под ред. Т.В. Зайцевой, Н.А. Сафоновой, А.Э. Тыртычного. Воронеж, 2015. - С. 92-95.
32. *Митрахович О.А.* Современные проблемы оценки персонала в системе управления организацией // Проблемы управления - 2015. - N 3. - С.121-12

**Интернет – источники**

33. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К.* Формирование системы управления персонала на предприятии: Учебник для студентов. [Электронный ресурс]. - URL:<http://www.docme.ru/doc/225846/kibanov-a.ya.-upravlenie-personalomorganizacii.-praktikum> (дата обращения 06.06.2019).
34. *Борисова А.А.* Организация деятельности служб управления персоналом (российская практика) [Электронный ресурс]: монография / А.А. Борисова.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2012. — 250 с – Электрон. дан. – Режим доступа: [www.iprbookshop.ru/44972.html](http://www.iprbookshop.ru/44972.html).— ЭБС «IPRbooks»
35. Библиографическое описание: Кузнецова И. Н. Мотивация персонала // Молодой ученый. — 2018. — №21. — С. 258-259. — URL <https://moluch.ru/archive/207/50827/> (дата обращения: 16.06.2019).

### Формы мотивации трудовой деятельности современного человека

Форма	Содержание
Материальные (денежные)	
Заработная плата (номинальная)	Для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты используется система «Pay for Performance» - «плата за исполнение» (далее, для удобства - PFP). Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату
Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введения компенсационных выплат; 3) индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это - годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
Денежные выплаты за выполнение поставленных целей	Это наиболее распространенный тип PFP-планов (по некоторым данным, вознаграждения такого рода использует 61% компаний, применяющих PFP). Такие выплаты (было бы адекватно называть их премиями) в целом осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели такого рода.
Акции и опционы на их покупку.	При такой схеме формально сотрудник никаких выплат в форме «живых» денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций, либо просто о предоставлении ему права приобрести пакет акций оговоренного размера.
Комиссионные.	Самая простая и одновременно самая старая PFP-схема. Суть ее в том, что сотрудник (прежде всего это относится к агентам по продаже) получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров.

	Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника. Хотя комиссионные и являются наиболее "прямой" PFR-схемой, пик их популярности, безусловно, остался в прошлом
Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях - это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его базовой зарплате
Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные
<b>Материальные неденжные</b>	
Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта с: а) полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частичным обслуживанием лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу
Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленных в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
Организация питания	Выделение средств на: 1) организацию питания на предприятии; 2) выплату субсидий на питание
Продажа товаров, выпускаемых предприятием	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
Программы обучения	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
Консультационные службы	Организация консультационных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания и образования детей и внуков сотрудников фирмы, привилегированные стипендии
Гибкие социальные	Организации устанавливают определенную сумму на

выплаты	«приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
Страхование жизни	Страхование жизни работника (за символическое отчисление), членов его семьи за счет средств компании. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника, при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается
Программы выплат по временной нетрудоспособности	За счет средств компании и за счет средств, удерживаемых из доходов работника
Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей
Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)	Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройством жены (мужа) и т.д., премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением). Указанные выплаты, получившие за рубежом название «золотые парашюты», предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др.
Отчисления в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
<b>Нематериальные</b>	
Стимулирование свободным временем	Регулирование времени занятости путем: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки
Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)
Общеприемные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы.	Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям (юбилею фирмы, выпуску новой модели продукции и т.д.). Кроме того, различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи (Новый год, День независимости), загородные и экскурсионные поездки,

	<p>устраиваемые компанией. К этой же категории можно отнести оплачиваемые централизованные обеды и практикуемые некоторыми фирмами вечеринки а-ля фуршет после окончания рабочего дня</p>
<p>Вознаграждения, связанные с изменением рабочего места</p>	<p>В этот блок входят все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики (перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования), а также предоставление сотруднику служебного автомобиля</p>
<p>Делегирование полномочий</p>	<p>В последние десятилетия практически все компании применяют делегирование полномочий. Под этим понимают такой процесс, при котором часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются на более низкий уровень организационной структуры. На практике это означает, что представитель более высокого уровня передает ответственность за решение какой-либо проблемы и властные полномочия для ее решения какому-либо сотруднику (или группе сотрудников) более низкого уровня. В отношении делегирования полномочий применяют показатели его объема (круга вопросов, в отношении которых осуществляется делегирование) и полноты (степени, в которой исполнителю передается право выполнения определенных функций). Тем не менее, на пути эффективного применения делегирования полномочий встают разного рода барьеры. К ним относятся традиции организации, недоверие менеджера к качествам исполнителей, низкая нагрузка самого менеджера и отсутствие четкого плана действий со стороны менеджеров. В то же время изменчивость рынка делает необходимым преодоление этих барьеров.</p>

### Анкета

Уважаемые сотрудники ООО «МК «Командор», для того чтобы выяснить, какие аспекты мотивации и стимулирования наиболее значимы для вас, и что бы вы хотели видеть в данной организации, ответьте на предлагаемые вопросы анкеты. Анкета анонимная.

1. Ваш стаж работы?

1.1. общий \_\_\_\_\_

1.2. по специальности \_\_\_\_\_

1.3. в данной организации \_\_\_\_\_

1.4. на данном рабочем месте \_\_\_\_\_

2. Планируете ли вы в ближайшее время сменить место работы?

2.1 да, скорее всего \_\_\_\_\_

2.2 да, возможно \_\_\_\_\_

2.3. нет, не собираюсь \_\_\_\_\_

2.4. затрудняюсь ответить \_\_\_\_\_

3. По какой причине, вы могли бы сменить место работы (отметьте три наиболее важных для вас причины):

3.1. наличие хороших условий и организации труда на новом месте \_\_\_\_\_

3.2. зарплата на новом месте значительно больше \_\_\_\_\_

3.3. работа по специальности наиболее интереснее \_\_\_\_\_

3.4. отношения в коллективе наиболее хорошие \_\_\_\_\_

3.5. отношения с администрацией наиболее благоприятные \_\_\_\_\_

3.6. социальное обеспечение лучше \_\_\_\_\_

3.7. открытие своего дело \_\_\_\_\_

3.8. какие-либо личные мотивы \_\_\_\_\_

3.9. в любом случае не ушли бы \_\_\_\_\_

3.10. срока найма закончился \_\_\_\_\_

3.11. штаты сократились \_\_\_\_\_

3.12. другое \_\_\_\_\_

4. Можете ли вы отнести свою работу к интересной?

4.1. скорее, да \_\_\_\_\_

4.2. да, но не в полной мере \_\_\_\_\_

4.3. нет \_\_\_\_\_

4.4. затрудняюсь ответить \_\_\_\_\_

5. Дайте оценку своей работе?

5.1. она приносит удовлетворение, работа вам нравится \_\_\_\_\_

5.2. удовлетворяет уровень заработка, работа вам нравится \_\_\_\_\_

5.3. слишком мал уровень заработка, но работа вам нравится \_\_\_\_\_

5.4. привлекает уровень заработка, но работа вам не нравится \_\_\_\_\_

5.5. уровень заработка мал, и сама работа вам не нравится \_\_\_\_\_

6. Если бы перед вами сегодня встала проблема выбора работы, то каким из перечисленных ниже факторов вы бы руководствовались? (отметьте цифрами от 1-5 в порядке личной для вас значимости, 5 – самое важное)

6.1. престиж в данной организации \_\_\_\_\_

6.2. возможности долговременных отношений с работодателем \_\_\_\_\_

6.3. получение достойной заработной платы \_\_\_\_\_

6.4. возможности получения социальных благ \_\_\_\_\_

6.5. возможности сделать карьеру \_\_\_\_\_

6.6. другое (укажите что) \_\_\_\_\_

7. Ваша внеурочная работа в организации оплачивается?

7.1. да

7.2. нет

8. Ваши предпочтения? (отметьте выбранную альтернативу)

8.1. за внеурочную работу получать заработанную плату \_\_\_\_\_

8.2. за внеурочную работу получать отгулы \_\_\_\_\_

8.3. возможности перейти на гибкий график работы \_\_\_\_\_

8.4. использование других видов поощрения (указать какие) \_\_\_\_\_

9. Заработная плата является вашим главным доходом?

9.1. да

9.2. нет

10. Имеется ли у вас дополнительные заработки?

10.1. да

10.2. нет

12. Степень удовлетворенности вашей работы в данных моментах? (отметьте по каждой строке)

12.1. да, вполне

12.2. не совсем

12.3. не удовлетворяют

12.4. затрудняюсь ответить

12.5. Содержание выполняемой работы

12.6. Морально-психологический климат

12.7. Перспективы служебной карьеры

Уровень оплаты труда

12. Из перечисленного что для вас наиболее близко соотносится с понятием «служебная карьера»? (указать не более трех позиций)

12.1. возможности управления не малым количеством людей \_\_\_\_\_

12.2. благосостояния роста \_\_\_\_\_

12.3. служебный рост \_\_\_\_\_

12.4. свобода действия \_\_\_\_\_

12.5. 2лияние и власть \_\_\_\_\_

12.6. ощущение стабильности и уверенности \_\_\_\_\_

12.7. самосовершенствование \_\_\_\_\_

12.8. что-то иное \_\_\_\_\_

13. Считаете ли вы, что существует возможность карьерного роста? В данной организации

13.1. да

13.2. нет

13.3. затрудняюсь ответить \_\_\_\_\_

14. Как вы считаете, что препятствует реализации должностных обязанностей на рабочем месте в данной организации (выберите альтернативу и отметьте цифрами от 1 до 5 в порядке личной для вас значимости, 5 – самое важное)

14.1. отсутствуют четкие постановки задач со стороны руководства \_\_\_\_\_

14.2. недостаточно высокий уровень исполнительности и ответственности со стороны подчиненных \_\_\_\_\_

14.3. субъективное (несправедливое) отношение между начальником и подчиненным, создающее нервозность в работе \_\_\_\_\_

14.4. поступление поручений (разовых, постоянных) от руководства, которые не соответствуют прямым должностным обязанностям \_\_\_\_\_

14.5. проблема разумного, рационального распределения руководителями исполнения того или иного документа \_\_\_\_\_

14.6. вы затрудняетесь ответить \_\_\_\_\_

14.7. другое (укажите причину) \_\_\_\_\_

15. Какие социальные блага вы получаете от организации? \_\_\_\_\_

16. Знаете ли вы какие моральные поощрения, существуют в вашей организации?

16.1. нет, не знаю \_\_\_\_\_

16.2. если да, то какие \_\_\_\_\_

## Социальный пакет работников ООО «МК Командор»

<b>Социальная выплата</b>	<b>Размер</b>
Оплата такси	До 500 руб.
Оплата абонементов в спортивные комплексы	До 3000 руб.
Доплата при несчастных случаях	От 5 000 до 8 000 руб.
Билеты в театр, цирк, кино	До 1500 руб.
Путевки в санатории	До 50% от стоимости
Подарки на новый год, дни рождения, и др. праздники	До 1000 руб.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему антиплагиат.

Отпечатано в 2 экземплярах

Библиографии 35 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.



(подпись)

Рябуценко В.С.  
(Ф.И.О.)

« 4 » 06 2019 г.  
(дата)

Нормоконтроль пройден:



(подпись)

к.э.н. доцент Полежаева Г.Т.  
(Ф.И.О.)

« 04 » 06 2019 г.  
(дата)