

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Система мотивации персонала для сферы малого бизнеса России на примере предприятия розничной торговли ООО «Космос»

УДК 005.32:331.101.3:334.012.64:339.37

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И11	Толстолес Владислав Викторович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Макиенко Марина Алексеевна	кандидат философских наук		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Трубникова Наталья Валерьевна	доктор исторических наук		

Томск – 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8,9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)

Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавр
Кафедра истории и философии науки и техники

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой истории и философии
науки и техники
_____ Н. В. Трубникова
«__» _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И11	Толстолес Владислав Викторович

Тема работы:

Система мотивации персонала для сферы малого бизнеса России на примере предприятия розничной торговли ООО «Космос»

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).

1. Курсовая работа «Лидерство и управление командой»
2. Курсовая работа «Проблема «утечки умов»»

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	В данной работе рассматриваются существующие системы мотивации в сфере малого бизнеса России, а также виды мотивации: материальное и нематериальное мотивирование.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках (на иностранном по желанию):	
1.	
2.	
3.	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
--	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Макиенко Марина Алексеевна	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И11	Толстолес Владислав Викторович		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит: 91 страницу , 13 рисунков, 11 таблиц, 48 источников, 1 приложение.

Ключевые слова: потребность, мотивация, стимул, малый бизнес.

Объектом исследования является предприятие розничной торговли г. Томска ООО «Космос».

Цель работы: исследовать особенности системы мотивации на предприятиях малого бизнеса и сформулировать рекомендации по формированию системы мотивации.

В процессе исследования проводились: изучение теоретического материала, включая изучение подходов к мотивации труда и методов мотивации, определение значения мотивации персонала с учетом специфики малого бизнеса. Также была изучена действующая система мотивации на предприятии розничной торговли ООО «Космос» и даны рекомендации по её совершенствованию.

В результате исследования: выявлены особенности формирования системы мотивации в торговых организациях.

Степень внедрения: результаты исследования запланированы к внедрению в третьем квартале 2016 года.

Область применения: коммерческая деятельность субъектов малого бизнеса России.

Экономическая значимость работы: внедрение предложенных рекомендаций относительно совершенствования системы материальной мотивации на предприятии позволит повысить эффективность труда и положительно отразится на финансовых результатах деятельности компании.

Социальная значимость работы: внедрение предложенных рекомендаций относительно совершенствования системы нематериальной мотивации на предприятии позволит повысить конкурентоспособность компании в качестве работодателя.

В будущем планируется: продолжать работу по совершенствованию системы мотивации труда для административных сотрудников.

Определения, сокращения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Мотив – внутренняя побудительная причина, повод к какому-нибудь действию;

Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей;

Стимул – побуждение к действию, внешняя причина поведенческого акта;

Потребность – необходимость, надобность, нужда в чём-либо, требующая удовлетворения;

Розничная торговля – торговля товарами поштучно или в небольших количествах для личного некоммерческого использования конечным потребителям;

Малый бизнес – предпринимательство, опирающееся на деятельность небольших фирм, малых предприятий, формально не входящих в объединения. Численность работников составляет до 100 человек.

Профессиограмма – документ, описывающий особенности профессии, включающий набор необходимых для работника качеств.

В данной работе применены следующие сокращения:

ЗП – заработная плата;

ФОТ – фонд оплаты труда;

ДМС – дополнительное медицинское страхование;

РК – районный коэффициент;

шт. ед. – штатная единица;

КРІ – ключевые показатели эффективности.

Оглавление

Введение	9
1 Теоретические аспекты мотивации	12
1.1 Классификация подходов к изучению мотивации, значение мотивации персонала	12
1.2 Формы и методы мотивации трудовой деятельности	27
1.3 Особенности организации труда в сфере малого бизнеса	46
2. Анализ системы мотивации труда ООО «Космос»	56
2.1 Общая характеристика ООО «Космос»	56
2.2 Анализ системы мотивации труда в ООО «Космос»	63
2.3 Разработка системы материальной мотивации и рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации	75
Заключение	85
Список использованных источников	88
Приложение А Анкета	92

Введение

Мотивация – множество внешних и внутренних факторов, которые побуждают к деятельности, определяя её границы, формы и направленность для достижения определенной цели.

В современных условиях активного экономического развития сферы малого предпринимательства данная тема весьма актуальна. Особенно актуальны вопросы, связанные с организацией и регулированием системы мотивации труда, такие как: выбор оптимальной системы мотивации труда для увеличения производительности работы компании и разработка эффективной системы трудовой мотивации персонала с учетом особенностей конкретного предприятия. Все эти вопросы имеют практическую значимость.

Сегодня, в условиях рыночной экономики, основой механизма мотивации являются социальные, психологические и экономические факторы. К экономическим факторам относится конкуренция, которая заставляет работников лучше работать и держаться за свое место, а руководителей совершенствовать систему мотивации предприятия, а также размер заработной платы. К социальным факторам мотивации можно отнести возможность самовыражения, одобрения, участия в трудовом процессе, т.е. всё то, что удовлетворяет социальным потребностям человека. Психологические факторы обусловлены обеспечить сотруднику максимальный психологический комфорт во время нахождения работника на рабочем месте.

Различные аспекты системы мотивации достаточно подробно разработаны в различных исследованиях. Вопросам разработки эффективной системы мотивации труда на предприятии посвящено большое количество работ зарубежных и отечественных авторов. Зарубежными представителями теорий мотивации являются: А. Маслоу, К. Албдерфер, Ф. Герцберг, Э. Локк, С. Адамс, В. Врум, Э. Дисси, Р. Раян, работы ученых были изучены в первой главе данной работы. Среди отечественных ученых необходимо отметить работу советского психолога Л. С. Выгодского «История развития высших

психических функций», значительная часть которой посвящена вопросу «борьбы мотивов». Выгодский стал одним из первых ученых, разделяющих значение понятий мотив и стимул.

Каждая организация выстраивает собственную систему мотивации труда в зависимости от масштабов деятельности, финансовых возможностей фирмы, целей, которые ставит компания перед работником.

Любая организация, желающая занять устойчивую позицию на рынке и осуществлять свою деятельность с положительным финансовым результатом, должна серьезно относиться к вопросам управления персоналом и разработать собственную эффективную систему стимулирования и мотивации персонала, что и является проблемой данного исследования.

Цель данной выпускной квалификационной работы – исследовать особенности системы мотивации на предприятиях малого бизнеса и сформулировать рекомендации по совершенствованию действующей системы мотивации. Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты мотивации труда;
- исследовать систему мотивации на примере предприятия розничной торговли;
- выявить проблемы в действующей системе на исследуемом предприятии;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда.

Объект исследования – предприятие розничной торговли г. Томска ООО «Космос».

Предметом исследования является система мотивации труда.

Практическая значимость данной работы заключается в том, что результаты исследования могут быть использованы в ООО «Космос» для повышения эффективности труда работников и увеличения уровня удовлетворенности сотрудников работой именно на этом предприятии. В

качестве основы материальной мотивации персонала предложена система оплаты труда, учитывающая не только количество труда, но и его качество, и позволяющая актуализировать затраты денежных средств на оплату труда.

Информационной базой для выполнения работы послужила научная литература по выбранной тематике, учебники, учебные пособия, актуальные периодические статьи, трудовой кодекс РФ, нормативные документы, справочно-правовые программы, внутренние документы компании.

В работе были использованы следующие методы: анализ литературы, логический анализ, метод обработки и обобщения данных, сравнительный анализ, графический метод, метод построения аналитических таблиц и другие методы.

1 Теоретические аспекты мотивации

1.1 Классификация подходов к изучению мотивации, значение мотивации персонала

Личность работника и её возрастающая роль на сегодняшний день является главной особенностью управления персоналом. В современном обществе у людей появились большие возможности в области образования, что привело к повышению уровня образованных людей, в отличие от прошлых десятилетий. Соответственно и мотивы их трудовой деятельности более сложные и трудно поддаются воздействию. Единый рецепт разработки механизма эффективной мотивации работников к труду еще не открыт и никогда не будет разработан, так как эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связаны с конкретной ситуацией.

Объяснение сложному и неоднозначному явлению мотивации пытались дать многие ученые. Можно выделить два основных подхода к изучению теории мотивации:

- содержательные теории мотивации,
- процессуальные теории и механизмы мотивирования.

Теории, относящиеся к первым подходам, основываются на изучении человеческих потребностей, которые являются мотивами для действий человека. Сторонниками такого подхода являются: А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг и др.

Потребность – внутреннее состояние необходимости в чем-либо у индивида, коллектива или общества. Для теории мотивации большое значение имеет пирамида потребностей американского психолога А. Маслоу, разработанная в 1943 году, но до сих пор не утратившая своей актуальности [1]. Все потребности человека представлены в иерархическом порядке, как показано на рисунке 1:



Рисунок 1 – Пирамида потребностей А. Маслоу [2]

Связь между потребностью и мотивом можно назвать прямой, например, человек хочет кушать: голод – это его потребность, еда – мотив, а кусок хлеба – цель.

Исходя из теории А. Маслоу, неудовлетворенные потребности мотивируют поведение человека, на которое оказывают влияние экономические, социальные и психологические факторы, такие как условия профессиональной деятельности.

Недостатками данной теории являются:

- сложность измерения потребностей самовыражения;
- не учитываются индивидуальные различия;
- не учитывается ситуация когда у человека одновременно имеется несколько потребностей;
- гипотеза об активизации следующей, высшей потребности, после удовлетворения предыдущей потребности, не подтверждается [3].

Каждый менеджер должен помнить об иерархии А. Маслоу. В первую очередь необходимо удовлетворять первый и второй уровни потребностей сотрудников, чтобы не исчезли мотивы для достижения следующих уровней.

Реакцией на критику модели А. Маслоу стала теория К. Альдерфера, который считал, что именно индивидуальные особенности человека влияют на актуализацию потребностей. Он выделил три типа потребностей:

- потребности существования (еда, вода, зарплата, условия работы и т.д.);
- потребности взаимосвязей (отношения в обществе и межличностное общение);
- потребность роста (личный профессиональный рост).

Автор данной теории выделил, что движение между потребностями происходят в обе стороны, в отличие от теории А. Маслоу, предполагавшего движение только снизу вверх.

В связи с растущей необходимостью оценки влияния на мотивацию человека материальных и нематериальных факторов возникла теория мотивации Ф. Герцберга, который являлся специалистом по психическим заболеваниям работников промышленности. Автор разработал двухфакторную модель, измеряющую удовлетворённость работой. Все побуждения в зависимости от характера их действий, Ф. Герцберг разбил на две группы. Первая (гигиеническая) основывается на трёх нижних потребностях пирамиды А. Маслоу, и представляет собой потребности:

- безопасность;
- хорошая заработная плата и надбавки;
- хороший начальник и благоприятный климат;
- хорошие условия труда;
- хорошие человеческие отношения [4].

Перечисленные выше потребности необходимо удовлетворить для того, чтобы люди имели мотивы к трудовой деятельности, но для многих сотрудников этого не достаточно.

Вторая группа побуждения к труду основывается на мотивационных потребностях, удовлетворение которых приведет к качественному выполнению сотрудниками своих трудовых функций. К таким потребностям можно отнести:

- возможность учиться и развиваться;
- уважение и признание;
- карьера;
- дополнительная ответственность;
- сложная работа и т.д.

В рамках профессиональной деятельности подобная удовлетворенность может достигаться за счет следующих условий:

- предоставление интересной и ответственной работы;
- возможность личностного и профессионального роста;
- новые задачи;
- делегирование полномочий;
- расширение обязанностей;
- вовлечение в процесс принятия управленческих решений;
- эффективное взаимодействие.

Недостатком данной теории является также недооценка индивидуальности и ограничение исследования методом критических случаев, при котором одновременно появлялись факторы, удовлетворяющие и неудовлетворяющие положениям теории [5].

Таким образом, все содержательные теории основаны на анализе потребностей и выявлении факторов, влияющих на поведение людей. Задачей менеджера в этом случае будет своевременное и точное выявление внутренних потребностей, которые мотивируют сотрудников.

Более достоверными и практически целесообразными являются процессуальные теории, которые рассматривают потребности человека как элемент процесса поведения, который связан с конкретной ситуацией. Речь идёт об усилиях личностей для достижения конкретной цели.

Наиболее известными процессуальными теориями являются:

- теория постановки целей Э. Локке;
- теория равенства С. Адамса;
- теория ожидания В. Врума и т.д.

Теория постановки целей возникла в 1968 году. Цели и удовлетворённость результатом труда для их достижения определяют мотивацию человека [6].

Исходя из данной теории, результат труда зависит от сложности, специфичности, выгодности и приверженности цели. Процессы оценки результатов труда могут быть внутренними (работник оценивает результат, сравнивая результат с поставленной целью) и внешними (оценку дают окружающие).

Теория Э. Локке достаточно сложна для применения на практике. Она предполагает стремление руководства и работника к постановке труднодостижимой цели и высокую степень независимости служащих.

С. Адамс разработал теорию справедливости в 60-е годы XX века, он рассматривает мотивацию на основании сравнения сотрудника с другими работниками:

- по вкладу (количество труда, прилагаемые усилия, время);
- по результату (оплата, премия, престиж) [7].

Исходя из вышесказанного, руководителю следует понимать, что:

- проблемы с сотрудниками могут возникнуть, если они почувствуют несправедливое отношение;
- необходимо систематическое наблюдение за мнением сотрудников относительно справедливости со стороны руководства;
- работники должны знать систему оплаты труда и порядок премирования за успешный результат труда;
- работников интересует награда по сравнению со своими коллегами, а не уровень награды.

Недостатки теории С. Адамс:

- не предлагает стратегии для устранения несправедливости;
- выделены не все факторы охватывающие вклад и результат;
- не рассмотрено влияние индивидуальных различий.

Задача менеджера - доступно объяснить сотрудникам о существующей разнице в вознаграждениях.

Теория ожиданий предполагает, что имеющаяся потребность не является единственным условием мотивации человека. Смысл теории заключается в ожидании результата от выбранного типа поведения, который приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Схематически теория мотивации по В. Вруму представлена на рисунке 2 [8]:

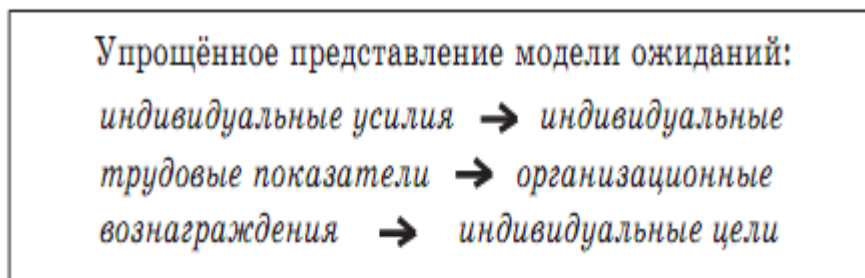


Рисунок 2 – представление модели мотивации по В.Вруму

Согласно теории ожиданий, неблагоприятная мотивационная среда может возникнуть в случае:

- не объективная оценка результатов работы сотрудников;
- отсутствие разработанных критериев оценки;
- наличие сомнения относительно справедливости поощрений сотрудников;
- отсутствие взаимосвязи результат – поощрение;
- используемые методы поощрений не привлекательны для сотрудника.

Для проверки соответствия перечисленных характеристик, в организациях рекомендуется поводить анкетирование сотрудников.

Положительной стороной данной теории является упор:

- на вознаграждении сотрудников;
- ожидаемое поведение сотрудника.

Недостатки теории мотивации:

- рассматривает сотрудника как человека, пытающегося максимизировать свою прибыль, что не всегда бывает действительным;

- трудно провести проверку теории в связи с её сложностью.

Э. Диси и Р. Раян разработали принцип деления мотивации на внешнюю и внутреннюю.

Внутренняя мотивация по Эдварду Дисе – это стремление совершать деятельность ради нее самой, ради награды, которая содержится в самой этой деятельности. Наградой является «момент переживания чего-то большего, чем обыденное существование». Источником такой мотивации является потребность самоопределения [9].

Внешняя мотивация – это мотивация, при которой факторы, действующие на поведение личности, находятся вне «я» личности или вне поведения. Достаточно иницирующим и регулирующим факторам стать внешними, как вся мотивация приобретает характер внешней [10].

Мотивация в управлении персоналом рассматривается как процесс активизации совокупности мотивов работника (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для побуждения к качественной трудовой деятельности. В некоторых литературных источниках, мотивирование и стимулирование могут рассматриваться как синонимы [11]. В общепринятом понимании, мотив и стимул имеют различное значение:

Мотив (от лат. приводить в движение) – внутренний побудитель деятельности, который придает ей личностный смысл.

Стимул (от греч. стрекало, палка для подгонки животных) – внешний побудитель к деятельности [12].

Целью мотивации персонала со стороны руководителя является разработка комплекса условий, которые будут побуждать работника к действиям, выполнение которых будет направлено на достижение целей с максимальным эффектом.

Каждый работодатель хочет видеть сотрудника с «горящими глазами», который бы шёл на работу, как на праздник и приносил бы компании хорошие экономические результаты.

Нельзя заставить сотрудника выработать те или иные мотивы, так как это глубоко личностные ориентиры, индивидуальные у каждого человека. Для создания эффективной системы мотивации нужно разработать специальные мероприятия, направленные на личностные ценности и потребности сотрудников, работающих в компании.

Система мотивации персонала в организации должна стимулировать к работе не только, как к способу заработать деньги, но прежде всего, к активному желанию работать именно в этой компании, к ответственности, исполнительности и добросовестному выполнению своих обязанностей.

В современных условиях компаниям открылись большие возможности для мотивации труда персонала. Однако так было не всегда. Долгое время считалось, что единственным стимулом эффективного труда является материальное вознаграждение или, проще говоря, заработная плата.

Развитие науки способствовало появлению большого количества экономических и психологических теорий мотивации, которые пытались рассмотреть структуру и определяющие факторы мотивационного процесса с разных сторон. Это способствовало искоренению политики «кнута и пряника», началась разработка более сложных систем стимулирования мотивации труда, которые базировались на результатах ее теоретического изучения, рассмотренных выше.

Современные теоретические подходы к мотивации сформированы психологической наукой, изучающей механизмы целенаправленного поведения людей. С этой точки зрения мотивация является движущей силой человеческого поведения, основанной на взаимосвязи потребность – мотив – цель.

Схему мотивационного процесса, отражающую его многоступенчатость, цикличность, а также взаимосвязь потребность – мотив – цель можно представить в виде рисунка 3 [13]:

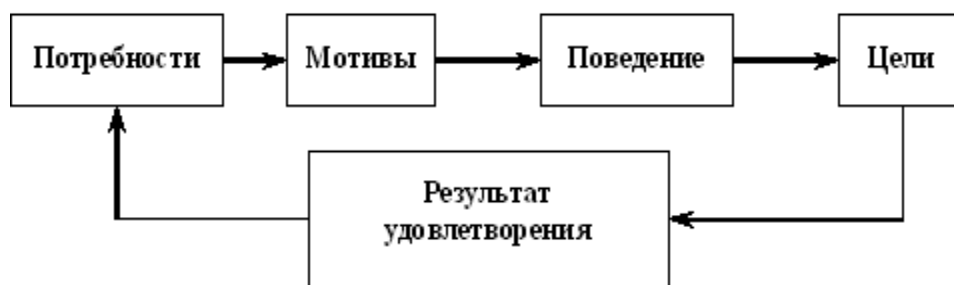


Рисунок 3 – Схема протекания мотивационного процесса

Данная схема весьма условна и может дать только общее представление о взаимосвязи мотивов и потребностей. В реальности, мотивационный процесс более сложный: движущие человеком мотивы могут меняться в зависимости от воздействия целого комплекса внешних и внутренних факторов. Например, влияние могут оказать личные способности, образование, социальное положение, материальное благосостояние, общественное мнение и прочее. Прогнозировать поведение сотрудников на различные системы мотивации очень непросто.

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей [14].

В настоящее время наиболее сложной практической проблемой управления является организация эффективной системы мотивации. Трудности, с которыми сталкиваются множество компаний при разработке и внедрении системы мотивации заключаются в следующем:

- 1) Рабочее место признается мотивирующим фактором. Это говорит о недостаточном понимании руководства компании значения мотивации персонала. В данной случаи возможны ситуации, когда один сотрудник трудится с полной самоотдачей, а второй сотрудник работает «спустя рукава».

2) Большинство руководителей предпочитают ругать сотрудников за допущенные ошибки, чем хвалить за достигнутые результаты, предполагая, что это сотрудник обязан работать эффективно.

3) Ожидания и интересы сотрудников не принимаются во внимание. Эта ситуация может возникнуть тогда, когда мотивационная система разрабатывается не на анализе потребностей сотрудников, а на основании выдвинутых требований собственника бизнеса. В данном случае не будет получен эффект обратной связи.

4) Между достижением эффективного результата сотрудником и его поощрением возникает слишком большой временной интервал. Поощрение должно быть выдано в максимально короткие сроки, после получения результата, чтобы сотрудник смог почувствовать связь между трудом и его вознаграждением. Выдача поощрения через слишком большое время может стать серьезной ошибкой и вызвать обоснованную критику в адрес руководства.

5) Отсутствует мониторинг системы мотивации. Необходимо постоянно контролировать и отслеживать эффективность работы системы мотивации. Изменение интересов, ожиданий или просто привычка к мотивирующему фактору перестанет приносить экономических эффект труда для предприятия.

6) Отсутствует поддержка системы мотивации. Руководители многих компаний «успокаиваются» на разработке системы мотивирования, забывая о том, что важно поддерживать эту систему в рабочем состоянии.

7) У персонала отсутствует информация о факторах мотивации. Сотрудник должен иметь четкое представление о поощрительной оценке со стороны руководства в случае выполнения поставленных задач.

8) Нестабильность системы мотивации [15].

Организации, у которых отсутствует эффективная система мотивации труда или степень эффективности применяемой системы весьма незначительна, часто сталкиваются с такими проблемами как:

- высокой уровень текучести кадров;

- высокая степень конфликтности;
- нерациональность мотивов поведения исполнителей;
- низкий уровень трудовой дисциплины;
- низкая эффективность труда;
- нарушение принципа социальной справедливости заработной платы;
- отсутствие условий для самореализации творческих и иных потенциалов сотрудников;
- низкий авторитет руководителя;
- низкий уровень межличностных коммуникаций;
- проблемы при создании команды для решения общих задач;
- отсутствие перспективы карьерного роста, отражающееся на рабочем тоне сотрудников;
- слабая удовлетворенность работой;
- низкий квалификационный уровень персонала;
- отсутствие инициативы у сотрудников;
- персонал негативно оценивает деятельность руководства;
- тяжелый морально психологический климат;
- недостаточное оборудование рабочих мест;
- отсутствие желания у сотрудников повышать свою квалификацию;
- отсутствие премирования в системе оплаты труда персонала;
- отсутствие единого духа в коллективе [16].

Для того, чтобы построить эффективную систему мотивации руководителю требуется изучение теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования [17].

Таким образом, мотивация в управлении персоналом рассматривается как процесс активизации совокупности мотивов работника (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для побуждения к качественной трудовой деятельности. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Движущие человеком мотивы могут меняться в зависимости от воздействия целого комплекса внешних и внутренних факторов. Например, влияние могут оказать личные способности, образование, социальное положение, материальное благосостояние, общественное мнение и прочее. Прогнозировать поведение сотрудников на различные системы мотивации весьма затруднительно.

Управлять человеком — это значит управлять мотивами его поведения. Этот вид воздействия, т. е. воздействие на мотивы, признается наиболее результативным в сравнении с прямым (административным) воздействием. Но одновременно это и более сложный путь воздействия, поскольку требует выбора стимулов, не только точно соответствующих тем целям, которые стоят перед организацией, но и мотивам поведения работников.

Важнейшую роль в системе управления персоналом играют мотивация и стимулирование работника. Обеспечение соответствующего уровня мотивации позволяет решать задачи повышения результативности труда каждого сотрудника и эффективности всего производства, обеспечения систематического роста квалификации кадров, стабилизации коллектива.

В современных условиях на работника все в большей степени переносится ответственность за достижение высоких результатов и соблюдение требуемых стандартов в работе. Однако это не исключает мотивации, более того, изменения в характере и содержании труда вносят инновационные моменты в трудовую мотивацию персонала. Функция управления мотивацией одновременно находится в компетенции менеджмента всех уровней и направлений деятельности. Однако до сих пор во многих российских организациях выбор инструментов мотивации основывается на интуиции менеджера, который опирается в своих кадровых решениях на опыт работы, контакты с людьми, информацию о подчиненных. Однако сведения о действительных мотивах, побуждающих конкретного человека к труду, не всегда объективны. Поэтому общей целью мотивации персонала следует

считать управление ею, оценку и контроль соответствующих управленческих решений с точки зрения достижения бизнес-целей организации.

Несмотря на широкую практику использования механизма мотивации в управлении персоналом, существует весьма существенный разброс в определении самой категории «мотивация». Указанный разброс во многом определяется принадлежностью автора к той или иной области научных знаний — экономике, управлению, психологии или социологии. Обобщение определений позволяет сформулировать позицию по поводу сущности мотивации.

Мотивация — внешнее воздействие на трудовое поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей. При выборе форм и методов мотивации прежде всего необходимо учитывать мотивы людей, т. е. побуждения, вызывающие те или иные их действия на рисунке 4 [18].



Рисунок 4 – Механизмы мотивации персонала

В основе взаимодействия между индивидами лежит реализация потребностей людей. Они выступают внутренним побудителем к

взаимодействию, его внутренней причиной. Само же взаимодействие человека является внешним проявлением существования человека. Оно возникает как результат осознания потребности, т.е. формирования интереса.

К индивидуальным характеристикам работника относятся: пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы в организации, трудовые ценности и установки, ведущие потребности.

Понятие «интерес» в психологической литературе отождествляется с понятием «мотив» и рассматривается как мотивационное состояние, побуждающее к познавательной, трудовой или иной деятельности [19].

В экономической литературе интерес рассматривается в качестве предмета заинтересованности, желания и побудительных мотивов, действий экономических субъектов. В свою очередь, мотив или побуждение трактуется в контексте осознания ощущения недостатка в чем-то в сочетании с готовностью к устранению этого недостатка.

С точки зрения управления поведением, необходимо знать, какие интересы имеются у работника для того, чтобы осуществлять воздействие не на уже свершившийся результат поведения, а заблаговременно влиять на формирование направленности деятельности в соответствии с целями управления. Поэтому существует необходимость классификации интересов, например:

- по принадлежности (общественные, групповые, личные);
- по степени устойчивости (в зависимости от длительности сохранения);
- по сфере проявления (материальные, духовные, политические);
- по глубине и длительности (частые, долговременные, ближайшие, коренные);
- по широте (сконцентрированы в одной/многих областях);
- по цели (носят непосредственный характер).

Многие менеджеры стараются сформировать рабочий штат по интересам, чтобы разработанная система мотивация была общей для всего коллектива.

Дифференцированная классификация интересов личности по признаку статуса человека в организации, либо по характеру выполняемых в ней функций, представлена в виде таблицы 1 [20]:

Таблица 1 – Интересы основных групп сотрудников организации

Работодатель	Собственник	Увеличивать прибыль, уменьшать расходы, достигать цели организации. Не переплачивать работникам. Усиливать мотивацию, лояльность персонала. Уменьшать собственные усилия к стимулированию труда.
	Менеджмент	Увеличивать своё вознаграждение. Усиливать мотивацию, лояльность сотрудников. Заботиться о своих сотрудниках. Уменьшать усилия к мотивации персонала.
	Кадровая служба	Заботиться об удовлетворенности потребностей всех работников. Быть стратегическим партнёром директора или собственника. Выполнить HR – проект, реализовываться профессионально.
Работник	Персонал	Иметь меньше обязанностей, а зарплату больше. Понимать, что требует руководство. Иметь возможность повышать заработок. Иметь стремление к стабильности.

Различия в составе интересов требуют адаптации инструментов мотивации применительно к категориям персонала.

Под влиянием результатов подобных исследований многие работодатели сегодня осознают, что создание эффективных мотивационных схем является отличным методом снижения текучести кадров и удержания лучшего персонала. А задачей менеджера является понимание и выявление движущей силы, которая может привести к эффективному труду конкретного сотрудника.

1.2 Формы и методы мотивации трудовой деятельности

Представленные в предыдущей главе различные теории мотивации раскрывают разнообразие существующих способов мотивации персонала. Для каждой теории характерно свое эффективное сочетание таких способов. В самом общем виде мотивация делится на материальную, косвенно-материальную и нематериальную мотивацию.

Система мотивации считается эффективной, если в соответствии с возможностями организации и потребностями сотрудников разработаны и реализуются различные виды или формы мотивации, представленные на рисунке 5:

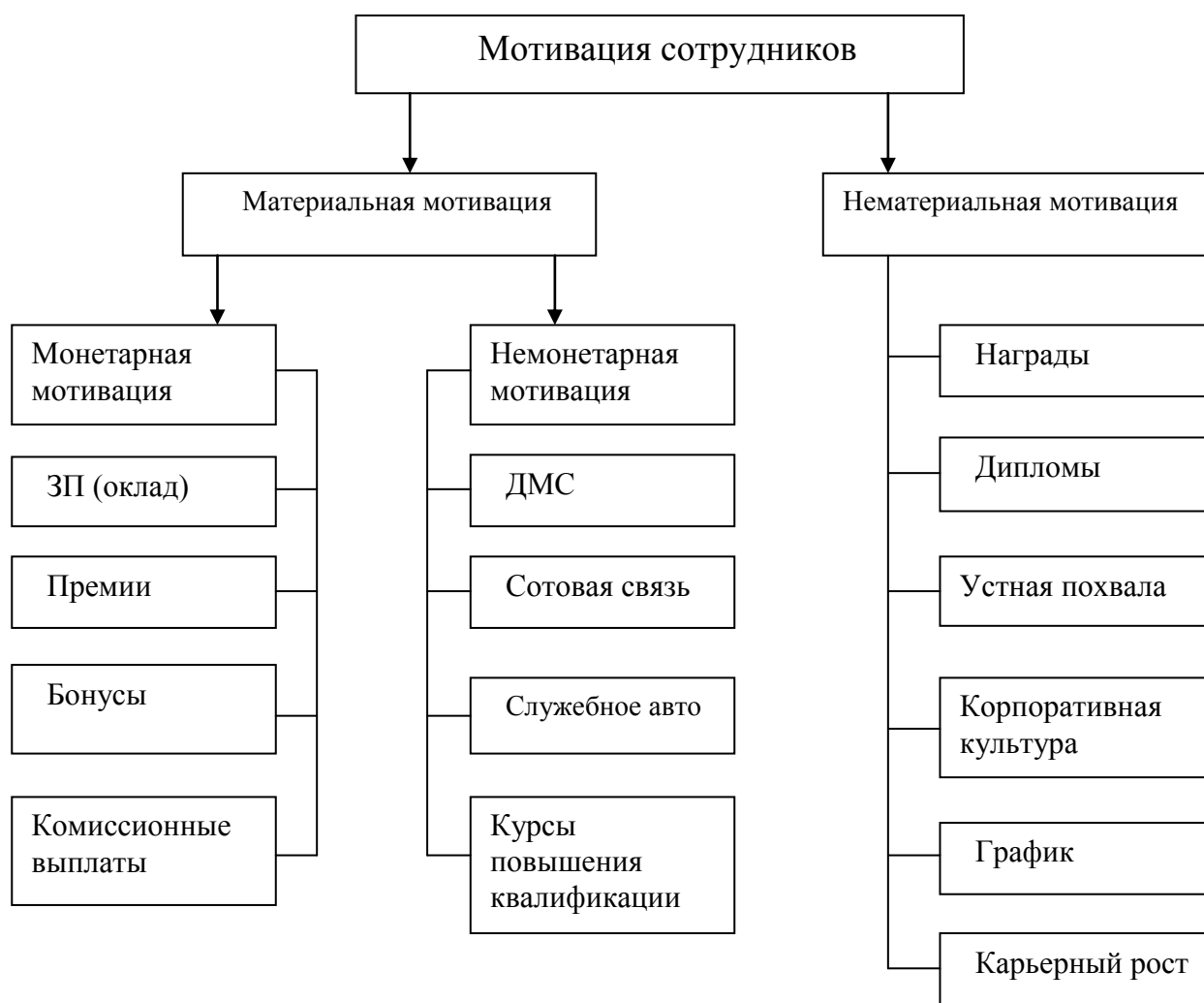


Рисунок 5 – Формы мотивации персонала

Итак, как представлено на рисунке, форма мотивации может быть:

- материальная (экономическая), которая в свою очередь делится на:
 - монетарную (денежная мотивация, связанная с оплатой труда);
 - немонетарную (в этом случае работодатель вкладывает определенное количество денег на улучшение условий труда сотрудника, но эти выплаты не носят прямого характера и не увеличивают доходы сотрудника);
- нематериальная (внеэкономическая).

Некоторые авторы выделяют немонетарную мотивацию, как косвенно-материальную мотивацию [21].

Далее более подробно будет рассмотрена каждая форма мотивации.

Материальная мотивация — это самый эффективный способ поощрения сотрудников за достижения и в то же время отличный стимул к тому, чтобы они стремились к выполнению своих обязанностей в кратчайшие сроки и с наивысшим качеством. Это известные и понятные денежные выплаты: оклад, премии, бонусы, надбавки и пр. Именно материальная мотивация персонала считается наиболее важной в общей системе мотивации.

Материальную мотивацию, в свою очередь, можно разделить на монетарную и немонетарную [22].

Монетарная мотивация предполагает стабильный доход — среднерыночную заработную плату, а также дополнительные начисления, на уровень которых действительно может влиять сам сотрудник, в общем, всё то, что касается оплаты труда сотрудника.

К выплатам, составляющим структуру заработной платы в практике отечественных предприятий, относятся:

- базовая заработная плата в зависимости от иерархического уровня управления;
- премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за определенный период;

- премии и бонусы по результатам личной деятельности работника (личные бонусы и доплаты за выполнение плана, комиссионный процент, поддержка обучающихся сотрудников, и т.д.);

- премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы).

Сущность заработной платы, заключается в том, что она является основным источником дохода для большинства людей [23].

Заработная плата имеет множество функций, рассматривать которые необходимо в совокупности. Нельзя уделять большее значение одним, недооценивая другие, так как это может привести к нарушению их единства и, как следствие, ошибочным выводом при организации системы оплаты труда на предприятии.

В современной экономической литературе выделяют четыре основные функции заработной платы [24]:

- воспроизводственная - предполагает восстановление рабочей силы;
- стимулирующая (мотивационная) – повышает заинтересованность в развитии компании;
- социальная – реализует принцип социальной справедливости;
- учетно-производственная – учитывает долю затрат на оплату труда в общих издержках.

Некоторые функции заработной платы приводят к её выравниванию, другие, наоборот, к её дифференциации. Для создания эффективной системы мотивации необходимо усиливать одни функции и ослаблять другие, разрабатывая идеальную систему для конкретного предприятия.

Экономическая природа заработной платы состоит в том, что за счет этого дохода удовлетворяются материальные и духовные потребности, обеспечивающие процесс воспроизводства рабочей силы. Величина заработной платы зависит от экономического, социального, культурного уровня развития общества, а также от уровня производительности и интенсивности труда, его сложности и от рыночной конъюнктуры.

Существует ряд показателей, измеряющих эффективность заработной платы на предприятии. Например, коэффициент отдачи средств на оплату труда, с помощью которого определяют сумму выручки, приходящуюся на один рубль заработной платы. Производительность труда показывает сумму выручки, которую приносит один сотрудник организации. Все эти показатели имеют значимость при разработке системы материальной монетарной мотивации для конкретного предприятия.

В условиях рыночной экономики на величину заработной платы воздействуют ряд рыночных и нерыночных факторов, в результате чего складывается определенный уровень оплаты труда. Среди рыночных факторов, влияющих на ставку заработной платы, можно выделить следующие факторы, представленные на рисунке 6 [25]:



Рисунок 6 - Факторы формирования заработной платы

Организация оплаты труда - отражает механизм по возмещению затрат труда работников в соответствии с их качественными и количественными характеристиками.

Элементами организации оплаты труда являются формы и системы оплаты труда, которые обеспечивают учет количественных и качественных показателей труда, материально мотивируют работников к улучшению своих рабочих результатов и итоговых результатов организации.

Формы и системы труда имеют различия в начислении заработной платы, но какая бы система не использовалась на предприятии, работник должен понимать каким образом ему начисляется заработная плата, как соотносится качество его работы с величиной его заработной платы.

Форма оплаты труда зависит от объекта учета труда, подлежащего оплате, им может быть рабочее время, либо количество выполненной работы. Существует две основные формы заработной платы: повременная и сдельная. На основе двух форм заработной платы формируются различные системы заработной платы, как представлено на рисунке 7:

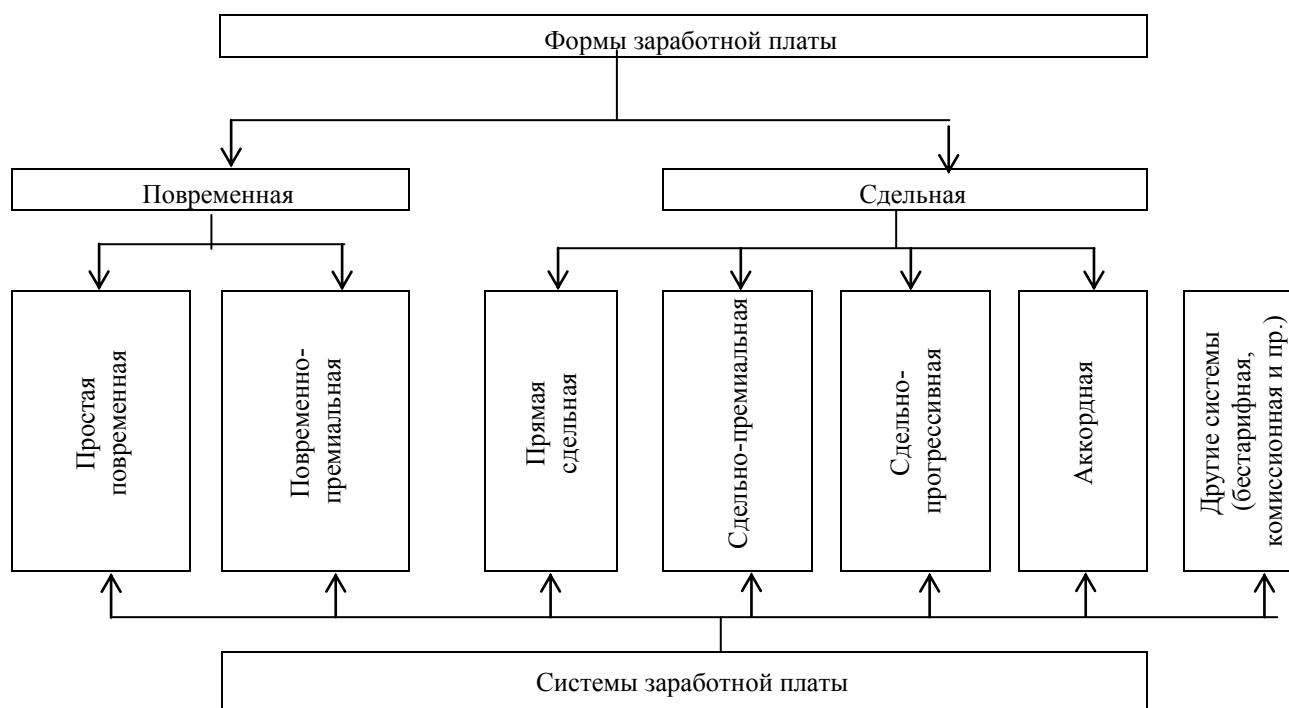


Рисунок 7– Формы и системы оплаты труда

Итак, основой материальной монетарной мотивации на предприятии является заработная плата сотрудника, эффективная организация которой позволит ей стать мотивом для улучшения качества труда, от которого зависит общий результат компании.

Немонетарная мотивация предполагает, что работодатель вкладывает определенное количество денег на улучшение условий труда сотрудника, но эти выплаты не носят прямого характера и не увеличивают доходы сотрудника.

Элементами немонетарной мотивации могут быть:

- предоставление ДМС;
- спортивные или иные абонементы;
- оплата дней дополнительного отпуска;
- организация отдыха для детей сотрудников;
- предоставление туристических путевок от компании;
- вручение подарков на день рождения и Новый год [26].

Оклад, проценты, бонусы, подарки - вот те инструменты, на которые менеджеры всех уровней возлагают свои надежды, пытаясь расшевелить свой персонал и удержать в компании самых ценных сотрудников. Конечно, руководители знают, что деньги - не всегда самое главное, и пытаются использовать и нематериальные стимулы - доски почета, корпоративные праздники, общие ценности. Но, как показывает опыт, они снова и снова обращаются к экспертам за помощью - потому что уходят ценные сотрудники, уходят топ-менеджеры, а оставшиеся не проявляют рвения и энтузиазма.

Итак, материальная мотивация — это поощрение результатов работы персонала с помощью денег. Этот способ мотивации считается самым эффективным, ведь от дополнительных денег никто не откажется.

Кроме системы материального стимулирования в компании должна быть разработана дополнительная система нематериальной мотивации сотрудников, ориентированная на удовлетворение их психологических, внеэкономических потребностей.

Нематериальная мотивация, как и материальная, также призвана привлечь сотрудников к работе, при этом их желание трудиться для достижения определенной цели основывается не на получении материальной выгоды, а на более тонких психологических моментах. При помощи

нематериальной мотивации можно влиять на лояльность к компании, к бренду, к руководству [27].

К нематериальной мотивации можно отнести такие дополнительные возможности, как:

- гибкий график работы;
- возможности карьерного и профессионального роста;
- корпоративные мероприятия, в том числе праздничные и командообразующие, относящиеся к элементам корпоративной культуры;
- присуждение звания «лучший продавец года» или «самый перспективный сотрудник»;
- фотографии на корпоративной доске почета;
- заметки на сайте компании и многое другое.

Желательно, чтобы эти два вида мотивации, материальная и нематериальная, применялись одновременно, т.к. известно и неоднократно доказано, что только материальными благами сотрудников удержать довольно сложно. Кроме того, чтобы система мотивации была действенной, она должна быть прозрачной и понятной каждому сотруднику.

Также следует выделить внутренние факторы мотивации, учитывающие самооценку сотрудникам своих результатов, и внешние мотиваторы, связанные с оценкой степени успешности работы сотрудников руководством компании [28].

Обычно в компаниях разработана общекорпоративная система мотивации. Однако в последнее время все чаще говорят о необходимости индивидуального стимулирования ключевых сотрудников, а также группового стимулирования отдельных групп работников, например линейного менеджмента или обслуживающего персонала. Поскольку у различных сотрудников - разные потребности и интересы, индивидуальная форма мотивации ценных сотрудников компании становится все более популярной.

И, наконец, присутствует форма самомотивации руководства и сотрудников, основанная на выделении ими внутренних, значимых лично для

них, стимулов к труду. Это могут быть интерес к работе, радость от профессии, удовольствие от творчества, признание своей деятельности нужной для общества, желание помочь клиенту решить его проблемы [29].

Самомотивация руководителя и его отношение к работе транслируется на его управленческий стиль и деятельность всей компании. Самомотивация руководителя передается сначала линейному менеджменту, который непосредственно взаимодействует с первым лицом компании. Затем, проходя в свои подразделения, руководители среднего звена управления через свое настроение и отношение к работе вдохновляют исполнительский персонал.

Выделение потребностей, которые значимы для сотрудников, в организации мероприятий по их мотивации - необходимое внешнее условие активизации и поддержки механизма самомотивации, пожалуй, самого эффективного во всей мотивационной системе. Если знать реальные интересы и желания сотрудников и разработать систему мотивации, отвечающую этим потребностям, в этом случае между руководителем и персоналом возникает настоящее партнерство.

Ключевым пунктом в данной методике является обеспечение позитивного отношения работника к кругу своих обязанностей и к предложенным «правилам игры», для чего необходимо культивирование и поощрение правильного самоопределения работника. Самоопределение означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником нормативных условий его труда и жизни в организации.

Способом достижения целей различных форм мотивации является применение того или иного метода мотивации, нацеленного на стимулирование такого поведения у персонала, которое будет отвечать потребностям бизнеса.

Методы мотивации персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивации на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия [30].

Классификация методов мотивации может быть осуществлена на выделении:

- организационно-производственных (административных) методов;
- экономических методов (методы материального стимулирования);
- социально-психологических методов.

Данная классификация является одной из наиболее распространенных и основана на мотивационной ориентации методов управления.

Классификация методов представлена на рисунке 8:

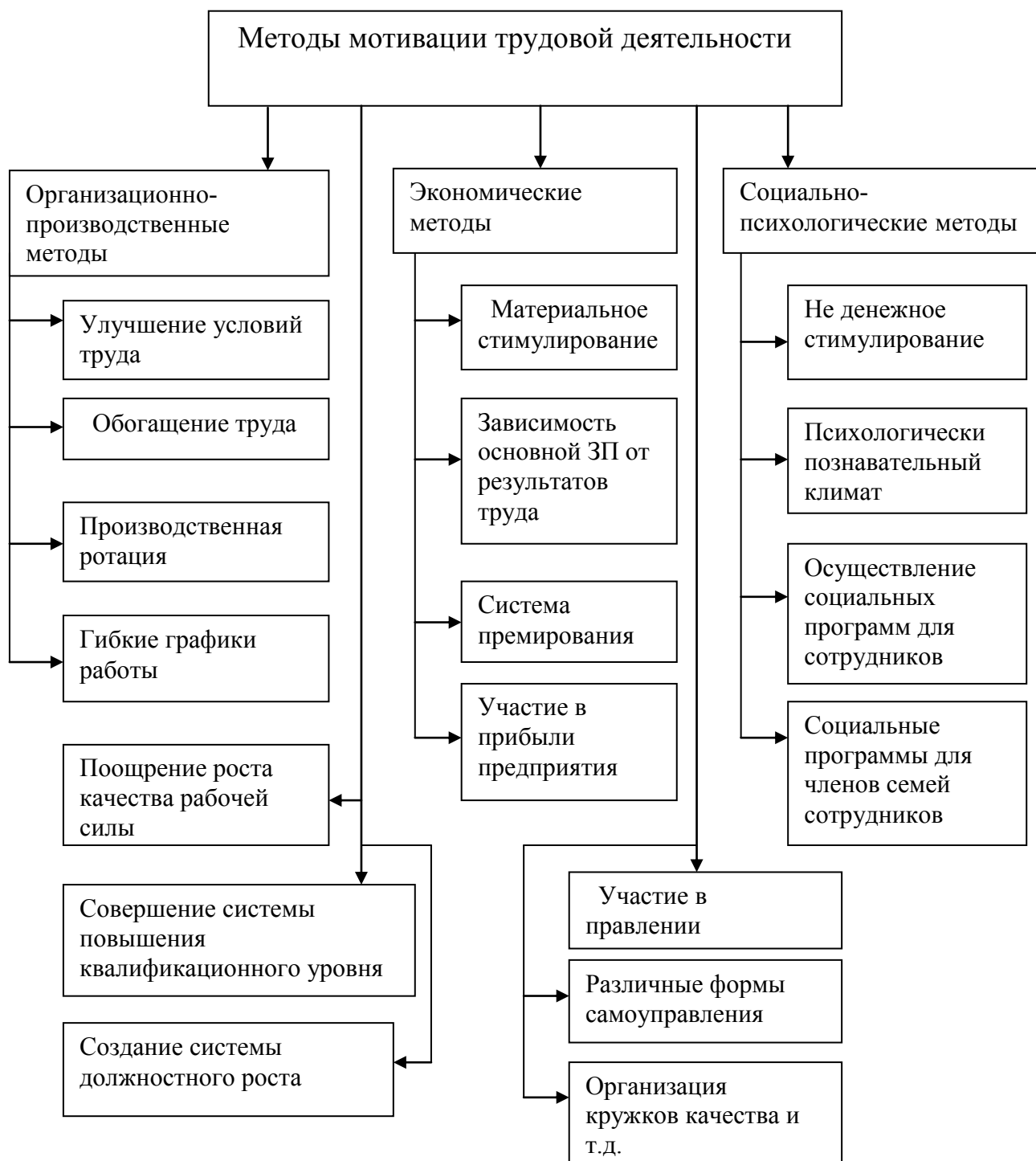


Рисунок 8 – Классификация методов мотивации

Далее более подробно рассмотрен каждый из методов.

1. Организационно-производственные (административные) методы основываются на создании благоприятных условий труда, обогащении труда и возможностью производственных ротаций. [31].

Под улучшением условий труда предполагается совокупность факторов рабочей среды, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье сотрудников.

Среди элементов условий труда можно выделить:

- санитарно-гигиенические условия (микроклимат, освещение, уровень шума и т.д.), которые должны соответствовать стандартам и нормам;
- физиологические элементы (физическая, нервно-психическая нагрузка, монотонность труда, темп и ритм работы и т.д.);
- эстетические элементы (художественное, архитектурное оформление экстерьера, дизайн и комфорт фирменной одежды, интерьер рабочего места и т.д.).

Обогащение труда имеет связь с двухфакторной моделью теории мотивации Герцберга, при которой работа должна быть значимой для сотрудника и давать возможность для достижения положительного результата.

Основные элементы обогащения труда:

- сотрудник самостоятельно планирует рабочий процесс, выстраивает свой рабочий день;
- сотрудник получает информация о результатах проделанной им работы, т.е. поддерживается «обратная» связь;
- для сотрудника работа содержит элемент уникальности и т.д.

Производственные ротации предполагают перемещение сотрудников с одной должности на другую в рамках организации. Ротация может осуществляться за счет перемещения сотрудников по следующим причинам:

- повышение в должности;
- изменение названия самой должности без изменения должностных обязанностей;

- географический перевод сотрудника (в другой офис, в другой город);
- полное изменение должностных обязанностей, перевод на другую должность, т.е. горизонтальное перемещение сотрудника.

Гибкий график – это особый режим рабочего времени, при котором сотрудник отрабатывает норму часов, при этом продолжительность рабочего дня, а также количество рабочих и выходных дней определяется по соглашению сторон трудового договора [32]. Гибким графиком может быть скользящий график работы сотрудников.

Поощрение роста качества рабочей силы – может быть отнесено к нескольким методам мотивации трудовой деятельности. Если качество поощряется денежным вознаграждением - это будет экономический метод, в случаях выделения сотрудника перед коллегами (доска почета) - можно рассматривать как психологический метод, в данной работе рассматривается как самостоятельный метод мотивации.

Совершенствование системы повышения квалификационного уровня предполагает разработку программ по дополнительному обучению, развитию персонала, проведение различных тренингов, семинаров и т.д. для профессионального роста сотрудников и может относиться к экономическому методу.

Система создания должностного роста предполагает возможность карьерного роста сотрудников.

На различиях создания систем должностного (карьерного) и профессионального роста хотелось бы остановиться подробнее.

Рост сотрудника может проходить в двух направлениях: горизонтальный рост предполагает профессиональный рост, связанный с глубоким изучением особенностей своей профессии и формирование сотрудника как высококлассного специалиста. Такой рост практически незаметен для окружающих, поскольку направлен на углубленное изучение профессиональных тонкостей, оценить которые могут только ориентирующиеся в этом направлении коллеги или руководители.

Вертикальный рост предполагает карьерный рост, связанный с расширением полномочий и ответственности сотрудника. В процессе такого роста сотрудник приобретает управленческие навыки, и такой рост заметен для окружающих, поскольку это отражается на должности сотрудника.

Оба вида роста сотрудников важны для работодателя, поскольку для эффективного функционирования любая компания должна иметь грамотного управленца, руководящего процессом деятельности организации и профессионала, ориентирующегося в рабочем процессе и четко выполняющего свои функции.

Задачей менеджера по работе с персоналом в данном случае будет определить тип личности сотрудника и подобрать к нему мотивационный рычаг в виде карьерного или профессионального роста.

Для того, чтобы определить тип личности менеджеру необходимо оценить следующие характеристики сотрудника:

- самооценка (самоуважение, адекватность оценки к происходящему, уверенность в личных и профессиональных силах);
- уровень притязаний (при высоком уровне притязаний сотрудник стремиться к вершинам, готов на риск в решении сложных задач, алгоритм действий для которых не разработан, сотрудники с низким уровнем притязаний предпочитают действовать согласно инструкции, довольствуются низкими или средними должностями);
- показатель ответственности (готовность сотрудник взять ответственность на себя при решении каких-либо ситуаций).

В зависимости от перечисленных выше характеристик выделяется 6 типов личности:

- альпинист (сознательно делает карьеру, работает с полной внутренней отдачей, отличный профессионал и менеджер, самостоятельно заявляет о своих требованиях и добивается желаемого результата, не склонен к резким необдуманным решениям, не терпит вмешательств в профессиональное пространство, не бросит компанию в трудную минуту);

- иллюзионист (стремиться к высотам и верит в свои силы, мастер «видимостей», не склонен брать на себя большую ответственность, без угрызений совести уйдет к конкуренту при более выгодном предложении);

- мастер (представляют интерес новые области в своей профессии или даже смежные профессии, продвижение по служебной лестнице интересует мало, если поставленная задача представляет интерес - легко справится с двойной нагрузкой);

- муравей (мастер своего дела, отличный исполнитель, боится ответственности за принятие решений, поэтому предпочитает действовать по инструкциям);

- коллекционер (имеет гору дипломов, но без реального опыта работы, туманно представляет себе свой карьерный путь, но четко знает, что «хотел бы стать начальником»);

- узурпатор (надеется только на себя, чувствует себя ответственным за происходящее на фирме, старается контролировать не только свою работу, но и работу соседних подразделений, произвольно расширяя свои полномочия, ориентирован на вертикальную карьеру) [33].

Таким образом, выявление типа личности, поможет менеджеру сформировать индивидуальную систему трудовой мотивации для сотрудника, который на его взгляд, кажется необходимым для работы компании. Как видно из перечисленных выше характеристик типов личности, одних сотрудников интересует карьера, других размер оплаты труда, третьих статус компании в глазах общественности, четвертых интересная работа и т.д. Поэтому при разработке эффективной системы мотивации менеджеру необходимо учитывать индивидуальные особенности личности сотрудников.

Не смотря на то, что мотивация карьерой применима не для всех сотрудников, она является важной составляющей организационно-производственного метода мотивации и целостной системы мотивации предприятия.

2. Экономические методы, основанные на материальной мотивации,

представлены на рисунке 9 [34]:

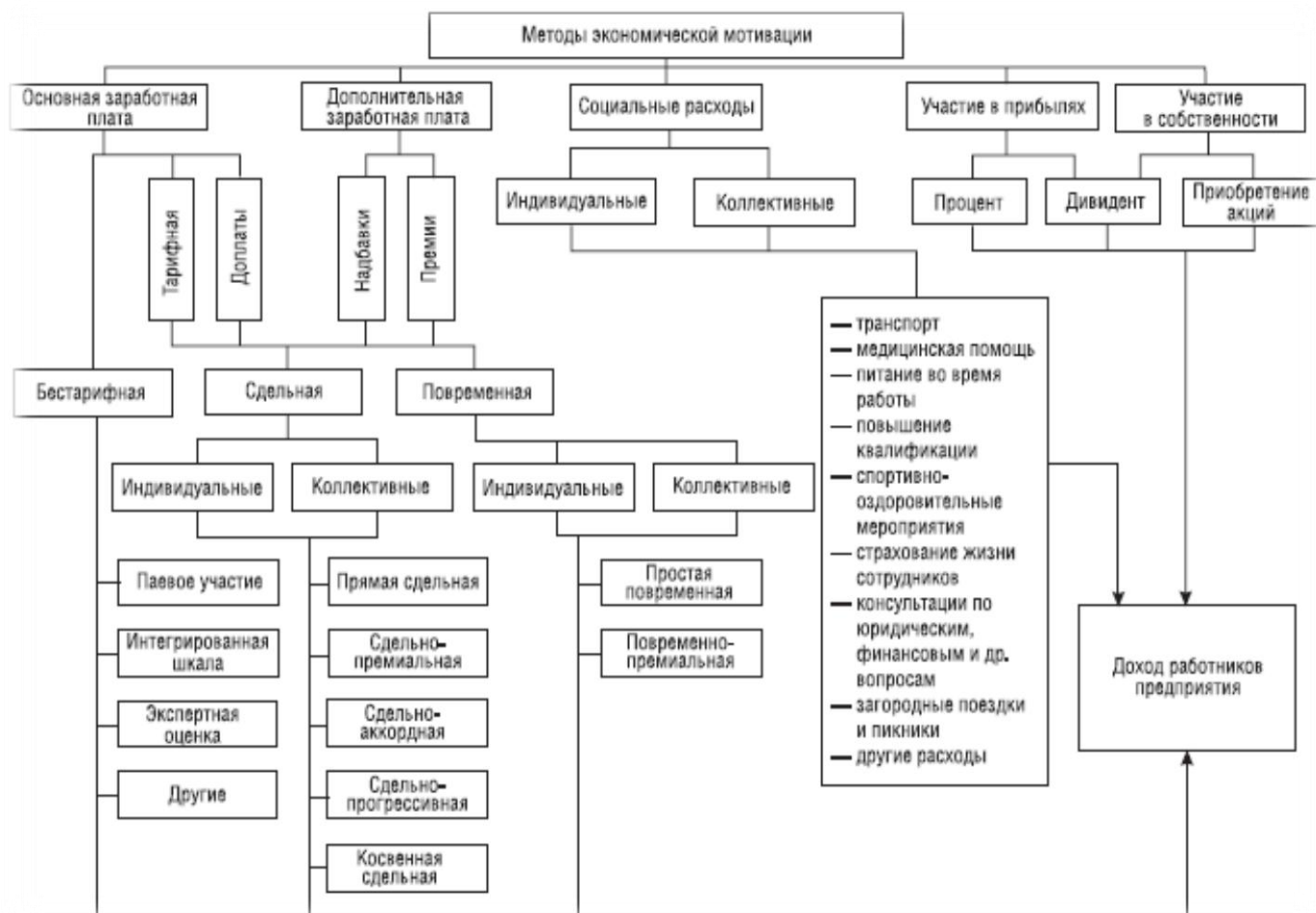


Рисунок 9 – Методы экономической мотивации

В основе методов - материальная мотивация, то есть ориентация на выполнение определенных задач и показателей, и осуществление после их достижения денежного вознаграждения по результатам работы. Использование данных методов обусловлено планом работ, осуществлением контроля над выполнением показателей, а также экономическим стимулированием труда, то есть целесообразной системой оплаты труда, предполагающей поощрение за определенное количество и качество труда, и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

Выделяют пять основных элементов экономических методов мотивации, которыми являются:

1) Основная заработная плата, состоящая из оклада (по тарифу) и доплат в виде выплат компенсирующего характера, например: доплата за работу в

праздничные дни и ночное время, компенсация за тяжелые условия труда, за вредность, за совмещение профессий, также доплатами считаются установленные районные коэффициенты. Для Томской области районный коэффициент составляет 30%, который прибавляется к заработной плате с учетом премии и т.д.

2) Дополнительная заработная плата в виде премий и надбавок. Премии начисляются в соответствии с разработанными на предприятии показателями премирования (например, по результату работы) и могут быть ежемесячными, ежеквартальными и годовыми. Премии могут быть единовременными, в этом случае они не входят в систему оплаты труда. Надбавки к заработной плате включают в себя выплаты стимулирующего характера, которыми могут быть надбавка за стаж работы в компании, за профессиональное мастерство, за знание иностранного языка и пр.

Начисление заработной платы осуществляется на основании действующей на предприятии системы оплаты труда, виды которой были рассмотрены ранее на рисунке 7 данной работы.

3) Социальные расходы – денежные средства, которые тратит организация, заботясь о здоровье сотрудников, проявляя внимание к личности каждого сотрудника, а также к детям сотрудников, если речь идет о подарках или организации отдыха для детей сотрудников.

4) Участие в собственности компаний предполагает наличие в организации программы долгосрочного вознаграждения, когда за особые достижения сотрудникам выдаются акции компании, или же предлагается выкупить акции компании по специальным условиям. Данный метод мотивации является очень мощным, поскольку позволяет:

- вовлечь сотрудников в процесс деятельности компании;
- накопить денежные средства к моменту выхода сотрудника на пенсию;
- развить чувства бережливости к имуществу и ответственности при принятии решений у сотрудников;

- решить проблему текучести кадров;
- повысить результативность труда до 15% [35].

Данный метод мотивации используется в американских компаниях и предназначен для мотивации сотрудников высшего звена управления в сфере крупного бизнеса.

5) Участие в прибыли организации может осуществляться двумя способами:

- в виде процента от чистой прибыли организации, начисление происходит по итогам месяца, квартала или года исходя из финансового результата компании. Данный метод мотивации целесообразно применять для персонала, работа которого непосредственно нацелена на результат, например для директора или начальников отделов;

- в виде дивиденда, когда распределение прибыли происходит между акционерами, собственниками, учредителями компании.

3. Социально-психологические методы, применяются с целью повышения социальной активности работников. С помощью этих методов осуществляется воздействие на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека.

Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии [36]. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внешний мир человека); психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека (внутренний мир человека).

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов. Социальные методы мотивации могут рассматривать вопросы относительно:

- уровня жизни сотрудников;
- жилищных условий (возможности предоставления жилья за счет компании);
- условий дополнительного медицинского обслуживания;
- условий отдыха сотрудников и членов его семьи и др.

Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач фирмы [37].

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития, и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. К наиболее важным результатам психологического планирования относится:

- формирование подразделений ("команд") на основе психологического соответствия сотрудников;
- комфортный психологический климат в коллективе;
- формирование личной мотивации сотрудников;
- минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений);

- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Целесообразно, чтобы психологическое планирование и регулирование выполняла профессиональная психологическая служба, состоящая из социальных психологов [38].

Социально-психологические методы играют важную роль в управлении мотивацией персоналом.

Таким образом, к методам мотивации персонала относят экономические методы управления, обусловленные материальными стимулами; организационно-административные методы, связанные с условиями труда; социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников и психологического комфорта. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов.

В рамках этих групп методов сегодня разрабатываются отдельные методики и системы стимулирования персонала [39].

Изучив формы мотивации и методы, с помощью которых она достигается, можно сформировать этапы разработки и внедрения системы мотивации на предприятии [40].

Шаг 1: изучение персонала.

Изучение персонала поможет получить общий портрет коллектива: возрастные особенности, уровень образования, семейное положение, опыт работы и т.д.

Шаг 2: дифференциация персонала.

На данном этапе происходит анализ должностей и обязанностей сотрудников, который поможет выявить сотрудников, работа которых связана с общим результатом компании, и сотрудников, занимающихся поддержкой ежедневной деятельности.

Дифференциация может иметь следующий вид:

- управленческий персонал;

- основной персонал;
- вспомогательный персонал и т.д.

Шаг 3: метод оценки должностей.

Данный метод осуществляется для формирования размера должностных окладов и разработки премиальной системы исходя из сложности работы и взаимосвязи с личным вкладом сотрудника в общий результат компании. Основные методы, которые используются при оценке должности, зависят от финансовых возможностей компании, стадии жизненного цикла, размера компании, численности и т.д.

Шаг 4: сравнение системы материальной мотивации (размера заработной платы и премиальной системы) с системой мотивации в организациях-конкурентах.

На данном этапе происходит сравнение мотивационной системы с мотивационными системами, действующими в организациях-конкурентах, а также сравнение основных показателей (например, средней заработной платы) с средними показателями по области. В зависимости от анализа конкурентов, разрабатывается дальнейший план действий.

Шаг 5: опрос и анкетирование сотрудников.

На данном этапе предполагается опрос или анкетирование (возможно анонимное анкетирование) с выделением приоритетного для каждого работника стимула. Благодаря анкетированию менеджер по персоналу сможет определить и сгруппировать подходящие стимулы для определенных групп сотрудников.

Шаг 6: на основе анализа анкет и мотивационных систем в компаниях-конкурентах разработать виды нематериальной мотивации, реализуемые через организационно-производственные и социально-психологические методы мотивации для того, чтобы обозначить преимущество данной компании в качестве работодателя.

Шаг 7: информирование персонала. После построения системы мотивации необходимо проинформировать сотрудников о предстоящих изменениях, о сроках внедрения и принципах работы системы мотивации.

Необходимо помнить, что система мотивации начинает терять актуальность в связи с привыканием сотрудников к определенным благам и требует периодического обновления [41].

1.3 Особенности организации труда в сфере малого бизнеса

Малый бизнес — предпринимательская деятельность экономических субъектов, регулируемая федеральным законом о развитии малого и среднего предпринимательства в РФ №209-ФЗ от 24.07.2007, опирающаяся на деятельность малых предприятий.

К малому предприятию относятся предприятия численностью до 100 человек, с ограничением по выручке до 800 млн. руб. в год [42].

В сфере малого бизнеса России вполне реальны такие ситуации, при которых организатор бизнеса, получает желаемый финансовый результат и ликвидирует свое предприятие. Цель в виде запланированного денежного результата была достигнута. Средний жизненный цикл предприятия малого бизнеса России составляет 5 лет [43] и представлен на рисунке 11:

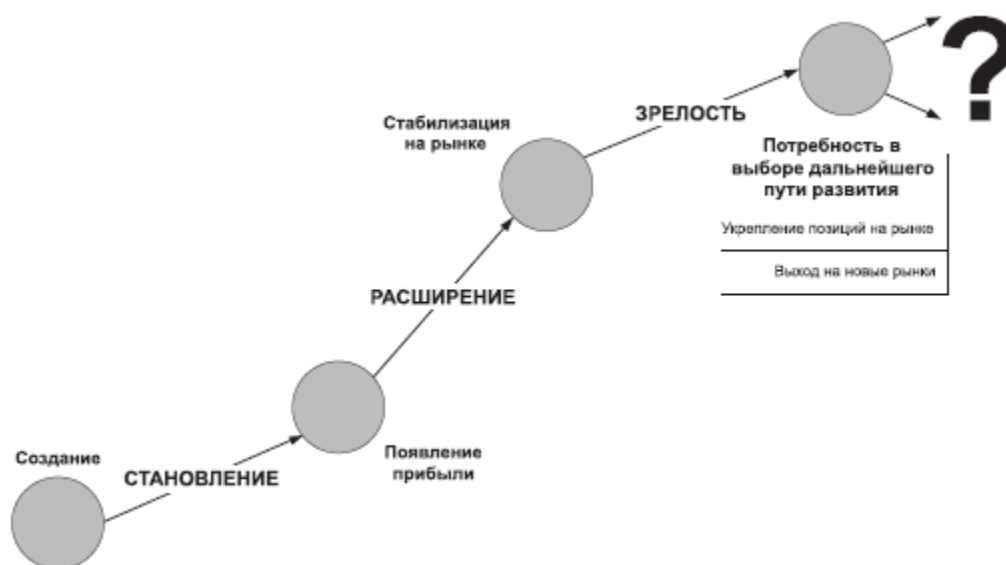


Рисунок 11 – Модель жизненного цикла предприятия малого бизнеса

63 % предприятий малого бизнеса России занимаются розничной торговлей [44].

Учитывая особенности малого бизнеса России, применение материальных методов в управлении мотивацией персонала является практически единственным.

Многие предприятия малого бизнеса закрываются, не успев разработать эффективную систему мотивации персонала, однако, если предприятие строит планы на будущее, то стратегия поведения не должна ограничиваться применением только экономических методов, основанных на материальной мотивации.

Характеристика общих особенностей управления персоналом в сфере малого бизнеса:

1. Комплексный характер осуществляемой деятельности и гибкость в организации труда. Отсутствие четкого разделения труда по функциям между административными сотрудниками и рабочим персоналом помогает сократить дистанцию, однако не исключает социальных различий (например, в оплате труда). Работникам сферы малого бизнеса иногда приходится действовать не в соответствии с должностными инструкциями, а намного шире, таким образом, здесь требуются не профессионалы своего дела, а универсальные работники, которые могут совмещать должности и выполнять разнообразные виды работ. Одной из сильных сторон малых предприятий можно считать свободу в определении круга обязанностей и способность к их быстрым изменениям.

2. Относительная простота организационной структуры предприятия. Под карьерой сотрудники понимают усложнение и расширение функциональных обязанностей, рост профессионализма, увеличение заработной платы, но не повышение в должности.

3. Более высокий уровень информированности работников. Руководитель предприятия не скрывает от персонала сведения о методах работы и отношениях с государственными структурами и клиентами. Эта информированность ставит работодателя в некоторую зависимость от

работника, таким образом, руководитель пытается найти «надежных» сотрудников из родственного круга или по рекомендациям знакомых.

4. Более низкая степень бюрократичности в работе. На предприятиях малого бизнеса отсутствуют многие инструктивные документы по регламентации кадровой службы, и существует система неофициальных установок. Это располагает к индивидуальному подходу к каждой ситуации и работнику, однако приводит к возникновению конфликтов, выражению личных симпатий либо антипатий руководителя к сотрудникам.

5. Отсутствие организационного обучения. Объяснением этого факта может быть ряд причин:

- руководитель предприятия недооценивает значимость необходимости обучения;
- у предприятия отсутствуют средств на обучение сотрудников;
- неопределенны перспективы предприятия.

6. Предприятия малого бизнеса предъявляют повышенные требования к личным качествам сотрудников. В небольшом коллективе освободится от сотрудников, чьи качества не соответствуют принятым ценностям и нормам, гораздо проще.

7. Отбор персонала иногда ориентирован не на прямые, а на косвенные доказательства профессиональной пригодности. Подтверждением наличия необходимых качеств и профессиональных навыков является словесная рекомендация знакомого человека. Для организатора бизнеса важно не только содержание самой рекомендации, но и репутация личности того, кто ее дает. Таким образом, получается, что принцип кадрового отбора ориентирован на косвенные доказательства профессиональной состоятельности кандидатов. Предприятие получает сотрудников, обладающих специфическим капиталом в виде личных знакомств, неформальных связей и должностных контактов, которые в дальнейшем смогут принести предприятию дополнительные предложения и заказы.

8. Важной проблемой работников сферы малого бизнеса является отсутствие системы социальной защиты. От руководителя бизнеса зависит благополучие его сотрудников. Часто возникают ситуации, когда не заключаются трудовые договора и коллективный договор с сотрудниками, соответственно отсутствуют гарантии охраны труда и здоровья, не оплачиваются и не предоставляются отпуска работникам. Профсоюзы, способные оказать давление на администрацию для защиты интересов работников также отсутствуют.

9. Особенности стартовых условий. Только что появившееся на рынке малое предприятие имеет ограниченный бюджет. Предприятие открывается с целью получения прибыли и ответ на вопрос: будет ли достигнута эта цель, долгое время остается открытым. Возможны ситуации, когда на стадии зарождения, организация работает с отрицательным финансовым результатом и не имеет возможности на разработку системы мотивации персонала или его обучения. Главная цель фирмы в этом периоде - выжить на рынке [45].

Кроме перечисленных моментов в организации деятельности предприятий малого бизнеса можно выделить ряд моментов, используемых для мотивации высококвалифицированных рабочих и служащих:

- расположение места работы рядом с домом;
- сотрудников привлекает скорость принятия решений и коммуникативных процессов;
- тесные деловые отношения между организатором бизнеса, выступающего в роли работодателя, и персоналом позволяют легче решать проблемы,
- высокая скорость признания и вознаграждения достижения работников,
- участие сотрудников в процессе принятия решений,
- сопоставимость заработной платы малого предприятия с оплатой труда на крупном предприятии [46].

Конечно перечисленные особенности, относятся не ко всем предприятиям сферы малого бизнеса, так как все зависит от конкретной ситуации, от цели, которую преследует организатор бизнеса.

Если главной целью собственника компании является открытие фирмы, для того, чтобы, не заботясь о качестве предлагаемой продукции или услуги, заработать как можно денег, путем максимизации скорости сбыта товара/услуги, то в этом случае, перечисленные проблемы в управлении персоналом, вполне имеют место быть.

Если же организатор бизнеса открывает собственное дело, позиционируя этот момент как «дело всей своей жизни», то после того, как будет пережит момент утверждения на рынке, он первым делом начнет выстраивать систему взаимоотношений со всеми контрагентами: сотрудниками, поставщиками, покупателями на основе правил социально-ответственного поведения.

Как уже отмечалось выше, особенность малого предприятия - тесное взаимодействие руководства с сотрудниками. Все работодатели хотят иметь хорошие деловые отношения со своими работниками. Чтобы этого достичь, необходимо постоянно общаться с персоналом, решать рабочие проблемы, устранять конфликты в коллективе, стимулировать сотрудников, разрабатывая эффективные системы мотивации.

Общение между руководителем и сотрудником должно быть двусторонним процессом со своевременной обратной связью. Руководитель должен своевременно рассказывать сотрудникам о предстоящих изменениях в положениях и условиях, правилах и процедурах трудового процесса, в развитии предприятия. В то же время руководитель должен прислушиваться к работникам, выслушивая их мнения, предложения, просьбы и жалобы.

Для создания команды единомышленников, руководитель должен добиться сплоченности коллектива с помощью разработанных единых стандартов фирмы, формирования дружного командного духа, разработки

системы мотивации на достижение общего результата. Руководитель может использовать следующие факторы мотивации [47]:

- заработная плата – получаемая сотрудником в компании заработная плата должна быть конкурентоспособной на рынке труда в этой области;

- условия труда - работодатель должен обеспечить безопасную и комфортную рабочую обстановку. Сотрудники должны ощущать стремление руководителя создать им такие условия;

- социальные возможности - предоставление сотрудникам предприятия питания, скидок на продукцию компании, помощь в оплате кредитных платежей, предоставление беспроцентных ссуд, оплачивать дополнительное страхование здоровья или обучение, а также предоставлять и другие социальные льготы, являющиеся стимулом для улучшения работы сотрудников;

- предоставление возможности проявить самостоятельность - позволить работникам самостоятельно принимать решения, выстраивать свой рабочий день и нести ответственность за самостоятельные действия.

Все эти моменты являются также стимулом к работе.

Руководитель сферы малого бизнеса должен уделять внимание и проявлять интерес к работе каждого члена своей команды, ставя перед ним индивидуальные цели и задачи на определенный момент времени (неделю, месяц, квартал). Благодаря формированию на малом предприятии тесных рабочих отношений между работником и работодателем, появляется возможность выявить и устранить проблемы сотрудников, связанные с рабочим процессом и решить назревающие конфликты на начальной стадии. Работник должен чувствовать поддержку и заботу со стороны руководителя, сотрудник не должен испытывать страх, если ему нужно обратиться за помощью и советом к руководителю.

На разработку системы мотивации сотрудников в малом бизнесе во многом влияют внешние условия. Основным условием является вид деятельности малого предприятия. Например, для туристического бизнеса,

особенность которого состоит в том, что количество клиентов в летний период времени в несколько раз превышает количество клиентов в межсезонье, мотивацией сотрудников может стать предоставление 30% скидки на путевки в зимнее время. Таким образом, компания сможет избежать нехватку сотрудников в «разгар сезона» и частично компенсировать потери прибыли в межсезонье. Для предприятий, производящих продукты питания или товары первой необходимости, мотивацией может стать выплата заработной платы в натуральной форме по ценам, немного ниже рыночных. При выплате заработной платы в натуральной форме необходимо соблюдать требования ТК РФ.

Для предприятия розничной торговли элементом системы мотивации может служить премия продавцу в виде определенного процента от выручки. Самая животрепещущая тема для розничного магазина во все времена — как найти хорошего продавца и как его удержать. В современном мире на конкурентном рынке на продавца делается основная ставка. Зачастую от его компетенций зависит эффективность работы всей компании. Ему приходится быть «супер» специалистом не только в смежных областях, но и в сферах, весьма далеких от его изначальных функций, ведь задача хорошего продавца — войти в доверие клиента, оперативно спрогнозировать его возможные действия и воздействовать на его сознание таким образом, чтобы он непременно совершил покупку. Следовательно, разрабатывая схемы мотивации для продавцов, надо помнить, что правильная мотивация — это не только способ привлечь и удержать квалифицированный персонал в компании, но и инструмент, который влияет на товарооборот и рентабельность компании, поэтому методы мотивации для продавцов нужно подбирать тщательнейшим образом.

Успех работы магазина, его товарооборот и объем прибыли во многом зависят от эффективности работы сотрудников. Для того чтобы сотрудники выполняли свои обязанности наиболее качественно и максимально быстро,

необходимо создать соответствующие условия труда, в том числе разработать эффективную систему мотивации.

Самая распространенная мотивационная система оплаты для продавцов розничной торговли — это фиксированная часть (оклад) плюс переменная часть (процент от продаж). Это наиболее популярная схема, но на самом деле не слишком правильная, хотя принцип сочетания фиксированной и переменной частей, безусловно, является основополагающим. Помимо процента необходимо присутствие еще нескольких показателей, чтобы система мотивации была если не идеальной, то, по крайней мере, эффективной. Другое дело, в каком процентном соотношении сочетать фиксированную часть и переменную (премиальную / бонусную). Наилучшим вариантом можно считать соотношение, когда фиксированная часть (оклад) составляет примерно 50% от предполагаемого совокупного дохода [48]. Он не должен быть намного выше, потому что теряется смысл такой мотивации, ведь желаемая сумма должна быть заработана именно вследствие приложенных усилий. В то же время оклад не должен быть меньше, он должен соответствовать так называемому гарантированному минимуму.

Наилучшим является вариант, когда процент состоит из двух показателей — личного и коллективного. Это позволит снизить конкуренцию среди продавцов, когда каждый беспокоится только за собственные продажи, поэтому при такой мотивации взаимовыручка и взаимная поддержка — это не красивые слова, а реальные категории, активирующиеся при работе с клиентами и при выполнении других функций, не связанных с продажами, например, при переоценке товара, размещении товара в торговом зале и т.д.

Весьма важно, чтобы система мотивации была четкой, прозрачной и всем известной, чтобы в случае повышенной выплаты одним другие не восприняли это как несправедливость. Для этого необходимо выработать общую систему мотивации с учетом нескольких основных показателей.

Таковыми показателями (KPI) могут выступать, например, следующие критерии:

- присутствие на работе — полное соответствие количества отработанных часов количеству часов, установленных согласно графику работы;

- отношения с покупателями — количество ежедневных покупателей, а также наличие благодарностей и рекламаций со стороны клиентов;

- личные качества — внешний вид сотрудника (опрятность, соответствие имиджу компании), его коммуникабельность, приветливость при общении с покупателями;

- знание ассортиментной линейки, характеристик продукта — стремление к постоянному повышению знаний о продуктах, в том числе при обновлении ассортимента, а также умение применять полученные знания при взаимодействии с клиентом;

- соответствие ценностям компании (лояльность к компании) — преданность фирме, дружелюбность по отношению к коллегам, уважительное отношение к начальству, ответственность.

Премия на основании KPI— переменная часть заработной платы, которая может подсчитываться и фиксироваться за отчетный период (неделю, месяц, квартал) или как накопительная часть по результатам работы на протяжении финансового года. При этом выплаты следует осуществлять также еженедельно, ежемесячно или ежеквартально, с учетом корректировок.

При разработке мотивации персонала важно придерживаться главной задачи — достижения стабильной лояльности и эффективности сотрудников. Если переводить взаимодействие работодателя и работника в рыночный формат, то можно утверждать, что работодатель «берет в аренду» нужные ему навыки, знания и умения работника, а работник соглашается «сдать» эти навыки, знания и умения на определенных условиях. Если уровень этих навыков соответствует ожиданиям работодателя, то далее следуют договоренности об условиях их использования и уровне вознаграждения.

Взаимная заинтересованность работника и работодателя является залогом эффективной работы и достижения результатов, поскольку в этот

период цели у них общие. Если баланс нарушится и чья-либо заинтересованность снизится, то снизится и мотивация одной из сторон, что неминуемо повлечет за собой диссонанс в видении цели и, как следствие, нарушения во многих процессах компании. Таким образом, становится очевидным, что мотивация должна решать две основные задачи: привлечение профессиональных кадров в компанию и удержание квалифицированного персонала в компании в течение как можно более длительного периода.

Таким образом, в данном разделе были рассмотрены два основных подхода к изучению теории мотивации, раскрыто значение мотивации труда на современном этапе. Приведена характеристика формам мотивации и способы её реализации с помощью методов мотивации персонала, а также перечислены этапы разработки и внедрения системы мотивации на предприятии. При разработке и внедрении системы мотивации в сфере малого бизнеса необходимо помнить о соответствии системы мотивации виду деятельности и целям компании. Основные принципы формирования системы мотивации для основных сотрудников сферы розничной торговли:

- прозрачность и объективность системы мотивации;
- связь между результатом и поощрением (наличие мотивационной системы оплаты труда, состоящей из основной и дополнительной заработной платы, к которой относится процент от выручки и премиальная выплата на основе KPI);
- разнообразие элементов нематериальной мотивации;
- охват системой всего персонала компании, с учетом индивидуальных особенностей личности;
- соответствие мотивационной системы целям компании.

2. Анализ системы мотивации труда ООО «Космос»

2.1 Общая характеристика ООО «Космос»

ООО «Космос» - крупнейшая в Томской области организация, имеющая наибольшее количество розничных точек по городу Томску, предлагающая широкий ассортимент товаров для детей, детского питания, детской одежды, одежды для беременных женщин, женского белья и сопутствующих товаров, работающая с 2001 года. С первого дня своей деятельности занимает ведущую позицию в данной отрасли. ООО «Космос» — это клиенториентированная компания, в которой используется современные управленческие и торговые технологии. Продукция и товары поставляются из многочисленных стран мира, от ведущих отечественных и зарубежных производителей. Доступный ассортимент более 36000 различных товарных позиций. Сотрудничество с партнерами основано на строгом соблюдении всех обязательств и взаимоуважении.

На сегодняшний день в составе компании 3 магазина формата супермаркет, осуществляется разработка и внедрение интернет-магазина. В 2017 году планируется открытие еще одного магазина в новом жилом микрорайоне города Томска. Адреса действующих магазинов: улица Красноармейская 101Б, Иркутский тракт 70, проспект Ленина 166.

Сотрудники компании постоянно обучаются новым технологиям по уходу за товарами и технологиям продаж. Каждый сотрудник компании имеет возможность профессионального и карьерного роста.

«Космос» — специализированные магазины детских товаров, детской одежды, и детского питания расположенные в центре жилых микрорайонов, Магазины предназначены для совершения ежедневных покупок и позволяют покупателям существенно экономить благодаря возможности купить все необходимое для малыша в одном месте. Сервис и качественное обслуживание - важнейшие конкурентные преимуществ компании. Покупатель всегда может рассчитывать на помощь квалифицированного персонала. Супермаркеты

«Космос» предлагают оптимальный ассортимент товаров для детей от 0 до 12 лет. У покупателей есть возможность заказать уникальные товары по предварительной договоренности. Действующая в магазинах дисконтная программа для покупателей позволяет серьезно экономить.

Магазины «Космос» предлагают своим покупателям широчайший выбор товаров для детей и их мам в городе Томске по вполне доступным ценам. В отличие от большого количества других магазинов детских товаров Томска, в магазине есть возможность закупить все, что нужно в одном месте. Опытные консультанты помогут разобраться в огромном ассортименте предлагаемой продукции и предоставят нужную информацию о ценах, действующих акциях и возможных скидках.

При покупке товара на определенную сумму возможно предоставление существенных скидок. При покупке товаров на сумму от 1000 рублей, покупателю выдается дисконтная карта, дальнейшие покупки заносятся на эту карту, суммируются и от общей суммы определяется процент дальнейшей скидки. При совершении покупок на сумму 10000 рублей процент скидки составит 7%. Максимальный процент скидки составляет 20%. Также в продаже имеются подарочные карты на сумму 500, 1000 и 1500 рублей.

Форма собственности – частная.

Организационно-правовая система – общество с ограниченной ответственностью.

Среднесписочная численность 70 человек.

Миссия ООО «Космос»: «Мы помогаем женщинам сделать мир комфортным и красивым. Основная причина существования нашей компании это «Утверждение семейных ценностей». Мы работаем для того, чтобы, делая покупки для Ваших детей, каждый получал удовольствие, предлагая отличный товар по честной цене. Мы стремимся оправдать ожидания покупателей, желающих получить полезные, безопасные, свежие и оригинальные товары. Мы гордимся тем, что работаем на благо главной семейной ценности. Ценность семьи - любимые дети!»

Цель компании – стать эталоном магазина с широким ассортиментом качественных товаров для детей с рождения до подросткового возраста, а также их мам.

Структура управления предприятия линейно-штабная.

Руководитель держит принятие всех решений в своих руках. Кроме того у директора есть юридический и финансово-экономический отделы и личные помощники директора в должности управляющего (регулирует деятельность всех магазинов) и секретаря. Генеральный директор и управляющий – должностные лица всех трех магазинов. То есть их рабочие места располагаются в главном офисе компании по адресу: улица Красноармейская 101 Б., там же располагается отдел бухгалтерии, в состав которого входят:

- главный бухгалтер (обязанности: организация бухгалтерского учета хозяйственной деятельности, начисление заработной платы, страховых взносов и налогов, контроль за их своевременной оплатой, подготовка бухгалтерской финансовой и прочей отчетности, ежедневный контроль кассовых и банковских операций);

- бухгалтер-кассир (помощник главного бухгалтера, обязанности: составление личных карточек новых сотрудников в базе предприятия, ведение табеля учета рабочего времени в базе, выдача заработной платы и авансов, ведение кассовой книги, контроль отчетов кассира-операциониста розничных точек, проверка актов сверок с поставщиками услуг);

- бухгалтер материальной группы (обязанности: взаимодействие с сотрудниками склада по учету и перемещению товара, проведение инвентаризации товаров в розничных точках, составление платежных поручений, ведение системы клиент-банк);

- бухгалтер реализации (обязанности: контроль поставок продукции, оприходование и отгрузка товара на основной склад, анализ продаж определенных видов товара, проведение актов-сверок с поставщиками товаров).

Отдел менеджмента, в состав которого входят:

- менеджер (анализ продаж, контроль наличия товара, заказ товаров, работа с поставщиками, ценообразование);

- операторы – три штатные единицы, являются помощниками бухгалтера материальной группы, бухгалтера реализации и менеджера. Выполняют текущую работу, замещают своих руководителей во время их отсутствия.

В отдел управления персоналом входят:

- менеджер по работе с персоналом;
- менеджер по кадровому делопроизводству.

Структура складского отдела:

- заведующий складом;
- кладовщик-грузчик (две штатные единицы).

Кроме того к каждому магазину прикреплен один менеджер, в обязанности которого входит: контроль ассортимента товара, оприходование и отгрузка товара на конкретную розничную точку, работа с поставщиками, мерчендайзерами, покупателями, сотрудниками. И оператор ПК - помощник менеджера. Обязанности оператора: контроль кассовых документов, отчетов кассира-операциониста, отчетов ККМ и банковских отчетов, контроль сдачи наличных денег инкассаторам. Рабочие места менеджера и оператора находятся в конкретной розничной точке, за работу которой они несут ответственность.

Более подробно рассматривается организационная структура одного магазина, расположенного по адресу Иркутский тракт 70. Это самый большой супермаркет торговой сети, площадь которого более 400 кв. м., торговая площадь - 148 кв.м. Остальные супермаркеты имеют аналогичную организационную структуру, исключение составляет только количество штатных единиц продавцов-консультантов. В магазине 1 и 3 количество продавцов составляет 12 человек с учетом старшего продавца и его заместителя. Продавцы-консультанты выполняют функцию кассиров в очередном порядке.

Структура ООО «Космос» представлена на рисунке 12:

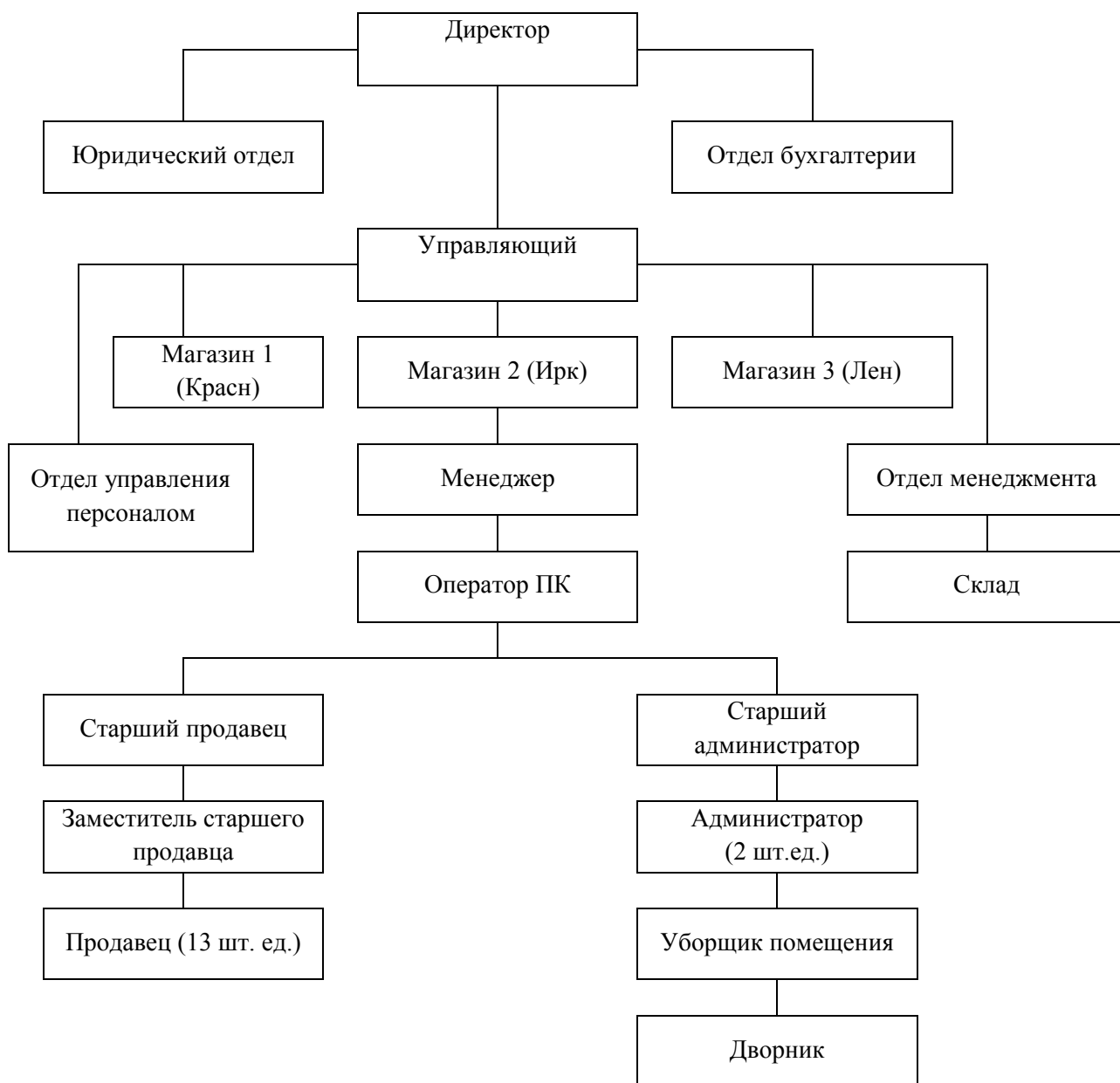


Рисунок 12 - Организационная структура ООО «Космос»

В отдел управления персоналом ООО «Космос» входят:

- менеджер по работе с персоналом, в обязанности которого входит:
 - регулярный анализ рынка труда, в том числе контроль уровня средней заработной платы по отрасли торговли;
 - размещение информации о вакансиях, проведение собеседований с кандидатами;

- информирование сотрудников об открытых вакансиях на предприятии;
- составление профессиограммы для каждой вакантной должности;
- создание кадрового резерва, оперативный поиск специалистов, планирование потребностей в сотрудниках;
- работа с документами, знание основ ТК РФ, основ делового общения, грамотная устная и письменная речь;
- организация программ обучения, аттестации и профессиональных тренингов для продавцов-консультантов;
- поиск индивидуального подхода к каждому сотруднику;
- разработка мотивационной модели;
- контроль за соблюдением трудовой дисциплины, решение трудовых споров;
 - менеджер по кадровому делопроизводству, в обязанности которого входит:
 - ведение кадрового делопроизводства;
 - ведение учета кадров, связанного с приемом/переводом/увольнением сотрудников;
 - анализ движения кадров и контроль соблюдения правил трудовой дисциплины сотрудниками;
 - хранение и заполнение трудовых книжек сотрудников в соответствии с требованиями;
 - подготовка документов для установления компенсаций и льгот, а также оформления пенсий сотрудникам;
 - участие в разработке программ по обучению и аттестации сотрудников, в разработке мотивационной модели и мероприятий по снижению текучести кадров и улучшению трудовой дисциплины;
 - занесение информации о кадрах в базу персональных данных сотрудников организации.

Корпоративная культура компании «Космос» представляет собой совокупность приемов, направленных на адаптацию организации к условиям

внешней среды и формированию отношений между сотрудниками, путём создания общей системы ценностей.

Элементами корпоративной культуры ООО «Космос» являются:

- единый стиль одежды продавцов-консультантов (розовый жакет с бейджем), деловой стиль одежды у сотрудников офиса, единая униформа у работников склада;
- наличие канцелярских товаров с символикой организации для сотрудников офиса, наличие товаров с символикой организации для покупателей (упаковка, подарочные сертификаты, дисконтные карты);
- строгие требования соблюдения правил этикета при общении с покупателями, сотрудниками и руководством компании;
- пунктуальность и соблюдение распорядка рабочего дня всеми сотрудниками;
- налаженная система обучения новых сотрудников и возможность повышения квалификации старых сотрудников за счет посещения специализированных тренингов;
- традиция отмечать день рождения компании 12 апреля с проведением совместных культурных мероприятий;
- традиция поздравлять сотрудников с днем рождения (каждому полагается подарок от организации) и с новым годом (полагается подарок сотрудникам и их детям);
- предоставление сотрудникам возможности приобретения товаров со значительными скидками;
- участие организации в программе по борьбе с табакокурением (поощрение некурящих сотрудников в виде дополнительного обеденного часа один раз в неделю).

Корпоративная культура представляет собой важный компонент и условие существования компании, руководство компании уделяет должное внимание развитию культурных образцов, способствующих укреплению межгрупповых отношений.

Корпоративная культура компании ориентирована на сплочение команды за счет разработанных единых стандартов.

2.2 Анализ системы мотивации труда в ООО «Космос»

Основными работниками в ООО «Космос» являются продавцы-консультанты, которые составляют 60% общей численности сотрудников и от результата работы которых зависит будущее компании. Анализ действующей системы мотивации и предложения по её совершенствованию будет производиться для этой должностной категории.

В компании «Космос» действует система материальной и нематериальной мотивации, элементы которой представлены в таблице 2:

Таблица 2 – Система мотивации продавцов в ООО «Космос»

Элемент мотивации	Форма мотивации	Метод
1. Рабочее место сотрудника	материальная немонетарная	организационно-производственный
2. Место отдыха сотрудника	материальная немонетарная	организационно-производственный
3. Стильная фирменная одежда и рабочие предметы с фирменной символикой	материальная немонетарная	организационно-производственный
4. Производственные ротации	нематериальная	организационно-производственный
5. Соблюдение работодателем норм трудового законодательства	нематериальная	организационно-производственный
6. Уважительное отношение к сотрудникам со стороны руководства компании	нематериальная	социально-психологический
7. Система обучения новых сотрудников	нематериальная	социально-психологический
8. Культурно-развлекательные мероприятия	материальная немонетарная	социально-психологический
9. Подарки для сотрудников и их детей	материальная немонетарная	социально-психологический
10. Дополнительный час отдыха один раз в неделю некурящим сотрудникам	нематериальная	социально-психологический
11. Повышение квалификации за счет посещения тренингов	материальная немонетарная	экономический
12. Возможность приобрести товар со скидкой	материальная немонетарная	экономический

По данным таблицы можно сделать вывод о том, что на предприятии преобладает нематериальная и материальная немонетарная мотивация. Приоритетными направлениями в действующей системе мотивации являются вопросы организации труда, а именно:

1. Рабочие места сотрудников оборудованы современной техникой, полностью автоматизирован процесс продажи и учёта товаров;

2. Для места отдыха сотрудников выделена служебная зона, с местом для переодевания, кухней, гостиной и ванной комнатой. Все служебные помещения оборудованы современной бытовой техникой, комфортной мебелью, необходимыми предметами интерьера и климатическим оборудованием, также имеется аптечка, которая своевременно пополняется медицинскими препаратами первой необходимости.

3. При приёме на работу сотрудникам выдается фирменная одежда в виде розового жакета, который индивидуально шьётся для каждого сотрудника в специализированном магазине-ателье г. Томска «DEKOS», расходы на пошив одежды полностью берет на себя работодатель. Кроме того сотрудникам выдаются канцелярские товары (ручки, карандаши), кружки с эмблемой компании.

4. Производственные ротации осуществляются в основном по географическому принципу. У сотрудников есть возможность перевода в любой из трех действующих магазинов. Обычно сотрудники выбирают место работы исходя из принципа «близости к дому». В случае смены места жительства, сотрудник может поменять место работы, продолжив работу в компании в той же должности.

5. Соблюдение норм трудового законодательства: своевременная выплата заработной платы, охрана труда и здоровья сотрудников, соблюдение режима работы и отдыха – обязательные принципы работы компании.

Перечисленные выше моменты связаны с организацией трудового процесса на предприятии, который соответствует высоким стандартам

качества. Кроме этого, на предприятии разработаны и другие элементы мотивации, реализуемые через социально-психологические методы, такие как:

6. Уважительное отношение к сотрудникам организации, основанное на правилах делового этикета и доверия к сотрудникам со стороны руководства компании.

7. Система обучения новых сотрудников осуществляется за счет введение в рабочий процесс нового сотрудника менеджером по персоналу и прикреплением «новичка» к опытному сотруднику. В процессе наблюдения новый сотрудник перенимает необходимые навыки и устанавливается межличностное отношение, помогающее сглаживать коммуникативные барьеры, возникающие между «новичком» и сформированным рабочим коллективом.

8. Культурно-развлекательные мероприятия компании являются неотъемлемой частью корпоративной культуры и включают в себя празднование дня рождения компании и других государственных праздников.

9. Сотрудники периодически получают подарки от компании, которые не отличаются высокой стоимостью, но являются знаком внимания к каждому сотруднику.

10. Руководитель компании ведет исключительно здоровый образ жизни и на личном примере показывает значимость этой позиции для здоровья каждого сотрудника. В соответствии с этим, был разработан данный вид мотивации к здоровому образу жизни. Экономя время на «перекурах», сотрудник получает дополнительный час отдыха, которым может распорядиться по своему усмотрению: либо прийти на работу на час позже остальных (по предварительной договоренности), либо провести его в комфортных условиях в служебной зоне, либо покинуть рабочее место на время обеденного перерыва с учетом дополнительного часа.

Перечисленные выше социально-психологические методы направлены на сплочение коллектива, на формировании доброжелательных отношений

внутри компании, на создании комфортного психологического и эмоционального климата во время рабочего процесса.

В таблице 2 указано всего два экономического метода:

11. Повышение квалификации за счет посещения тренингов осуществляется каждые 6 месяцев. На тренинги приглашаются желающие сотрудники, работающие дольше 6 месяцев. Тренинг «Профессиональные продажи для продавцов розничного магазина» продолжительностью 20 часов по программе обучающего курса: «Развитие коммуникативных способностей в рамках розничных продаж» проводится специалистами консалтингового агентства г. Томска «Нева». Затраты полностью берет на себя работодатель, по окончании тренинга участникам вручаются сертификаты. Предоставляя сотрудникам возможность прохождения тренингов, работодатель рассчитывает на повышение результативности их труда, которое повлияет на общий результат компании. Сотрудник же получает конкурентное преимущество в качестве претендента на более высокую должность.

12. Возможность приобрести товар со скидкой предоставляется каждому сотруднику компании. В момент трудоустройства сотруднику вручается фирменная карта, размер скидки составляет 3% . После того как сотрудник отработал шесть месяцев – размер скидки увеличивается до 5% и так далее до максимального размера скидки 20% после 5 лет работы в компании. В момент увольнения сотрудника размер скидки возвращается на 3%. Если же причина увольнения вызвана особыми обстоятельствами, по решению руководства, скидка может быть не уменьшена.

Данные методы мотивации направлены на заинтересованность сотрудников в продолжительной работе на предприятии.

Однако в таблице с элементами мотивации полностью отсутствует материальная монетарная форма мотивации, которая связана с оплатой труда.

Для изучения этого вопроса необходимо ознакомиться с системой оплаты труда, которая действует в организации.

Вопросы, связанные с оплатой труда регулируются локальными документами организации, а именно:

- положением об оплате труда организации;
- штатным расписанием организации;
- коллективным и трудовыми договорами.

Согласно Положению об оплате труда заработная плата в ООО «Космос» выплачивается два раза в месяц: 5 и 20 числа.

Форма оплаты труда всего персонала – повременная, отсутствует система премирования. Начисление заработной платы осуществляется на основании табеля учета рабочего времени.

Основной численный состав компании: продавцы-консультанты, выполняющие посменно обязанности кассиров.

В таблице 3 представлено штатное расписание самого крупного магазина компании, располагающегося по адресу: Иркутский тракт 70, среднесписочная численность которого составляет 21 человек.

Таблица 3 – Штатное расписание магазина «Космос», Иркутский тракт 70

Должность	Кол-во штатных единиц	Оклад + РК	Сумма (руб.)
1.Менеджер	1	19 500	19 500
2.Оператор	1	18 200	18 200
3.Старший продавец	1	17 550	17 550
4.Заместитель старшего продавца	1	16 900	16 900
5.Продавец	13	16 250	211 250
6.Старший администратор	1	16 900	16 900
7.Администратор	2	16 250	32 500
8.Уборщик	1	9 100	9 100

Итого ФОТ за месяц:

341 900

Поскольку в данной работе рассматривается основной персонал компании, который представляют продавцы, целесообразно будет рассмотреть пример расчета заработной платы для некоторого количества продавцов.

Внутренняя структура каждого магазина состоит из трех отделов:

- детское питание и гигиена;
- детская одежда;
- женское белье и товары для беременных женщин.

Соответственно, следует взять расчет заработной платы для продавцов одного отдела, которые работают по сменному графику шесть рабочих смен через три выходных дня. В расчет было выбрано начисление заработной платы за апрель 2016 года, которое приведено в таблице 4:

Таблица 4 – Пример начисления заработной платы и расчет стоимости одной смены для продавцов магазина на Иркутском тракте 70

Продавец	Кол-во смен по графику	Отработано смен согласно таблице	Начислено (оклад+ПК)	Стоимость одной смены (оклад/кол-во смен)
1. Бикучева	21	21	16250,00	773,81
2. Куличкина	18	18	16250,00	902,78
3.Медведчик	21	21	16250,00	773,81

Из таблицы 4 видно, что все сотрудники отработали время, согласно графику без отклонений и им была начислена заработная плата в размере месячного оклада в соответствии со штатным расписанием.

Расчет стоимости одной смены продавца выявил существенную разницу, между оплатой труда сотрудников. Это произошло в связи с тем, что на предприятии оплата труда осуществляется по фактически отработанному времени и сотрудникам, при сменном графике работы, установлен оклад за месяц. Таким образом, происходит нарушение функции социальной справедливости заработной платы. За разное количество труда – одинаковая заработная плата.

Следует рассмотреть целесообразность применения повременной месячной оплаты труда при сменном графике работы сотрудников.

Повременная оплата труда является для работника гарантией стабильного заработка, внутри рабочего коллектива царит положительная атмосфера, в связи с отсутствием соревнований между коллегами в погоне за экономическим результатом, это является положительной стороной данной системы.

Минус повременной оплаты в том, что у работника отсутствует мотивация к улучшению качества своего труда. Поэтому в организации устанавливается жесткая система контроля, отслеживающая эффективность использования рабочего времени.

Во всех торговых залах и помещениях внутреннего назначения установлена система видеонаблюдения с возможностью он-лайн просмотра в главном офисе компании. Иногда контроль рабочего времени переходит разумные рамки. В случае опоздания работника на одну минуту, отлучения продавца от рабочего места с отклонением от графика, сотрудник обязан писать объяснительную. Это приводит к скрытому проявлению негатива у работников к руководству, демотивации к работе и скоплению бумажной документации в офисе компании.

Повременная оплата труда не связывает индивидуальный вклад сотрудника в рабочий процесс с системой оплаты, не позволяет учитывать качество и результативность труда сотрудников.

Кроме того данная система оплаты труда порождает страх у работодателя, что сотрудник бесполезно использует свое рабочее время и чтобы избежать этого, руководитель пытается загрузить работников кучей ненужной работы, например, перекладыванием товара с одного места на другое, проверкой товарного вида продукции, находящейся на складе. В итоге сотрудники выполняют двойную работу, причем её экономический эффект равен нулю.

Все выводы относительно применяемой системы оплаты труда не имеют значения без расчета показателей движения кадрового состава, представленного в таблице 5 и анализа финансовых возможностей организации.

Таблица 5 - Показатели оценки движения кадрового состава в магазине «Космос», Иркутский тракт 70 за 2015 год

Показатель	Методика расчета	Обозначение	Результат, %
1. Коэффициент текучести кадров	число уволенных сотрудников/среднесписочную численность	отражает долю уволенных сотрудников в среднесписочной численности	$6/21*100=29$
2. Коэффициент постоянства	число сотрудников, проработавших более года/ ср.сп. численность	отражает долю сотрудников, проработавших больше года	$15/21*100=71$
3. Коэффициент обеспеченности кадрами	численность фактическая/ численность по штатному расписанию	отражает соответствие численности по штатному расписанию	$21/21*100=100$

По данным таблицы видно, что в организации имеются проблемы с текучестью кадров. Норма для коэффициента текучести составляет 5%. Проблем с обеспеченностью кадрами не наблюдается, поскольку менеджер по персоналу создает кадровый резерв.

Отрицательные стороны высокой текучести кадров для компании:

- расходы на рекламу о вакансиях;
- расходы на обучение принятых сотрудников;
- упущенная экономическая выгода (потеря покупателя) вследствие потери опытного продавца и недостаточного опыта продаж у нового сотрудника;
- нагрузка для отдела управления персоналом;
- отрицательный имидж компании на рынке труда;

- перераспределение нагрузки в рабочем коллективе;
- постоянна «встряска» рабочего коллектива появлением нового сотрудника.

При расчете коэффициента текучести кадров используется числовой показатель количества уволенных сотрудников по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины.

За 2015 год в подразделении ООО «Космос» на Иркутском тракте было уволено 6 продавцов, основанием для увольнения стало заявление работников с просьбой уволить их по собственному желанию. Результаты опроса продавцов относительно причины увольнения представлены в таблице 7:

Таблица 7 – Анализ причины увольнения продавцов

Названная причина увольнения	Расшифровка	Количество сотрудников
1. Неудовлетворенность оплатой труда	отсутствие возможности повлиять на размер ЗП	1
	одинаковая оплата труда при разном количестве вложенных усилий (кто-то работает, кто-то отдыхает)	1
	недостаточное вознаграждение за качественный труд	1
2. График работы	физически тяжелый график работы	1
	очень сложно найти того, кто согласится подменить в случае необходимости	1
3. Другая причина	ошибка в выборе профессии	1

Анализ причины увольнений помогает понять, что большинство уволенных сотрудников недовольны действующей системой оплаты труда, вторая часть недовольна графиком работы и лишь один продавец назвал другую причину увольнения.

Первые две причины увольнения можно устранить, разработав мотивационную систему оплаты труда и пересмотрев принцип построения рабочего графика.

Третья причина увольнения имеет личный характер и не зависит от работодателя. При разработке методов мотивации сотрудников, в результате которых не будет возникать первых двух причин увольнения, компания найдет подход к управлению кадрами, а оставшаяся третья причина текучести будет находиться в допустимых пределах – 5%.

Перед тем, как приступить к разработке мотивационной системы оплаты труда, необходимо провести анализ экономических показателей магазина, для определения финансовых возможностей по изменению и предполагаемому увеличению фонда оплаты труда работников. Анализ показателей представлен в таблице 8:

Таблица 8 – Анализ товарооборота и расходов на заработную плату для магазина Космос на Иркутском тракте 70

Показатель	Ед. изм.	2015 год
Выручка от реализации	тыс.руб.	88600
Расходы	тыс.руб.	82 800
В т.ч. заработная плата	тыс.руб.	4070
Прибыль магазина	тыс.руб.	5800

Таким образом, видно, что магазин работает успешно, чистая прибыль организации составляет 6,5% от годового товарооборота, расходы на заработную плату составляют 4,5% от выручки магазина. Это говорит о том, что у компании имеется возможность для увеличения фонда оплаты труда, разработки системы премирования с целью внедрения системы материальной мотивации сотрудников для увеличения заинтересованности продавцов в результатах работы, эффективности их труда и сокращения текучести кадров, что приведет к увеличению прибыли компании.

В ходе анализа мотивационной системы, показателей оценки движения кадрового состава, финансово-хозяйственной деятельности ООО «Космос», можно сделать вывод о том, что организации необходимо поменять систему оплаты труда и пересмотреть принцип составления рабочего графика для продавцов, составляющих большую часть трудовых ресурсов компании. Отсутствие материальной мотивационной системы не вызывает личной заинтересованности у продавцов в своих прямых обязанностях.

Дополнительными основаниями для изменения системы оплаты труда в ООО «Космос» являются:

1. Расширение бизнеса. Повременная система оплаты труда действует в организации с 2001 года, когда ООО «Космос» имело единственную розничную точку, а штат компании составлял 7 человек. За пятнадцать лет деятельности штат компании увеличился в десять раз, с 7 до 70 человек среднесписочной численности.

2. Жалобы покупателей на уровень обслуживания: отсутствие кассиров на рабочем месте в «час-пик», некомпетентность продавцов-консультантов. Причиной является отсутствие личной заинтересованности персонала в результатах компании.

3. Неудовлетворенность сотрудников жестким контролем рабочего времени и загруженностью не по существу.

4. Отсутствие эффективной системы внутреннего контроля учета рабочего времени. Сотрудники устраивают перерывы не когда это разумно (в момент отсутствия покупателей), а когда руководителя нет на рабочем месте. С другой стороны, во время отсутствия покупателей, руководитель загружает сотрудников бесполезной работой, не давая воспользоваться возможностью предоставленного перерыва.

5. Отсутствие учета системы качества труда. При повременной оплате труда, продавец получит заработную плату в полном объеме, не зависимо от качества, количества труда и индивидуального вклада в рабочий процесс.

Сотрудники не видят связи между собственными интересами и интересами компании.

Роль материальной заинтересованности работников обусловлена тем, что она ломает уравнительную систему оплаты и дает развитие личности, повышая при этом эффективность труда и личную заинтересованность в работе.

В современных экономических условиях оплата труда рассматривается не как традиционная заработная плата, а приобретает функцию инвестиций собственника компании в трудовые ресурсы.

Применяемая в организации система оплаты труда работников должна отвечать следующим требованиям:

- оплата труда работников осуществляется в соответствии с качеством, количеством и результатами труда и соответствует рыночной стоимости рабочей силы;
- наличие разработанной системы материального вознаграждения за высокие результаты и личный вклад в деятельность компании;
- оказание стимулирующего воздействия на сотрудников;
- обеспечение работодателю в процессе хозяйственной деятельности экономического результата, позволяющего покрыть расходы и получить прибыль.

В данном пункте был проведен анализ мотивационной системы предприятия, выявлены её положительные стороны, касающиеся высокой организации труда, основанные на соблюдении норм трудового законодательства и заботе о сотрудниках со стороны руководства и соблюдении трудовой дисциплины со стороны со стороны сотрудников. Отсутствие системы материальной монетарной мотивации, основанной на системе оплаты труда сотрудников и тяжелый рабочий график (шесть рабочих смен через три выходных дня) являются существенными недостатками мотивационной системы предприятия.

2.3 Разработка системы материальной мотивации и рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации.

Разработка системы материальной мотивации основана на изменении системы оплаты труда, действующей в ООО «Космос» с 2001 года. Наиболее приемлемая система оплаты труда для предприятия розничной торговли, была разработана на основании изучения теоретических основ по выбранной теме, и приведена в пункте 1.3 данной работы. Система имеет следующую структуру:

- основная заработная плата в виде оклада;
- переменная часть в виде процента от выручки;
- премиальная часть, оценивающая индивидуальный вклад сотрудника.

На следующем этапе необходимо определиться с размером заработной платы, которую может платить организация сотрудникам с учетом своих финансовых возможностей.

Согласно штатному расписанию, заработная плата продавца с учетом районного коэффициента составляет 16250 рублей в месяц. Средняя заработная плата по Томской области в 2016 года составила 20630 рублей [49], таким образом, средняя заработная плата в ООО «Космос» на 21% меньше средней заработной платы по региону.

Рыночная стоимость труда продавца-консультанта составляет от 15000 до 30000 рублей, кассира от 13000 до 20000 рублей, в зависимости от вида реализуемой продукции.

Таким образом, предлагается повысить заработную плату продавца, чтобы её примерный размер соответствовал среднерыночной цене и составлял около 20000 рублей.

Кроме того, целесообразно ввести разделение должностей на продавцов-консультантов и кассиров, поскольку данные должности должны отвечать разным требованиям. На первоначальном этапе разработки системы оплаты труда не следует значительно дифференцировать заработную плату между

этимися должностями, достаточно будет разработать различные показатели эффективности труда для премиальной системы.

Выбранной для внедрения системой оплаты труда продавцов-консультантов и кассиров стала комиссионно-повременная система оплаты, стимулирующая продажи и премиальная система выплат, основанная на расчете ключевых показателей эффективности.

Комиссионно-премиальная система оплаты предполагает определенный размер базовой части, но не меньше минимальной заработной платы и комиссионную выплату в виде фиксированного процента выручки от продажи товара. Кроме того, предполагается внедрение премиальных выплат.

Анализируя приведенные выше данные, следует установить следующие размеры выплат:

1. Фиксированная стоимость за одну рабочую смену (по предыдущей системе оплаты в расчете участвовал месяц) продавца-консультанта и кассира с учетом районного коэффициента составит:

- смена продавца и кассира – 845 рублей;
- смена заместителя старшего продавца – 910 рублей;
- смена старшего продавца – 975 рублей.

2. Комиссионная выплата в виде фиксированной ставки процента от дневной выручки магазина составит 0,15%;

3. Соответствие сотрудника каждому показателю эффективности оценивается в 200 рублей.

Система премирования продавцов-консультантов разработана на основе трех показателей эффективности:

- внешний вид;
- работа с покупателями;
- работа с товаром.

Каждый из этих показателей имеет внутреннюю градацию из пяти подпунктов. За соответствие каждому показателю начисляется премия в размере 200 рублей.

Разработанная система премирования представлена в виде таблицы 9:

Таблица 9 – Оценка эффективности трудовой деятельности продавца для расчета премии

1.	Показатели эффективности внешнего вида	Соответствие показателю
1.1.	Скромный макияж, отсутствие пирсинга на лице, отсутствие видимых татуировок	
1.2.	Аккуратный маникюр, отсутствие длинных ногтей, допускается использование лака для ногтей постельных оттенков, чистые и ухоженные руки	
1.3.	Чистые собранные волосы естественного цвета	
1.4.	Чистый рабочий халат, чистые манжеты, отсутствие дефектов одежды, приятный запах, допускается разумное использование парфюма	
1.5.	Чистая обувь не ярких цветов с закрытым «носком»	
2.	Эффективность в работе с покупателями при выборе товара	
2.1.	Этика общения, доброжелательная улыбка	
2.2.	Умение построить беседу	
2.3.	Умение работать с сомнениями и возражениями покупателей	
2.4.	Умение завершить продажу	
2.5.	Деликатно попрощаться с покупателем	
3.	Эффективность в работе с товаром	
3.1.	Знание товара	
3.2.	Знание свойств товара и эффекта его использования	
3.3.	Способность ориентироваться на полочном пространстве	
3.4.	Способность ориентироваться на складе товаров	
3.5.	Работа со сроками годности товаров	

Максимальная премия продавца при условии соответствия всем показателям может составить 3000 рублей.

Разработанная система премирования продавцов включает в себе дифференциацию заработной платы между опытными продавцами и начинающими в пункте эффективности работы с товаром. Результат по этому пункту вычисляется по средствам проведения аттестации. Новому сотруднику потребуется определенное количество времени, чтобы соответствовать данным показателям, поэтому премия по ним на начальном этапе начисляться не будет.

Премияльная система кассиров основана на скорости обслуживания покупателей и представлена в таблице 10:

Таблица 10 – Оценка эффективности трудовой деятельности продавца для расчета премии

1.	Показатели эффективности внешнего вида	Соответствие показателю
1.1.	Скромный макияж, отсутствие пирсинга на лице, отсутствие видимых татуировок, чистые собранные волосы естественного цвета	
1.2.	Аккуратный маникюр, отсутствие длинных ногтей, допускается использование лака для ногтей постельных оттенков, чистые и ухоженные руки	
1.3.	Чистый рабочий халат, чистые манжеты, отсутствие дефектов одежды, приятный запах, допускается разумное использование парфюма	
2.	Эффективность обслуживания покупателей	
2.1.	Этика общения, доброжелательная улыбка	
2.2.	Знание особенности обслуживания дисконтных и подарочных карт, информирование покупателей об условиях	
2.3.	Скорость обслуживания (проверяется по количеству чеков за день)	
3.	Эффективность рабочего места	
3.1.	Порядок на рабочем месте (чистота, отсутствие лишних бумаг и личных предметов)	
3.2.	Наличие на рабочем месте достаточного количества упаковочных пакетов	
3.3.	3 Наличие на рабочем месте дисконтных и подарочных карт	

Максимальная премия кассира при условии соответствия всем

показателям может составить 1800 рублей.

В случае однократного несоответствия показателю эффективности, сотрудник лишается 50% премии за соответствующий пункт, во второй раз – 100%. В следующий раз премия за данный показатель будет начислена только после 15 отработанных смен без претензий менеджера к данному показателю.

Ответственным за контроль соответствия продавцов и кассиров показателям эффективности назначается менеджер розничной точки. Управляющий и директор могут вносить корректировки по своему усмотрению. Менеджер по работе с персоналом может осуществлять выездные проверки в розничные точки с целью контроля.

Изменения коснутся и графика работы продавцов и кассиров, поскольку в названных причинах увольнения, сотрудники ссылались на тяжелый график работы.

Стандартный график работы продавцов-консультантов и кассиров будет состоять из двух рабочих десятичасовых смен и двух выходных. Среднее количество рабочих часов в неделю будет составлять 34,7, это не выходит за рамки максимального рабочего времени, установленным ТК РФ. В качестве дополнительного элемента мотивации персонала, продавцам и кассирам предприятия будет предложено формировать график работы самостоятельно. Утверждать график будет менеджер по кадровому делопроизводству за один месяц до предполагаемого старта. Продавцы и кассиры могут изменять количество рабочих и выходных дней, кто-то может работать по графику один рабочий/один выходной, либо три рабочих/два выходных и т.д. Главное требование к графику:

- наличие продавца-консультанта в каждом отделе (всего три отдела: 1)детское питание и детская гигиена, 2)детская одежда и обувь, 3)женское бельё, гигиена и одежда для беременных);
- обязательное присутствие в смене старшего продавца или его заместителя;

- количество рабочих часов не должно превышать максимальное рабочее время, установленное ТК РФ;

- минимальное количество смен должно составлять не менее восьми в месяц.

В случае невозможности согласовать график между продавцами и кассирами самостоятельно, менеджер по кадрам устанавливает график два через два.

Возможность самостоятельно составлять расписание позволяет сотрудникам работать в удобном для них режиме и является фактором нематериальной мотивации. Данный шаг, с одной стороны, позволяет повлиять на ситуацию в коллективе. Каждый сотрудник видит свою выгоду: желающий заработать в конкретном месяце – может взять больше рабочих смен, нуждающийся в отдыхе – выходные дни. С другой стороны, это позволяет решить проблему сложного графика, являющуюся причиной многих увольнений.

Введение новой системы требует разработки локальных документов, отражающих информацию об оплате труда, разработку графика внедрения, кадровое оформление документов сотрудников, связанное с переводом на другую систему оплаты труда, моральную подготовку самих работников и полное перестроение системы расчета заработной платы в программном обеспечении.

Информацию об изменении системы оплаты труда нужно зафиксировать в положении об оплате труда, коллективном договоре и штатном расписании компании, куда следует вписать новые размеры окладов. Также необходимо разработать положение о премировании. Все изменения в локальных документах производятся на основании приказа директора.

Разработанная система оплаты труда предполагает увеличить заинтересованность каждого сотрудника в общем результате компании, путем вовлечения его в процесс деятельности организации. Расчет заработной платы сотрудников, исходя из количества и качества труда, позволит повысить

эффективность труда каждого работника, это приведет к увеличению объема выручки от продаж и росту прибыли. Примерный расчет заработной платы продавца по старой и новой системе, с учетом изменений рабочего графика представлен в таблице 11:

Таблица 11 – Начисление заработной платы по разным системам оплаты труда

Продавец-консультант Медведчик И.А. Расчет ЗП за февраль 2016 год			
Простая повременная (применяемая) система		Комиссионно-повременная система+премия (разработанная)	
Показатели для расчета ЗП		1. Повременно	
График работы:	6/3	График работы:	2/2
Оклад+РК (руб.) за месяц:	16 250, 00	Оклад+РК (руб.) за смену:	845
	20 (200		
Кол-во рабочих смен :	часов)	Кол-во рабочих смен по графику:	15 (150 часов)
Отработано смен согласно	20 (200	Отработано смен согласно табелю	
табелю учёта:	часов)	учёта:	15 (150 часов)
		Начислено повременно: 15*845=12 675,00	
		2. Комиссионная выплата 0,15%	
		Данные по выручке:	0,15%
		01.02.16 247365,25	371,05
		02.02.16 241015,6	361,52
		05.02.16 261021,3	391,53
		06.02.16 279156,32	418,73
		09.02.16 229165,39	343,75
		10.02.16 231654,9	347,48
		13.02.16 265784,31	398,68
		14.02.16 271099,2	406,65
		17.02.16 238700,5	358,05
		18.02.16 224123,7	336,19
		21.02.16 298754,9	448,13
		22.02.16 287145	430,72
		25.02.16 241015,55	361,52
		26.02.16 231450	347,18
		29.02.16 233125,7	349,69
			5670,87
		Начислено по % от выручки: 5 670, 87	
		3. Премия по показателям эффективности	
		Стоимость одного показателя (руб.)	200
		Согласно предоставленному отчету	
		сотрудник соответствует всем (15)	
		показателям	
		Начислена премия: 15*200=3 000,00	
Итого начислено: 16 250,00		Итого начислено: 12 675+5670,87+3000= 21345,87	
Среднедневной заработок: 16250/20=812,50		Среднедневной заработок: 21345,87/15=1423,06	

Как видно из таблицы, произошел рост заработной платы до планируемого размера в 20000 рублей, который находится в пределах допустимого значения увеличения расходов на оплату труда продавцов.

Изменение структуры заработной платы изображено на рисунке 13:

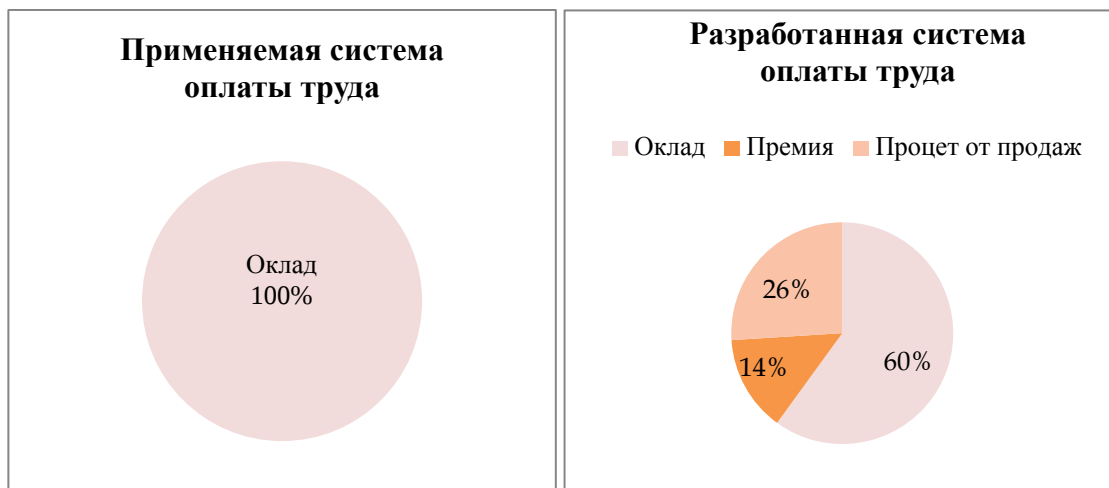


Рисунок 13 – Структура заработной платы продавца в ООО «Космос»

С момента внедрения разработанной системы оплата труда, заработная плата каждого продавца-консультанта и кассира будет зависеть от определенных показателей, фиксировать которые очень важно. Поэтому следует разработать собственный учётный бланк, например, ведомость учёта ключевых показателей эффективности. Данная форма должна содержать все реквизиты первичного документа. Образец ведомости учёта следует оформить приложением к приказу об учётной политике организации.

Начисление заработной платы будет осуществляться на основании следующих документов:

- 1) табель учета рабочего времени для расчета окладной части;
- 2) отчет о выручке для расчета комиссионной выплаты;
- 3) отчет по соответствию KPI.

Ожидаемый результат от разработанных изменений в системе расчета продавцов-консультантов и кассиров:

- разделение должностей на продавцов-консультантов и кассиров позволит улучшить качество и скорость обслуживания, что позволит привлечь

новых покупателей. Важно осуществить разделение правильно, кассирами должны стать наиболее активные, «быстрые» сотрудники, а продавцы-консультанты должны обладать знаниями о товарах;

- график работы 2/2 не будет больше причиной увольнений сотрудников, при таком графике не будет переработки, а соответственно не будет вопросов у трудовой инспекции. Кроме того внедрение гибкого графика будет мотивировать сотрудников на работу именно в этой компании;

- введение фиксированной стоимости одного рабочего дня позволит связать количество труда с его оплатой;

- комиссионные выплаты в виде процента от выручки направлены на повышение эффективности труда продавцов и кассиров, путем улучшения качества обслуживания покупателей и их количества. Материальная мотивация разовьет способности продавца оказывать влияние на покупательские решения во время консультирования, будет способствовать постоянному контролю продавцов за полочным пространством;

- премиальная система также направлена на улучшение качества обслуживания покупателей и увеличение их количества. Предполагается, что премиальная система будет мотивировать сотрудника на соответствие высоким стандартам компании.

Систему нематериальной мотивации предлагается дополнить следующими элементами:

- 1) Программа «Сотрудник месяца». На выходе из магазина предлагается поместить магнитную доску с фотографиями сотрудников и магнитные кнопки. При выходе из супермаркета, покупатель может поставить кнопку под фотографией продавца-консультанта или кассира, если ему понравился уровень обслуживания. По результатам месяца, на той же магнитной доске будет определен лучший продавец-консультант и кассир. Мнение покупателей будет сопоставляться с ключевыми показателями эффективности.

- 2) Награждение сотрудников дипломами на корпоративных праздниках, в частности во время празднования дня рождения компании. Дипломы и письма

благодарности следует вручать всем сотрудникам с учетом индивидуального вклада каждого в рабочий процесс компании.

Ожидаемый результат от внедрения системы мотивации:

- ориентация сотрудников на достижение целей компании;
- личная заинтересованность сотрудников в финансовых результатах компании;
- создание благоприятного психологического климата внутри фирмы, который отражается на качестве обслуживания покупателей;
- снижение текучести кадров;
- увеличение производительности труда, увеличение объема продаж, что приведет к росту выручки и чистой прибыли компании.

Общие рекомендации для совершенствования мотивационной системы ООО «Космос» являются:

- внедрение материальной мотивации;
- расширение элементов нематериальной мотивации;
- постоянный анализ эффективности применяемой системы мотивации персонала на предприятии, с помощью опроса и анкетирования сотрудников (Приложение А).

Заключение

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу и Герцберга. Наиболее известные авторы процессуальных теорий: Локке, Адамс и Врум.

Система мотивации персонала имеет две формы: материальная и нематериальная и может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от общей системы управления и особенностей деятельности самой организации. Классификация методов мотивации, в зависимости от ориентации на воздействие тех или иных потребностей, представлена организационно-распорядительными, экономическими и социально-психологическими методами.

Основными тенденциями развития системы мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования, разработка и др.

Во второй главе была рассмотрена система материальной и нематериальной мотивации труда на предприятии розничной торговли ООО «Космос». Положительные стороны системы мотивации касаются высокой организации труда, которая основана на соблюдении норм трудового законодательства и заботе о сотрудниках со стороны руководства и соблюдении трудовой дисциплины со стороны сотрудников. Недостатки действующей системы мотивации: отсутствие материальной монетарной мотивации и тяжелый рабочий график, оба этих недостатка являются основной причиной высокой текучести кадров.

В работе было предложено разработать и внедрить мотивационную систему оплаты труда, позволяющую оценить не только количество, но и качество труда каждого сотрудника. Рекомендуемой для внедрения системой оплаты труда продавцов-консультантов стала комиссионно-повременная система оплаты, стимулирующая продажи и премиальная система выплат, основанная на расчете ключевых показателей эффективности.

Для повышения эффективности системы нематериальной мотивации рекомендовано: предоставить возможность сотрудникам самостоятельно формировать рабочий график, поместить доску почета для выявления лучшего сотрудника месяца, и награждать сотрудников дипломами и благодарственными письмами на корпоративных праздниках.

Разработанная система мотивации для ООО «Космос» соответствует следующим принципам:

- прозрачность и объективность системы мотивации;
- связь между результатом и поощрением (наличие мотивационной системы оплаты труда, состоящей из основной и дополнительной заработной платы и премиальных выплат на основе KPI);
- разнообразие элементов нематериальной мотивации;
- охват системой всего персонала компании, с учетом индивидуальных особенностей личности;
- соответствие мотивационной системы целям компании.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий по разработке мотивационной системы в сочетании с совершенствованием иных методов управления, позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

Список использованных источников

1. Маслова Е. Л. Оплата труда персонала: учебник / М.: Дашков и К, 2015. 332 с.
2. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для вузов / М.: Юрайт, 2015. 367 с.
3. Человек и его потребности: учебник / под ред. Назирова А. Э. СПб.: «Интермедия», 2012. 439 с.
5. Продвижение людей и команд: учебник / под ред. Раевского Н. А. СПб.: 2015. 208 с.
6. Виханский О. С., Наумов А. И.: учебник / М.: Гардарики, 2013. 528 с.
7. Астахова Н. И. Менеджмент: учебник для бакалавров / Юрайт, 2013. 432 с.
8. Бреддик У. Менеджмент в организации: учебник / М.: Инфра-М, 2011. 344 с.
9. Тебекин А. В. Менеджмент: учебник для студентов вузов / М.: КноРус, 2011. 418 с.
10. Веснин В. Р. Основы управления: учебник для бакалавров / СПб.: Проспект, 2016. 272 с.
11. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учебник / М.: Инфра-М, 2014. 445 с.
12. Коноваленко В. А. Психология менеджмента: теория и практика: учебник / М.: Юрайт, 2014. 367 с.
13. Управление персоналом: теория и практика: мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / под ред. Кибанова А. Я. М.: Проспект, 2014. 74 с.
14. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах или как платить меньше, чтобы работали лучше: М.: Проспект, 2014. 238 с.

15. Одегов Ю. Г. Мотивация персонала: учебник / М.: Альфа-Пресс, 2011. 640 с.
16. Симоненко С. И. Мотивация персонала: тайное становится явным // Управление развитием персонала. 2012. №2. С. 128-136.
17. Фидельман Г. Н. Менеджмент систем. Мотивация // Стратегический менеджмент. 2015. №1. С. 10-17.
18. Казарян И. Г., Лапина В. А. Управление поведением персонала в организации: учебное пособие / Чита: ЧитГУ, 2013. 181 с.
19. Станкин М. И. Психология управления персоналом: учебное пособие / М.: Инфра-М, 2012. 250 с.
20. Руденко Г. Г. Мотивация персонала: учебник / М.: Альфа-Пресс, 2011. 640 с.
21. Фидельман Г.Н. Менеджмент систем. Кросс-группа // Стратегический менеджмент. 2013. №4. С. 262-267.
22. Пальмина Е. Ю. Мотивация торгового персонала // Управление продажами. 2015. №1. С. 2-8.
23. Зиновьева И., Кутуков К. Мотивация трудовой деятельности работников и пути её совершенствования // Менеджмент сегодня. 2014. №6. С. 13-23.
24. Каминова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы.// Человек и труд. 2012. №9. С 23-29.
25. Психология управления: учебник для вузов / под ред. Козлова В. В. М.: Издательский центр «Академия», 2013. 240 с.
26. Зуб А. Т. Психология управления: учебник и практикум / М.: Юрайт, 2014. 372 с.
27. Милаева Л. Г. Стимулирование персонала // Мотивация и оплата труда. 2015. №3. С. 186-193.
28. Миляева Л.Г. Методические аспекты активизации стимулирующей функции заработной платы персонала предприятий // Нормирование и оплата труда в сфере обслуживания. 2013. №7. С. 20-27.

29. Семеновых О. П. Материальная и нематериальная мотивация сотрудников отдела продаж // Управление продажами. 2013. №4. С. 38-44.
30. Шаломееенко Т. Г. , Очеретлова Г. В. Немонетарная мотивация – путь к развитию конгруэнтности и лояльности // Мотивация и оплата труда. 2010. № 1. С. 40-45.
31. Ариели Д. Поведенческая экономика. Почему люди ведут себя иррационально и как заработать на этом. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
32. Лазарев С. В. Карьерная мотивация молодых специалистов // Мотивация и оплата труда. 2013. №2. С. 142-148.
33. Пластинина Н. В. Способы мотивации работников с постоянным окладом // Мотивация и оплата труда. 2014. №2. С.110-114.
34. Семенцов А. Б. Мотивация персонала // личные продажи. 2013. №2. С. 66-74.
35. Лукасевич И. Я. Финансовый менеджмент: учебник / М.: Национальное образование, 2013. 768 с.
36. Толмачёв И. А. Заработная плата при упрощенной системе налогообложения / 6-е изд., перераб. и доп. М.: Дело и Сервис, 2011. 307 с.
37. Лапшова О.А. Оплата труда персонала. Учебник и практикум. М.: Юрайт, 2016. 310 с.
38. Карпова Н. В. Экономика и социология труда: социально-трудовые процессы в системе рыночного хозяйства: учебное пособие. Старый Оскол: Тонкие наукоемкие технологии, 2012 . 367 с.
39. Колупаева В. А., Раковская В. С. Экономика труда: учебное пособие. Томск: ТПУ, 2011. 175 с.
40. Экономическая теория: учебник для вузов / под ред. Е. Н. Лобачёвой. М.: 2012. 516 с.
41. Колосова О. Г. Формирование системы оплаты труда на современном предприятии // Мотивация и оплата труда. 2014. №2. С. 82-87.
42. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон Российской Федерации

от 24.07.2007 № 209-ФЗ (в ред. от 29.12.2015) // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения: 05.05.2016).

43. Лобан Л. А., Пыко В.Т. Экономика предприятия: учебный комплекс. Минск: Современная школа, 2011. 432 с.

44. Основные показатели деятельности малых и средних предприятий [Электронный ресурс]: статистика МСП // Ресурсный центр малого предпринимательства. URL: <http://rcsme.ru/ru/statistics> // (дата обращения: 01.05.2016).

45. Одегов Ю. Г. Аутсоринг в управлении персоналом: учебник и практикум. М.: Юрайт, 2014. 388 с.

46. Метлайд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: М.: Аудит и налогообложение, 2014. 163 с.

47. Заказнов А. В. Создание системы эффективной мотивации на торговом предприятии // Мотивация и оплата труда. 2012. №2. С 147-157.

48. Захарова Н. Г. Как мотивировать персонал, чтобы добиться большего в бизнесе // Личные продажи. 2012. №1. С. 98-105.

Приложение А
(рекомендованное)
Анкета

АНКЕТА

Уважаемый сотрудник!

Просим Вас ответить на вопросы, касающиеся Вашей работы, ответы на которые позволят совершенствовать систему оплаты труда и систему мотивации предприятия. В большинстве случаев ответ на вопрос предлагает выбор одного из предложенных вариантов ответа. В случае если ни один из вариантов не подходит для Вас, напишите свой ответ.

Просим отвечать искренне, анкетирование проходит анонимно, ответы разглашаться не будут. Прежде чем дать ответ, внимательно изучите все предложенные варианты.

1. Ваш пол: Ж М

2. Ваш возраст: _____

3. Ваша должность _____

4.

Подразделение (поставьте отметку напротив подразделения)	Красноармейская 101 Б	
	Иркутский тракт 70	
	Ленина 166	
	Центральный офис компании	

5. Заполните таблицу, определив, в какой мере Вы удовлетворены различными сторонами работу. В соответствующем квадрате поставьте отметку:

В какой мере Вы удовлетворены:	Удовлетворен	Удовлетворен частично	Не удовлетворен
1. Размер ЗП			
2. Режим работы			
3. Разнообразие в работе			
4. Возможность проявить самостоятельность			
5. Возможность роста			
6. Условия труда			
7. Отношение с коллегами			
8. Отношение с руководством			

6. В какой степени Вы удовлетворены своим трудом? Обведите соответствующую цифру в процентной шкале:

Работой совершенно не удовлетворен	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Работой полностью удовлетворен

7. Ваши планы на ближайший год? (обведите соответствующий пункт)

- планирую работать на прежней должности;
- планирую занять другую должность;
- планирую перейти в другое подразделение;
- планирую перейти на работу в другую компанию на ту же должность;
- планирую сменить компанию и должность;
- другое _____

8. Оцените, как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы? В соответствующем квадрате поставьте отметку:

	Снижает	Повышает	Не действует
1. Материальное стимулирование			
2. Моральное стимулирование			
3. Трудовой настрой коллектива			
4. Нововведения в компании			

9. Согласны ли Вы с тем, что мотивация повышает эффективность Вашей работы?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

10. Выберите, пять самых важных характеристик, напротив каждой поставьте цифру от 1 до 5, в зависимости от важности значения.

Характеристика работы	Балл
1. Обеспеченность современной автоматизированной техникой	
2. Удобный график	
3. Разнообразие работы	
4. Высокая заработная плата	
5. Самостоятельность в выполнении работ	
6. Престиж профессии	
7. Благоприятные условия труда	
8. Благоприятный психологический климат (коллектив)	
9. Возможность общения в процессе работы	
10. Участие в развитии предприятия	

11. Какой вид мотивации наиболее важен для Вас? Выберите, пять самых важных характеристик, напротив каждой поставьте цифру от 1 до 5, в зависимости от важности значения.

Вид	Балл
1. Доплаты (премия)	
2. Возможность влиять на размер заработной платы за счет количества и качества труда	
3. Подарки от компании	
4. Возможность приобретать товар со скидкой	
5. Возможность посещения тренингов	
6. Возможность самостоятельно выстраивать рабочий график	
7. Корпоративные мероприятия и мероприятия	
8. Комфортные условия труда и отдыха	
9. Предоставление стильной фирменной одежды и посуды	
10. Дополнительный обеденный час	

12. Когда Вы можете обсудить проблемные рабочие вопросы с руководителем? (обведите соответствующий пункт)?

- В любое время
- Только в рабочее время
- Только во время присутствия руководителя на рабочем месте
- Только в экстренных ситуациях
- Никогда

Благодарим Вас за помощь!