

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ 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
Кафедра экономики и менеджмента

ЗОБОЛЕВА АНАСТАСИЯ ЮРЬЕВНА
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
**МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ**

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

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

И.о. заведующий кафедрой,
д-р экон. наук, профессор
Владимирова О.Н.

Научный руководитель
канд. экон. наук, доцент
Полежаева Г.Т.

Дата защиты

Обучающийся
Зоболева А.Ю.

Оценка _____

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ 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
Кафедра экономики и менеджмента

ЗОБОЛЕВА АНАСТАСИЯ ЮРЬЕВНА
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
**МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ**

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

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

И.о. заведующий кафедрой,
д-р экон. наук, профессор
Владимирова О.Н.

07.06.2020
Научный руководитель
канд. экон. наук, доцент
Полежаева Г.Т.

02.06.2020
Дата защиты

22.06.2020
Обучающийся
Зоболева А.Ю.

07.06.2020
Оценка

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
 федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
 «Курский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева»

Институт психолого-педагогического образования

Кафедра экономики и менеджмента

Обучающийся Зоболева Анастасия Юрьевна

(Ф.И.О.)

Код, направление подготовки, направленность (профиль) образовательной программы:

38.03.02 Менеджмент, Менеджмент организации

Курс **3**, группа **ОЗ-Б.5Н(Н), 535**

Тема Мотивация и стимулирование труда персонала организации

Руководитель к.э.н. доцент Голежаева Галина Тихоновна

(Ф.И.О., ученая степень, ученое звание, должность)

Срок сдачи завершённой работы руководителю _____

(за 6 недель до защиты)

Перечень вопросов, подлежащих разработке: *Изучение литературы, составление плана; написание основной части; написание введения, заключения, оформление библиографического списка, подготовки к защите, защита*

ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Этапы работы	Сроки выполнения	Вид отчетности	Отметка руководителя о выполнении
1 Изучение литературы, составление плана	Не позднее 2-х недель после закрепления темы ВКР октябрь-ноябрь	Оглавление (проект плана), предварительный список использованных источников	<i>Голежаева Г.Т.</i>
2 Написание основной части	декабрь-март	Тезис (черновой вариант)	<i>Голежаева Г.Т.</i>
3 Написание введения, заключения, оформление списка использованных источников	Не позднее чем за 6 недель до презентации апрель	Тезис, введение, список использованных источников	<i>Голежаева Г.Т.</i>
4 Доработка, исправление ошибок	май	Тезис вместе с листом замечания	<i>Голежаева Г.Т.</i>
5 Подготовка к защите	За месяц до защиты, после прохождения презентации май-июнь	Тезис доклада, слайдовая презентация ВКР	<i>Голежаева Г.Т.</i>
6 Защита	В сроки ГИА июнь	Приказ о допуске к защите, размещенная в ЭБС ВКР (не менее 5 дней до защиты), сданная за 2 дня до защиты ВКР в ГЭК, протокол защиты	<i>Голежаева Г.Т.</i>
Консультации	Согласно утвержденному кафедрой графику консультаций	Текст работы	<i>Голежаева Г.Т.</i>

Утверждено на заседании кафедры, протокол № 4 от 17.04.2020.

Заведующий кафедрой _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

Руководитель _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

Задание принял к исполнению _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА	8
1.1. Понятие и сущность мотивации и стимулирования персонала	8
1.2. Особенности мотивации и стимулирования труда персонала в организации	19
1.3. Оценка эффективности системы мотивации и стимулирования труда....	27
Выводы по главе 1.....	40
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ООО «МАРКЕТ».....	42
2.1. Краткая характеристика ООО «Маркет».....	42
2.2. Анализ трудовых показателей ООО «Маркет».....	50
2.3. Анализ действующей системы мотивации и стимулирования труда работников ООО «Маркет», ее основные достоинства и недостатки.....	59
Выводы по главе 2.....	66
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ООО «МАРКЕТ».....	68
3.1. Основные направления совершенствования системы мотивации и стимулирования труда.....	68
3.2. Система мероприятий по совершенствованию мотивации и стимулирования труда работников ООО «Маркет».....	76
Выводы по главе 3.....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	86
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	91

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях перед организациями появляется необходимость работать по-новому, считаясь со всеми требованиями рынка. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в итоговые результаты деятельности организации. Одной из главных целей организации является поиск эффективных методов управления персоналом. Управление персоналом как процесс заключается в принятии и исполнении управленческих решений, направленных на обеспечение организации трудовыми (человеческими) ресурсами в необходимом количестве, в требуемые сроки и при обладании необходимыми для реализации задач предприятия компетенциями. Управление персоналом является непрерывным процессом, который выполняется на протяжении всего жизненного цикла организации. Вот почему подход к вопросу о мотивации работников является одним из основных моментов управления, как персоналом, так и организацией в целом.

Помимо взаимосвязи с целями в области качества управления персоналом, мотивация на каждом из уровней связана с направлениями воздействия на персонал. Цель мотивации всего коллектива воздействует на такие направления как условия работы и признание, а мотивации групп работников отдельных подразделений воздействует на такие направления как ресурсы и взаимоотношения. Мотивация же отдельного работника воздействует на такие направления как ответственность, признание и взаимоотношения.

Мотивированный персонал непременно является одним из важнейших и, зачастую ключевым фактором успешной работы любой действующей организации. Без правильной и хорошей организации мотивации и

стимулирования невозможен рост и развитие организации, и как следствие также невозможна реализация стратегии и целей, невозможны рост прибыли и конкурентоспособность организации на рынке.

Мотивация персонала необходима для стабильного повышения производительности труда работника. При всём этом необходимо помнить, что мотивация к труду будет иметь нужный эффект только тогда, когда она внедрена в работу осмысленно и грамотно. В настоящее время практически не требует доказательств утверждение, что организации, имеющие эффективные системы управления персоналом, т.е. располагающие квалифицированной, мотивированной и лояльной рабочей силой, стабильно добиваются лучших финансовых результатов, чем конкуренты.

Именно мотивация персонала, его преданность, его настрой на высокую самоотдачу в труде являются основой эффективного раскрытия потенциала человеческих ресурсов любой организации.

Вместе с тем, исследования показывают, что большинство современных организаций оказываются не в состоянии эффективно использовать потенциал своих работников. Применяемые ими методы управления персоналом не обеспечивают требуемых организацией производительности, качества, изобретательности и не удовлетворяют самих работников.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что мотивация и стимулирование работников является одной из важнейших составляющих системы управления качеством.

Эффективное управление людьми лежит через их понимание мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком.

Стимулирование же отличается от мотивирования. Основное различие состоит в том, что стимулирование, как правило, является одним из средств применения и осуществления мотивирования персонала. Однако чем реже стимулирование применяется как средство управления людьми, тем выше уровень отношений в самой организации. В первую очередь это связано с тем, что в результате воспитания и обучения работники проявляют более заинтересованное участие в делах организации, не ожидая внешнего стимулирующего воздействия.

Исследованию вопросам мотивации и стимулирования труда посвящены труды многих отечественных и зарубежных ученых.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда торгового персонала.

Для достижения поставленной цели требуется решение следующих задач:

1. раскрыть теоретические основы системы мотивации и стимулирования труда персонала организации;
2. провести анализ финансово – хозяйственной деятельности организации;
3. анализ трудовых показателей;
4. проанализировать организацию управления ООО «Маркет» формы и методы мотивации труда персонала;
5. на основе выявленных недостатков системы мотивации труда предложить направления совершенствования системы мотивации персонала ООО «Маркет»;
6. дать оценку социальной и экономической эффективности.

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «Маркет».

Предмет выпускной квалификационной работы - система мотивации и стимулирования работников торговой организации ООО «Маркет».

Теоретической основой написания выпускной квалификационной работы послужили научные труды, специальная литература зарубежных и отечественных авторов, посвященные проблемам стимулирования труда, а также статьи, материалы, опубликованные в периодической печати, данные научно-практических конференций, другой материал из официальных источников, монографии по теме исследования.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1. Понятие и сущность мотивации и стимулирования персонала

В современной работе менеджмента основным фактором является важность роли человеческого фактора и развитие новых форм и методов управления персоналом. Без персонала орудия труда мертвы. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, какими бы благоприятными не были внешние условия, какой бы отлаженной не была автоматизированная система, без людей, без их знаний и подготовки, без желания и умения трудиться, без должной мотивации и достаточного стимулирования высокой эффективности добиться невозможно. Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, полностью отдаваясь работе, а может и в полсилы, минимизировав свою отдачу к поставленной задаче; может стремиться брать более легкую работу, а может браться за сложную и тяжелую работу; может выбирать простые решения, а может искать и браться за сложные решения. Все это отражает, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы. Поэтому можно утверждать, что человек – это ключевое звено любой организации. А мотивация и стимулирование человека являются главными факторами, влияющими на эффективность работы этого ключевого звена. Недаром мотивация и стимулирование сегодня выходят на первое место в системе управления персоналом.

В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось, в основном, в промышленной экономической социологии, педагогике, психологии. Это объяснялось рядом причин.

Во-первых, экономические науки не стремились проанализировать взаимосвязь своих предметов с названными науками, и, во-вторых, в чисто экономическом смысле до недавнего времени понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование». Такое понимание мотивации приводило к ориентации на краткосрочные экономические цели, на достижение сиюминутной прибыли. Это разрушительно действовало на потребностно-мотивационную систему личности работника, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения эффективности производства.

Мотивация персонала в значительной степени определяет как непосредственно успех деятельности организации, так и развитие экономики в стране, уровень благосостояния людей, что предопределяет важность проблем мотивации персонала.

Анализ трудов ученых показал, что существуют различные определения понятия «мотивация». Существующие понятия приведены ниже в таблице 1.

Таблица 1

Определение понятия «мотивация»

Автор	Определение понятия «мотивация»
Лукашевич В.В.	Мотивация – это побуждение человека к действию для достижения его личных целей и целей организации. [15, С.180]
Турчинов А.И.	Мотивация – процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей. [27, С.190]

Герчиков В.И.	Мотивация выступает как основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы. [28, С.138]
Экономическая энциклопедия	Мотивация – побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой – отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, т.е. внешние стимулы, побуждающие к деятельности. [31, С.446].
Федосеева В.Н.	Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных действий. [4, С.372]

Конечно, каждый автор дает определение мотивации, исходя из своей точки зрения. Однако, все определения данного понятия, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение людей. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение.

Поэтому, на наш взгляд, наиболее содержательным будет следующее определение: мотивация – это внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Чем активнее будут действия человека, тем более высоки возможности удовлетворения различных потребностей, потому что из-за нехватки чего-то у человека возникает состояние дискомфорта.

Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Нарушения в мотивации могут иметь самые разные причины, которые коренятся в межличностных конфликтах между работниками.

Образцовые организации, достигающие значительных результатов в побуждении у десятков и даже сотен людей приверженности к труду и склонности к постоянным нововведениям, показывают, что нет никаких

причин, по которым невозможно создавать системы, позволяющие большинству персонала чувствовать себя победителями.

Бесспорно ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой организации является персонал. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. Задача менеджера состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела работников организации. А это может произойти только в том случае, если сотрудники заинтересованы в результатах своего труда. В этом заложен самый главный аспект мотивации персонала.

Как показывает практика, навыки работника не принесут результата, если он не заинтересован в нем. Необходимо понять, насколько способен работник выполнить поставленные перед ним задачи, и насколько он мотивирован для их выполнения [24, с. 109].

В менеджменте выделяют следующие виды мотивации – прямую, властную (принудительную) и опосредованную (стимулирование). Прямая мотивация представляет собой непосредственное влияние на личность работника и его систему ценностей путем убеждения, внушения, психологического воздействия, агитации, демонстрации примера и так далее. Властная (принудительная) мотивация базируется на угрозе ухудшения удовлетворения каких-либо потребностей работника при невыполнении им установленных требований. Стимулирование труда как метод формирования мотивов предполагает право выбора работником варианта поведения в соответствии с его интересами [21, с. 109]. Проще говоря, стимулирование является инструментом повышения мотивации для персонала, дает ему толчок для выполнения поставленных целей.

Психологи выделяют два вида мотивации: внутреннюю и внешнюю. Внутренняя связана с интересом к деятельности, со значимостью выполняемой работы, со свободой действий, возможностью реализовать себя, а также развивать свои умения и способности. Внешняя мотивация формируется под воздействием внешних факторов, таких, как условия оплаты труда, социальные гарантии, возможность продвижения по службе, похвала или наказание руководителя. Они оказывают сильное воздействие, но не обязательно длительное. Более эффективной является такая система факторов, которая будет оказывать влияние, как на внешнюю, так и внутреннюю мотивацию.

В экономической научной литературе основные задачи мотивации персонала представлены следующим образом на рисунке 1.

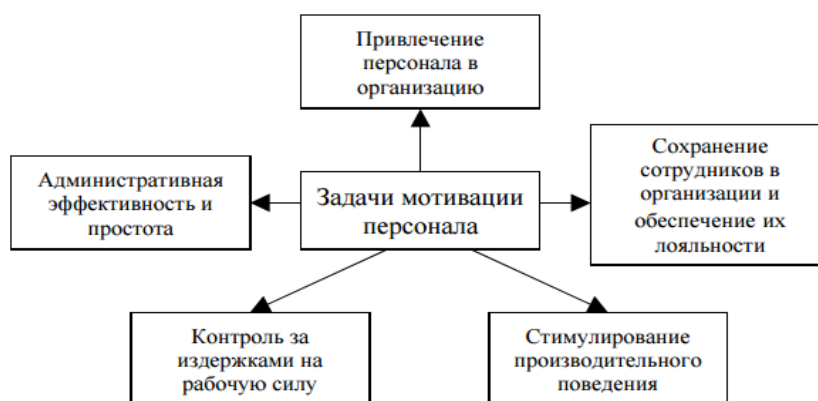


Рисунок 1. Основные задачи мотивации персонала [14, с. 103]

Рассмотрим подробнее, в чем заключается каждая из приведенных задач.

1) Привлечение персонала в организацию. Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система мотивации должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

2) Сохранение работников в организации и обеспечение их лояльности. Когда вознаграждение не соответствует тому, что предлагает рынок, работники могут начать покидать организацию.

3) Стимулирование производительного поведения. Набрав и удерживая на работе потенциально сильных работников, менеджеру необходимо заботиться о повышении результативности и эффективности их деятельности.

4) Контроль над издержками на рабочую силу. Продуманная система мотивации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых работников.

5) Административная эффективность и простота. Система мотивации должна быть хорошо понятна каждому работнику и проста для администрирования, т. е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования [11, с. 284].

Основу методов управления мотивацией составляют управленческие (регулирующие) воздействия. По характеру влияния на поведение людей, все воздействия можно разделить на две группы: первая группа – определяет пассивные воздействия, непосредственно не оказывающее влияние на работников, а созданные в виде условий регулирующих поведение в коллективе (нормы, правила, поведение и т.д.); вторая группа – активные воздействия на конкретных работников и коллектив в целом.

На рисунке 2 представлена классификация методов мотивации. Рассмотрим, что можно отнести к каждой из классификационных групп.



Рисунок 2. Классификация методов мотивации

Экономические методы мотивации, основываются на том, что люди в результате их применения получают определенные выгоды (прямые или косвенные), повышающие их благосостояние.

Формами прямой экономической мотивации являются:

- основная оплата труда (денежный измеритель стоимости рабочей силы);
- дополнительная оплата труда (с учетом сложности и квалификации труда, совмещения профессий, сверхнормативной работы, социальных гарантий);
- вознаграждение (определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды);
- премия (связывает результаты труда каждого структурного подразделения организации и работника с главным критерием успешной деятельности организации – прибылью),
- различные виды выплат (например, оплата проезда к месту работы и по городу; прогрессивные выплаты за выслугу лет; выплаты нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию и т.д.).

Безусловно, стимулирующим механизмам оплаты труда отводится большая роль, но постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на должном уровне, так и росту производительности труда. Применение этого метода может быть

полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда [21, с. 226].

Косвенная экономическая мотивация включает в себя:

- предоставление в пользование служебного автомобиля;
- пользование социальными учреждениями организации;
- пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями (для детей работников) по льготным путевкам;
- предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях; приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной и т.д.

К организационным методам мотивации можно отнести:

- мотивацию целями (интересные цели);
- предоставление интересной, разнообразной и социально значимой работы, с широкими перспективами профессионального и должностного роста, повышающими самостоятельность и ответственность работника;
- предоставление работникам права голоса при решении ряда проблем, вовлечение их в процесс коллективного творчества, реальное делегирование им прав и ответственности.

К методам стимулирования можно отнести морально-психологические методы, которые включают следующие основные элементы.

Во-первых, создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за причастность к порученной работе, личную ответственность за ее результаты.

Во-вторых, присутствие вызова, обеспечение возможности каждому на своем рабочем месте показать свои способности, лучше справиться с заданием, ощутить собственную значимость. Для этого задание должно содержать известную долю риска, но и шанс добиться успеха.

В-третьих, признание авторства результата. Например, отличившиеся работники могут получать право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие.

В-четвертых, высокая оценка, которая может быть личной и публичной. Суть личной оценки состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах руководству организации, представляются ему, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. Публичная оценка предполагает возможность объявления благодарности, награждения ценными подарками, почетными грамотами, нагрудными значками, занесения в Книгу почета и на Доску почета, присвоения почетных званий, званий лучших по профессии и прочее [27, с. 175].

Исследования в области системы управления персоналом показывают, что организация с ярко выраженной организационной культурой достигают впечатляющих результатов в области использования человеческих ресурсов. Важнейшая задача менеджера – управлять процессом мотивации таким образом, чтобы его поведение способствовало достижению целей организации.

Руководители всегда осознают, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считают, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В некоторых случаях такая политика бывает успешной, хотя по существу является не действенной.

Люди, работающие в современных организациях, как правило гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их

трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единого рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду. Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией.

Кроме того, нужно еще иметь в виду и то, что перечисленные организационные и морально-психологические методы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, но после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

На основе обобщения опыта практической деятельности к области мотивации определен ряд рекомендаций к организации стимулирования труда:

1. Комплексность – подразумевает единство моральных и материальных коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций организации;
2. Дифференцированность – означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников;
3. Гибкость и оперативность – проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе;
4. Доступность – предполагает, что каждый стимул должен быть доступен для всех работников;

5. Ощутимость. Имеется ввиду наличие порога действительности стимула, который существенно различается в разных коллективах;

6. Постепенность – предполагает, что материальные стимулы постоянно подвергаются коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать;

7. Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой (например, еженедельная оплата труда, введение системы авансов).

Таким образом, успех мотивации предопределяется комплексным подходом к ней, основанным на глубоком и всестороннем изучении положения дел в организации и мотивационной структуры поведения ее персонала [19, с. 153].

1.2. Особенности мотивации и стимулирования труда персонала в организации

Особенности системы мотивации и стимулирования состоят в том, что эффективность этих систем в отношении торгового персонала зависит от многих факторов, которые индивидуальны для каждой организации.

Например:

- стратегия продаж организации;
- система продаж, особенности управления продажами;
- особенности бизнес – процессов;
- распределение обязанностей внутри отдела продаж и между отделами;

В частности, система мотивации, разработанная в организации, торгующим в розницу, будет сильно отличаться от системы, принятой в торговой организации: активные продажи требуют иных стимулов, чем сбыт.

От менеджеров требуется разное трудовое поведение, у них различные задачи и функции, разные критерии эффективности. Одна из сложных задач, которые постоянно приходится решать менеджеру, состоит в том, чтобы мотивировать торговых агентов и руководить ими. Мотивация и руководство тесно связаны между собой и могут рассматриваться как две стороны одной медали. По сути, реализация надлежащим образом составленной системы мотивации приводит к возникновению потребности в лидере, или, другими словами, желания следовать за руководителем, куда бы он или она ни шли. Эти темы вызывают гораздо больше споров, чем любые другие проблемы управления сбытом. Некоторые менеджеры полагают, что персонал организации можно мотивировать только деньгами. Другие утверждают, что деньги, хоть и представляют собой важное средство вознаграждения

эффективно работающих сотрудников, являются не единственным действенным мотивом. Похоже, что, как и во многих других случаях, истина в вопросах о мотивации и руководстве находится где-то посередине.

В системе мотивации персонала в отраслях торговли важны следующие составляющие. Хорошо, когда работа нравится; но если не платят зарплату, нам, скорее всего, придется поискать что-то другое. Плохо, если работа не нравится, но если зарплата высокая, некоторые предпочитают потерпеть. А бывает, что и процесс работы приносит удовольствие, и зарплата устраивает, но условия работы такие, что хуже некуда – начальник самодур, коллеги сплетничают, а офис расположен в полутора часах езды от дома.

Разрабатывая систему мотивации персонала, также следует учесть совокупность положительных и отрицательных факторов, характеризующих условия труда. Например, удаленность магазина или объективно малую его проходимость. И не упускать из виду мотивы личного характера для каждого конкретного работника [18, с. 306].

Таким образом, система мотивации в торговле базируется на «компенсационном пакете»:

- материальная (денежная) стимуляция: все выплаты в денежном выражении, то, что выдается в конверте или в окошке кассира. Сюда относятся базовый оклад, доплаты и надбавки, а также переменная часть заработной платы (бонусы, премии, проценты от продаж);

- нематериальная стимуляция – выплаты в косвенно-денежном выражении, т.е. компания несет затраты, но заветных купюр сотрудник не получает (например, оплата сотового телефона или медицинской страховки);

- моральная стимуляция.

Прежде чем приступать к решению вопросов, связанных с выбором системы оплаты труда, необходимо составить подробную должностную инструкцию для каждой категории продавцов и управляющих. Некоторые

должности предусматривают лишь незначительное непосредственное участие в продаже товаров, но зато предполагают проведение рекламных мероприятий или оказание дополнительных услуг. На других должностях человеку предписывается установление прямого контакта с покупателем и непосредственная продажа товаров. Каждая организация должно тщательно проанализировать задачи, ставящиеся перед работниками, и составить должностные инструкции для каждого из них. Должностная инструкция является основой для разработки отвечающей поставленным целям системы оплаты труда.

Система оплаты труда торговых агентов важна как для них самих, так и для организации в целом. Если эта система разработана правильно, то организации несложно пользоваться ею, она обеспечивает максимальный контроль над производительностью труда торговых агентов и позволяет поддерживать равновесие между результатами продаж и расходами в их организации. Что касается торгового агента, разумная система оплаты труда отражает его способности, опыт и другие аспекты его деятельности, обеспечивает ему регулярный доход и щедро вознаграждает за хорошую работу.

Поскольку слишком низкий уровень оплаты труда может привести к большой текучести кадров, необходимо, чтобы общий уровень оплаты труда в сфере сбыта был достаточно высоким, способствуя привлечению и удержанию хороших работников.

Факторами установления оптимального базового уровня оплаты труда являются: уровень доходов на сопоставимых должностях на той же организации и уровень доходов на сопоставимых должностях в отрасли, где работает данная организация. При установлении тарифных ставок, прежде всего, необходимо выразить в цифрах требования к человеку, занимающему

конкретную должность, отражающие наиболее существенные условия успешного выполнения задач сбыта.

Большинство применяемых систем оплаты труда представляют собой сочетание видов оплаты в виде оклада, комиссионных и/или премиальных. Многие организации находят такую систему наиболее эффективной в деле достижения поставленных целей и обеспечения результатов сбыта. Основной проблемой здесь является сочетание регулярно выплачиваемого оклада и профессиональных выплат. Поскольку оплата в виде регулярно выплачиваемого оклада обеспечивает наименьшие расходы в случае достижения высоких результатов продаж, а система, основанная на оплате только в виде комиссионных, - наименьшие расходы при невысоких результатах реализации товара, применяемая компанией система оплаты труда обычно имеет крен в ту или иную сторону в зависимости от объема ее продаж.

Размер зарплаты на каждой должности в рамках любой системы стимулирования должен давать торговому агенту возможность поддерживать нормальный уровень жизни и в то же время мотивировать и «компенсировать» его усилия по выполнению задач сбыта. К этим задачам относятся:

- обслуживание покупателей;
- пополнение запасов на полках магазина;
- собирание информации о ценах на сравнимую продукцию и др.

Однако, несмотря на важное значение выполнения этих задач, фиксированная часть оплаты труда торгового агента не должна быть столь высокой, чтобы он перестал стремиться к повышению результативности своей работы. Многие системы стимулирования предусматривают, что фиксированная зарплата составляет около 70% общих доходов торгового агента.

На долю другой формы вознаграждения – комиссионных и премиальных выплат – обычно приходится остальные 30% общих доходов торгового агента. Сумма этих выплат зависит от того, насколько торговый агент превысит установленную квоту продаж, то есть тот минимум, который от него требуется.

В рамках политики в отношении персонала организация должна разработать политику в области оплаты и премирования, в которой необходимо определить, как и на каком уровне по отношению к конкурентам организация планирует производить оплату и премирование работников.

В каждом случае организация должна четко представлять себе возможные последствия той или иной выбранной стратегии.

Последствия проведения той или иной политики в области оплаты труда наглядно продемонстрировано в таблице 2.

Таблица 2

Последствия проведения политики в области оплаты труда работников

Действия	Наиболее вероятные последствия
Платить минимально возможную зарплату	К вам придут трудоустраиваться только неопытные работники Обеспечена высокая текучка Удерживать персонал и обеспечить их эффективную работу практически невозможно
Платить на уровне средних зарплат на рынке	Опыт и знания новых работников недостаточны, придется их обучать Уровень текучки средний, но уходить будут лучшие работники из тех, кого вы обучили
Платить выше среднего уровня зарплаты	Можно выбрать достойных кандидатов Работники будут дорожить своей работой, текучка минимальная Некоторые работники могут получать больше, чем они стоят на рынке
Платить по максимуму уровня зарплаты на рынке или даже выше	Можно пригласить лучших из лучших на работу Можно ставить высокие планы и требования Работники могут перестать хорошо работать из-за эффекта переплаты – возникает чувство незаемности

Главное правило компенсационного пакета – количество денег и иных благ, получаемых продавцом, должно быть привязано к результативности его

деятельности. Если продавец предпочитает работать за фиксированную заработную плату и не спешит обслужить очередного покупателя, вероятней всего, в таком сотруднике организация не нуждается. Волка кормят ноги, а продавца – количество проданного им покупателю товара, а отнюдь не умение приходить вовремя на работу и красиво стоять у стеллажа (хотя в некоторых случаях эти способности могут и пригодиться).

Фиксируя количественные показатели продаж, не следует забывать про качественные стандарты работы. Если сотрудник продает хорошо, но систематически опаздывает на работу, да еще может позволить себе нагрубить покупателю, естественно это не может не отразиться на уровне его заработной платы.

Второе правило – схема начисления заработной платы должна быть понятна работнику (хорошо, когда он сам может подсчитать, сколько он заработал в этом месяце). Сложные коэффициенты трудового участия, непонятные даже директору магазина, а также премии по принципу «в этом месяце будем считать, что Петя работал лучше, потому что сейчас его очередь» не стимулирует работника работать лучше.

Третье правило – система оплаты труда должна восприниматься работниками как справедливая. Если действует правило: «От каждого по способностям, но каждому одинаково» - будьте готовы распрощаться с хорошими продавцами, так как их уже взяли на работу в магазин конкурента. Если неписанное правило гласит: «От каждого по потребности (организация), каждому по прихоти (руководителя)» - результат будет тот же. Если в организации принято экономить на торговом персонале и продавцы получают меньше среднего уровня заработной платы в аналогичных магазинах, стоит ли описывать результат?

Социальный компенсационный пакет состоит из денежных выплат (фиксированных и нефиксированных) и социальных льгот (обязательных и дополнительных).

Выбирая средства нематериального стимулирования, которые для организации все равно стоят денег, следует определить, какие категории работников работают в конкретном магазине. Например:

- для студентов и стажеров важен гибкий график, возможность обучения и гарантия приема на работу после стажировки;

- для молодых людей до 27 – 30 лет, не имеющих семей, важна возможность заработать, так как в этот возрастной период происходит первоначальное накопление ими денежных средств. Не менее важен для них карьерный рост и связанное с ним краткосрочное обучение;

- для семей с маленькими детьми важна гарантия заработка, медицинская страховка и разного рода льготы, связанные с ребенком (гибкий график, путевки);

- для профессионалов 30-45 лет необходима самостоятельность в работе, а также привилегии, указывающие на социальный статус (кабинет, автомобиль, оплата турпоездки за границу, медицинское обслуживание в статусной поликлинике). Также их может заинтересовать обучение смежным специальностям или получение второго высшего образования;

- для людей предпенсионного и пенсионного возраста важны социальные гарантии, медицинская страховка, возможность передачи опыта молодым специалистам.

Разные формы нематериального стимулирования преследуют разные цели. Социальное предполагает заботу о здоровье работников (медицинская страховка, путевка в санаторий) или удобство его передвижения на работу (оплата проездного или аренда автобуса, довозящего работников от метро до магазина); функциональное предполагает улучшение условий труда (гибкий

график, комната отдыха); социально-психологическое делает упор на общественное признание (доски почета, повышение статуса, публичная похвала начальства); творческое дает возможность повысить квалификацию (обучение, стажировка); личностное – это то, что приятно конкретному человеку (дополнительный отпуск, оплаченный тур за границу, место для парковки машины). Демотивирующим эффектом обладают штрафы. Вместо штрафов лучше использовать систему бонусных выплат [12, с. 186].

Таким образом, хороший руководитель направляет мотивацию работников на достижение целей, привлекая индивидуальные способности, навыки, интересы, установки, потребности каждого. Относясь к каждому работнику как к личности, менеджер может обеспечить соответствие между работником и занимаемой им должностью.

1.3. Оценка эффективности системы мотивации и стимулирования труда

В современных организациях руководители придают большое значение материальному и нематериальному стимулированию персонала. На основе собственной управленческой практики либо успешного опыта других компаний, они и внедряют новые формы стимулирования либо корректируют уже имеющиеся мотивационные системы. Под мотивационными системами понимается комплекс мероприятий, направленных на поддержание и/или повышение степени заинтересованности работников в процессе и результатах труда.

В связи с этим обоснована потребность руководителей-инициаторов изменений в оценке эффективности мотивационных систем. В теории и практике управления персоналом нет стандартной методологии оценки эффективности системы мотивации. Оценочная процедура в организациях часто вообще не проводится. Это одна из распространенных управленческих ошибок. В менеджменте действует правило: нельзя управлять тем, что не измеряется. Оценка эффективности систем мотивации позволяет своевременно внедрять и корректировать методы стимулирования, обоснованно планировать бюджет организации на управление человеческими ресурсами [15, с.258].

Рассмотрим методику решения данной задачи, опираясь на практику реализации мероприятий по поэтапной разработке и внедрению систем мотивации персонала из различных сфер бизнеса.

Постановка цели и задач системы мотивации и стимулирования.

Выбор показателей и методов оценки эффективности системы стимулирования, как правило, определяется целями, ради которых эта система внедрена в организации. Специалисты в области управления

персоналом выделяют три основные группы целей стимулирования персонала:

- 1) привлечение и удержание работников;
- 2) повышение эффективности труда;
- 3) повышение исполнительской дисциплины.

Для достижения целей могут ставиться конкретные задачи, такие как повышение лояльности персонала, повышение качества обслуживания клиентов, снижение количества опозданий и т.д. В зависимости от целей и задач, а также от их приоритетности выбираются показатели оценки эффективности.

Показатель эффективности – это количественная или качественная характеристика работы объекта управления (работника, структурного подразделения), определяющая степень эффективности управленческого воздействия. Показатель должен быть:

- валидным, то есть соответствовать поставленным целям и задачам системы мотивации;
- информативным, то есть с определенной степенью вероятностью оценивать фактическое состояние системы управления и прогнозировать ожидаемый результат в будущем;
- доступным для сбора исходных данных и последующего анализа;
- отслеживаемым в динамике. Значение того или иного показателя в конкретный момент времени само по себе является мало значимым. Для принятия обоснованных управленческих решений показатели важно анализировать в динамике, поэтому методика их получения должна быть практически неизменной (или с незначительными модификациями), а форма сбора, накопления и анализа информации – удобной в применении [29, с. 110].

Таким образом, помимо целей исследования выбор показателей и их количество зависят от степени доступности информации, временных затрат на ее сбор и обработку, а также от используемой классификации видов эффективности. Основываясь на применении принципа комплексности, стоит выделить три вида эффективности системы мотивации: экономическую, социальную и целевую. Рассмотрим каждый из указанных видов.

Выбор показателей эффективности систем мотивации.

1) Прямые показатели экономической эффективности.

Согласно ISO 9000:2000 эффективность – это соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов (затрат), имеющих отношение к их достижению. Соответственно, общая формула эффективности может иметь следующий вид:

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты.}$$

Как правило, эффективность выражается в долях или процентах.

Для оценки результата на уровне организации можно использовать показатель прибыли, дохода за конкретный период времени. Результат можно соотносить с затратами того или иного вида. В частности, для организации важны затраты труда, производственных площадей, оборотных средств и др. От вида рассматриваемых затрат зависят частные показатели эффективности: рентабельность, фондоотдача, производительность труда, материалоемкость, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость капиталовложений и т. д. Все перечисленные показатели относятся к показателям экономической эффективности.

2) Косвенные показатели экономической эффективности.

Экономическая эффективность, как правило, интересует руководство организации в первую очередь, ведь для принятия управленческих решений

нужно понимать, является ли то или иное кадровое изменение экономически целесообразным. К сожалению, рассчитать экономическую эффективность мотивационных систем в чистом виде трудно из-за сложности оценки в денежном выражении результата, являющегося следствием внедрения той или иной мотивационной системы. Понятно, что таким результатом может стать прирост дохода или прибыли организации за отчетный период, но на эти показатели влияет большое количество факторов, лишь одним из которых является система мотивации. В связи с этим показатели экономической эффективности мотивационных систем, приведенные в таблице 3, обычно носят косвенный характер.

Затраты на внедрение системы мотивации рассчитать проще, поскольку учет таковых ведется постоянно. Их можно разделить на следующие виды:

- затраты на оплату труда работников, занятых в реализации системы мотивации;
- затраты на обеспечение материальных и нематериальных факторов системы мотивации;
- затраты на разработку и создание инфраструктуры системы мотивации.

Таблица 3

Основные показатели экономической эффективности и формулы их расчета [30, с. 152]

Задачи повышения системы мотивации	Показатель	Формула расчета
1) привлечение и удержание работников; 2) повышение эффективности труда; 3) повышение исполнительской дисциплины	Производительность труда (ПТ)	$ПТ = Q / Ч_{с.сп.}$, где Q – объем работы; Ч _{с.сп.} – среднесписочная численность персонала
	Коэффициент опережения (К _{оп.})	$К_{оп.} = T_{п.т.} / T_{з.п.}$, где T _{п.т.} – темпы роста производительности труда; T _{з.п.} – темпы роста заработной платы
	Доля заработной платы в себестоимости продукции / в совокупных затратах (% _{з.п.})	$\%_{з.п.} = \Phi_{з.п.} / C$ $\%_{з.п.} = \Phi_{з.п.} / Z$, где $\Phi_{з.п.}$ – фонд заработной платы, руб.; C – себестоимость продукции, руб. Z – совокупные затраты, руб.
	Зарплатоемкость (ЗЕ)	$ЗЕ = \Phi_{з.п.} / В$, где $\Phi_{з.п.}$ – фонд заработной платы, руб.; В – выручка от реализации продукции, руб.

Основным показателем эффективности использования человеческого ресурса является производительность труда. Его рост служит косвенным подтверждением эффективности применяемых мотивационных систем. Объем работы можно оценивать как в натуральном измерении (в штуках, тоннах, километрах, квадратных метрах, литрах и др.), так и в стоимостном (в рублях).

Показатель опережения отражает соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы. В норме он должен быть больше единицы. В этом случае можно предположить, что

материальное стимулирование в организации успешно решает задачу повышения экономической и производственной отдачи от работников.

Если показатель опережения откорректировать, обозначив в знаменателе темпы роста затрат на персонал в целом, то при аналогичном расчете можно будет сделать вывод по поводу эффективности кадровой политики в целом, так как в эти затраты войдут все виды расходов на персонал (подбор, обучение, нематериальное стимулирование, оценка и работа с кадровым резервом и т. д.).

Если темпы роста затрат на персонал за отчетный период превышают темпы роста производительности труда, руководству следует задаться вопросом: целесообразно ли вкладываться таким образом в развитие персонала, дает ли это организации экономический эффект?

Управленческие ситуации, в которых коэффициент опережения может быть менее единицы, имеют место, например, когда при неудовлетворительной кадровой политике за прошлый период руководство принимает решение инвестировать в кадры. В таком случае может пройти два-три года, прежде чем коэффициент опережения приблизится к нормативным значениям.

Еще одним важным косвенным показателем экономической эффективности мотивационных систем может быть доля заработной платы в себестоимости продукции/совокупных затратах на персонал. При проведении экономико-статистического анализа экономисты по труду предварительно определяют нормативные значения данного показателя. Желательно иметь такую статистику, но, к сожалению, подобная информация не всегда доступна для анализа. Этот показатель позволяет учитывать и планировать затраты на заработную плату, отслеживать, чтобы фонд заработной платы не превышал заданных нормативов. В различных отраслях бизнеса затраты на заработную плату варьируются в диапазоне от 20 до 60% от совокупных

затрат. Они остаются самыми весомыми в бюджете любой организации, задействованного в сфере реальной экономики.

3) Показатели социальной эффективности.

С развитием менеджмента стал интенсивно развиваться подход к оценке социальной эффективности, выражающей социальный результат управленческой деятельности. Однако все еще не наблюдается какого-либо единства, так как метод оценивания определяется тем, что именно в каждом конкретном случае будет принято за показатель социальной эффективности.

По общему определению социальная эффективность управления характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива, степень удовлетворенности персонала различными аспектами труда.

В таблице 4 приведена расширенная классификация показателей социальной эффективности. Для конкретной организации могут быть выбраны наиболее существенные показатели, актуальные в данный момент.

Классификация показателей социальной эффективности [23, с. 147]

Группа показателей социальной эффективности	Показатели социальной эффективности
Удовлетворенность работников различными аспектами труда	<p>Удовлетворенность уровнем заработной платы.</p> <p>Удовлетворенность системой социальной защищенности.</p> <p>Удовлетворенность санитарно-гигиеническими условиями труда.</p> <p>Удовлетворенность организационно-трудовыми условиями труда.</p> <p>Удовлетворенность отношениями в коллективе.</p> <p>Удовлетворенность содержанием и значимостью труда.</p> <p>Удовлетворенность системой вознаграждения и признания заслуг.</p> <p>Удовлетворенность системой карьерного развития.</p> <p>Удовлетворенность системой профессионального развития.</p> <p>Удовлетворенность конкретными кадровыми мероприятиями и т. д.</p>
Текучесть кадров	<p>Текучесть кадров в целом в организации.</p> <p>Текучесть кадров в структурных подразделениях.</p>
Санитарно-гигиенические условия труда	<p>Температурный режим.</p> <p>Освещенность рабочих мест.</p> <p>Уровень шума.</p> <p>Запыленность помещений.</p> <p>Обеспеченность работников санитарно-гигиеническими помещениями и т. д.</p>
Организационно-трудовые условия труда	<p>Уровень дисциплины труда.</p> <p>Уровень исполнительской дисциплины.</p> <p>Уровень травматизма работников.</p> <p>Уровень заболеваемости работников.</p> <p>Удельный вес нормируемых операций.</p> <p>Уровень оснащенности рабочих мест.</p> <p>Уровень механизации и автоматизации труда.</p> <p>Уровень компьютеризации административно-управленческого труда.</p> <p>Напряженность и интенсивность труда.</p> <p>рациональность режимов труда и отдыха.</p> <p>Удельный вес творческих операций.</p> <p>Удельный вес неквалифицированного труда.</p> <p>Обеспеченность работников нормативной документацией.</p> <p>Соотношение формальных и неформальных структур управления и т. д.</p>

Социально-психологические условия труда	Морально-психологический климат в коллективе. Уровень конфликтности в отдельных подразделениях и в организации в целом. Участие работников в управлении (выработка и принятие управленческих решений). Трудовая и общественная активность работников. Уровень вовлеченности и лояльности персонала и т. д.
Социальная защищенность работников	Жилищные условия работников и членов их семей. Обеспеченность детскими дошкольными учреждениями. Обеспеченность медицинской помощью. Обеспеченность путевками в санаторно-оздоровительные учреждения. Обеспеченность дополнительными пенсионными гарантиями и т. д.
Профессионально-квалификационная структура персонала	Общеобразовательный уровень работников. Профессиональный уровень работников. Уровень квалификации работников. Уровень общей культуры работников. Доля работников, прошедших повышение квалификации. Доля работников с удовлетворительными результатами аттестации и т. д.

Показатели социальной эффективности управления определяют с помощью анализа экономической и статистической отчетности, анкетирования и интервьюирования работников, метода экспертных оценок, метода наблюдения и других методов. При этом одни показатели определяются с известной степенью условности, а другие вообще не могут быть выражены количественно.

Обобщающий (интегральный) показатель социальной эффективности управления можно получить путем суммирования произведения оценок частных показателей на соответствующие весовые коэффициенты.

4) Результативность или показатели целевой эффективности.

Наряду с понятием эффективности используется понятие результативности. Согласно стандартам ISO серии 9000:2000 результативность определяется как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. Чем точнее

достигается поставленная цель, тем выше результативность. В связи с этим результативность можно иначе обозначать как целевую эффективность. Соответственно, общая формула результативности может иметь вид:

$$\text{Результативность} = \text{Результат} / \text{Цель}.$$

При достижении цели эффективность будет равна 100%. Так, если руководство компании запланировало уровень годовой прибыли в размере 10 млн руб., а фактическая прибыль получена в размере 11 млн руб., то результативность по данному критерию составит 110%.

Этот метод хорошо использовать в организациях, применяющих системы KPI, и особенно при оценке тех должностей, где видна четкая зависимость между стимулом и реакцией. При оценке целевой эффективности также нужно делать поправку на влияние других факторов, поэтому рекомендуется проведение экспертных опросов.

Таким образом, принципиальные отличия экономической эффективности от целевой (результативности) следующие:

- экономическая эффективность требует достижения не столько цели, сколько результата за счет минимальных затрат;
- для измерения результативности необходимо иметь четко определенные цели и планы.

5) Процедура оценки эффективности:

Рассмотрим методику оценки эффективности на примере системы мотивации работников отдела. Инициатор изменений – руководитель отдела продаж, возглавляющий рабочую группу, в состав которой также входят HR-менеджер, финансовый менеджер и внешний консультант. Совершенствование системы мотивации проводится для достижения целей

всех трех групп, по которым эксперты рабочей группы проставили вес, характеризующий их значимость:

- привлечение и удержание работников – 10%;
- повышение эффективности труда – 80%;
- повышение исполнительской дисциплины – 10%.

В качестве выбранных показателей эффективности, которые приведены в таблице 4, выделены:

P_1 – коэффициент опережения (сравниваются текущий и предыдущий годы);

P_2 – текучесть кадров (среди менеджеров по продажам), %;

P_3 – выполнение плана продаж, %;

P_4 – доля новых клиентов, %;

P_5 – коэффициент конверсии, %

P_6 – количество опозданий, ч.

Мотивационные системы включают следующие мероприятия:

M_1 – корректировка системы премирования;

M_2 – внедрение профессионального конкурса среди менеджеров по продажам;

M_3 – награждение ценными подарками по итогам отчетного периода;

M_4 – внедрение системы ежемесячной оценки результатов работы и обратной связи.

Определить наличие зависимости можно в том случае, если экспертами предварительно установлены нормативные (плановые) значения, по степени достижения которых оценивается эффективность системы мотивации.

Количественная оценка связи возможна при накоплении статистики по двум количественным показателям (например, по размеру оплаты труда и выполнению плана продаж или по размеру оплаты труда и количеству опозданий) и определении коэффициентов корреляции. Там, где выделены

качественные показатели, наличие или отсутствие связи можно оценить с помощью метода экспертной оценки.

Стоит обратить внимание на тот факт, что для всех показателей связь между стимулом и результатом деятельности в той или иной степени всегда носит косвенный характер, так как результат труда – многофакторное комплексное образование, на которое оказывает влияние не только система мотивации [9, с. 161].

Выявление причин низкой эффективности мотивационных систем.

Если в результате мониторинга становится очевидным, что применение мотивационных систем не является эффективным, важно выявить причинно-следственную связь факторов деятельности и результата. Исходя из анализа управленческой практики ряда организаций, возможны следующие причины низкой эффективности системы мотивации:

1) слабая связь системы мотивации с достижением стратегической цели организации. Декомпозиция целей организации – обязательное условие эффективной мотивации. По утверждению Нортона и Каплана (разработчиков концепции BSC), «когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, стратегия станет поистине повседневной работой каждого»;

2) отсутствие системы деловой оценки (результатов и компетенций) персонала. Эффективная система мотивации подразумевает наличие таковой в организации, поскольку вознаграждение или наказание работников увязывается вместе с полученным уровнем результативности труда (норма, ниже нормы, выше нормы);

3) параметры системы мотивации не соответствуют преобладающему мотивационному профилю персонала. Существует ряд методик оценки мотивационных профилей (за основу можно взять методику В. Герчикова [2]). Знание группового мотивационного профиля позволяет разрабатывать

целевые мотивационные системы. Так, при преобладании работников инструментального типа акцент будет сделан на внедрение премий по результату, а при преобладании работников профессионального типа рекомендуется включать в систему мотивации такие методы, как работа с кадровым резервом, система наставничества, система профессионального обучения, проведение профессиональных соревнований (конкурсов) и т. д.;

4) отсутствие вовлеченности персонала в разработку и реализацию мероприятий по корректировке системы мотивации. Участие работников в таких мероприятиях позволяет учесть актуальные потребности и мотивы, их мнение в отношении запланированных мероприятий;

5) низкая конкурентоспособность организации на рынке труда по разным причинам (в связи с реализуемой политикой организации, ее финансовым состоянием, слабой осведомленностью о ситуации на рынке труда и пр.). Конкурентоспособность организации на рынке труда является непременным условием эффективности системы мотивации;

6) отсутствие мониторинга системы мотивации, выявления сильных и слабых, а также «узких» мест. Это затрудняет оперативную корректировку параметров системы в соответствии с факторами внешней среды, потребностями субъекта и объекта стимулирования;

7) отсутствие комплексного подхода в учете факторов эффективности. На эффективность воздействует совокупность условий и причин. На трудовое поведение персонала оказывает влияние не только система мотивации. Низкая трудовая отдача может быть связана с недостатком профессиональной компетентности. В этом случае целесообразна, например, система профессионального обучения персонала. Также большая роль отводится уровню организации трудового процесса: обеспеченности ресурсами, наличию современных производственных и управленческих технологий, отлаженности бизнес-процессов и т. д.[12, с. 188].

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

Итак, в первой главе мы рассмотрели такие понятия как мотивация и стимулирование, привели примеры возможной мотивации персонала и выделили основные стимулирующие факторы.

Однако при проведенном анализе выявлено, что создать при разработке и внедрении мотивационных систем идеальную систему мотивации весьма затруднительно, если не невозможно. Тем не менее, руководству компании по силам разработать и применять эффективные методы стимулирования персонала. Чтобы добиться результатов в данном вопросе, необходимо четко определить цели и задачи внедрения системы мотивации, подобрать в соответствии с ними показатели эффективности и разработать методологию предварительной (прогнозной), текущей и завершающей оценки системы.

Если же делать выводы из нынешней экономической ситуации в стране, то можно с уверенностью утверждать, что материальное мотивирование сейчас является, чуть ли не одной из важнейших точек опоры мотивации для работника. И при хорошей системе оплаты труда (а это не только, и не столько высокие оклады, но и премии, всевозможные бонусы, выплаты и прочее) возможность удержать квалифицированного работника гораздо выше. На основании вышесказанного, можно сделать вывод, что заработная плата и всевозможные премии и бонусы оказывают влияние на самооценку сотрудника, удовлетворяя потребности в уважении окружающих, самоутверждении.

Однако если применять исключительно только материальный вид поощрения, то вся система стимулирования приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным и нравственным.

Нематериальное мотивирование работников, которое также является мощным фактором, способствующим эффективному выполнению служебных обязанностей, является одним из ключевых элементов корпоративной культуры. А введение нематериальных форм мотивации, не касающиеся каких-либо расходов работодателя, особенно актуальны для организаций с ограниченными материальными ресурсами мотивирования [24].

Стимулирование в целом способствует сплоченности интересов коллектива, позволяя каждому работнику ощутить себя частью организации, тем самым делая его ответственным за стабильное будущее организации. Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ООО «МАРКЕТ»

2.1. Краткая характеристика ООО «Маркет»

ООО «Маркет» – это стабильная, динамично развивающаяся организация. В его главе стоят профессионалы, персонал – квалифицированные операторы, экономисты и менеджеры, получившие специальное образование и имеющие большой опыт работы.

Полное наименование юридического лица: Общество с ограниченной ответственностью «Маркет»;

Сокращенное наименование юридического лица: ООО «Маркет»;

Цель ООО «Маркет» – максимизация прибыли организации и обеспечение справедливого отношения к работникам.

ООО «Маркет» представляет собой общество с ограниченной ответственностью, т.е. – это коммерческая организация, учрежденная несколькими лицами, уставный капитал которой разделен на доли определенных размеров. Размер доли каждого участника зафиксирован в учредительных документах. Число учредителей составляет один человек.

1. Ответственность участника.

Участник не отвечает по обязательствам общества и несет риск убытков в пределах стоимости своего вклада.

2. Учредительные документы.

Организационную основу юридического оформления составляют два главных документа:

- Учредительный договор, который подписывается всеми учредителями.

- Устав, который утверждается учредителями.

3. Управление.

Высшим органом управления является общее собрание участников. Исполнительным органом управления является Генеральный директор.

4. Право выхода из общества.

Участники могут выйти из общества в любое время независимо от согласия других участников. Участник может передать свою долю другому участнику, если не запрещено уставом, то третьему лицу

Организационную структуру организации можно представить следующим образом (рисунок 3):



Рисунок 3. Организационная структура ООО «Маркет»

Генеральный Директор – единоличный исполнительный орган принятия решений, который осуществляет управление организацией, согласно принятой стратегии развития. В функции Генерального Директора входит решение следующих задач:

- Стратегическое развитие;
- Решение вопросов финансирования;
- Утверждение планов работы подразделений;
- Прием отчетности от подразделений;
- Выполнение функций контроля;

В структурную модель анализируемой организации входят так же следующие Управления, каждое из которых наделено полномочиями для достижения стратегических задач компании:

Управление розничных и оптовых продаж – реализация оперативного управления и контроль продаж, а так же работа торгового персонала в магазинах сети;

Управление маркетинга и рекламы – реализация маркетинговой стратегии организации;

Финансово–экономическое управление – формирование финансовой отчетности и предоставление отчетов в соответствующие организации, а также контроль за финансовыми потоками фирмы, их распределение в соответствии со стратегическим планом организации;

Управление кадрами – обеспечение организации «качественным» персоналом (способным выполнять возложенные на него трудовые функции) и оптимальное его использование;

Управление правового анализа – осуществление работы по комплектованию, хранению, учету и анализу документов за период деятельности юридического отдела;

В целом, созданная структура управления организацией показывает, что для данной организации характерна эффективная система менеджмента.

Для сопоставления возможностей организации применяется матрица SWOT – анализа (таблица 5):

Матрица SWOT – анализа

<p>Возможности:</p> <p>А) Рост прибыли организации;</p> <p>Б) Завоевание новых рынков сбыта;</p> <p>В) Рост конкурентных преимуществ фирмы;</p> <p>Г) Лидирующие позиции на рынке</p>	<p>Угрозы:</p> <p>А) Снижение уровня жизни населения;</p> <p>Б) Изменение приоритетов работников, снижающие качество работы;</p> <p>В) Появление крупного конкурента;</p> <p>Г) Снижение сбыта</p>
<p>Сильные стороны:</p> <p>1. Конкуренто–способный уровень заработной платы;</p> <p>2. Развитая система нематериального стимулирования;</p> <p>3. Высокий рост производительности труда</p>	<p>Слабые стороны:</p> <p>1. Низкая квалификация персонала;</p> <p>2. Отсутствие системы мотивации персонала;</p> <p>3. Отсутствие перспективы карьерного роста;</p> <p>4. Отсутствие программы адаптации в организации</p>

Таким образом, проведя SWOT – анализ, можно сделать вывод о том, что в организации наблюдается в настоящее время 4 проблемы:

1. Низкая квалификация персонала;
2. Отсутствие материального стимулирования;
3. Отсутствие перспективы карьерного роста;
4. Отсутствие программы адаптации.

Однако, наибольшее влияние, способное оказать на деятельность организации является проблема отсутствия системы мотивации и стимулирования персонала. В связи с чем, необходимо провести всесторонний анализ системы управления персоналом для выработки эффективной стратегии по устранению данной проблемы.

Главным экономическим показателем, характеризующим результативность деятельности организации является прибыль. Анализ основных экономических показателей деятельности представлен в таблице 6.

Таблица 6

Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах, на конец
года

Показатели	Абсолютные величины, тыс. р.			Абсолютное изменение, тыс. рублей		Темп роста, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Выручка	558604	576166	932076	17562	355910	103,14	161,77
Себестоимость проданных товаров	447354	494194	752416	46840	258222	110,47	152,25
Валовая прибыль	111250	81972	179660	-29278	97688	73,68	219,17
Прибыль от продаж	111252	81972	179660	-29280	97688	73,68	219,17
Проценты к получению	8764	14768	12236	6004	-2532	168,51	82,85
Прочие доходы	209482	109200	163018	-100282	53818	52,13	149,28
Прочие расходы	243650	140410	186706	-103240	46296	57,63	132,97
Прибыль до налогообложения	85846	65530	168208	-20316	102678	76,33	256,69
Отложенные налоговые активы	–	–	40	–	–	–	–
Отложенные налоговые обязательства	–	2192	1872	2192	-320	100	85,4
Налог на прибыль	1116	18268	41832	17152	23564	1636,92	228,99
Пени, штрафы	5180	2004	1328	-3176	-676	38,69	66,27
Чистая прибыль	79550	43066	123216	-36484	80150	54,14	286,11

Анализируя горизонтальный агрегированный отчет о прибылях и убытках можно сделать вывод о том, что в организации за 3 года произошло увеличение выручки, что, несомненно, является положительной динамикой. Однако, несмотря на рост выручки, произошло увеличение себестоимости продукции, что является отрицательной динамикой.

Так, если в 2018 году рост себестоимости превышал рост выручки (себестоимость увеличилась на 10%, а выручка продемонстрировала рост на 3%), то в 2019 году рост выручки превзошел увеличение себестоимости почти на 10%.

Кроме того, в 2018 году наблюдалось снижение прочих доходов почти на 50% и прочих расходов почти на 45%, данная динамика привела к тому, что в 2018 году чистая прибыль сократилась на 45% или на 36484 рублей.

В 2019 году произошло увеличение прочих доходов на 49,28%, тогда как прочие расходы увеличились всего на 32,97%, динамика. Данная тенденция привела к увеличению чистой прибыли на 186% и в 2019 году она составила 123 216 рублей против 43 066 рублей в 2018 году. Анализ отчета о финансовых результатах представлен ниже в таблице 7.

Таблица 7

Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах, на конец года

Наименование статей	Удельный вес, %			Абсолютное изменение, тыс. рублей	
	2017г	2018г	2019г	2017 г. к 2010 г.	2018 г. к 2017 г.
Выручка	100	100	100	0	0
Себестоимость проданных товаров	80,08	85,77	80,72	5,69	-5,05
Валовая прибыль	19,91	14,22	19,27	-5,69	5,05
Прибыль от продаж	19,91	14,22	19,27	-5,69	5,05
Проценты к получению	1,56	2,56	1,31	1	-1,25
Прочие доходы	37,50	18,95	17,49	-18,55	-1,46
Прочие расходы	43,62	24,37	20,03	-19,25	-4,34
Прибыль до налогообложения	15,36	11,37	18,04	-3,99	6,67
Отложенные налоговые обязательства	-	0,38	0,2		-0,18
Налог на прибыль	0,19	3,17	4,48	2,98	1,31
Пени, штрафы	0,92	0,34	0,14	-0,58	-0,2
Чистая прибыль	14,24	7,47	13,21	-6,77	5,74

Доля себестоимости в структуре выручке в 2019 году составила 80,72%, что ниже, чем в 2018 году на 5,05%, что является положительной тенденцией.

В отчете о прибылях и убытках на конец отчетного периода 2018 года доля чистой прибыли значительно уменьшилась за счет увеличения доли себестоимости проданных товаров, налога на прибыль и уменьшения доли валовой прибыли, прибыли от продаж. На конец отчетного периода 2019 года доля чистой прибыли возросла за счет уменьшения доли себестоимости проданных товаров, прочих расходов и увеличении доли валовой прибыли, прибыли от продаж, прибыли до налогообложения.

Финансовый анализ является важнейшим инструментом, позволяющим оценить реальное положение организации, а также позволяет оценить планы на перспективу. Он включает в себя оценку финансовых документов. Финансовая отчетность позволяет проникнуть в текущее положение организации и разработать направления его перспективного развития.

Показатели рентабельности – позволяют оценить способность организации приносить доход на вложенный в него капитал (таблица 8).

Таблица 8

Показатели рентабельности организации за 2017 – 2019 гг.

Наименование статей	Значение, %			Абсолютное изменение, тыс. рублей	
	2017г	2018г	2019г	2018 к 2017 гг.	2019 к 2018 гг.
Рентабельность продаж	14,24	7,47	13,22	-6,77	5,74
Рентабельность активов	11,88	4,74	9,56	-7,15	4,82
Рентабельность собственного капитала	15,35	7,80	18,31	-7,55	10,50

В 2018 году наблюдалась отрицательная динамика – все анализируемые показатели продемонстрировали снижение.

Однако, в 2019 году данные показатели выросли, что безусловно, оценивается как хорошая тенденция, хотя и не все показатели достигли уровня 2017 года, что является не совсем положительным моментом.

2.2. Анализ трудовых показателей ООО «Маркет»

Анализ обеспеченности организации кадровым составом проводится путем сравнения фактического количества работников с плановой потребностью (таблица 9).

Таблица 9

Обеспеченность организации кадровым составом

Категория работников	Численность		Процент обеспеченности
	План 2019	Факт 2019	
АУП	10	10	100,00
Торговый персонал	300	283	94,33
Непроизводственный персонал	20	20	100,00
Всего	330	313	94,85

На рисунке 4 показано, что в целом организация обеспечена трудовыми ресурсами на 94,85%, что является достаточно высоким показателем.

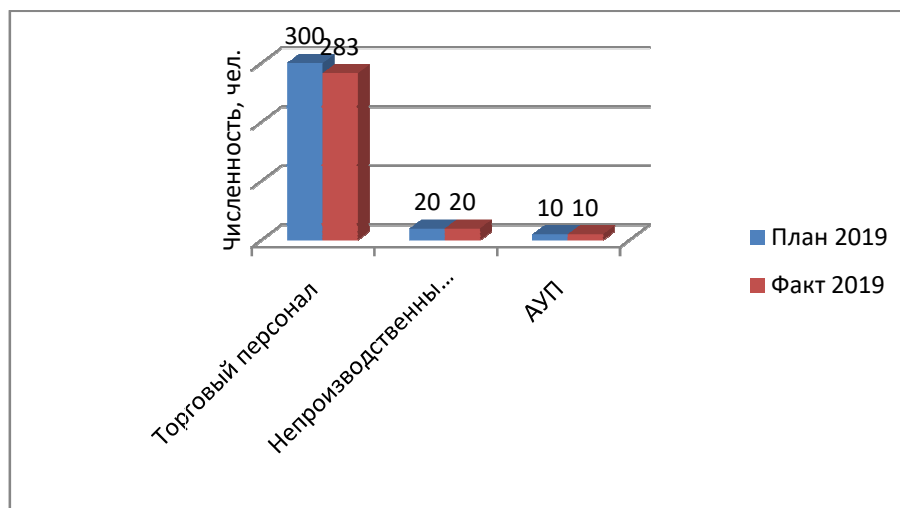


Рисунок 4. Структура персонала

Торговый персонал укомплектован не полностью, что заслуживает отрицательной оценки и свидетельствует о неразвитой системе мотивации, т.к. происходит «утечка» кадров (таблица 10).

Таблица 10

Качественный состав трудовых ресурсов организации

Показатель	Численность рабочих на конец года, чел		Удельный вес, %	
	2018	2019	2018	2019
По возрасту, лет				
– до 20 лет	186	182	372,00	371,43
– от 20 до 30 лет	103	116	206,00	236,73
– от 30 до 40 лет	11	12	22,00	24,49
– от 40 лет и старше	5	3	10,00	6,12
Итого:	305	313	610,00	638,78
По уровню образования:				
– незаконченное среднее				
– средне–специальное	156	143	312,00	291,84
– неоконченное высшее	50	54	100,00	110,20
– высшее	99	116	198,00	236,73
Итого:	305	313	610,00	638,78
По трудовому стажу, лет:				
– до 5 лет	216	219	432,00	446,94
– от 5 до 10 лет	86	93	172,00	189,80
– от 10 до 15 лет	3	1	6,00	2,04
– свыше 15 лет			0,00	0,00
Итого:	305	313	610	638,78

Качественный состав за исследуемый период улучшил свои показатели. Так, в 2019 году произошло привлечение более опытных работников в команду, что показано на рисунке 5.

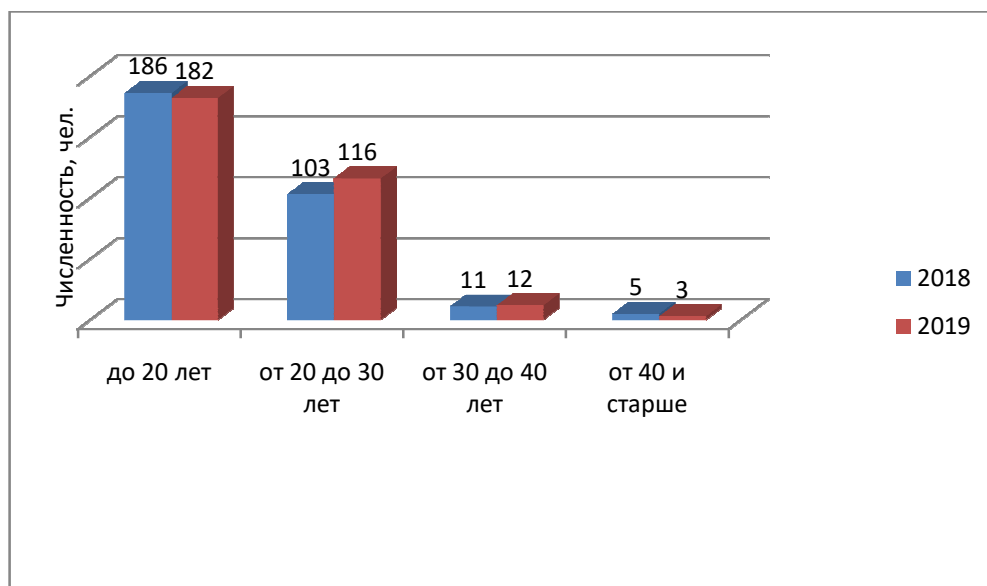


Рисунок 5. Состав работников по возрасту

Произошло, также, улучшение образования работников со средне-специального на неоконченное высшее образование и высшее образование. Это отражено на рисунке 6.

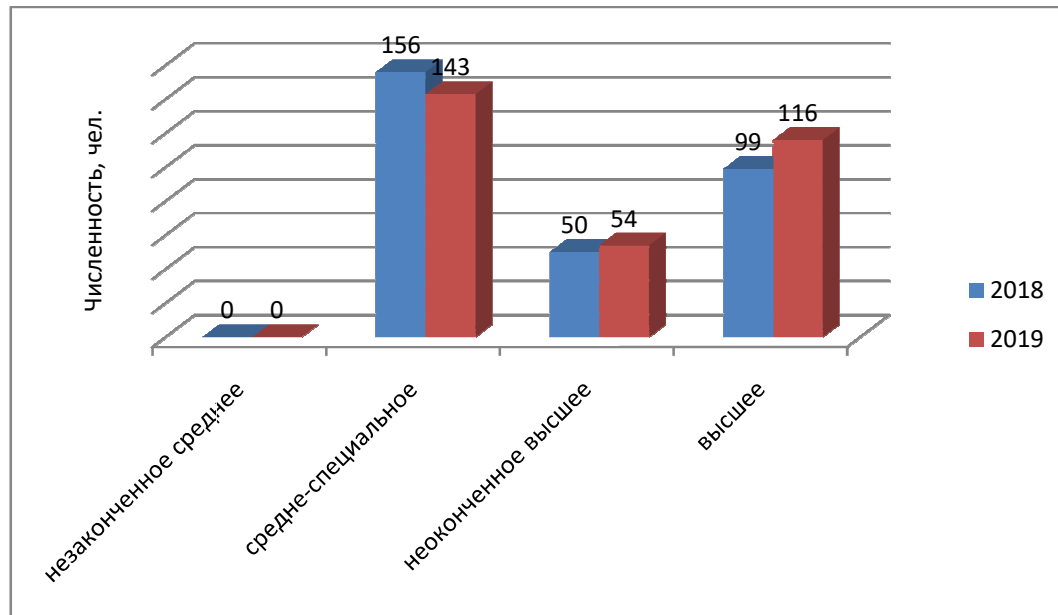


Рисунок 6. Состав работников по уровню образования

Произошло увеличение количества работников, имеющих большой стаж работы. Динамику можно увидеть на рисунке 7.

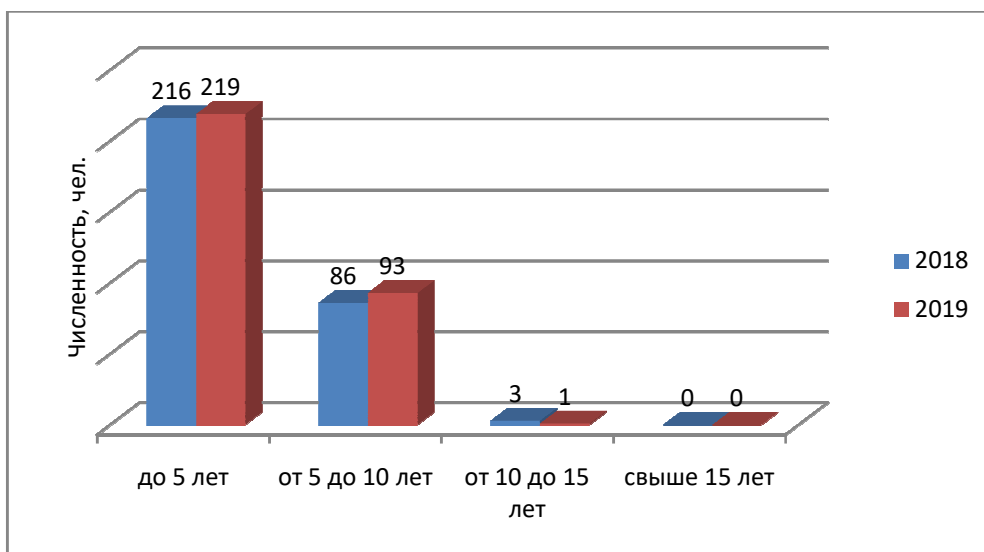


Рисунок 7. Состав работников по стажу работы

Анализируя таблицу 11 можно сделать вывод о том, что коэффициент общего оборота рабочей силы в 2019 году по сравнению с 2017 годом снизился на 33,41% на что следует обратить внимание, так как увеличение коэффициента общего оборота рабочей силы может быть следствием ухудшения условий труда.

Таблица 11

Анализ динамики персонала и причин его текучести кадров

Показатель	2017	2018	2019	Прирост (снижение) к уровню 2017 г.	
Среднесписочная численность	322	315	313	9	99,37
Принято	32	35	12	-20	-62,5
Уволено	28	34	10	-18	-64,28
В т.ч. по причине:					
Тяжелые условия труда	6	2	0	-6	-100
Неинтересная работа	8	1	1	-7	-87,5
Отсутствие перспектив роста	5	6	3	-2	-40
Неудовлетворительная компенсация	7	9	2	-5	-71,42
Переезд на другое место	2	2	0	-2	-100
Прочие причины	0	14	4	4	
Коэффициенты:					
Общего оборота	20,13	21,97	6,72	-13,41	-66,59
Оборота рабочей силы по приему	10,73	11,14	3,67	-7,07	-65,83

Окончание таблицы 11

Оборота рабочей силы по увольнению	9,39	10,82	3,05	-6,34	-67,45
Необходимого оборота	0,67	5,09	1,22	0,55	82,26
Текучности	8,72	5,73	1,83	-6,89	-78,97

В отчетном году наблюдалось снижение коэффициента необходимого оборота по сравнению с предыдущим годом. Наряду с этим положительной тенденцией является уменьшение коэффициента текучности на 78,97% по сравнению с 2017 годом, это могло произойти за счет улучшения трудовой дисциплины и уменьшения количества увольнений по собственному желанию.

В целях снижения коэффициента оборота рабочей силы по увольнению необходимо обратить внимание на организацию труда, на условия труда и оплаты работников (таблицы 12 и 13).

Таблица 12

Данные для анализа производительности труда

Показатели	2018	2019	Отклонение	Темп роста
Объем продаж, тыс. руб.	576166	932076	355910	161,77
Численность, чел.	305	313	8	102,62
Объем продаж на 1 человека, тыс. руб./чел.	1889,07	2977,88	1088,81	157,64

Анализируя производительность труда, можно отметить увеличение спроса на продукцию организации, что привело к увеличению выручки, и, как следствие к увеличению выработки работников на 57,64%. Эти данные продемонстрированы на рисунке 8.

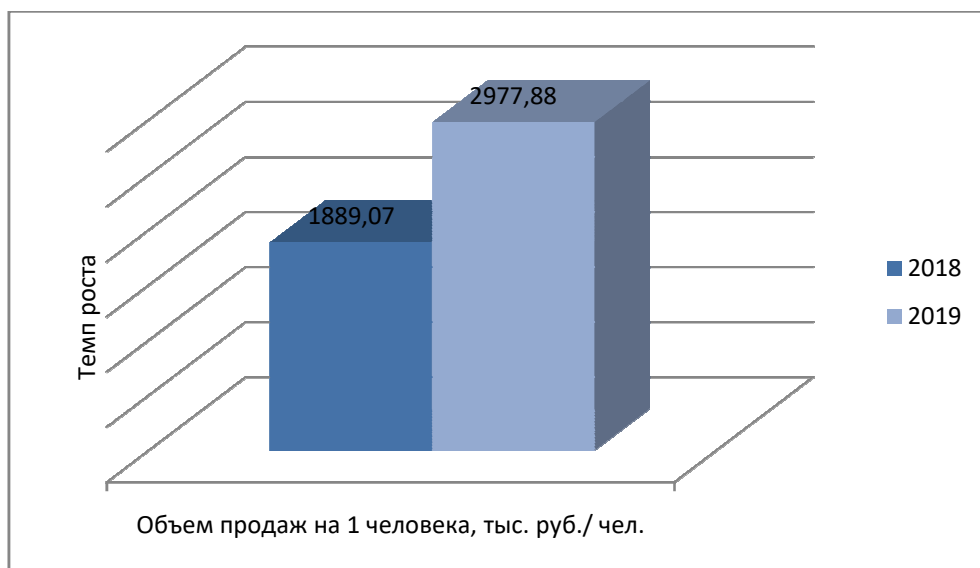


Рисунок 8. Динамика объема продаж на 1 человека, тыс. руб./чел.

Таблица 13

Данные для анализа использования фонда заработной платы

Показатели	План 2019	Факт 2019	Отклонение	Темп роста
1. Среднесписочная численность	330	313	-17	94,85
2. Фонд заработной платы	180458	152761	-27696,77	84,65
3. Среднегодовая заработная плата	547	488,05	-58,79	89,25

Так, несоответствие фактической численности персонала плановой составляет 5,15%, при этом несоответствие фонда заработной платы не соответствует на 15,35% (рисунок 9), что свидетельствует о снижении уровня заработной платы работников.

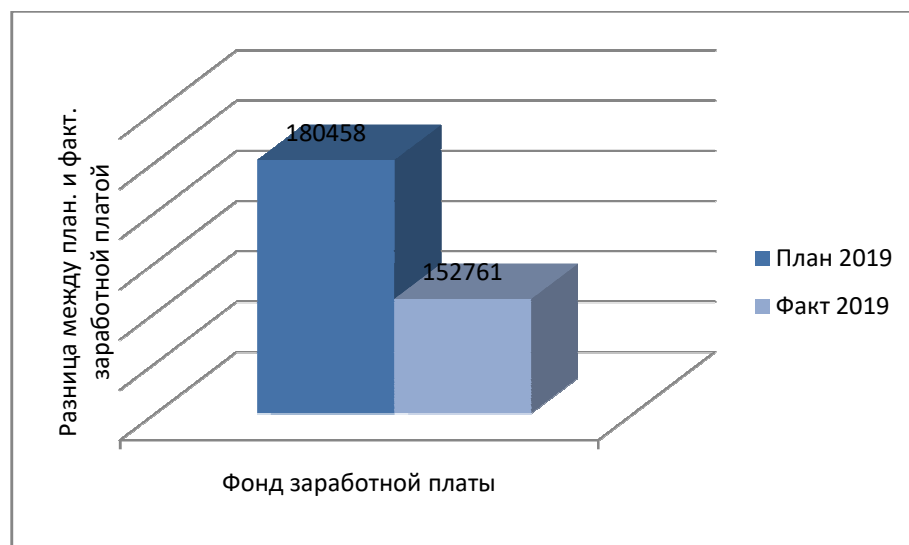


Рисунок 9. Анализ фонда заработной платы

Анализ использования заработной платы свидетельствует о том, что заработная плата в организации не выполняет своей главной мотивационной системы – при увеличении производительности труда реальные доходы работников падают, что приводит к снижению эффективности деятельности персонала (таблица 14).

Таблица 14

Анализ фактически отработанного времени

Показатель	Период			Абсолют. отклонение 2017/2018	Абсолют. отклонение 2018/2019	Относит. отклонение 2017/2018, %	Относит. отклонение 2018/2019, %
	2017	2018	2019				
Численность персонала	322	315	313	-7	-2	97,83	99,37
Сумма списочной численности за все дни в периоде, чел.	74 202	77 872	81 096	3670	3224	104,95	104,14
Сумма явочной численности за все дни в периоде, чел.	68 226	73 408	77 624	5182	4216	107,60	105,74
Сумма фактически отработавших за все дни в периоде, чел.	64 491	70 432	75 640	5941	5208	109,21	107,39
Среднесписочная численность, чел.	322	315	313	-7	-2	97,83	99,37

Окончание таблицы 14

Средневочная численность, чел.	319	311	307	-8	-4	97,49	98,71
Среднее число фактически работающих, чел.	316	310	305	-6	-5	98,10	98,39

Анализируя таблицу 14, можно сделать вывод о том, что в организации наблюдается рост численности персонала, что без сомнений, можно расценивать как положительную динамику.

При этом, средневочная численность и среднее число фактически работающих изменяются примерно пропорциональными темпами со среднесписочной численностью (таблица 15).

Таблица 15

Функциональные взаимосвязи подразделений организации

Наименование функций отдела управление персоналом	Функциональные подразделения и должностные лица				Аттестационная комиссия
	Руководитель филиала	Менеджер по персоналу	Начальник отдела Продаж	Центр повышения квалификации	
Наем, отбор и прием персонала	Р	О	П	Н	Н
Профориентация	Р	О	П	Н	Н
Трудовая адаптация	С	О	У	Н	Н
Предприятие труда	Р	О	У	Н	Н
Аттестация персонала	Р	О	П	Н	У
Повышение квалификации	Р	О	П	У	Н
Обучение персонала	Р	О	О	Н	Н
Высвобождение персонала	С	О	П	Н	Н

Условные обозначения:

О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы;

П – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С – согласовывает подготовленный документ;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ;

Н – не участвует в выполнении данной функции.

В организации четко распределены взаимосвязи между работниками и отделами. Однако развитию системы мотивации персонала не отводится должного внимания со стороны руководителя отдела продаж и руководителя филиала в целом.

2.3. Анализ действующей системы мотивации и стимулирования труда работников ООО «Маркет», ее основные достоинства и недостатки

Для поощрения достигнутых успехов и стимулирования дальнейшей активности ООО «Маркет» использует мотивацию в виде системы средств нематериального стимулирования. Работодатель применяет следующие меры поощрения работников:

- объявление благодарности;
- награждение ценным подарком;
- награждение почетной грамотой;
- досрочное снятие ранее наложенного взыскания;
- сокращение срока испытания, установленного при приеме на работу;

Допускается применение нескольких видов поощрений (таблица 16).

Таблица 16

Имеющаяся мотивация и стимулирование в организации 2017–2019 гг.

Вид поощрения	Кол-во работников			Отклонение		Темп роста	
	2017	2018	2019	2018–2017	2019–2018	2018–2017	2019–2018
объявление благодарности	109	127	162	18	35	116,51	127,56
награждение ценным подарком	12	19	25	7	6	158,33	131,58
награждение почетной грамотой	212	227	228	15	1	107,08	100,44
сокращение срока испытания, установленного при приеме на работу	2	2	3	0	1	100,00	150,00

Несмотря на то, что в организации применяются в основном различные средства нематериального стимулирования, производятся они в достаточно ограниченном количестве. В ООО «Маркет» мотивация в виде экономического стимулирования не развита. Работа персонала мотивируется в основном только посредством нематериального стимулирования (рисунок 10).

В организации числятся социальные выплаты исключительно в рамках действующего законодательства, прочие мотивационные аспекты нематериального характера в организации применяются крайне редко и в недостаточном объеме для удовлетворения работников. Все работники имеют право на оплачиваемый отпуск, больничный, гарантированные трудовым кодексом Российской Федерации.

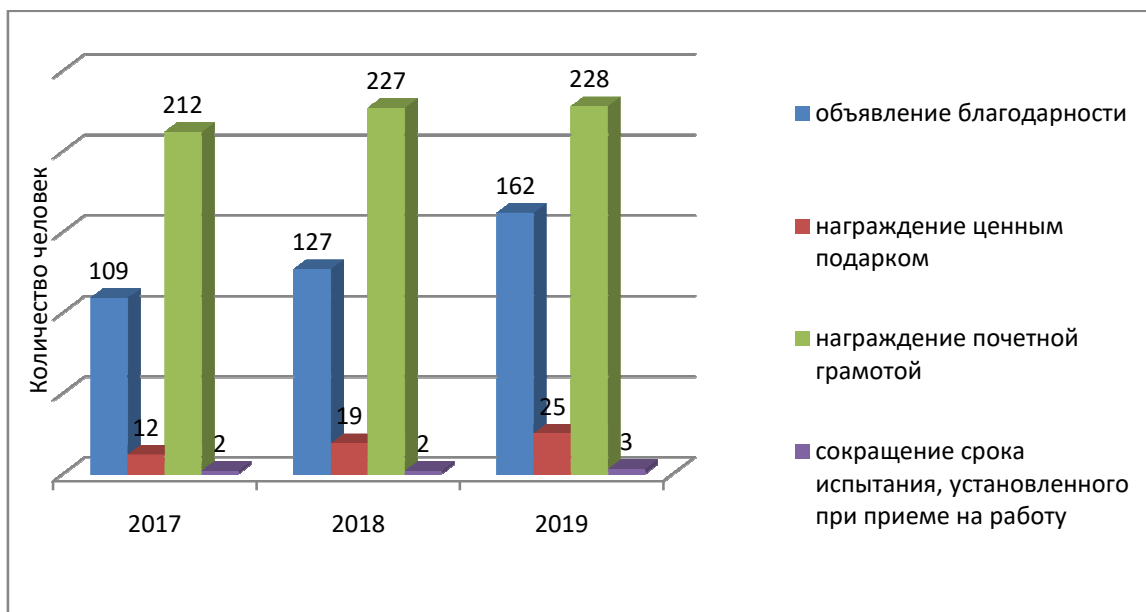


Рисунок 10. Распределение поощрений по годам

После изучения особенности мотивации в ООО «Маркет», были выявлены ряд недостатков в системе мотивации. Они заключаются в том, что в организации предпочтение в большей степени отдаётся методам

нематериального стимулирования, которое практикуется только в рамках действующего законодательства, при этом система материального стимулирования развита очень слабо.

Для изучения предпочтений работников ООО «Маркет» в сфере мотивирования их трудовой деятельности был проведен опрос предпочтений в области мотиваций каждого работника.

Опрос проводился методом анкетирования по заранее подготовленным вопросам. Это позволило достаточно полно рассмотреть заранее обозначенные темы. Для проведения анкетирования был разработан специальный бланк с перечнем основных вопросов. Анкетирование проходили 50 работников различных должностей с различным уровнем оплаты труда. Результаты представлены в таблице 17.

Таблица 17

Сводная таблица результатов оценки мотивов трудовой деятельности
человек

Мотивы трудового поведения	Количество соответствующих ответов					Общее количество опрашиваемы х
	большое влияние	среднее влияние	незначите льное влияние	не имеет значения	затрудняю сь ответить	
1. Стремление к получению большого материального вознаграждения	31	12	1	3	3	50
2. Стремление избежать наказаний, взысканий	26	9	14	1	0	50

Окончание таблицы 17

3. Боязнь потерять работу	28	13	6	1	2	50
4. Стремление к хорошим отношениям с коллегами	21	12	8	5	4	50
5. Стремление к признанию, уважению	18	12	10	8	2	50
6. Чувство ответственности за выполняемую работу	12	17	7	5	9	50
7. Понимание значимости и необходимости выполняемой работы	10	25	12	1	2	50
8. Стремление к продвижению по службе	24	15	7	2	2	50
9. Удовлетворение от хорошо выполненной работы	29	18	2	1	0	50
10. Стремление к самовыражению в труде, желание проявить творчество в работе	19	21	6	1	3	50

Главным мотивом трудовой деятельности, необходимым работникам данной организации выступает материальное вознаграждение.

Изучение результатов анкетирования позволило сформулировать выводы о состоянии системы мотивации в ООО «Маркет». По результатам интервью было выявлено, что большинство работников считает важным медицинское страхование, а также для большинства работников большую роль играет материальное стимулирование, такими методами как премии и повышение заработной платы. Также большинство работников указали, что развитый корпоративный дух и корпоративная культура, улучшение условий труда, здоровая атмосфера внутри коллектива и уверенность в завтрашнем дне позволили бы им реализовать свои возможности в ООО «Маркет».

Исходя из результатов исследования, очевидно, что для большинства работников самыми важными методами мотивации являются социальные и материальные методы мотивации. А именно материальные методы и недостаточно развиты в организации.

В результате проведённого исследования установлено, что материальная мотивация не менее важна для работников, чем нематериальная и корпоративная мотивация.

Интерес к работе работников ООО «Маркет», исходя из проведенного исследования, базируется на уверенности в завтрашнем дне, то есть если работник уверен в своём будущем в организации и в материальной стабильности и обеспеченности, то и работать он будет с энтузиазмом.

Доброжелательная атмосфера внутри коллектива является немаловажным фактором, влияющим на интерес работников к работе в ООО «Маркет». Потому что, зачастую, отсутствие приветливой обстановки в коллективе способствует формированию нервного напряжения, снижает желание сотрудничать с коллегами и создаёт внутренние фобии работников. Это стимулирует синдром эмоционального выгорания, характеризующийся потерей интереса к работе.

Сводная таблица результатов оценки степени удовлетворенности
работой (человек)

Факторы удовлетворенности	Количество соответствующих ответов						Общее количество опрошенных
	Совершенно удовлетворен	Пожалуй, удовлетворен	Совершенно не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Улучшение состояния	Ухудшение состояния	
1. Выбранная профессия	16	13	8	9	3	1	50
2. Содержание труда	25	16	2	2	4	1	50
3. Организация труда	23	16	7	3	1		50
4. Оплата труда	12	18	19			1	50
5. Отношения в коллективе	24	10	10	3	2	1	50
6. Стиль и методы работы	11	15	14	1		1	42
7. Отношение администрации к нуждам работников	10	16	11	8	3	2	50
8. Перспективы профессионального роста	9	15	14	3	2	7	50
9. Объективность оценки работы руководителям	18	16	10	3	1	2	50

Окончание таблицы 18

10. Уровень информированности о делах организации	12	12	12	1	3	2	42
11. Возможность влиять на дела в коллективе	18	13	8	1	5	5	50
12. Социально–бытовые условия на производстве	22	17	6	3	1	1	50

Для оценки удовлетворенности работников трудом был проведен опрос 50 работников организации из 313 человек по подготовленным вопросам анкеты. Результаты опроса представлены выше в таблице 18.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

В рамках проведенного анализа деятельности организации, анализа эффективности использования трудовых ресурсов можно определить проблемы, которые испытывает анализируемая организация. Так, на ООО «Маркет» в настоящее время главным мотивационным фактором выступает заработная плата работников. Иные способы материальной мотивации на в организации применяются в недостаточном объеме, и отсутствует зависимость премии от результативности деятельности каждого конкретного работника.

В результате проведенного анализа удовлетворенности работников системой мотивации, действующей в ООО «Маркет» можно сделать вывод о том, что работники, по большей части не понимают, что в их организации присутствует некий мотивационный компонент. По их мнению, для них главным стимулом к труду может стать исключительно материальная заинтересованность, т.к. психологический климат в коллективе достаточно комфортен и система нематериального стимулирования в условиях кризиса не способна принести тот эффект, который требуется работникам и который может принести система материального стимулирования в рамках мотивации.

Анализируя удовлетворенностью сотрудников своей работой, отмечается низкая удовлетворенность в части оплаты труда, отношений внутри коллектива, возможность взаимодействия с руководством, отсутствием перспектив карьерного роста. Данные анализа свидетельствуют о неэффективной системе мотивации в организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что для успешной деятельности организации в целом, руководству следует устранить слабые стороны

мотивационной составляющей в управлении персоналом для минимизации угроз, которые могут возникнуть в крайне нестабильной внешней среде.

Главными проблемами, связанными со сложившейся ситуацией в части мотивации работников являются:

- низкая квалификация персонала;
- отсутствие системы мотивации и стимулирования;
- не привязана оплата труда к результатам конкретного работника;
- у работников нет стремления к эффективному труду и проявлению инициатив.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ООО «МАРКЕТ»

3.1. Основные направления совершенствования системы мотивации труда

В результате проведенного исследования были выявлены основные недостатки, присущие системе мотивации и стимулирования персонала в организации. Следовательно, для их устранения следует разработать систему по ее совершенствованию (таблица 19).

Таблица 19

Недостатки системы мотивации и стимулирования персонала и направления
по их устранению

Недостаток	Рекомендация	Ожидаемый результат
1 Неразвитая система материального стимулирования;	Внедрение системы премирования работников	Увеличение прибыли организации, повышение степени удовлетворенности работников
2 Отсутствие бонусов за выполняемую работу	Использовать бонусную систему вознаграждений за достижения плановых показателей	
3 Слабо развита система нематериальной мотивации	Создание мотивационного пакета в виде дополнительного медицинского обеспечения, льготного питания и пр.	Улучшение эмоционального климата в организации, улучшение здоровья работников, снижение текучести кадров
4 Низкая квалификация персонала	Обучение в рамках системы мотивации работников	Повышение квалификации персонала, усиление корпоративных связей

Рассмотрим данные рекомендации более подробно:

Рекомендации 1, 2. Для построения эффективной системы мотивации и вознаграждения работников, необходимы поиск компромисса между работником и работодателем и переосмысление организации бизнеса.

Затраты ООО «Маркет» на оплату труда должны стать активными. Прибыль, которую получает организация, создана не только предпринимателями или собственниками, но и ее работниками.

Предлагается внедрить систему мотивации и стимулирования через механизм распределения прибыли. Эта система должна решить подобного рода проблемы, так как ООО «Маркет» необходимы творчество, инициатива и результативность, способствующие развитию ООО «Маркет», а не только поддерживающие его на прежнем уровне.

Предлагаемая система премирования на основе результатов деятельности организации, не будет замещать принятую в организации традиционную систему оплаты труда, она лишь станет дополнительным источником поощрения персонала, призванным справедливо, а самое главное, эффективно распределить полученную прибыль между работниками организации, собственниками и инвестированием.

Система внедряется в несколько этапов. Первый этап распределения прибыли – установление требуемой доходности собственников. Второй этап – распределение инвестиций. На третьем этапе распределения прибыли производится расчет выплат собственникам и работникам из прибыли. Четвертый этап – определение размеров бонусов, получаемых каждым работником или менеджером.

Система основана на том, что разные работники способны по-разному влиять на размер прибыли в зависимости от степени их ответственности, определяемой статусом и полномочиями. Поэтому одним из этапов внедрения системы мотивации на основе распределения прибыли организации становится определение степени влияния каждой группы работников на создание прибыли (таблица 20).

Примерные распределения бонусов

Распределение бонусов в зависимости от категории		
По степени влияния на стоимость организации	Категории работников	Распределение бонусов
1. Создатели стоимости	Топ-менеджеры	35%
2. Инициаторы стоимости	Руководители среднего звена, ведущие специалисты, внутренние консультанты	30%
3. Обеспечивающие и поддерживающие стоимость	Торговый персонал, руководители младшего звена	25%
4. Не влияющие на стоимость	Обслуживающий персонал	5%

Введение системы бонусов на основании показателя прибыли не влияет на принятую в организации систему оплаты труда. Предложенная система является инструментом стимулирования труда и привязки его итогов к общему результату, приемлемому для всех.

Таким образом, можно предложить следующие корректирующие действия мотивационного характера:

- установка надбавки работникам, проработавшим в организации определённый срок: 1 год, 3 года, 5 лет и т.д. Такая надбавка препятствует текучке кадров;

- установка надбавки за продолжительность работы не только в данной организации, но и в торговле вообще (включая работу в других торговых организациях). Эта надбавка способствует привлечению опытных работников отрасли;

- установка надбавки продавцам за профильное образование и / или регулярное повышение квалификации. Она будет способствовать профессионализации работников;

- выплата премии за перевыполнение плана в размере 25% в виде бонусов.

Рекомендация 3. Следующее предложение в системе повышения мотивации заключается в создании системы нематериального мотивирования – мотивационного пакета.

Для усиления мотивации работников необходимо создать мотивационный пакет с новыми блоками и с новыми составляющими.

Первый блок – предоставление льгот и дополнительных преимуществ работы в организации.

Также предлагается частично оплачивать стоимость терапевтического осмотра у врачей, прохождение медицинских комиссий за счет средств организации; предлагается организация помощи в лечении работников через страховые компании и медицинские учреждения в соответствии с заключенными договорами добровольного медицинского страхования на основе решения комиссии по социальному страхованию.

Для этого предлагается организовать добровольное медицинское страхование, при этом будет предусмотрена скидка работникам по страховым полюсам за счет корпоративного страхования.

Для улучшения мотивации работника организация может осуществлять бесплатный проезд до места отдыха работника и его семьи (оплачивать билеты), возможна частичная оплата места проживания во время отпуска. Также возможно предоставить своим работникам дополнительные отпуска как оплачиваемые, так и не оплачиваемые (рисунок 11).

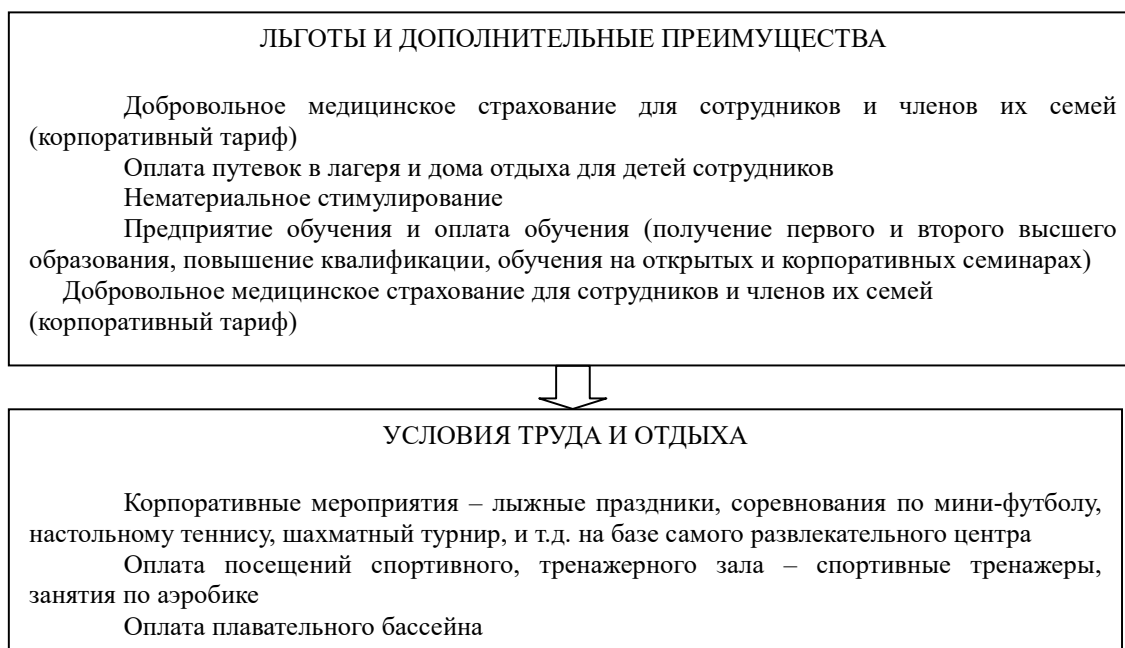


Рисунок 11. Мотивационный пакет условий труда

В свете этого направления предлагается организовать отдых и пребывание работников и членов их семей на базах отдыха города за счёт средств самого ООО «Маркет». При этом предлагается организовать систему оздоровления работников. Для этого предлагается предусмотреть выделение средств не менее 2% от фонда оплаты труда.

Предлагаются следующие способы мотивирования работников, входящие в предлагаемую систему мотивирования: помещение различных записей о достижениях работника в его личный файл, устная благодарность, подарочные сертификаты (сертификаты, позволяющие работнику приобретать товары в магазинах на определенную сумму, посещать театры, кино и т.д. бесплатно, в пределах сумм данного сертификата), звание «лучший работник месяца», более высокое качество декоративной отделки или оснащения рабочего места лучших работников, помещение фотографии в корпоративной газете или информационном листке, майка, рубашка, спецодежда и т.д. со специальной пометкой (например, «лучший работник»).

Рекомендация 4. Немаловажным фактом, влияющим на мотивацию персонала является возможность обучения и повышения квалификации.

Обучение будет:

– плановым (очередным) на основе анализа анкетных данных специалиста и баз данных, а также с учетом заявок руководителей подразделений служба персонала к 01 июля и 01 января каждого календарного года составляет план-график обучения работников ООО «Маркет» на следующее полугодие, который утверждается генеральным директором;

– внеплановым (внеочередным) проводится при необходимости срочной подготовки (переподготовки) специалистов для внедрения новых технологий, а также при возникшей ситуативной потребности в переподготовке ограниченного числа работников и регламентируется специальными решениями руководства;

– по личной инициативе при наличии мотивированного заключения руководителя подразделения может быть осуществлено как в плановом, так и во внеплановом порядке.

Финансирование Программы профессиональной подготовки будет осуществляться из средств организации, отведенных на эти цели.

Следующий блок заключается в создании условий труда и отдыха работников. В практике организации отдыха работников достаточно большой спектр разнообразных средств и методов. Организация отдыха работников в течение дня является одним из наиболее эффективных инструментов системы мотивации персонала. Данное направление мотивации обеспечивает повышение эффективности работы персонала в целом, поскольку обеспечивает релаксацию работника в течение рабочего дня, обеспечивает поддержания здоровья, самочувствия, социальной поддержки работника.

Проведение мероприятий по организации отдыха работников во время отпуска обеспечивает восстановление трудового потенциала работника, повышает его отдачу в рабочее время.

В долгосрочной перспективе данное направление мотивации обуславливает привязку работника к данной организации, поскольку проведенный отдых или прочий активный отдых, как правило, приносит положительный опыт и положительные эмоции, которые являются важным параметром при сохранении работником места работы.

Одной из ключевых систем, направленных на мотивацию работников, является организация отдыха. Предлагается организовать посещение спортивных и тренажерных залов и бассейна для физкультурно-оздоровительных занятий работников ООО «Маркет».

Большим плюсом в развитие корпоративности станет совместный отдых, особенно, если фирма возьмет на себя организацию и хотя бы частичную оплату абонентов на посещение спортивных или тренажерных залов, бассейна.

Следующее направление, разработать систему и график отдыха работников, график питания. При этом организация будет обеспечивать работников горячим питанием на базе собственного ресторана или кафе, а для работников будут рассчитаны специальные цены, учитывающие только затраты организации без надбавки.

Рассмотренные мероприятия включены в предлагаемый мотивационный пакет работников ООО «Маркет».

Данные рекомендации следует использовать при построении системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Маркет», так как вне зависимости от ранга в производственной иерархии каждый должен чувствовать свою востребованность, видеть перспективу роста. Ощущая заботу о себе, работник становится как бы членом большой семьи. Очевидно, и уровень его доверия к руководству организации возрастает. А с ним неизменно должна возрасти заинтересованность работника в надлежащем выполнении своих обязанностей и повышение эффективности деятельности, как отдельного работника, так и организации в целом.

3.2. Система мероприятий по совершенствованию мотивации и стимулирования труда работников ООО «Маркет»

В результате проведенного анализа удовлетворенности работников системой мотивации, действующей в организации можно сделать вывод о том, что работники, по большей части не понимают, что присутствует некий мотивационный компонент.

Составим таблицу с исходными данными для внедрения предлагаемой системы мотивации в организации (таблица 21).

Таблица 21

Исходные данные мероприятий по устранению проблем, присущих организации

	Проблема	Предыдущие шаги	Последующие шаги по устранению проблемы	Длительность	Потребность в трудовых ресурсах
1	Снижение заработной платы		Разработка системы премирования, изменение системы оплаты труда	2 недели	3 человека
2	Низкая квалификация персонала	Ввести в должность менеджера по персоналу	Разработка системы обучения персонала	2 недели	2 человека
		Обучение персонала	Разработка системы проведения периодической аттестации персонала	2 недели	1 человек

Окончание таблицы 21

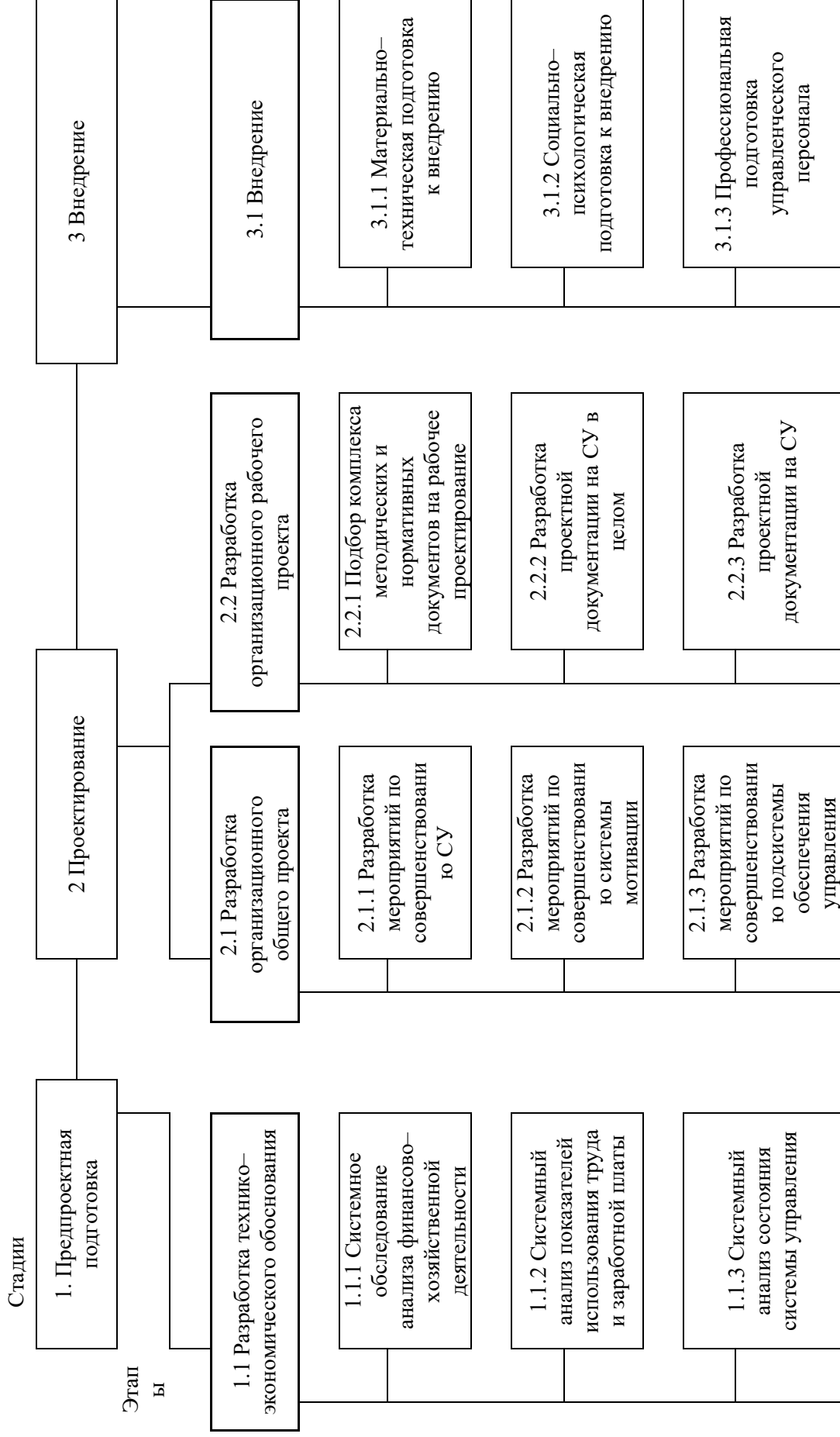
3	Отсутствие программы социальной адаптации	Разработка системы премирования, изменение системы оплаты труда	Ввести в должность менеджера по персоналу	1 неделя	2 человека
		Ввести в должность менеджера по персоналу	Разработка и применение системы адаптации работников	постоянно	1 человек
4	Отсутствие системы мотивации персонала	Разработка системы премирования, изменение системы оплаты труда	Разработка системы нематериального стимулирования работников	2 недели	3 человека
		Разработка системы нематериального стимулирования работников	Разработка системы материального стимулирования		
		Разработка системы материального стимулирования	Разработка системы штрафов		

Разработав эффективную систему мотивации и стимулирования в организации можно не только решить многие имеющиеся проблемы, но и свести к минимуму возможные угрозы со стороны внешней среды, а также усилить вероятность наступления возможностей со стороны внешней среды.

Для этого необходимо:

1. Разработать эффективную систему материального стимулирования;
2. Разработать эффективную систему нематериального стимулирования;
3. Разработать систему бонусов и поощрений.

Для реализации предложенной системы мотивации и стимулирования в организации построим шаги ее разработки и внедрения (рисунок 12).



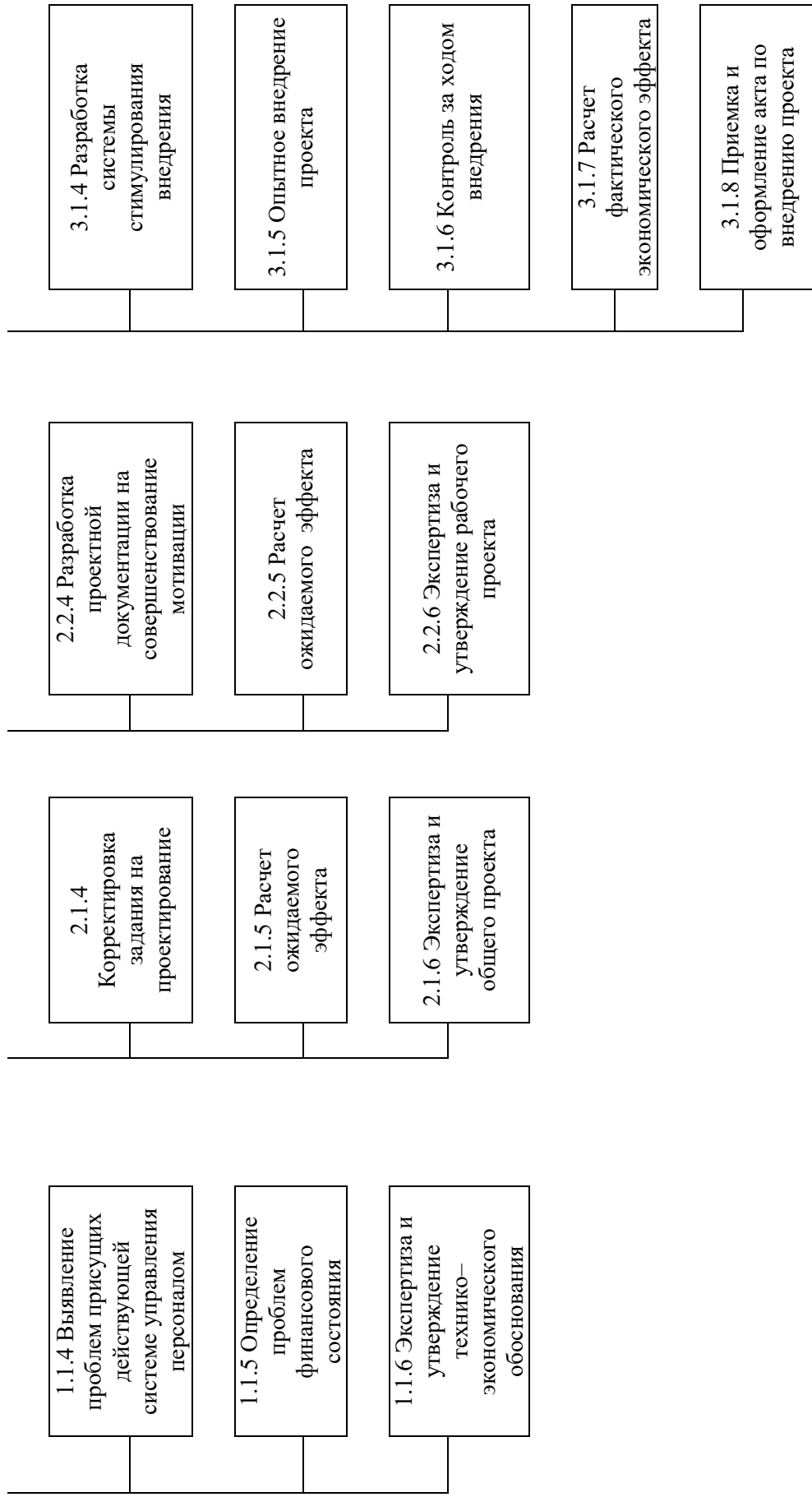


Рисунок 12. Этапы внедрения системы по устранению недостатков действующей системы мотивации и стимулирования

Таким образом, была разработана система по повышению мотивации и стимулированию сотрудников. Также необходимо провести оценку экономической и социальной эффективности предлагаемых мероприятий.

Основной эффект от внедрения предложенной системы материального и нематериального мотивирования работников организации заключается в ожидаемом росте мотивации, который отразится на объемах производства и производительности труда (таблица 22).

Таблица 22

Изменение основных технико – экономические показателей

Показатель	Значение показателя		Изменение показателя	
	До системы	После системы	Абсолютное, тыс. руб.	Относительное, %
Выручка, тыс. руб.	932076,00	1118491,20	186415,20	120,00
Среднесписочная численность	313,00	313,00	0,00	100,00
Производительность труда, тыс. руб.	2977,88	3573,45	595,58	120,00
Основные фонды	264224,00	264224,00	0,00	100,00
Фондоотдача	3,53	4,23	0,71	120,00
Себестоимость	752416,00	851734,91	99318,91	113,20
Валовая прибыль	179660,00	266756,29	87096,29	148,48
Рентабельность	19,28	23,85	4,57	

Планируется, что после внедрения предложенных систем мотиваций, объем производства увеличится на 20%, себестоимость так же повысится за счет увеличения премий и доплат, валовая прибыль организации увеличится на 99318,91 тыс. рублей, рентабельность деятельности ООО «Маркет» так же повысится на 4,57%.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3

В третьей главе были разработаны новые методы мотивации и стимулирования персонала, которые включали как материальное, так и нематериальное стимулирование трудовой деятельности работников ООО «Маркет» для увеличения степени удовлетворенности трудом персонала, а также была разработана система по повышению мотивации и стимулированию работников.

ООО «Маркет» были предложены следующие корректирующие действия материально стимулирующего характера:

- установка надбавки работникам, проработавшим в организации определённый срок: 1 год, 3 года, 5 лет и т.д. Такая надбавка препятствует текучке кадров;

- установка надбавки за продолжительность работы не только в данной организации, но и в торговле вообще. Эта надбавка способствует привлечению опытных работников отрасли;

- установка надбавки продавцам за профильное образование и / или регулярное повышение квалификации. Она будет способствовать профессионализации работников;

- выплата премии за перевыполнение плана в размере 25%.

Предлагаемая система позволит добиться расширения клиентской базы, так как продавец будет мотивирован не только привлечь нового покупателя, но и обеспечить его переход в разряд постоянных, стремясь максимально использовать все возможные рычаги своего профессионального воздействия на покупателя, чтобы тот не только не отказался от сотрудничества, но и расширил ассортимент своей покупки. Изменение этого механизма также положительно повлияет на параметр соблюдения (даже улучшения) качества обслуживания покупателей – это станет одним из

инструментов достижения своей цели для продавца. И дополнительный плюс – активно занимаясь продвижением товара, менеджер оттачивает свои профессиональные навыки и вносит разнообразие в рутинную работу, так как при активном сотрудничестве с новыми покупателями, пока «колея еще не накатана», больше шансов столкнуться с нестандартной ситуацией и решить ее, [21].;

- пополнение баланса всех работников каждые две недели. Это снизит текучесть кадров и поможет удержать ценных работников;

- предоставление персоналу фирмы, а также их семьям скидки на товары фирмы (30%). Цель стимулирования: закрепления в организации постоянных работников, чей профессиональный и квалификационный уровень соответствует требованиям организации.

Удовлетворенность оплатой труда один из наиболее важных факторов для возникновения чувства удовлетворенностью трудом. При помощи финансовых выплат организация сообщает работнику о его ценности и о том, какие у него перспективы. Перебои в выплате зарплаты, низкая оплата труда являются одной из наиболее частых причин организационных конфликтов и текучести кадров.

Также ООО «Маркет» были предложены следующие корректирующие действия нематериально мотивирующего характера:

- профессиональное обучение работников. Обучение работников является не только методом повышения эффективности работы компании и улучшения ее финансовых показателей, но и мощной мотивацией для каждого работника.

Разумеется, каждому человеку, особенно амбициозному и имеющему большие планы относительно построения карьеры, немаловажна возможность развития личностных качеств и получения специальных знаний, которые открывают широкие перспективы на профессиональном поприще;

– публичная похвала и признание заслуг, доска почета для лучших сотрудников, вручение грамот. Эффективность заключается в том, что иногда даже словесная похвала может заставить работника чувствовать себя более значимым, быть частью команды, идущей к общей цели. Даже просто грамота или фото на доске почета помогают многим работникам делать выбор в пользу «своей» организации, где его ценят по заслугам;

Люди ждут позитивного подкрепления своих усилий. Особенно когда эти усилия значительные и приводят к высоким результатам. Отсутствие такого подкрепления в виде одобрения, признания со стороны компании даёт однозначный эффект падения мотивации [22].

Проведение спортивных соревнований, например, с магазинами–партнерами на день торговли или приглашение раз в год специалиста для проведения тренинга по тактике разрешения конфликтных ситуаций в коллективе – всё это создает благоприятную атмосферу в коллективе.

Атмосфера и настроения в коллективе – это немаловажный фактор, влияющий на продуктивность и результаты работы. Любому руководителю следует поддерживать коллектив в режиме взаимопомощи и взаимозаменяемости. Нельзя создавать жестокую конкурентную среду и развивать дух соперничества. Да, кому-то может показаться, что это соперничество – один из самых эффективных способов для повышения мотивации работников, позволяющий выжать из подчиненного максимум активности и заставить работать сверхурочно, но это далеко не всегда так. Не стоит забывать, что человек, боящийся уступить своим коллегам, не будет делиться своим опытом и знаниями, а в случае его отсутствия (болезнь, отпуск, командировка и т.д.) может затормозиться работа, поскольку никто кроме него не сможет справиться с его обязанностями.

Помимо этого, отношения в коллективе влияют на настроение каждого работника, от чего в свою очередь зависит продуктивность, качество и

скорость выполняемой им работы. Если кто-то из работников чувствует себя угнетенно на рабочем месте, то в конечном итоге у него может появиться мысль о смене места работы. Это может значительно отразиться на финансовых показателях организации, поскольку, теряя ценного работника, сложно бывает найти ему достойную замену в сжатые сроки. Формируя постоянный коллектив, руководитель вкладывает в каждого из работников, массу времени, труда и сил на воспитание и обучение. Поэтому, подобрав дружный и профессиональный коллектив, стоит дорожить каждым из работников и сохранять максимально лояльные отношения как внутри коллектива, так с руководящим звеном [30].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что внедрение предложенных мероприятий будет эффективно для ООО «Маркет».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной выпускной квалификационной работы была разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации и стимулированию персонала.

Для достижения этой цели был выполнен ряд задач, таких как рассмотрение уже существующих видов мотивации и стимулирования персонала. В данном пункте мы узнали, что существует огромное разнообразие различных видов мотивации и что не для каждого человека можно использовать только один из них. У людей существуют разнообразные цели, потребности в жизни и это необходимо учитывать при создании мотивирующих программ.

Мотивация труда – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно.

Если рассматривать мотивацию и стимулирование с точки зрения получаемых благ, то стимулирование персонала бывает двух видов: материальное и нематериальное. Оба эти вида применяются для успешного внедрения системы мотивации и стимулирования, и поддержания ее работоспособности. Как правило, эти виды мотивации применяются совместно. В зависимости от уровня управления и поставленных целей мотивации, соотношение материальных и нематериальных видов мотивации изменяется.

Материальная мотивация и стимулирование предусматривает получение определенных материальных благ, которые могут быть выражены в денежном выражении, материальных объектах или услугах. Этот вид

персонала применяется на уровне мотивации отдельного работника или групп работников. На уровне мотивации и стимулирования всего коллектива организации он применяется реже, так как является малоэффективным.

Нематериальная мотивация и стимулирование направлена на получение работниками эмоциональных выгод. Выгоды могут проявляться в различных формах, например, повышение самооценки, психологический комфорт, гордость за труд и пр. Этот вид мотивации применяется на всех уровнях мотивации персонала. Наиболее часто его применяют на уровне мотивации всего коллектива организации, т.к. позволяет «сформировать» причастность каждого работника к организации.

Разработка эффективной системы мотивирования и стимулирования персонала процесс довольно сложный, ведь в результате ее формирования должен быть выработан система мероприятий, повышающих заинтересованность персонала в скорейшем достижении наилучшего для организации результата.

Не существует универсальных методов мотивации персонала, каждый руководитель организации или менеджер по персоналу всегда стоит перед необходимостью вырабатывать свои методы в каждом конкретном случае. Для достижения существенных результатов в сфере качества необходимо чтобы руководители высшего звена выполняли лидирующую роль в области качества. Руководитель организации обязан, прежде всего, сделать свое управление всесторонне обоснованным. Он должен разрабатывать политику в сфере качества, в частности, основные направления, цели и задачи в области качества, и не перепоручать решение этих вопросов подчиненным.

На основе проведенного анализа системы мотивации ООО «Маркет» было выявлено, что система мотивации работников не эффективна, это проявляется в первую очередь увеличением коэффициента выбытия персонала.

В результате анкетирования было выявлено, что уровнем оплаты труда удовлетворены только 16% респондентов. При этом каждый десятый из числа опрошенных считает, что мог бы работать с большей эффективностью при реализации ряда мер.

В числе этих мер называется более высокое материальное стимулирование работы (денежного содержания и льгот). В числе антистимулов названы: недостаточная социальная защищенность работников, слабые правовые гарантии занятости («защита от увольнения») и негодная (по оценкам многих респондентов) кадровая политика, низкое материальное содержание.

В целях повышения заинтересованности работой и создания возможностей для привлечения талантливых и добросовестных работников, должны использоваться индивидуальные формы стимулирования высокопроизводительного труда, обеспечивающие им более высокую заработную плату, к которым можно отнести трехуровневую систему мотивации, которая учитывает как коллективный, так и индивидуальный вклад каждого работника.

В результате внедрения системы мотивации труда происходят улучшения основных технико–экономических показателей деятельности организации, а именно: в плановом значительно (на 20%) увеличится объем выручки ООО «Маркет».

Лист нормоконтроля

Выпускающая квалификационная работа выполнена мной, Зоболсвой Анастасией Юрьевной, самостоятельно, оригинальность текста соответствует требованиям, предъявляемым к такого рода работам, подтверждается справкой об оригинальности текста, сформированной системой проверки «Антиплагиат», объем работы составил 86 страниц.

Тема ВКР: Мотивация и стимулирование труда персонала организации.

Обучающийся 07.06.2020 Зоболсова А.Ю.
(подпись, дата) (расшифровка подписи)

Нормоконтроль пройден.

Нормоконтролер 07.06.2020 Т.Ю. Мичуркина
(подпись, дата) (расшифровка подписи)

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативные документы:

1. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2018 N 6-ФКЗ, от 30.12.2018 N 7-ФКЗ, от 05.02.2018 N 2-ФКЗ, от 21.07.2018 N 11-ФКЗ).
2. Федеральный Закон от 2 января 2000 г. N 29-ФЗ «О качестве и безопасности пищевых продуктов» (ред. от 13.07.2015)
3. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 05.10.2015).

Учебная литература:

4. Баташева М. А., Баташева Э. А. Необходимость эффективного стимулирования и мотивации рабочего персонала // Молодой ученый. — 2015.
5. Бондаренко Ю.В. Роль мотивации персонала и ее оценка в рамках инновационной деятельности предприятия // Региональная экономика: теория и практика. - 2018. - № 23 (350). - С. 22-29.
6. Вертакова Ю.В. Управление мотивацией персонала предприятия на основе ключевых показателей эффективности деятельности // Вестн. ОРЕЛГИЭТ. – 2018. - № 3 (21). – С. 54а-64.
7. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 282 с
8. Горгорова В.В. Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала // Инженерный вестн. Дона. – 2013. – Т. 27, № 4. – С. 236.

9. Гривковская, О.В. Проблемы мотивации труда управленческого персонала // Актуальные проблемы экономики.- 2018- №9 - С. 86-91.
10. Доронина И.В., Бичеев, М.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Курс лекций. Новосибирск: СибАГС, 2015.
11. Дмитриева, В. Совершенствование системы мотивации работников// Человек и труд. – 2010.
12. Исмагилов Н.С. Механизм мотивации персонала // Социально-экон. науки и гуманитар. исслед. – 2015. - № 4. – С. 25-28
13. Иванкина Л.И. Управление человеческими ресурсами.— Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014.
14. Кабанов В.Н. Сбалансированный механизм мотивации персонала // Вестн. Томского гос. ун-та. – 2018. - № 341. – С. 144-150.
15. Корнеева И.В. Опыт оценки персонала и организации стимулирования труда сотрудников малого бизнеса // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2018. - № 7. - С. 30-36.
16. Корнишин Д.В. Управление мотивацией персонала на предприятии: отечественный и зарубежный опыт // Системное упр. – 2018. - № 2 (15). – С. 24.
17. Котов С.В. Мотивация «на успех» и мотивация «на избегание неудач» в контексте позитивной психологии. // Молодой ученый. – 2015.
18. Красильников С. Как повысить эффективность мотивации: от финансового неравенства к мотивационным дериватам // Проблемы теории и практики упр. – 2018. - № 3. – С. 50-57.
19. Кязимов К.Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала. М.: МИК, 2016.
20. Лазарева Н.В. Мотивационное развитие персонала: теория, методология, концепция : автореф. дис. ... д-ра экон. наук; Белгор. ун-т потреб. кооп. - Белгород, 2018. - 47 с.

21. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015.
22. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – КНОРУС, 2018. – 240 с
23. Мамонов Е.К. Мотивируем сотрудников: с чего начать. // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016
24. Мельничук И.В. Современные методы мотивации персонала в организации [Электронный ресурс] // Инновационные процессы и корпоративное управление : сб. материалов IV Междунар. заочной науч.-практ. конф. – Минск, 2018.
25. Мерманн, Элизабет Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Элизабет Мерманн. - М.: Гуманитарный центр, 2015.
26. Миляева Л.Г. Методические аспекты оценки и стимулирования персонала в условиях реализации компетентностного подхода // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2018. - № 12. - С. 10-17.
27. Михалкина Е.В. Оценка удовлетворенности трудом и мотивацией персонала: предпосылки и методика проведения // Мотивация и оплата труда. – 2013. - № 3. – С. 190-199.
28. Миротин Л. Б., Покровский А. К., Беляев В. М. Основы менеджмента и управление персоналом. Логистическая концепция. М.: Айрис-пресс, 2015
29. Мицкевич А.А. Сбалансированная система мотивации. Часть 1: постановка задачи. — М., «Экономика и жизнь» Приложение «Корпоративные стратегии», 2015, сентябрь, №09(67). — 0,5 п.л.
30. Моисеева Е.Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии / Е.Г. Моисеева. — Саратов: Вузовское образование, 2017.

31. Музыченко В. В. Управление персоналом. Лекции. – М.: Академия, 2017.
32. Одегов Ю. Г. Управление персоналом – подходы к формированию ядра коллектива //Вестник Российской экономической академии. – 2018.- №3. – с. 43-45 .
33. Павлуцкий А. Люди и предприятие: технология усовершенствования компаний //Управление персоналом. – 2018.- №3. – с. 70-73 .
34. Плотникова И.В., Редько Л.А., Усачева А.С. Формирование позитивной мотивации персонала в компании // Современные проблемы науки и образования. – 2018. – № 6;
35. Свиридовская Е.В. Исследование влияния оплаты труда на эффективность труда работников организаций // Микроэкономика. - 2017.
36. Секачева Т.В. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности управления // Вестн. АКСОР. - 2018. - № 3. - С. 219-224.
37. Станкин М. Внимание к персоналу //Управление персоналом. – 2018. - №3. – с. 27-30
38. Сурков С. А. Работа с персоналом как средство повышения эффективности организации //Управление персоналом. – 2013. - №7. –с. 40-43.
39. Синявец Т.Д. Основы управления персоналом // Методы менеджмента качества. - 2016.
40. Ткачев Г.Г. Модель управления качеством обслуживания в гостиницах. // Научный вестник МГИИТ. 2018. № 5. С. 24–28.
41. Терешков Д.А. К вопросу о классификации потребностей // Менеджмент в России и за рубежом. №1, 2015.
42. Тысячникова Н.А. Контроль системы стратегического планирования. // Внутренний контроль в организации. – 2016.

43. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А. И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2015. – 608 с
44. Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы / М.К. Беляев [и др.].— Волгоград: Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2014.
45. Федосеев В. Н. Управление персоналом: Учебное пособие / В. Н. Федосеев. (Серия «Учебный курс»). – М.: ИКЦ «МарТ» Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2016. – 528 с.
46. Фролова А.Е. Современные методы мотивации персонала // Кадровик. – 2016.
47. Черных И.Н., Ленкова О.В. Этапы внедрения КПЭ (ключевых показателей эффективности) на предприятиях, - 2017.
48. Шабаев А.В. Роль мотивации персонала в оценке качества предприятия жизнеобеспечения // Экономические науки. – 2015. – № 8 (1).
49. Шапиро С.А. Механизм формирования эффективной материальной мотивации персонала // Путеводитель предпринимателя. – 2015. - № 11. – С. 275-283.
50. Экономическая энциклопедия / авт.-сост. Н. В. Федоров, Е. Я. Бутко, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков и др. – М.: Изд-во «Гелиос АРВ», 2015. – 1024 с.

НОРМОКОНТРОЛЬ
выпускной квалификационной работы
обучающегося ИППО КГПУ им. В.П. Астафьева

Тема ВКР: Мотивация и стимулирование труда персонала организации

Обучающийся Зобнина Анастасия Юльевна
(Фамилия, имя, отчество)

Группа 555

№ п/п	Объект	Параметры	Соответствует: + Не соответствует: -
1.	Наименование темы работы	Соответствует утвержденной распорядком директором ИППО	
2.	Размер шрифта	14	
3.	Название шрифта	TimesNewRoman, обычный, цвет – черный	
4.	Межстрочный интервал	1,5	
5.	Абзацный отступ (мм)	1,25	
6.	Поля (мм)	левый край – 3 см.; правый – 1,5 см.; верхний и нижний край по 2 см	
7.	Выравнивание	Основной текст – по ширине	
8.	Общий объем работы без списка использованных источников и приложений	не менее 60 страниц текста, включая иллюстрации, таблицы, формулы, приложения (не менее 40 страниц текста без учета приложений)	
9.	Последовательность приведения структурных частей	Титульный лист. Оглавление. Введение. Основная часть. Заключение. Список использованных источников. Приложения**. Вкладываются в ВКР: оглавление, список Аннотация, согласие на обработку персональных данных, задание на ВКР, лист о прохождении нормоконтроля.	
10.	Оформление оглавления	Написание ОГЛАВЛЕНИЯ начинается с новой страницы. Название ОГЛАВЛЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Все разделы оглавления (главы, параграфы, выводы по главам, заключение, список использованных источников и приложения) должны разместиться на одной странице, отделяются от ОГЛАВЛЕНИЯ одним пробелом, выравниваются по ширине, интервал 1,5.	
11.	Объем и наличие всех структурных элементов введения	от 3 до 5 страниц 1. Актуальность. 2. Проблема исследования. 3. Объект исследования. 4. Предмет исследования. 5. Цель исследования. 6. Задачи исследования. 7. Методологическая и теоретическая основы исследования. 8. Методы исследования. 9. База исследования. 10. Практическая значимость исследования. 11. Описание структуры ВКР.	
12.	Объем и наличие всех структурных элементов Основной части ВКР	Объем параграфов от 7 до 10 страниц. Выводы в конце параграфов и глав. Выделения во тексту работы (исключить)	
13.	Объем заключения	2-3 страницы	

14.	Нумерация страниц	Нумерация страниц сквозная по всей работе, оформляется внизу страницы 14 мм от правого края, номер на первой странице (Титульный лист ВКР) не ставится, нумерация продолжается со второй страницы ВКР – Оглавление (необходимо присвоить второй странице ВКР номер 2, а не 1).	
15.	Нумерация таблиц, формул, иллюстраций	Нумерация таблиц, рисунков и др. – сквозная по всей ВКР, включая Приложения (нумеруем отдельно каждый вид графического изображения: у таблиц своя нумерация, рисунки также имеют свою сквозную нумерацию т.д.). Если табл. и на работе одна, номер таблицы указывается, при этом оформление остается таким же.	
16.	Оформление заголовков	Написание ГЛАВЫ начинается с новой страницы. Название ГЛАВЫ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзачного отступа, интервал 1,5. Написание первого Параграфа первой главы и первого Параграфа второй главы пишем с новой строки (не отделяем от главы пробелом). Остальные параграфы принято писать или с новой страницы (если более 1/4 текста предыдущей страницы оформлено текстом), или продолжать страницу предыдущего параграфа (если менее 1/4 текста предыдущей страницы оформлено текстом). В последнем варианте особенности оформления следующие: необходимо выдержать один пробел между текстом предыдущего параграфа и заголовком нового параграфа, а также один пробел между заголовком нового параграфа и его текстовой частью. Название Параграфа оформляем с использованием полужирного начертания текста; первое слово в названии Параграфа пишем с заглавной буквы остальные буквы и слова оформляем строчными буквами без абзачного отступа. Нумерация Параграфов состоит из номера Главы и номера Параграфа. Интервал 1,5. Основной текст от заголовка отделяется одним пробелом.	
17.	Состав списка использованных источников	Не менее 30 библиографических описаний источников различного типа. (30% из которых опубликованы за последние 3-5 лет) Соответствие источников ГОСТ 7.1-2008. Алфавитный порядок.	
18.	Приложения (-ов)	Наличие Приложений необязательно. Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. Название ПРИЛОЖЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзачного отступа. Каждое Приложение, входящее в этот раздел, начинается с новой страницы и оформляется в правом верхнем углу: Основной текст от заголовка – Приложение А – отделяется одним пробелом.	

Выпускная квалификационная работа допускается к защите после устранения выявленных несоответствий.

Нормоконтролер ВКР

Т.А. Толмачева
Фамилия, И.О.

[Подпись]
подпись, дата

02.06.2020

С результатами нормоконтроля ознакомлен:

Студент
Фамилия, И.О.

Заболотова И.И.
подпись

02.06.2020
дата

**Достижения выпускника бакалавриата и их оценка
по направлению 38.03.02 Менеджмент (портфолио достижений)**

Обучающийся (Ф.И.О.) Зоболева Анастасия Юрьевна

Направленность (профиль) образовательной программы:

Менеджмент организации

Необходимый минимум баллов – 18

Оценочный лист портфолио (с оценками экспертов) необходимо представить на выпускающую кафедру за 2 недели до защиты

п. п.	Достижения для портфолио	Требования к экспертизе/оценке	Подтверждающий документ в электронном портфолио-основание оценки	Оценка и подпись эксперта (с расшифровкой)
1	Участие в семинарах, тренингах, мастер-классах, научно-практических конференциях, научно-исследовательских программах, грантах	Научный руководитель/максимальная оценка 5 баллов (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5)	Скан документа, подтверждающего участие	05
2	Отчеты по результатам практик Отзыв руководителя практики	Научный руководитель/максимальная оценка 15 баллов	Скан отчета, отзыва руководителя практики	155
3	Статьи, тезисы конференции, монографии Курсовая работа по дисциплине «Теория менеджмента» Курсовая работа по дисциплине «Стратегический менеджмент»	Научный руководитель/максимальная оценка 15 баллов (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5 баллов за статью и 10 баллов за курсовые работы)	Скан удостоверения или титульного листа и текста с указанием статуса статьи, монографии, тезисов к конференции (РИНЦ, ВАК) Скан титульного листа курсовой работы с подписью и отзывом научного руководителя	105
4	Эссе (по результатам практик)	Научный руководитель/максимальная оценка 2 балла	Скан эссе с подписью эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	25
5	Бизнес-план	Научный руководитель/максимальная оценка 13 баллов	Скан бизнес-плана с отзывом эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	135

Сумма баллов 40 (сорок)
(цифрами и прописью)

ВЕРНО. УТВЕРЖДАЮ:

И.о. зав. выпускающей кафедрой

экономики и менеджмента

(название кафедры)


подпись

О.Н. Владимирова

Ф.И.О.