

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Мотивация труда сотрудников виртуальных организаций (на примере компании СП Доставка)

УДК 005.32:331.101.3:005.95

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Карпицкая Анастасия Петровна		

Руководитель

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	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)
Р2	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, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
Р3	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)
Р4	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)
Р5	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)
Р6	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)
Р7	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)
Р8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов

	стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	<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»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ Ардашкин И.Б.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗИЗ1	Карпицкая Анастасия Петровна

Тема работы:

Мотивация труда сотрудников виртуальных организаций (на примере компании СП Доставка)

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.05.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объект исследования – деятельность удалённых сотрудников в компании СП Доставка

Предметом исследования является система мотивации удалённых сотрудников компании СП Доставка

Требования к процессу исследования:

- обоснование актуальности исследования
- формулирование проблемы исследования;
- определение цели, задач, объекта, предмета, методологии исследования;
- планирование процесса исследования;

	<ul style="list-style-type: none"> - проведение анализа существующих теоретических подходов, входящих в сферу выполняемого исследования; - систематизация полученных в ходе исследования данных; - теоретическое обоснование и раскрытие сущности проблем на основе анализа литературы; - наличие элементов самостоятельного анализа на основе применения знаний и навыков, полученных за годы учёбы; - самостоятельный и творческий подход; - понимание теоретических основ исследуемой проблемы, включая критическую оценку литературных источников и различных взглядов учёных и практиков; - систематизация и анализ статистических данных; - критический подход к анализируемым материалам с целью выявления основных направлений повышения эффективности управленческой деятельности» - самостоятельное, грамотное и последовательное изложение материала и оформление работы в соответствии с требованиями. <p>Анализ теоретических и прикладных исследований.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Поставлены следующие задачи: рассмотреть теоретические основы принципов работы виртуальной организации и удалённой работы; провести анализ теоретических аспектов мотивации труда; провести анализ мотивации персонала в компании СП Доставка; разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации</p>

	<p>удалённых сотрудников.</p> <p>2. Цель - исследование системы мотивации труда сотрудников виртуальных организаций, на примере компании СП Доставка и разработка предложений по совершенствованию системы мотивации удалённых сотрудников.</p> <p>3. Разработать пути решений проблем мотивации труда удалённых сотрудников.</p>
--	---

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

- 1. Принципы работы виртуальной организации**
- 2. Теоретические и методологические аспекты мотивации труда**
- 3. Анализ управление мотивацией труда сотрудников СП Доставка**

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику

Задание выдал руководитель:

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

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Карпицкая Анастасия Петровна		

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа
КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40

Схема оценивания

39 – 40	– отлично
35 – 38	– очень хорошо
31 – 34	– хорошо
27 – 30	– удовлетворительно
22 – 26	– посредственно
17 – 21	– условно неудовлетворительно
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН ШБИП	Макиенко Марина Алексеевна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Борисович Игорь	Д.ф.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит: 86 страниц, 19 рисунков, 14 таблиц, 46 использованных источников, 1 приложение.

Ключевые слова: удаленная работа, мотивация персонала, удаленные сотрудники, виртуальная организация, система мотивации.

Объектом выпускной квалификационной работы выступает деятельность удаленных сотрудников компании «СП Доставка».

Предметом выпускной квалификационной работы выступает система мотивации удаленных сотрудников компании «СП Доставка».

Цель выпускной квалификационной работы является исследование системы мотивации труда сотрудников виртуальных организаций, на примере компании СП Доставка.

В работе применялись такие методы исследования, как: теоретический анализ, обобщение, сравнение.

В результате исследования были разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда удаленных сотрудников виртуальной организации «СП Доставка».

Степень внедрения: выдвинутые предложения по совершенствованию системы мотивации труда удаленных сотрудников виртуальной организации «СП Доставка» были рассмотрены руководителем организации и планируются к внедрению по мере появления финансовых ресурсов.

Область применения: предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда удаленных сотрудников виртуальной организации «СП Доставка» могут быть использованы в работе по формированию корпоративной культуры в аналогичных торговых организациях.

ОГЛАВЛЕНИЕ

РЕФЕРАТ	8
ВВЕДЕНИЕ	10
1 ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ВИРТУАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	13
1.1 Понятие и сущность виртуальной организации	13
1.2 Понятие, сущность и формы удаленной работы	20
1.3 Преимущества и недостатки удаленной работы.....	22
2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА	30
2.1 Сущность, понятие и структура мотивации труда	30
2.2 Теории мотивации персонала	33
2.3 Специфика мотивации труда удаленных сотрудников.....	39
3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА СОТРУДНИКОВ «СП ДОСТАВКА»	44
3.1 Общая характеристика организации	44
3.2 Анализ системы работы и мотивации удаленных сотрудников «СП Доставка»	51
3.3 Предложения по совершенствованию системы мотивации труда удаленных сотрудников	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	74
ПРИЛОЖЕНИЕ А	82

ВВЕДЕНИЕ

Удаленная работа - это современная форма занятости, при которой наемный работник и работодатель находятся на удаленном расстоянии друг от друга, передавая и получая друг другу технические задания и их выполнение, оплату за работу при помощи современных средств связи.

В современном мире все больше и больше используется труд удаленных работников. Крупные корпорации на западе, такие как Microsoft, Apple и иные, связанные с интернет технологий уже долгое время сотрудничают с удаленными работниками. Но в Россию опыт сотрудничества с удаленными работниками проникает постепенно. Это связано со многими факторами: боязнь руководителей потерять контроль над рабочим процессом, отсутствие законодательства, регулирующего работу таких сотрудников, проблемы качества выполнения сотрудниками поставленных задач.

В связи с этим актуальным становится вопрос мотивации удаленных сотрудников для качественного и своевременного выполнения. Для этого сотрудники должны обладать определенными мотивами к труду. Мотивы труда (трудовая мотивация) — есть стремление субъекта сохранить или умножить свои ресурсы посредством трудового поведения. Мотивация же со стороны работодателя выступает в двух видах: материальном и нематериальном. Только их гармоничное сочетание позволит добиться оптимальности в рабочем процессе и мотивировать удаленных работников на качественные и своевременные результаты труда. Для России зарубежный опыт в удаленной работе, в настоящее время, является отправной точкой для построения собственной системы со своими правилами и законами, удаленной работы.

В XXI веке формируется внимание к вопросам удаленной работы, а значит и к системе мотивации удаленных сотрудников приобретает характер актуальной проблемы. В современном мире российские предприятия

предъявляют определенные требования к личностным и профессиональным качествам работников, перенимая, при этом, западный подход в найме и удаленной работе с персоналом. Значит, важно исследовать факторы, которые влияют на мотивацию удаленных сотрудников, которые российские компании перенимают у западных специалистов по работе с удаленным персоналом.

Цель выпускной квалификационной работы является исследование системы мотивации труда сотрудников виртуальных организаций, на примере компании СП Доставка и формирование предложений по улучшению системы мотивации удалённых сотрудников.

Для достижения поставленной цели важно решить следующий комплекс задач, который позволит в полном объеме изучить поставленный вопрос в теме выпускной квалификационной работы.

К таковым задачам относят:

1. Исследование теоретических аспектов удаленной работы через изучение понятия, сущности и форм «удаленной работы», преимуществ и недостатков, тенденций развития и распространения;

2. Изучение вопроса мотивации удаленных сотрудников через изучение понятия, сущности и принципов мотивации, способов мотивации удаленных сотрудников и контроля за их деятельностью;

3. Исследование системы мотивации труда сотрудников виртуальных организаций на примере компании «СП Доставка».

4. Формирование предложений по совершенствованию существующей системы мотивации труда для удалённых сотрудников компании «СП Доставка».

Объектом выпускной квалификационной работы выступает деятельность удаленных сотрудников компании «СП Доставка».

Предметом выпускной квалификационной работы выступает система мотивации удаленных сотрудников компании «СП Доставка».

Новизна темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что практика удаленной работы со своими сотрудниками не так давно

появилась в практике российских предприятий, несмотря на то, что уже существуют «организации-пионеры» в этом направлении. Следовательно, теоретические основы мотивации сотрудников виртуальных организаций не достаточно разработаны и требуют дальнейших исследований, а так же, теоретических и методологических обоснований.

Практическая новизна проводимого исследования в рамках выпускной квалификационной работы в компании «СП Доставка» очевидна, так как предложения по совершенствованию системы мотивации труда сотрудников, работающих на удаленной основе в исследуемой организации, позволят повысить производительность труда, оценить результаты труда сотрудников по достоинству, сплотят коллектив и, как следствие, увеличат уровень заказов от клиентов, увеличат сумму среднего заказа, товарооборот и прибыль организации.

Принципы организации удаленной работы, сущность и формы виртуальной организации представлены в работах следующих авторов: Зинина П., Макарова Н., Шаманский А., Кох Л., Тиканов В., Лелюк А., Дементьева К., Ильясов Ф. Н., Каримов А.

Вопросы мотивации труда применимо к удаленной работе представлены в работах таких ученых и исследователей как: Деркач А.А., Могилевкин Е.А., Clausen, Keown & Keown, Маркова А.К., Филиппов А.В., Вилюнас В.К., Леонтьев А.Н., Ломов Б.Ф., McClelland, Winter, James M.Citrin, Richard A. Smith.

В работе применялись такие методы исследования, как: теоретический анализ, обобщение, сравнение.

Работа состоит из введения, трех глав, причем, каждая глава состоит из трех пунктов, заключения и списка использованных источников.

1 ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ ВИРТУАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и сущность виртуальной организации

Предпосылками для создания и дальнейшего развития виртуальных организаций выступают: глобальные изменения и тенденции в развитии современных рынков, повышающаяся значимость качества товара, его цены и степени удовлетворения потребителей, повышение важности устойчивых отношений с потребителями (индивидуальными заказчиками), а также растущее значение степени применения новых информационных и коммуникационных технологий. Еще одним аспектом выступает переориентация производства с массового потребителя на индивидуального заказчика.

Нередко, не вся организация, а только её отдельные подразделения, составляющие ее структуру, «вымываются» («виртуализируются») во внешнюю среду, структура утрачивает системообразующее значение, организация становится все более «пустотелой» и сливается с внешней средой. В предельном случае от организации может остаться офис, который директор размещает дома. Это одно из направлений виртуализации организаций, превращения ее в бизнес-систему, элементами которой являются бизнес-процессы, то есть, по сути - потоки работ.

Виртуальные организации связаны с формированием виртуального коммуникационного пространства, позволяющего обеспечивать обмен информацией в реальном масштабе времени по всей планете и создавать колоссальные базы данных и базы знаний, а также, позволяющей общаться, получать задания и отчитываться об их исполнении сотрудникам виртуальных организаций.

Последствия виртуализации для экономики всех стран мало предсказуемы. Одним из вариантов может стать исчезновение посредников между конечным потребителем и производителями, прекращение конкуренции. Прологом подобных изменений становятся такие явления, как электронная

коммерция, электронные деньги (не электронная запись о наличии денег, а настоящие электронные деньги), электронно-цифровая подпись документов и операций.

Виртуальное пространство делает неактуальным для организаций требования своевременного прихода на работы сотрудников, табелирование рабочего времени, распорядок дня, работу сотрудников подразделений в одном месте. В мире существует множество виртуальных организаций, сотрудники которых работают в разных уголках планеты Земля, общающихся между собой в виртуальном пространстве.

Еще одним направлением виртуализации выступает смена форм взаимодействия в организации под воздействием смены деятельности, целей и интересов собственников (работников) организации.

Виртуализация определяет социокультурный процесс. В организации изменяется принцип формирования ценностно-целевой структуры для рядовых сотрудников. Как правило, большинство сотрудников не воспринимают организацию как единое целое, не отождествляют свои цели с организационными, не осознают организационные цели и задачи. С точки зрения социокультурного процесса, внешняя среда становится пространством для цивилизованного сотрудничества организаций между собой, сотрудников и организации.

Существует масса определений термина «виртуальная организация». Это связано с новизной деятельности и теоретической неразработанности данного вопроса. В контексте данной работы, мы будем исходить из определения виртуальной организации, данного Тарасовым В. Б. в своей статье в журнале «Проблемы теории и практики управления»: «...виртуальная организация – это сетевая, компьютерно – опосредованная организационная структура, состоящая из неоднородных взаимодействующих агентов, расположенных в различных местах (территориально)¹.

¹ Тарасов В. Б. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа / В. Тарасов // Проблемы теории и практики управления. - №1. – 2018. - С. 87-90.

Попытки разграничить виртуальные предприятия и существующие организационные формы для более четкого определения привели к описанию виртуального предприятия как организационной формы, лишенной правовой базы². С маркетинговой точки зрения, цель виртуального предприятия - это получение прибыли путем максимального удовлетворения нужд и потребностей потребителей в товарах (услугах) быстрее и лучше потенциальных конкурентов. Но виртуальные организации достигают этого быстрее за счет объединения ресурсов партнеров, и в основном ориентируются не на удовлетворение потребностей и нужд какого-то «усредненного» сегмента рынка, а на выполнение конкретных рыночных заказов вплоть до удовлетворения определенных запросов конкретных потребителей (заказчиков). Необходимо особо отметить, что использование новых информационных и компьютерных технологий ни в коем случае не является основой виртуального предприятия. Основой является единая информационная система, под которой подразумевается совокупность средств поиска и методов, сбора, обработки, хранения, анализа и передачи внешней и внутренней информации, требующейся для жизнедеятельности виртуального предприятия и принятия управленческих решений.

Основными характеристиками виртуальных организаций выступают: открытая распределенная структура; гибкость; приоритет горизонтальных связей; автономность и узкую специализацию членов сети; высокий статус информационных и кадровых средств интеграции. Ключевое достоинство виртуальных форм организаций - это возможность выбирать и использовать наилучшие ресурсы, знания и способности с меньшими временными затратами.

Основными недостатками виртуальных организаций выступают:

- из-за отказа от классических долгосрочных договорных форм и обычных трудовых отношений практическое отсутствие социальной и материальной поддержки своих членов;

² Катаев А.В. Виртуальные бизнес-организации / А.В. Катаев. - СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2016. – с. 75.

- сильная зависимость от кадрового состава, и как следствие риски, связанные с текучестью кадров;
- предпочтение специализации и концентрации на ключевых компетенциях, тогда как многие современные направления, напротив, выступают за многоплановую квалификацию общего профиля;
- опасность чрезмерного усложнения, вытекающая, в частности, из неясности в отношении членства в ней, разнородности членов предприятия, динамики самоорганизации, открытости сетей, неопределенности в планировании для членов виртуального предприятия³.

Виды виртуальных организаций представлены на рисунке 1.4.1⁴.



Рисунок 1.4.1 – Формы виртуальных организаций

Еще одной классификацией виртуальных организационных форм является деление на внутриорганизационные (в пределах одного предприятия) и межорганизационные (объединения различных предприятий, коллективов и людей). Также существует деление виртуальных организаций по типу управления: с централизованным типом, с децентрализованным типом, с распределенным типом.

³ Катаев А.В. Виртуальные бизнес-организации / А.В. Катаев. - СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2016. – с. 12.

⁴ Катаев А.В. Виртуальные бизнес-организации / А.В. Катаев. - СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2016. – с. 18.

Виртуальная организация может быть отображена как целеустремленная система (рисунок 1.4.2), состоящая из набора взаимосвязанных элементов.

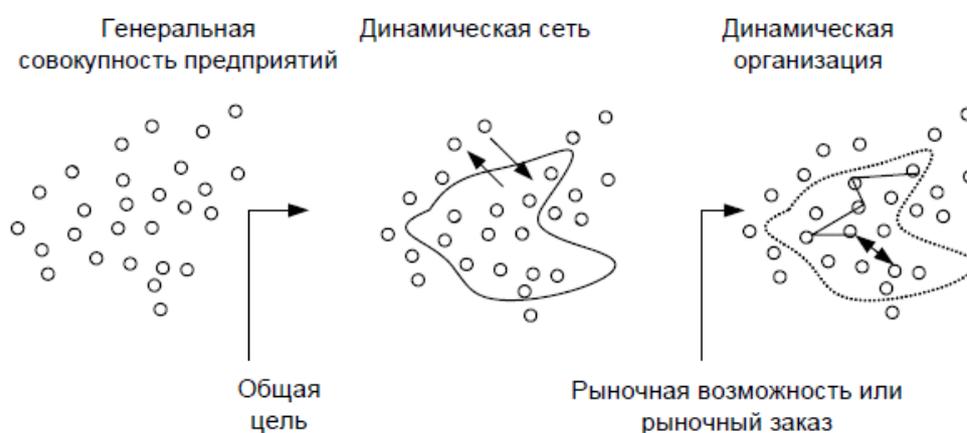


Рисунок 1.4.2 - Организационно-структурная модель виртуальной организации

Виртуальное предприятие представляет собой многоагентную организационную систему, которая определяется как множество агентов, способных функционировать в некоторых средах, находящихся в определенных отношениях и взаимодействующих друг с другом, формируя некоторую организацию, обладающих набором индивидуальных и совместных действий, включая возможные коммуникативные действия, и характеризуется возможностями эволюции⁵.

Структура виртуальной организации, согласно утверждения Лиу М., строится на матричной форме организации, то есть, исходная организационная структура изменяется в зависимости от ситуации и компетенции агентов. Виртуальная организация работает под руководством метаменеджмента, который формирует определения абстрактных требований (задач), выявлении возможных ресурсов а так же исполнителей, которые оптимально соответствуют задачам, постоянном отслеживании и перераспределении (если это необходимо) исполнителей по задачам.

⁵ Тарасов В.Б. От многоагентных систем к интеллектуальным организациям: философия, психология, информатика / В. Б. Тарасов, - М.: Инфра-М, 2017. – с. 35.

Можно также выделить три наиболее частых способов централизованного распределения задач:

1. Командное управление, когда агент-менеджер исключительно самостоятельно распределяет существующие задачи между заранее определенными исполнителями и контролирует их выполнение;

2. Распределение по принципу тендера, конкурса или торгов, когда агент-менеджер размещает объявление о задании, а потенциальные агенты-исполнители предлагают свои услуги, т.е. исполнители заранее не определены, а отбираются в результате конкурса; однако и распределение отдельных задач, и контроль остаются прерогативой менеджера;

3. Распределение путем соревнования, когда агенты-исполнители дают свои предложения уже на уровне отдельных задач, т.е. происходит подбор исполнителя под конкретную задачу, а роль менеджера сводится к контролю и координации их действий⁶.

Виртуальные организации ориентированы на постоянный поиск исполнителей для выполнения различных заказов за счет взаимодействия и сотрудничества между участниками партнерской сети.

На рисунке 1.4.3 приводится модель организации и функционирования долгосрочного виртуального предприятия как целеустремленной организационной системы.

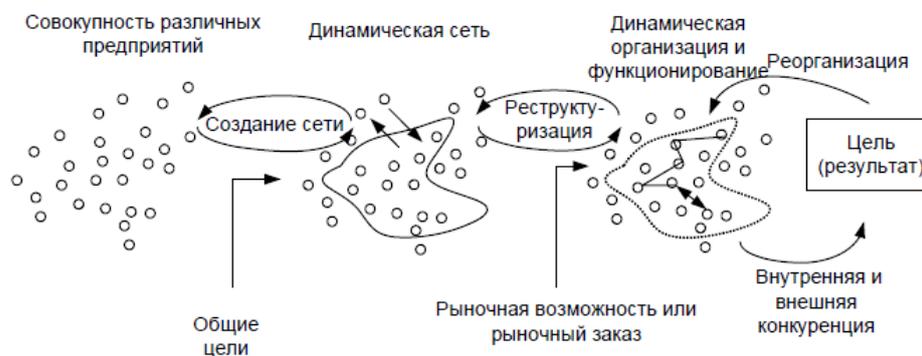


Рисунок 1.4.3 – Теоретическая модель организации и функционирования долгосрочной виртуальной организации

⁶ Тарасов В.Б. От многоагентных систем к интеллектуальным организациям: философия, психология, информатика / В. Б. Тарасов, - М.: Инфра-М, 2017. – с. 45.

Для того чтобы эффективно выполнялись отдельные заказы необходимо разработать жизнеспособную систему отбора и объединения партнеров, решающую две взаимосвязанные и взаимодополняющие задачи:

1. Привлечение как можно большего числа новых участников динамической сети, которые обладали бы ключевыми компетенциями для эффективного выполнения отдельных задач, а так же возможных рыночных заказов ну и для функционирования виртуального предприятия в целом в долгосрочной перспективе.

2. В соответствии с целями и задачами проекта осуществлять оптимальный отбор и объединение исполнителей и партнеров, которые бы обладали ключевыми компетенциями для выполнения конкретного рыночного заказа.

Следовательно, с одной стороны необходима разработка соответствующих механизмов поиска, отбора, оценки, привлечения и объединения участников динамической сети без привязки к конкретному рыночному заказу, и с другой стороны разработка механизмов регулировки потока заказов, состава, компетенций и целей участников сети.

Итак, виртуальные организации связаны с формированием виртуального коммуникационного пространства, которое в свою очередь позволяет проецировать всю деятельность организации из физического пространства в виртуальное, сохраняя и при необходимости изменяя функциональное строение организации. Создание виртуальной организации означает интеграцию уникального опыта, производственных возможностей и передовых технологий. Виртуальная организация может рассматриваться как своего рода организация над организацией, объединяющая цели, ресурсы, традиции и опыт нескольких организаций при разработке сложных инновационных проектов или при производстве продукции мирового уровня. Специфика виртуальной организации заключается как раз в единой информационной системе, под которой понимается совокупность средств и методов поиска, сбора, анализа,

обработки, хранения и передачи внешней и внутренней информации, требующейся для функционирования.

1.2 Понятие, сущность и формы удаленной работы

Удаленная работа – это современная форма занятости, при которой наемный работник и работодатель находятся на удаленном расстоянии друг от друга, передавая и получая друг другу технические задания и их выполнение, оплату за работу при помощи современных средств связи⁷.

В контексте удаленной работы важно рассмотреть еще и понятие виртуальный офис, который характеризуется программно-телекоммуникационной средой, которая обеспечивает возможность работы и общения по единым стандартам. Значит, виртуальная организация представляет собой сетевую, компьютерно - опосредованную организационную структуру, которая состоит из неоднородных компонентов, расположенных в различных местах. Такое предприятие создается путем отбора необходимых организационно-технологических ресурсов и их интеграции с компьютерной сетью. Все это приводит к формированию динамичной и гибкой системы, приспособленной для ведения успешного бизнеса в современном мире⁸.

В реальности виртуальный офис представляет собой сеть агентов, расположенных в различных местах, которые взаимодействуют друг с другом свободно при выполнении совместных заданий. Критически важным выступает использование информационных и коммуникационных технологий.

Такая форма сотрудничества очень выгодна обеим сторонам, как работодателю, так и сотрудникам. Преимущества для сотрудников: больше свободы и гибкости в планировании своего рабочего дня, места работы и обязанностей. Работодатель экономит на аренде офиса. Но есть и минусы: сложности во внутренних коммуникациях, социальном взаимодействии,

⁷ Дементьева К. С. Удаленная работа: тенденции и советы по организации [Электронный ресурс] / Сайт:RUSBASE, - URL: <https://rb.ru/article/udalennaya-rabota-tendentsii-i-sovety-po-organizatsii/7027557.html>, (дата обращения: 20.05.2018).

⁸ Там же.

удовлетворении лояльности сотрудников. Обе стороны по-разному адаптируются к удаленной работе.

В качестве основных, можно выделить следующие виды сотрудников, работающих дистанционно⁹:

1. Сотрудники по-найму, работающие удаленно. Официально оформленные в организации сотрудники, работающие в графике «полный рабочий день», для которых, удаленная работа выступает постоянным и основным источником дохода, а выполняют они её в любом удобном для них месте с доступом в сеть Интернет и иногда - с возможностью работать по гибкому или свободному графику. Значит, появляется больше свободного времени от работы и нехватка «живого» общения. Все это может привести либо к социофобии, или к занятию более активной социальной позиции в свободное время с целью сбалансировать потребность в общении с людьми.

2. Работники, которые совмещают основную работу с «фрилансом». К этой категории относят людей, которые работают постоянно в одной организации и совмещают данную работу с другой, для получения дополнительного дохода или опыта. Ведущей проблемой у таких работников выступает совмещение рабочих обязанностей. Эта группа удаленных работников наиболее распространена в настоящее время.

3. Фрилансеры. Работники, связанные с организацией минимальными обязательствами и выполняющие работу через сеть Интернет. Они самостоятельно ищут работу, незащищены социальными льготами и гарантиями и возможно отсутствие потока заказов, но, в то же время есть риск невыполнения организацией своих обязательств перед работником. Фрилансерами обычно являются работники следующих специальностей: программирование, дизайн, верстка, продажи, бухгалтерия и ряд других направлений. Здесь, на первый план выходят: опыт работы, портфолио и отзывы предыдущих заказчиков. Задачи к фрилансеру поступают письменно.

⁹ Зинина П. М. Как сделать эффективной работу удаленных сотрудников? [Электронный ресурс] / П. М.Зинина; Сайт: Блог24, - URL: <https://blog.bitrix24.ru/180/>, свободный. – Загл. с тит. экрана (дата обращения: 20.05.2018).

Статистика гласит, что фрилансеров в России, на конец 2014 года, было 37% от общего трудоспособного населения России¹⁰. Фрилансеры, как правило, работают неофициально и основную их долю занимает молодежь. В то же время, в США фрилансом занимаются опытные специалисты, которые владеют отличной репутацией и наработанной клиентской базой с заказами.

Архангельский Г. выражает мнение, что удаленная работа во многих ситуациях целесообразна, например¹¹:

- состояние здоровья сотрудника вынуждает его находиться дома, но он хотел бы оставаться включенным в рабочий процесс;

- декретный отпуск;

- сфера труда и выполнение обязанностей сотрудника не обязывают его находиться в каком-либо закреплённом рабочем месте, при этом возможность работать из дома является для него существенным мотивирующим фактором (по-семейным обстоятельствам, удаленного расположения жилья, нестандартного режима сна);

- удаленность проживания от офиса организации и наличие малолетних детей.

4. Аутсорсеры. Работники, привлекаемые для выполнения определенных задач и не являющиеся сотрудниками организации, которая выставляет задачи. При приостановке проекта их не нужно увольнять, а при возобновлении деятельности их можно с легкостью привлечь обратно к его выполнению.

1.3 Преимущества и недостатки удаленной работы

Следовательно, как мы можем увидеть из пункта 1.1 главы 1, удаленные сотрудники (в плане условий труда) являются более гибкими и мобильными. Это выступает их главным преимуществом в глазах работодателя.

¹⁰ Ильясов Ф. Н. Методология ресурсного подхода к анализу трудовых мотивов и установок // Мониторинг общественного мнения. 2013. №5. С. 13-25.

¹¹ Архангельский Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений / Г. А. Архангельский. – М.: Альпина Паблицер, 2017. – С. 178.

Преимущества для работника выглядят следующим образом: Место проживания может быть любым, для работы нужен компьютер и сеть Интернет, не нужно тратить время и деньги на дорогу до работы, деньги на офисную одежду, работа в удобной атмосфере, свободный график работы.

Наряду с преимуществами есть и негативные аспекты в работе удаленных сотрудников для работодателя:

- управление виртуальным офисом требует наличия менеджеров с опытом работы в этом направлении;
- страх руководства потерять контроль над рабочим процессом;
- затраты на создание виртуального офиса;
- невыполнение заданий работодателя;
- недоработанность законодательства.

Для сотрудника тоже присутствуют минусы: самостоятельное приобретение оборудования для работы, дефицит информации, требуется огромный опыт для такой работы, отсутствие непосредственного общения с коллегами, возможность со стороны работодателя неоплаты работы, перегруженность в получении писем, недопонимание в работе.

Для правильной организации удаленной работы сотрудникам важно придерживаться определенных условий труда. Перечислим их: обозначить рабочее время, ограничить общение с семьей в рабочие часы, организовать рабочее место, поддерживать рабочие контакты, составлять и четко придерживаться списка задач, делать перерывы, уделять время «личному общению», заканчивать работу вовремя.

В контексте удаленной работы важно сделать акцент на команде. Условиями создания команды выступают:

- команда существует для достижения совместных целей;
- члены команды взаимозависимы по отношению к общим целям;
- число членов команды ограничено, команды ограничены и устойчивы во времени;

- члены команды имеют полномочия управлять своей работой и внутренними процессами;

- команды функционируют в контексте более общей системы.

В удаленной работе присутствуют и рабочие группы, которые характеризуются наличием коллектива, который состоит из участников проекта, выполняющих свои обязанности, но они не взаимозависимы. В рабочих группах акцент делается на личной ответственности и целях. Здесь важен выбор средства передачи информации.

Обобщая вышеизложенное, можно сделать вывод, что удаленная работа имеет перспективы роста и дает фирмам, практикующим такую форму занятости, конкурентное преимущество. Сотрудники, занятые в удаленной работе, более мотивированны и способны показывать лучший по сравнению с традиционной офисной работой результат. Вместе с тем, организация виртуального офиса несет свои риски в виде чувства изолированности сотрудников, затруднений в коммуникации и обмена опытом. При этом, если учитывать преимущества и недостатки такого формата работы и выполнять рекомендации по её организации, то удаленная работа имеет большой потенциал и возможности применения¹².

В современном мире количество организаций, использующих труд «удаленщиков» растет в геометрической прогрессии. Покажем результаты исследований по теме: «удаленная работа».

В отчете Families and Work Institute (PDF)¹³ во всем мире виден рост удаленной занятости, и в 2016 году уже 63 % организаций в США переводили своих сотрудников на гибкий график работы. Исследователи Gallup's State of the American Workplace [13] говорят о том, что удаленные сотрудники уделяют на 4 часа в неделю больше работе, чем коллеги из офиса. Покажем

¹² Дементьева К. С. Удаленная работа: тенденции и советы по организации [Электронный ресурс] / Сайт: RUSBASE, - URL: <https://rb.ru/article/udalennaya-rabota-tendentsii-i-sovety-po-organizatsii/7027557.html>, (дата обращения: 20.04.2018).

¹³ Макарова Н. И. Мотивация удаленных сотрудников [Электронный ресурс] / Н. И. Макарова; Сайт: IT IS ME, - URL: <https://itisme.ru/710/blog/motivatsija-udaljennyh-sotrudnikov/>, (дата обращения: 20.04.2018).

вовлеченность в работу работников в зависимости от количества часов, занятых в удаленной работе на рисунке 1.3.1¹⁴.

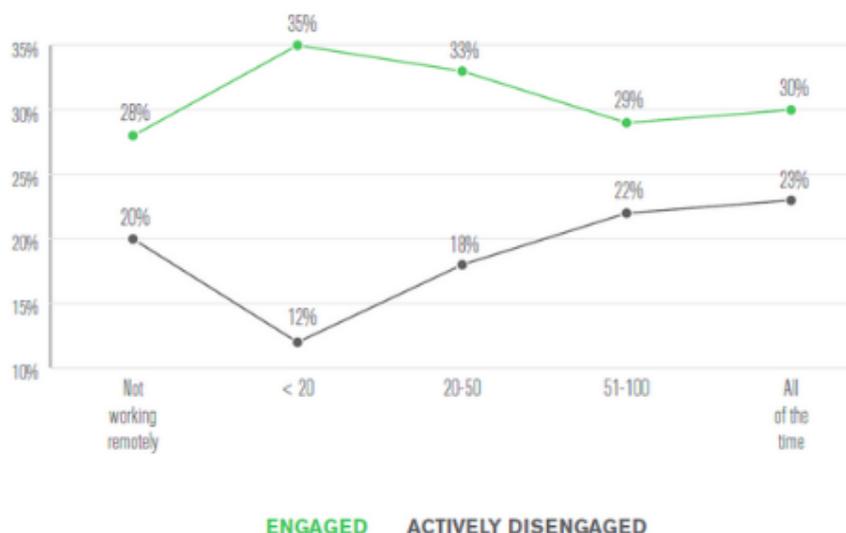


Рисунок 1.3.1 - Вовлеченность работников в зависимости от количества часов, занятых в удаленной работе

В результате опрошенные демонстрируют следующие результаты: работники тратящие на работу менее 20% от своего рабочего времени наиболее вовлечены в неё (35% опрошенных). Среди них присутствует наименьшее число неудовлетворенных работой, всего 12%. Этот способ организации рабочего времени – это оптимальный баланс для командной работы и свободы, предоставляемой удаленной работой. Увеличение процента времени, затраченного на работу до 50% у «удаленщиков» выравнивает их уровень вовлеченности в работу с офисными работниками.

Многие организации (в основном в западных странах) преподносят удаленную работу как преимущество. Это видно из статьи Ken Hess¹⁵, в которой говорится о том, что такие сотрудники ради свободного графика готовы пожертвовать частью зарплаты. Покажем это на рисунке 1.3.2.¹⁶

¹⁴ Кох Л. И. Удаленные работники требуют особого внимания [Электронный ресурс] / Л. И. Кох; Сайт: Управление персоналом, - URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?3689/>, (дата обращения: 20.04.2018).

¹⁵ Принципы мотивации персонала – принципы эффективности [Электронный ресурс] / Сайт: Первый элитный блог, - URL: <https://berichnow.ru/motivaciya/printsipyi-motivatsii-personala-printsipyi-effektivnosti/>, (дата обращения: 20.04.2018).

¹⁶ Кох Л. И. Удаленные работники требуют особого внимания [Электронный ресурс] / Л. И. Кох; Сайт: Управление персоналом, - URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?3689/>, (дата обращения: 20.04.2018).



Рисунок 1.3.2 - Процентное соотношение сотрудников, готовых на снижение зарплаты взамен на более гибкий рабочий график (в разрезе стран)

Статистика говорит, что по данным GlobalWorkplaceAnalytics.com¹⁷, более 50% работающего населения в США можно перевести на удаленную работу, либо выполняемую частично дистанционно, а 90% работников предложили сочетание офисной (требующей концентрации) и удаленной работы (не требующей концентрации) в течение рабочей недели. Распределение динамики роста предложений удаленной работы и типов работодателей, её предлагающей покажем на рисунке 1.3.3.¹⁸

Teleworkers by Type of Employer	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	%			
For Profit Employer	1,460,004	1,712,562	1,877,271	2,159,915	2,225,497	2,384,506	2,387,745	2,501,055	2,606,063	2,850,517	2.9%
Non Profit Employer	175,271	239,894	247,992	273,620	298,436	306,598	325,494	324,984	358,327	355,327	3.1%
Local Government Employer	73,714	81,171	86,322	103,742	113,007	114,150	123,031	119,622	122,520	121,297	1.4%
State Government Employer	21,018	102,697	115,299	131,219	138,801	151,244	158,362	164,382	160,661	170,932	2.0%
Fed Government Employer	30,269	161,521	147,213	157,859	153,492	167,030	158,711	157,692	144,966	150,288	1.4%
Total Employee Teleworkers	1,819,285	2,298,265	2,474,017	2,826,324	2,929,225	3,023,028	3,136,313	3,268,829	3,493,447	3,677,363	2.9%

Table 2: Telework Growth Multi-Year	2008 to 2014
For Profit Companies	94.8%
Non Profit Organizations	105.1%
Local Government	78.5%
State Government	130.9%
Fed Government	424.1%
Total Telework Growth	102.1%

Рисунок 1.3.3 - Типы работодателей для удаленных сотрудников в США, а также динамика роста предложений такой работы

Прогнозы, которые делает американская компания Virgin Media Business, говорят о том, что к 2022 году уже 60% офисных работников будут работать удаленно. Независимое исследование, проводимое Office Angels, говорит о том, что к 2036 году треть работающих сотрудников США будут работать из дома.

¹⁷ Макарова Н. И. Мотивация удаленных сотрудников [Электронный ресурс] / Н. И. Макарова; Сайт: IT IS ME, - URL: <https://itisme.ru/710/blog/motivatsija-udalennyh-sotrudnikov/>, (дата обращения: 20.04.2018).

¹⁸ Там же.

В России крупнейший сайт SuperJob¹⁹ говорит, что на 2012 год у российских компаний не было удаленных сотрудников. Но уже в 2015 году 20% опрошенных организаций использовали труд удаленных сотрудников оформленных в штат организации, 10% пользовались аутсорсингом и лишь 7% затруднились с ответом. В 2016 году ситуация кардинальным образом не поменялась. По данным того же сайта SuperJob в 2016 году, удаленная работа применялась в сфере IT-технологий (24%), продажи (18%), бухгалтерия (11%). Минимальными остаются показатели в сфере рекрутинга (10%) и дизайна (9%). Покажем эти данные на рисунке 1.3.4.²⁰

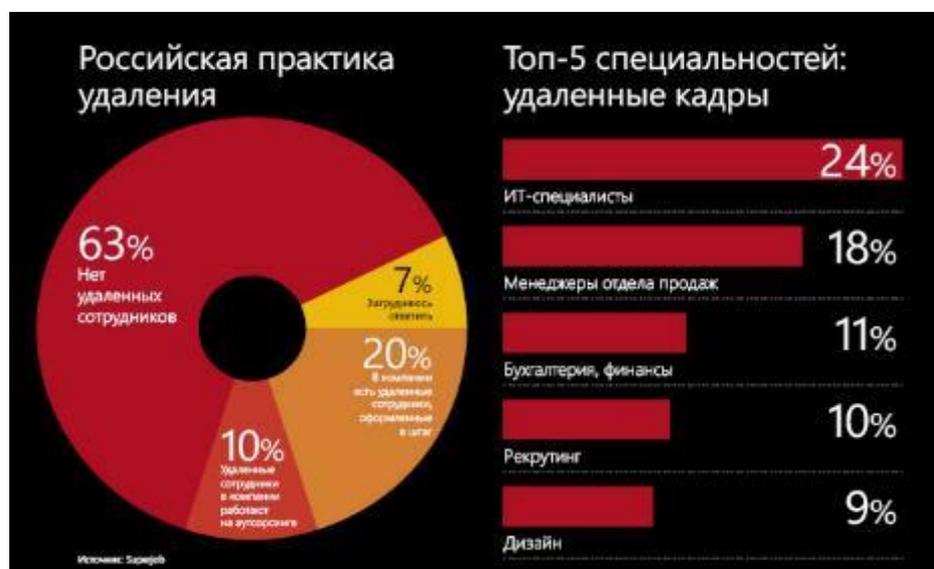


Рисунок 1.3.4 – Российская практика удаленной работы по итогам 2016 года

Теперь рассмотрим тренды будущего развития удаленной работы. К таковым можно отнести:

- «удаленная» практика продолжает сой рост;
- увеличится потребность в системе управления удаленными сотрудниками;

¹⁹ У удаленных сотрудников нет шансов на карьеру [Электронный ресурс] / Сайт: SuperJob, - URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/111886/u-udalennyh-sotrudnikov-net-shansov-na-kareru/>, (дата обращения: 20.04.2018).

²⁰ Там же.

- увеличится необходимость в соединении систем управления удаленными и офисными сотрудниками;
- удаленная работа будет актуальна не только для корпораций и малого бизнеса в России;
- работа удаленных сотрудников подвергнется аналитике и будут использоваться данные для подбора такого персонала на работу, появятся рейтинги.

Способность эффективно сотрудничать с удаленными работниками позволит иметь серьезное конкурентное преимущество для бизнеса и сможет обеспечить процветание компании на ближайшие годы.

Но для эффективной работы удаленных сотрудников важны не только их преимущества, но и грамотная система мотивации труда. Рассмотрим её во второй главе.

В результате анализа деятельности виртуальной организации можно сделать следующие выводы:

1. Специфика виртуальной организации заключается именно в единой информационной системе, под которой понимается совокупность методов и средств поиска, сбора, хранения, обработки, анализа и передачи внутренней и внешней информации, требующейся для функционирования.

2. Специфика удалённой работы состоит в форме занятости, при которой наемный работник и работодатель находятся на удаленном расстоянии друг от друга.

3. Основными преимуществами удалённой работы для работодателя являются существенная экономия на содержании рабочих мест для сотрудников, гибкость и мобильность удаленных сотрудников (в плане условий труда), возможность подбирать персонал из гораздо большего числа претендентов. Для сотрудников основными преимуществами выступают, конечно же, свобода и гибкость в планировании своего рабочего дня, места работы и обязанностей, экономия времени и средств на дорогу до работы и обратно.

4. Основные недостатки в удалённой работе для работодателя заключаются в сложностях внутренних коммуникаций, трудности управления и недоработанность законодательства. Также отдельно необходимо отметить проблемы отсутствия должного социального взаимодействия, зачастую невозможности удовлетворения лояльности сотрудников. Для сотрудника тоже присутствуют минусы: самостоятельное приобретение оборудования для работы, дефицит информации, требуется огромный опыт для такой работы, отсутствие непосредственного общения с коллегами, возможность со стороны работодателя неоплаты работы, перегруженность в получении писем, недопонимание в работе.

2 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА

2.1 Сущность, понятие и структура мотивации труда

Мотивацией труда называют важнейшую функцию управления организации, которая представляет собой стимулирование трудовой деятельности работника или группы сотрудников к деятельности по достижению целей организации через удовлетворение их потребностей²¹.

Ведущими рычагами мотивации выступают: мотивы и стимулы. Стимул – это материальное вознаграждение работника. Мотивами называют внутреннюю побудительную силу.

Для этого используют различные иерархии ценностей. Ведущей из них является иерархия А. Маслоу, которая говорит об удовлетворении сначала низших потребностей, а затем наиболее высших. К таковым относят потребности, показанные на рисунке 2.1.1.²²



Рисунок 2.1.1 – Иерархия потребностей А. Маслоу

²¹ Ветлужская Е. И. Мотивация и оплата труда / Е. И. Ветлужская, - М: Альпина Паблишер, 2017. – С. 12.

²² Ветлужская Е. И. Мотивация и оплата труда / Е. И. Ветлужская, - М: Альпина Паблишер, 2017. – С. 26.

На практике существуют и другие теории потребностей работников. Примером выступает разделение потребностей на: социальные, духовные, материальные.

Ведущими формами стимулирования выступают²³:

- заработная плата работника – это оценка его вклада в результаты деятельности организации. Зарплата должна быть сопоставима и конкурентоспособна с оплатой за труд на других аналогичных предприятиях отрасли региона. Он измеряется в валюте страны и определяется его квалификацией, способностью и достижениями в труде. В организациях присутствует система премирования и доплат различного характера;

- система организационных льгот для работников – это субсидирование и льготное питание, проезд до места работы, страхование здоровья, премирование и доплаты за стаж, выплата декретных и отпускных, больничных, продажа продукции организации по льготным ценам;

- нематериальные льготы – это возможность гибкого графика работы, дополнительные отпуска и отгулы, увеличение продолжительности основного отпуска за достижения в работе, более ранний или поздний выход на пенсию;

- увеличение уровня содержательности труда работника, привлечение его к управлению предприятием;

- создание благоприятного климата и социальной атмосферы в коллективе, устранение различного рода препятствий между группами работников (например психологических, статусных, административных), повышение уровня доверия и взаимопонимания в коллективе, различное моральное поощрение;

- планирование карьеры и продвижение работников по службе, оплата обучения и повышения квалификации.

Используя определенные принципы мотивации персонала можно достичь определенных успехов в управлении продуктивностью работы сотрудников организации. Перечислим эти принципы в Табл. 2.1.1.²⁴.

²³ Ветлужская Е. И. Система вознаграждения / Е. И. Ветлужская, - М: Альпина Паблишер, 2018. – С. 38.

Таблица 2.1.1 - Принципы мотивации персонала

Наименование принципа 1	Краткое описание 2
Принцип пропорциональности	Награда за достижение цели должна соответствовать усилиям, затраченным на ее достижения.
Принцип положительной мотивации	Положительная мотивация к работе является более эффективным способом мотивировать трудовую инициативу персонала, чем разные варианты наказаний. Важно также, чтобы каждый сотрудник был уверен, что желаемое трудовое поведение и правильное отношение к своим служебным обязанностям, достижение запланированных целей будут обязательно вознаграждены.
Принцип дифференциации	Вознаграждения за усилия и результаты труда не должны быть стандартными для всех сотрудников. В тоже время должны существовать критерии, благодаря которым регулируется размер и форма вознаграждения, как для отдельных людей, так и для групп и подразделений. Этот же принцип мотивации сотрудников применяется и при необходимости наказаний.
Принцип временной близости	Поощрение за хорошую работу, за получение запланированных результатов должно осуществляться в течение короткого времени после осуществления, чтобы это было связано с результатами деятельности работника, а не ассоциировалось им с другими причинами.
Принцип комплексной мотивации	Мотивация должна включать в себя удовлетворение максимально широкого диапазона потребностей работника.
Принцип понятности системы стимулирования	В основе этого принципа лежит известный постулат бихевиоризма «Стимул – реакция». В данном случае, каждый сотрудник должен четко знать о том, какие награды и наказания он может получить за свои действия.
Принцип принятия основных целей организации	Персонал должен знать, что хорошо для компании и почему. В этом случае цели и задачи компании сотрудники могут частично начать принимать как свои собственные. Значит, они понимают связь между своими эффективными действиями и результатами деятельности компании.
Принцип уважения достоинства сотрудников	Уважение работника как личности со стороны управляющих работников может его мотивировать больше, чем деньги или возможность получения других материальных ценностей.
Принцип соблюдения законодательства	Все разработанные правила и механизмы вознаграждения и наказания персонала должны быть основаны на действующем законодательстве.
Принцип системности в мотивации персонала	Мотивация сотрудников становится лишь тогда максимально эффективной, если она осуществляется не от случая к случаю, а постоянно.

Каждый руководитель должен использовать данные принципы мотивации персонала и разрабатывать систему стимулирования сотрудников в соответствии с их реальными индивидуальными потребностями.

Не стоит забывать, что одни и те же мотивы не могут удовлетворять всех без исключения, поэтому всегда необходимо тщательно продумывать варианты стимулирования и подбирать к каждому работнику персональный подход.

²⁴ У удаленных сотрудников нет шансов на карьеру [Электронный ресурс] / Сайт: SuperJob, - URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/111886/u-udalennyh-sotrudnikov-net-shansov-na-kareru/>, (дата обращения: 20.04.2018).

Подобные усилия никогда не проходят даром, потому что заинтересованный сотрудник всегда работает намного эффективней, продуктивней, нежели незаинтересованный.

Кроме того, это сократит процентные показатели текучки кадров, ведь персонал будет бояться потерять выгодную, интересную работу.

2.2 Теории мотивации персонала

Теории мотивации в свою основу закладывают перечень таких факторов, которые оказывают влияние на мотивацию к труду сотрудников организации. В большей степени предмет теории мотиваций сконцентрирован на анализе потребностей работников и их влиянии на мотивацию к труду. В своих теориях авторы пытаются понять, что побуждает человека к труду.

Наверное, самый древний метод мотивации, и для некоторых руководителей до сих пор единственный, – это «кнута и пряника».

Самыми популярными теориями являются: теория иерархии потребностей Маслоу А., теория ERG (потребностей существования роста и связей, которую разработал Альдерфер К., теория приобретенных потребностей Мак-Клелланд Д., теория двух факторов Гербцберг Ф., теория ожидания Врума В., теория модели Портера-Лаулера.

Теория иерархии потребностей Маслоу А. включает основные идеи и предпосылки мотивации²⁵:

- для человека всегда характерны какие-то потребности;
- все потребности человека можно объединить в группы;
- такие группы потребностей людей расположены иерархически, по отношению друг к другу;
- в отсутствии удовлетворения потребности человек предпринимает все действия для её удовлетворения. Следовательно, удовлетворенные потребности не мотивируют человека;

²⁵ Ветлужская Е. И. Система вознаграждения / Е. И. Ветлужская, - М: Альпина Паблишер, 2018. – С. 45.

- при удовлетворении одной потребности, на её место встает другая неудовлетворенная потребность;

- для человека характерно ощущение нескольких потребностей, одновременно взаимодействующих между собой;

- потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют внимания и удовлетворения, а потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как удовлетворены основные потребности более низкого уровня;

- следовательно, потребности более высокого уровня удовлетворяются большим числом способов, нежели потребности более низкого уровня.

Позднее, в своей книге «К психологии бытия» Маслоу А. добавил список высших потребностей, обозначенных как потребности роста. Такие потребности плохо поддаются описанию, так как существует тесная взаимосвязь между ними. В список таких ценностей входят: цельность, совершенство, завершенность, справедливость, жизненность, богатство проявлений, простота, красота, добро, индивидуальное своеобразие, истинность, непринужденность, склонность к игре, честность, самодостаточность. Согласно автора теории, такие ценности выступают мощным мотивом в деятельности человека и входят в структуру его личностного роста. Пирамиду Маслоу А. показана на рисунке 2.1.1²⁶.

В продолжение идеи Маслоу А. Альдерфер К. говорит о группировке потребностей человека в отдельные группы: существования, связи, роста.

Следовательно, существует прямое соотнесение между группами потребностей Маслоу А.

Потребности существования включают две группы потребностей пирамиды Маслоу А.- потребность в безопасности и физиологические потребности.

Потребность в связи корреспондирует с потребностями по Маслоу А. в принадлежности и причастности к семье, обществу и иметь коллег, врагов,

²⁶ Ветлужская Е. И. Мотивация и оплата труда / Е. И. Ветлужская, - М: Альпина Паблишер, 2017. – С. 26.

начальников и подчиненных. К этой группе относят: потребность в признании и самоуважении, групповую безопасность из пирамиды Маслоу А.

Потребность роста соотносится с потребностью в самовыражении, связанную со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию.

Все эти потребности иерархичны. Но существенным отличаем между теориями Маслоу А. и Альдерфер К. является то, что Маслоу считает движение от низшей потребности к высшей, а Альдерфер утверждает о движении в обе стороны - вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворена потребность более высокого уровня. В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным и каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более простую потребность. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом удовлетворения потребностей, а процесс движения вниз — процессом фрустрации. Покажем наглядно теорию потребностей Альдерфера К. на рисунке 2.2.1²⁷.

Теория ERG К. Альдерфера



Рисунок 2.2.1 – Теория потребностей Альдерфера К.

Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда определяет мотивацию человека к деятельности и связана с изучением и описанием

²⁷ Стуканова И. П. Менеджмент. Учебное пособие / И. П. Стуканова. – М.: МГИУ, 2015. – С. 38.

влияния соучастия и потребности властвования²⁸. Автор теории считает, что потребности низших уровней удовлетворены (витальные потребности) в современном мире и нужно приступить к удовлетворению высших потребностей человека. Такие потребности приобретены в процессе жизненных обстоятельств, опыта и обучения: потребность в достижении, соучастии, властвовании.

Потребность в достижении может быть удовлетворена в стремлении человека достигать стоящие перед ним цели эффективно, нежели он делал это раньше. Эта потребность характеризует не только отдельные личности, но и целые сообщества.

Потребность в соучастии выражена в дружеском отношении с окружающими. Для таких людей важно что они нужны кому-то.

Потребность к властвованию состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Основной направленностью данной потребности является стремление контролировать действия других, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за их действия и поведение.

Все три потребности не имеют иерархологической структуры и дополняют друг друга. Покажем теорию потребностей Мак Клееланда Д. на рисунке 2.2.2²⁹.



Рисунок 2.2.2 – Теория потребностей Мак Клееланда Д.

²⁸ Стуканова И. П. Менеджмент. Учебное пособие / И. П. Стуканова. – М.: МГИУ, 2015. – С. 45.

²⁹ Стуканова И. П. Менеджмент. Учебное пособие / И. П. Стуканова. – М.: МГИУ, 2015. – С. 56.

Теория двух факторов Герцберга говорит о делении потребностей на гигиенические факторы и мотивацию. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению условий жизнедеятельности (работой, местом жительства и пр.). Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высшего уровня, описанным Маслоу и Мак-Клелландом, активно воздействуют на поведение человека. Покажем теорию Герцберга на рисунке 2.2.3³⁰.



Рисунок 2.2.3 – Теория двух факторов Герцберга

Теория ожидания Врума. В её основании лежит постулат, что поведение человека, направленное на удовлетворение его потребностей, с учетом сильной веры в это, действительно приведет его к желаемой цели. По словам Врума «...работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения (ценностью для каждого человека является только его, т.е. индивидуальная, ценность — похвала, работа, которая нравится, положение в обществе, удовлетворение потребности в самовыражении), если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи»³¹. Покажем теорию ожидания Врума на рисунке 2.2.4³².

³⁰ Стуканова И. П. Менеджмент. Учебное пособие / И. П. Стуканова. – М.: МГИУ, 2015. – С. 58.

³¹ Стуканова И. П. Менеджмент. Учебное пособие / И. П. Стуканова. – М.: МГИУ, 2015. – С. 61.

³² Там же.



Рисунок 2.2.4 – Теория ожидания Врума

Модель Поттера-Лаулера. Она включает элементы теории ожидания и теории справедливости и включает в себя такие переменные, как: полученные результаты, затраченные усилия, вознаграждение, восприятие, степень удовлетворения. Достигнутый результат зависит от приложенных усилий, характерных особенностей индивида и его способностей. Уровень приложенных усилий подлжит вознаграждению и характеризуется степенью удовлетворенности и уверенности в том, что приложенные усилия приведут к должному вознаграждению. Следовательно, человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения за достигнутые результаты. Предполагается, что чувство удовлетворения от выполненной работы способствует повышению результативности, следовательно, высокая результативность и служит основной причиной полного удовлетворения, а не следствием его. Покажем схематично данную теорию на рисунке 2.2.5³³.

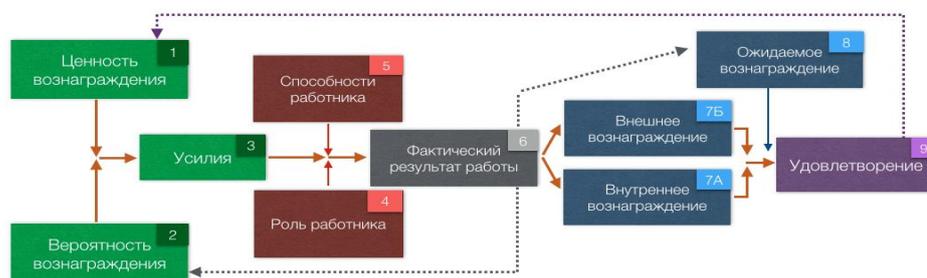


Рисунок 2.2.5 – Модель Портера Л.- Лоулера Э.

³³ Стуканова И. П. Менеджмент. Учебное пособие / И. П. Стуканова. – М.: МГИУ, 2015. – С. 73.

Гедоническая мотивационная теория, в основу которой положен постулат о том, что человек стремится к получению как можно большего удовольствия, наслаждения и как можно меньшего дискомфорта, неудовольствия, страдания и боли. Автором этой теории выступает Юнг П. Эта теория двухразмерна, так как в ней выделены два фактора: уровень стимуляции и гедонический тон, имеющий отношение к субъективному чувству удовольствия.

Психоаналитическая мотивационная теория, теория драйвов, теория условных рефлексов, теория «Х» и «У» Макгрегора – это далеко не полный перечень теорий мотиваций в современном мире. К настоящему времени в мире существует порядка пятидесяти теорий мотивации труда. В связи с тем, что, процессы труда развиваются и в мире появляются все новые виды трудовой деятельности (удаленная работа в виртуальных организациях, работа на дому и иные виды) теоретические основы и теории мотивации труда развиваются вместе с ними, но с небольшим опозданием.

2.3 Специфика мотивации труда удаленных сотрудников

Вопрос мотивации удаленных сотрудников актуален в настоящее время в связи с тенденцией роста привлечения на работу таковых. В связи с возможным развитием у удаленных сотрудников «профессиональных» заболеваний: социофобии и отсутствием непосредственного общения, отсутствием «обратной связи» по результатам труда, система мотивации принимает своеобразный характер, отличный от системы мотивации офисных работников. Для качественной и успешной мотивации удаленных сотрудников в организации важно решить ряд вопросов: как вовлекать удаленных сотрудников в команду, как создать у них ощущение принадлежности к коллективу, как создать для них мотивацию, критерии контроля за работой удаленных сотрудников.

Для дальнейшего успешного сотрудничества с удаленным сотрудником в системе мотивации его труда важно учесть следующее, что система его мотивации может быть материальной и нематериальной.

Для формирования системы мотивации удалённых сотрудников были использованы идеи Маслоу.

Покажем систему мотивации удаленных сотрудников в Табл. 2.2.1.³⁴

Таблица 2.2.1 - Система мотивации удаленных сотрудников

Метод мотивации 1	Описание метода 2
Материальные методики мотивации	
Прямые	Заработная плата, премия и штраф
Косвенные	Служебное жилье, бесплатные завтраки и обеды, социальный пакет, разнообразные льготы
Нематериальные методики мотивации	
Индивидуальная нематериальная мотивация	Расширение полномочий, позволяющее почувствовать собственную значимость, признание заслуг сотрудника и его ценности для компании, обучение, которое не дает угаснуть желанию расти и развиваться в профессии, вовлеченность в проект, обеспечивающая ощущение причастности к общему делу.
Коллективная нематериальная мотивация	Предполагает те же действия, но направленные не на личность, а на команду. Также сюда относятся различные совместные мероприятия. Например, коллективный тренинг нужен как для обучения, так и для поддержки командного духа, чувства общности, нацеленности на достижение результата. Принято считать, что обучение эффективно только при очном общении коуча и рабочего коллектива. Но на деле это не так. Тренинги, семинары и конференции, проходящие в режиме онлайн, ничуть не меньше помогают выработке командного духа.

Материальная мотивация особенно эффективна в начале совместной работы. Но со временем она утрачивает свою актуальность и при увеличении заработной платы продуктивность работы сотрудника падает. Поэтому важно совмещать эти два вида стимулирования труда.

Но у каждого сотрудника есть своя система мотивации и понять её для руководителя организации достаточно сложно, тем более, при удаленной работе. Важно придерживаться следующих правил, которые мотивируют любого сотрудника. Правила покажем в Табл. 2.2.2. [10].

Таблица 2.2.2 - Правила мотивации удаленных сотрудников

³⁴ У удаленных сотрудников нет шансов на карьеру [Электронный ресурс] / Сайт: SuperJob, - URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/111886/u-udalennyh-sotrudnikov-net-shansov-na-kareru/>, (дата обращения: 20.04.2018).

Правило мотивации	Краткое описание
1	2
Смысл	В работе удаленных сотрудников необходимо связывать каждое задание и новый проект с миссией компании. Такая взаимосвязь будет поддерживать интерес и значимость сотрудничества. Более того, станет самозапускающейся системой мотивации. Это то, что будет поднимать их с утра и помогать делать работу с удовольствием.
Критерий достижения	Каждый сотрудник на своём рабочем месте хочет показать, на что он способен. Заниженные или завышенные требования снижают мотивацию. Поэтому не стоит спешить выставлять жёсткие рамки по достижению результата. Лучше быть внимательнее, систематически тестировать удалённых сотрудников, чтобы создать им достижимые критерии с учётом роста.
Личный результат, участие, значимость, признание, обратная связь	Сотрудникам важно, чтобы руководитель замечал их личный вклад в дело. С удалённым сотрудником это особенно важно, вы ведь не можете наблюдать его в офисе и в любой момент похвалить или направить. Поэтому необходимо наладить коммуникацию, установить определённые дни онлайн-встреч, обсуждений. Чтобы созвоны, скайп-конференции проходили регулярно, в установленное время. В обратной связи руководители часто фокусируются на негативных моментах, забывая выделить хорошее.
Информирование	По тому, каким способом, в какой форме и с какой скоростью сотрудники получают информацию, они оценивают, какова их реальная значимость в глазах непосредственного начальства. Если их доступ к информации затруднён, работники воспринимают это как уменьшение собственной значимости в команде и компании. А это напрямую связано с мотивацией и лояльностью к компании. Удалённые сотрудники не имеют возможности в любое время подойти к руководителю и что-то переспросить или уточнить, поэтому для них наличие качественно организованной информации крайне значимо. Инструкции, рекомендации, базы знаний, необходимые для выполнения задач, должны быть детально сформулированы и доступны.

Чувство принадлежности	Также важным пунктом является мотивации. Люди работают охотнее, когда чувствуют себя частью команды. Если у вас отдел из удалённых сотрудников, живущих в разных городах, а может, и в странах, соедините их вместе в одну команду. Для этого можно воспользоваться платформой социального интранета, где они смогут общаться, решать общие задачи, обмениваться опытом.
Отношение руководителя	Хорошее отношение руководителя всегда очень мотивирует. Вряд ли можно эффективно взаимодействовать при наличии холодных отношений. Да, есть руководители, которых интересует только результат, а не личность, которая стоит за этим результатом. Такие руководители почти всегда в некотором проигрыше. Если руководитель не считает своих сотрудников хорошими, талантливыми, особенными, то они и не будут стремиться к этому. Они будут соответствовать тому, что он в них видит.

Как вырастить удаленных сотрудников? Этот вопрос важен для руководителя и для сотрудника. Опишем важные условия роста удаленных сотрудников³⁵:

- руководитель сам должен быть примером и моделью для подражания;
- сотрудники сами должны быть высокого личностного уровня: ответственными, самостоятельными с умением распределять личное время;
- руководителю важно правильно определить кого из сотрудников оставить работать в офисе, а кому предоставить возможность удаленно работать;
- разработать и применять систему карьерного роста и личностной мотивации удаленных сотрудников;
- оказывать сотрудникам содействие в процессе удаленной работы.

Помимо системы мотивации важно осуществлять контроль за работой удаленных сотрудников, который позволит отладить систему рекрутинга персонала, систему мотивации, оплаты труда и штрафов.

Контроль, за удаленной работой сотрудников начинается с их дисциплины. Под дисциплиной удаленных сотрудников понимается следующее³⁶:

- выданные задания выполняются по четко оговоренному графику;
- информация о невозможности выполнить задание сообщается заблаговременно руководителю;
- отчетность о выполненной работе предоставляется руководителю регулярно;
- отчетность предоставляется по строго установленной форме.

Но существуют моменты внепланового и планового отсутствия сотрудника, либо внеплановое невыполнение задания. Эти моменты как можно раньше сообщаются руководителю. Но сложно требовать с работника того, чего

³⁵ Макарова Н. И. Мотивация удаленных сотрудников [Электронный ресурс] / Н. И. Макарова; Сайт: IT IS ME, - URL: <https://itisme.ru/710/blog/motivatsija-udalennyh-sotrudnikov/>, свободный. – Загл. с тит. экрана (дата обращения: 20.02.2018).

³⁶ Макарова Н. И. Удаленный сотрудник и дисциплина [Электронный ресурс] / Н. И. Макарова; Сайт: IT IS ME, - URL: <https://itisme.ru/710/blog/udalennyy-sotrudnik-i-distsiplina/>, (дата обращения: 20.04.2018).

не делает руководитель. Следовательно, руководитель должен сам быть дисциплинированным и придерживаться тех же требований, что и предъявляются к работнику, а именно: пунктуальность, ответственность, соблюдение форм отчетности и разумность требований от работника, своевременность оплаты его труда.

Несколько слов о руководителях. Порой хочется расслабиться, успокоиться, чтобы все работало самой собой. Может быть это даже возможно, когда при встрече в офисе, достаточно сдвинуть брови или наоборот улыбнуться. Коллеги и заметят, и поймут, и все сделают как надо. Но в работе с удаленными сотрудниками, как минимум пока не наработан опыт, надо понять и принять то, что совсем успокоиться и расслабиться не получится. Как раз придется учиться видеть, слышать и чувствовать своих подчиненных на расстоянии³⁷.

В результате анализа теорий мотивации и их сопоставления со спецификой деятельности удаленных сотрудников были сформулированы принципы организации системы мотивации труда удаленных сотрудников виртуальных организаций.

³⁷ Принципы мотивации персонала – принципы эффективности [Электронный ресурс] / Сайт: Первый элитный блог, - URL: <https://berichnow.ru/motivaciya/printsipyi-motivatsii-personala-printsipyi-effektivnosti/>, (дата обращения: 20.04.2018).

3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА СОТРУДНИКОВ «СП ДОСТАВКА»

3.1 Общая характеристика организации

Исследуемая организация обладает организационно-правовой формой – общество с ограниченной ответственностью. Полное наименование исследуемой организации: ТомТорг. Сокращенное наименование, которое будет использовано в ходе написания выпускной квалификационной работы: компания «СП Доставка». Дата создания организации: 01.04.2010 года. Юридический адрес: 634057, Томская область, город Томск, улица Интернационалистов, дом 8 офис 83³⁸.

Регистрационные данные: ОГРН 1107017005842, ИНН 7017258709, КПП 701701001³⁹.

Уставный капитал организации составляет 13 000 руб. Директором является Карпицкий Евгений Владимирович. Он же является единственным учредителем организации с долей в уставном капитале 100%⁴⁰.

Основным видом деятельности организации является торговля оптовая непродовольственными потребительскими товарами с кодом ОКВЭД 46.4⁴¹.

У организации существует еще 15 видов дополнительной деятельности, такие как: торговля оптовая пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями, неспециализированная оптовая торговля, торговля розничная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями в специализированных магазинах, торговля розничная прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах, торговля розничная ювелирными изделиями в специализированных магазинах, торговля розничная, осуществляемая непосредственно при помощи информационно-

³⁸ Сведения и бухгалтерская отчетность ООО «Томторг» [Электронный ресурс] / Сайт: Зачетный бизнес. – URL: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1107017005842_7017258709_OOO-TOMTORG/balance, (дата обращения: 05.05.2018).

³⁹ Там же.

⁴⁰ Там же.

⁴¹ Там же.

коммуникационной сети Интернет, торговля розничная через интернет-аукционы, торговля розничная, осуществляемая непосредственно при помощи телевидения, радио, телефона, деятельность по складированию и хранению, деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками, деятельность курьерская, прокат и аренда товаров для отдыха и спортивных товаров, деятельность физкультурно-оздоровительная, деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки, предоставление прочих персональных услуг, не включенных в другие группировки.

Деятельность организации не подлежит обязательному лицензированию.

Миссией организации является комплексное обслуживание потребностей клиентов и покупателей, приобретающих пищевые продукты и непродовольственные товары, как для личного потребления, так и для перепродажи с использованием интернет технологий и современных средств связи.

Общий состав персонала организации 158 человек. В организационную структуру компании входят:

- организаторы: руководитель отдела продаж (1 человек), менеджеры продаж на сайте, которые создают каталоги товаров и сопровождают все покупки от момента заказа до сдачи в пункты выдачи заказов. Их заработная плата зависит от персональных объемов продаж. Они работают только в интернете. Их общая численность 85 человек;

- сотрудники склада: помощники организаторов. Они получают грузы, разбирают их и укомплектовывают заказы, сдают их в пункты выдачи заказов. Общая численность таких сотрудников 17 человек;

- персонал, обслуживающий сайт организации: администратор сайта (1 человек) и модераторы (5 человек);

- персонал пунктов выдачи заказов: директор (1 человек), сотрудники (33 человека), водители (2 человека), грузчики (2 человека), курьеры (2 человека);

- административный персонал: генеральный директор организации (1 человек), коммерческий директор (1 человек), главный бухгалтер (1 человек), бухгалтер (1 человек), системный администратор (1 человек), программисты 1С (2 человека), программисты (2 человека)

Покажем организационную структуру компании «СП Доставка» на рисунке 2.1.1.

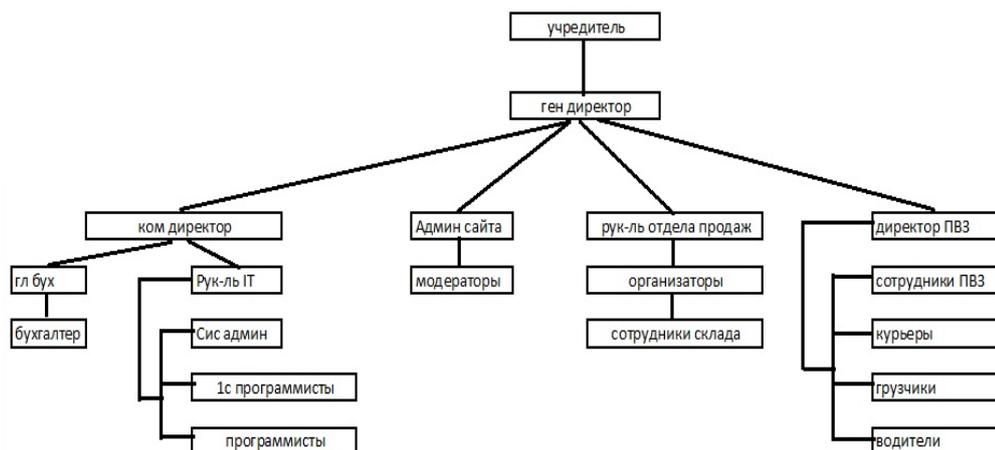


Рисунок 2.1.1 – Организационная структура компании «СП Доставка»

«СП Доставка» работает с покупателями и клиентами в городе Томске, Томской области, по всей России, осуществляя продажи посредством интернет-сайта <http://spvtomske.ru/> (сайт: Союза покупателей России (город Томск)).

Организация является постоянным партнером и поставщиком крупных предприятий города Томска и области, а так же предприятий и организаций в России.

Основными покупателями являются: физические лица и организации. Организация работает с индивидуальными предпринимателями. Зарегистрированных пользователей более 50 тыс., 26 тыс. совершают покупки регулярно (это покупатели: физ. лица).

Каналами распределения, продаваемых товаров продовольственного и непродовольственного назначения в организации выступают: интернет-продажи (98%) и продажи в розницу с применением контрольно-кассовой техники через пункты выдачи заказов 2% и носит сопутствующий характер.

Продажа осуществляется через 5 ПВЗ в г. Томске и 1 ПВЗ в г. Северске. Процесс интернет - продажи выглядит следующим образом: организатор открывает закупку, люди заказывают кому что нужно, после набора минимальной партии (от суммы или количества) отправляется заявка поставщику, на основании заявки выставляется счёт. У покупателя (физ. лица) на основании выставленного счёта от поставщика меняется статус заказов и они оплачивают организатору стоимость заказа, а он уже, в свою очередь, оплачивает стоимость заказа поставщику. Поставщик отгружает и доставляет купленное, как правило, через транспортную компанию, груз приходит, помощники разбирают и передают в ПВЗ где их уже получают покупатели (физические лица).

Постоянных поставщиков много. Если посмотреть на сайте, то каждая закупка это отдельный поставщик. Поставщики со всей России, это и оптовые компании и производители. На сегодняшний день поставщиков 6916 организаций.

За основу в становлении и дальнейшем развитии организации были взяты несколько важнейших критериев:

- создание высокопрофессионального коллектива, сочетающего в себе как опытных специалистов, так и новичков;
- соответствие высоким техническим и профессиональным требованиям, предъявляемым к процессу интернет продаж, в основе которых лежит наличие в организации современного компьютерного оборудования и высококвалифицированного персонала, наличие скоростного интернета;
- ориентация на оптовую и розничную продажу крупнейшим организациям и физическим лицам не только в городе Томске, но и в России в целом;
- обеспечение достойных условий работы для сотрудников организации;
- участие в сложных видах работ с достижением практических результатов для клиентов и покупателей;

- понимание каждым сотрудником ответственности за результаты своей работы, ценность и место его результатов в работе всего коллектива;
- постоянное повышение квалификации персоналом организации в сфере интернет-продаж;
- желание и умение найти подход и предоставить обоюдовыгодные условия сотрудничества для покупателей организации;
- наличие возможности сохранять долгие партнерские отношения с постоянными и новыми покупателями и клиентами.

Сегодня «СП Доставка» достигла определенных успехов в решении поставленных задач, исполнив их практически полностью. В связи с тем, что компьютерные технологии и техника не стоят на месте, происходит постоянное развитие и модернизация условий труда сотрудников организации, обучение персонала, совершенствование технологий интернет-продаж, используемых в работе и обновление компьютерной техники, используемой в работе организации. Примером может послужить разработка и внедрение собственных программных продуктов складского учёта, логистики, финансового учёта для ПВЗ. Регулярно вводятся новые и дорабатываются старые технологии продаж в интернете. Постоянно ведётся доработка программного продукта (сайта) для оптимизации работы менеджеров продаж и удобства покупок для покупателей. Постепенно растёт количество ПВЗ в томской области (открылись ПВЗ в Асино, Колпашево, Парабель, Каргасок). Для сотрудников всех направлений в организации проводятся тренинги, направленные на командообразование, личностный рост, тренинги направленные на улучшение профессиональных навыков в общении с людьми в процессе продажах. Организационная структура растёт за счет привлечения новых менеджеров продаж и открытия новых ПВЗ. Для начала ознакомления с торговой деятельностью организации «СП Доставка» важно рассмотреть показатели эффективности финансово-экономической деятельности организации.

Теперь, рассмотрим качественную оценку основных показателей деятельности «СП Доставка», основные показатели деятельности которой возьмем из данных бухгалтерской отчетности исследуемой организации за 2015 - 2017 годы, выписку из которой покажем в (Приложении А) а данные результатов проведенного анализа отразим в Табл. 2.1.1, в соответствии с рисунком 2.1.1, 2.1.2.

Таблица 2.1.1 – Динамика основных финансовых показателей деятельности компании «СП Доставка» за 2015 – 2017 годы

Наименование показателя	Ед. изм.	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное отклонение, (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7
Выручка	тыс. руб.	6822	7041	8085	1263	18,51
Себестоимость	тыс. руб.	4355	3960	7419	3064	70,36
Валовая прибыль	тыс. руб.	2467	3081	666	-1801	-73,00
Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	2467	3081	666	-1801	-73,00
Прибыль (убыток) до налогообложения	тыс. руб.	2392	3051	647	-1745	-72,95
Чистая прибыль	тыс. руб.	2302	2970	444	-1858	-80,71
Итого активов	тыс. руб.	2745	5314	12608	9863	359,31
Собственный капитал	тыс. руб.	2303	4717	11164	8861	384,76
Среднесписочная численность	чел.	148	150	158	10	6,76
Фонд оплаты труда	тыс. руб.	2220	2250	2380	160	7,21
Отработано в году дней	дни	247	247	247	0	0,00
Среднемесячная заработная плата	тыс. руб.	14,05	15	15,06	1,01	7,19
Производительность труда (в день)	тыс. руб.	17,63	16,03	30,04	12,41	70,39
Чистая прибыль на одного работника	тыс. руб.	15,55	19,8	2,81	-12,74	-81,93
Операционная рентабельность	-	0,35	0,43	0,08	-0,27	-77,14
Рентабельность продаж	%	36,16	43,76	8,24	-27,92	-77,21
Рентабельность активов	-	0,84	0,56	0,04	-0,8	-95,24
Рентабельность собственного капитала	-	1	0,63	0,04	-0,96	-96,00
Норма чистой прибыли	%	33,74	42,18	5,49	-28,25	-83,73

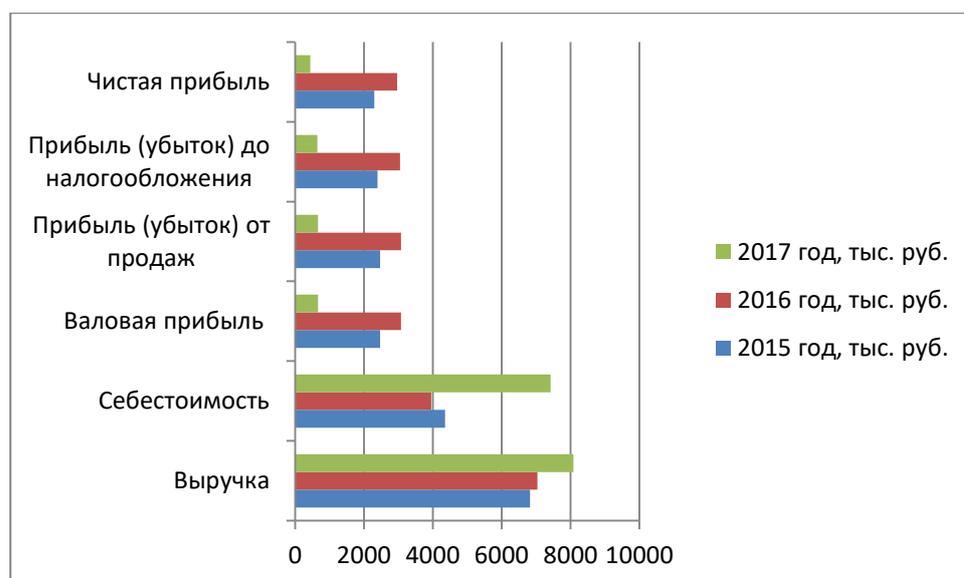


Рисунок 2.1.1 – Динамика основных финансовых показателей компании «СП Доставка» за 2015 – 2017 год

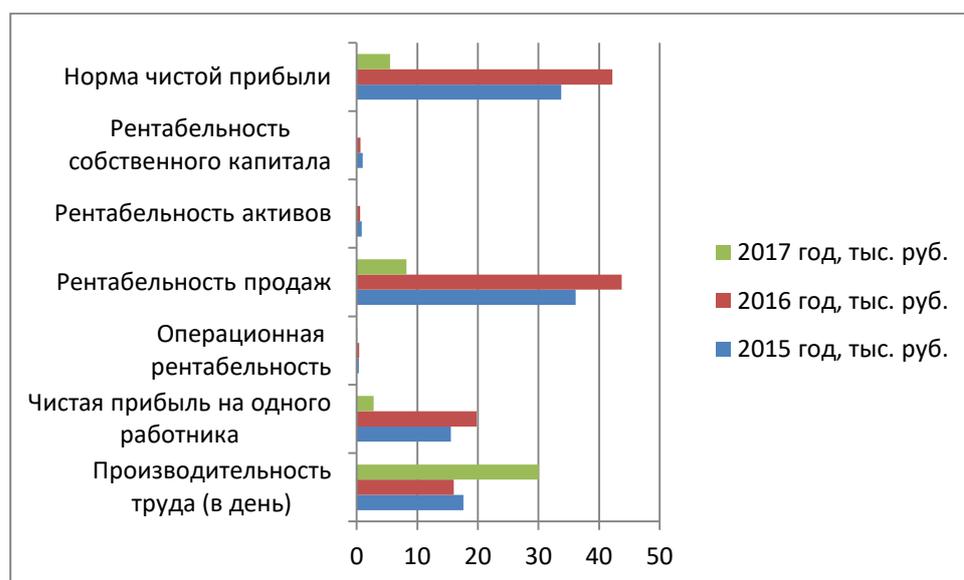


Рисунок 2.1.2 – Динамика основных коэффициентов в деятельности «СП Доставка» за 2015 – 2017 год

Темп прироста выручки в 2017 году (18,51%) говорит о развитии торговой деятельности и росте активности исследуемой организации на рынке товаров продовольственного и непродовольственного характера в 2015 – 2017 годах.

Темп прироста себестоимости в 2017 году (70,36%) говорит о влиянии кризисных явлений в экономике России на доходы физических лиц (их

снижении) и, соответственно, адаптации «СП Доставка» под эти явления в части снижения наценки на товары. Все это приводит к снижению прибыли от продаж, темп прироста которой составил в 2017 году (-73,00 %). Рост уровня прибыли организация обеспечивает за счет роста скорости товарооборота.

Показатели рентабельности: продаж, активов и собственного капитала существенно снизились. Это связано со снижением показателя прибыли.

Значительный положительный прирост дал показатель производительности труда (прирост 70,39%). Рост собственного капитала связан с накоплением чистой прибыли за предшествующие периоды, что дало темп прироста в 2017 году 384,76%. Рост активов связан с ростом дебиторской задолженности и ростом запасов организации.

Экономическая ситуация, сложившаяся в компании «СП Доставка» характерна для организаций отрасли с учетом экономической ситуации в России, несмотря на то, что прибыльность организации растет примерно на 20% в год. В целом по стране существенно снижается покупательская способность населения. Происходит перераспределение финансовых средств между товарными группами разных ценовых сегментов. В связи с этим увеличивается объём продаж через сеть интернет и в частности сайт компании «СП Доставка».

3.2 Анализ системы работы и мотивации удаленных сотрудников «СП Доставка»

В начале работы по совершенствованию системы мотивации труда удаленных сотрудников важно провести анализ существующей системы мотивации и на основе полученных выводов принимать решение и меры по её усовершенствованию.

Состав сотрудников компании «СП Доставка» многочислен и разнообразен. Среднесписочная численность персонала «СП Доставка» в 2017

году составила 158 человек. Покажем динамику структуры и численности сотрудников «СП Доставка» в Табл. 3.2.1., что соответствует рисунку 3.2.1.

Таблица 3.2.1 – Динамика показателей численности и структуры сотрудников «СП Доставка» за 2015 - 2017 год

Наименование должности	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное отклонение, (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6
Генеральный директор	1	1	1	0	0,00
Коммерческий директор	1	1	1	0	0,00
Главный бухгалтер	1	1	1	0	0,00
Бухгалтер	1	1	1	0	0,00
Руководитель IT	1	1	1	0	0,00
1С программисты	2	2	2	0	0,00
Программисты	2	2	2	0	0,00
Администратор сайта	1	1	1	0	0,00
Модераторы	5	5	5	0	0,00
Руководитель отдела продаж	1	1	1	0	0,00
Организаторы (менеджеры отдела продаж)	77	78	85	8	10,39
Сотрудники склада	16	17	17	1	6,25
Директор ПВЗ	1	1	1	0	0,00
Сотрудники ПВЗ	32	32	33	1	3,13
Курьеры	2	2	2	0	0,00
Грузчики	2	2	2	0	0,00
Водители	2	2	2	0	0,00
Итого	148	150	158	10	6,76

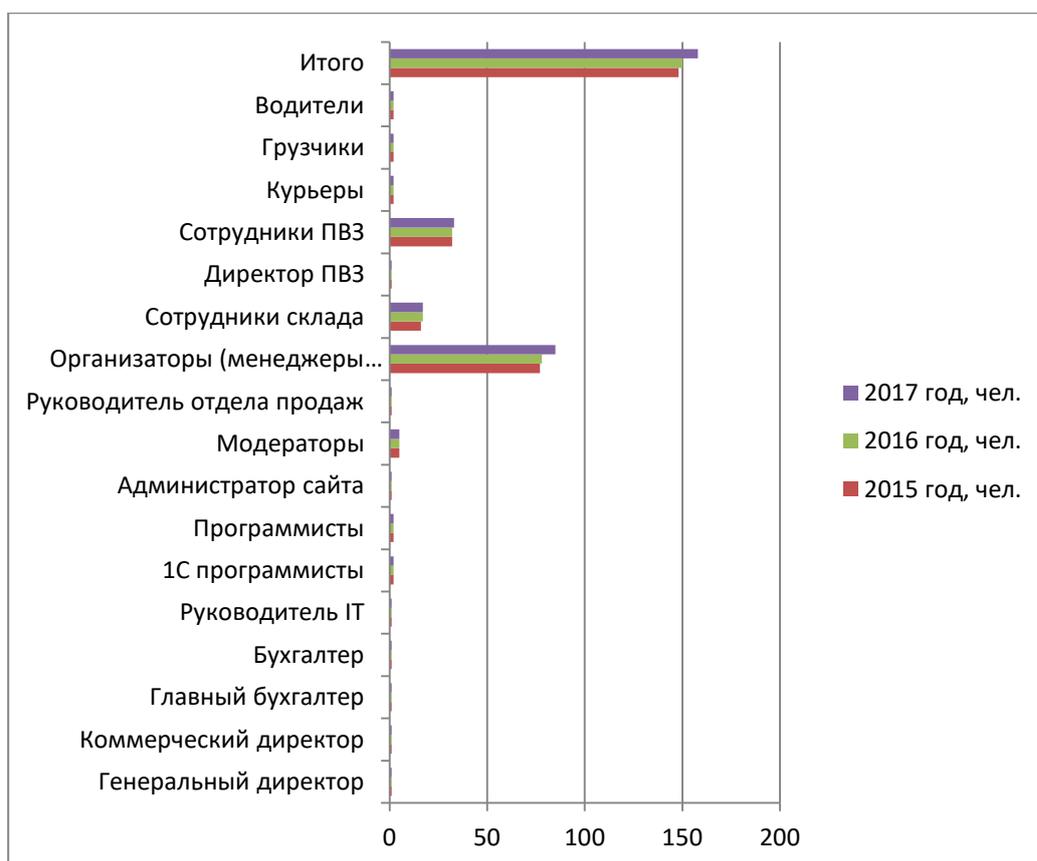


Рисунок 3.2.1 – Динамика показателей численности и структуры сотрудников «СП Доставка» за 2015 – 2017 годы

В связи с развитием деятельности организация постоянно набирает менеджеров отдела продаж, поэтому данный показатель дал прирост в 2017 году на 10,39%. Соответственно, сотрудники склада, также, полежали набору, что отразилось в темпах прироста (6,25%). Открытию новых ПВЗ сопутствует набор персонала, что дало темп прироста в 3,13% в 2017 году. Остальные категории сотрудников остались в стабильном численном составе.

Системы работы сотрудников в исследуемой виртуальной организации «СП Доставка» разнообразны. Покажем системы работы сотрудников «СП Доставка» в Табл. 3.2.2.

Таблица 3.2.2 – Системы работы сотрудников «СП Доставка»

Наименование должности	График работы
1	2
Генеральный директор	40 часовая рабочая неделя, 8 часовой

	рабочий день с присутствием на рабочем месте в офисе организации
Коммерческий директор	40 часовая рабочая неделя, 8 часовой рабочий день с присутствием на рабочем месте в офисе организации
Главный бухгалтер	40 часовая рабочая неделя, 8 часовой рабочий день с присутствием на рабочем месте в офисе организации
Бухгалтер	40 часовая рабочая неделя, 8 часовой рабочий день с присутствием на рабочем месте в офисе организации
Руководитель IT	40 часовая рабочая неделя, 8 часовой рабочий день с присутствием на рабочем месте в офисе организации
1С программисты	40 часовая рабочая неделя, 8 часовой рабочий день с присутствием на рабочем месте в офисе организации
Программисты	40 часовая рабочая неделя, 8 часовой рабочий день с присутствием на рабочем месте в офисе организации
Администратор сайта	40 часовая рабочая неделя, 8 часовой рабочий день с присутствием на рабочем месте в офисе организации
Модераторы	40 часовая рабочая неделя, 8 часовой рабочий день с присутствием на рабочем месте в офисе организации
Руководитель отдела продаж	40 часовая рабочая неделя, 8 часовой рабочий день с присутствием на рабочем месте в офисе организации

Окончание таблицы 3.2.2

Организаторы (менеджеры отдела продаж)	Ненормированно, удаленно (работа дома).
Сотрудники склада	40 часовая рабочая неделя, 8 часовой рабочий день с присутствием на рабочем месте в офисе организации
Директор ПВЗ	40 часовая рабочая неделя, 8 часовой рабочий день с присутствием на рабочем месте в офисе организации
Сотрудники ПВЗ	40 часовая рабочая неделя, 8 часовой рабочий день с присутствием на рабочем месте в офисе организации
Курьеры	40 часовая рабочая неделя, 8 часовой рабочий день с присутствием на рабочем месте в офисе организации

Грузчики	40 часовая рабочая неделя, 8 часовой рабочий день с присутствием на рабочем месте в офисе организации
Водители	40 часовая рабочая неделя, 8 часовой рабочий день с присутствием на рабочем месте в офисе организации

Из Табл. 3.2.2 видно, что удаленно (не в офисе организации) работают организаторы (менеджеры продаж), тогда как остальные сотрудники обладают определенным расписанием в работе и нормированным рабочим днем. Следовательно, в «СП Доставка» менеджеры продаж составляют большую численность в общей численности организации, что показано на рисунке 3.2.2.

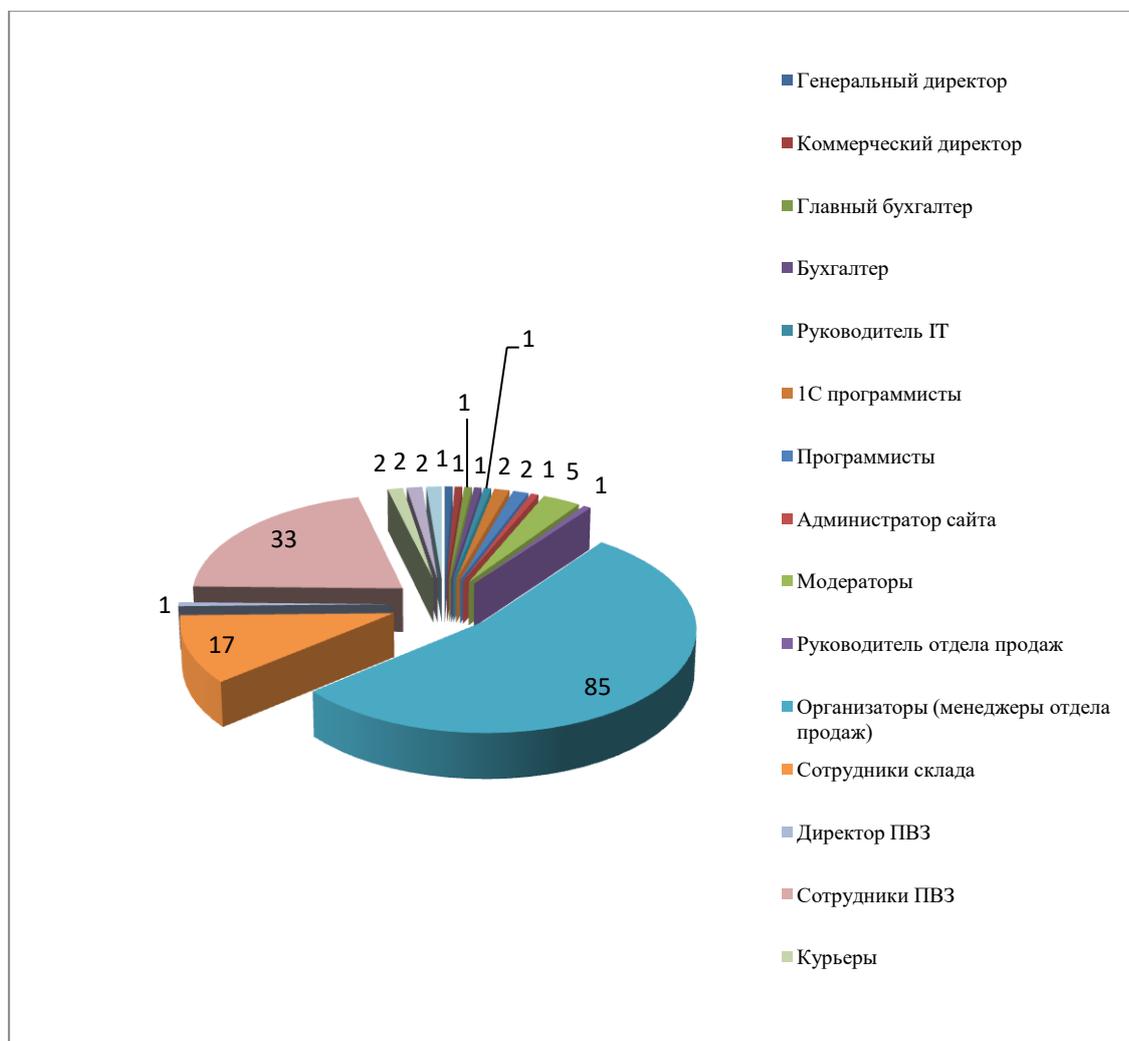


Рисунок 3.2.2 – Удельный вес менеджеров продаж в общей численности «СП Доставка» в 2017 году

Перейдем к анализу системы оплаты труда сотрудников «СП Доставка», как одной из ведущих составляющих общей системы мотивации сотрудников организации. Именно финансовая сторона выступает привлекательной для сотрудников, потому что, согласно, теории мотивации Маслоу А. удовлетворение низших потребностей (в еде, жилье, безопасности и пр.) позволит сотрудникам удовлетворять их высшие потребности (самореализации, признании). Удовлетворение потребностей низшего уровня происходит путем получения оплаты труда (денежных средств), за которые возможно купить пищу, оплатить коммунальные услуги, купить одежду и обеспечить физическую безопасность.

Система оплаты труда в общих чертах выглядит следующим образом:

- сотрудники административного корпуса получают оклад + районный коэффициент за минусом налогов – 2 раза в месяц (аванс, заработная плата) и премии один раз в квартал;

- персонал пунктов выдачи заказов получают оклад + районный коэффициент за минусом налогов – 2 раза в месяц (аванс, заработная плата) и премию в 5% от розничных продаж ежемесячно;

- сотрудники склада получают оклад + районный коэффициент за минусом налогов – 2 раза в месяц (аванс, заработная плата) и премии один раз в квартал;

- организаторы (менеджеры продаж) – 10% от объема продаж;

Все сотрудники трудоустроены. С суммы начисленной заработной платы организация делает отчисления налогов.

Спецификой в начислении заработной платы обладают менеджеры продаж. Специалисты отдела, достигшие определенного уровня товарооборота открывают ИП и сотрудничают с «СП Доставка» по договору возмездного оказания услуг, так как объем налогообложения доходов меньше и, следовательно, уровень дохода, остающегося в распоряжении предпринимателя выше.

Покажем динамику уровня оплаты труда по менеджерам продаж за 2015 – 2017 год в «СП Доставка» в Табл. 3.2.3., что соответствует рисунку 3.2.3.

Таблица 3.2.3 – Динамика уровня оплаты труда менеджеров продаж за 2015 – 2017 годы в «СП Доставка»

Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное отклонение, (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6
Выручка от продаж	6822	7041	8085	1263	18,51%
Уровень заработной платы менеджеров продаж (10%)	682,20	704,10	808,50	126,30	18,51%

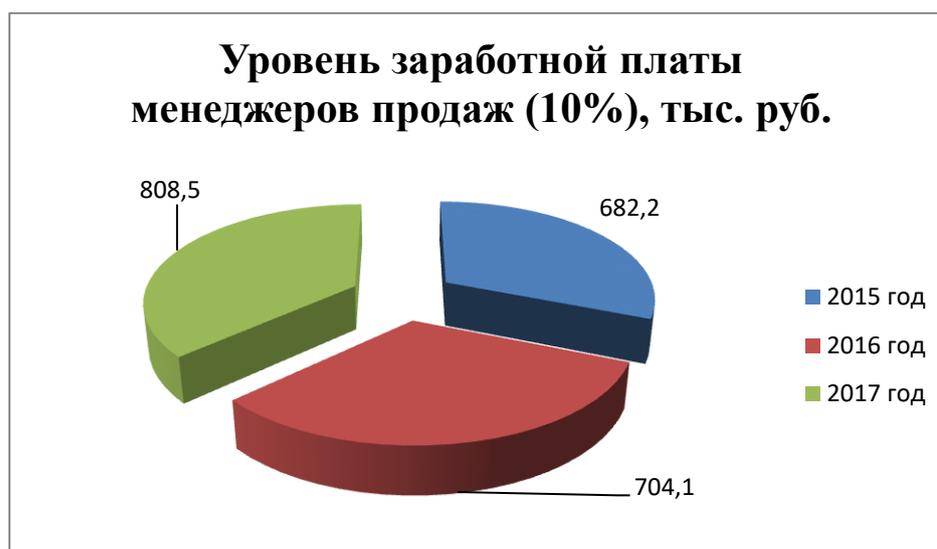


Рисунок 3.2.3 - Динамика уровня оплаты труда менеджеров продаж за 2015 – 2017 годы в «СП Доставка»

Перейдем к анализу системы работы менеджеров продаж в «СП Доставка». Что делают менеджеры:

1. Находят поставщика товаров.
2. Создают каталоги на сайте организации, исходя из предложений поставщика.

3. Находят покупателей из общего числа посетителей на сайте, используя рекламу товаров (пиар-размещение товаров в сквозном блоке слева, топ сбор- закрепление каталога товаров вверху в общем списке, банерную рекламу - отдельный функционал, размещающий банеры в разных местах сайта, создавая тему на общем форуме пользователей и рассказывая о различных преимуществах предлагаемых товаров).

4. Отвечают на все вопросы покупателей, относительно процесса покупки, оплаты, забора заказа и работы с сайтом.

5. Собирают заказ по каждому конкретному поставщику. Это происходит автоматически, покупатели складывают различные товары себе в корзины, менеджер видит их в своём личном кабинете на сайте организации в отдельном отчёте по каждому поставщику.

6. Далее менеджер отправляет заявку поставщику, а тот, в свою очередь, выставляет счёт на оплату организации. «СП Доставка» оплачивает денежные средства со своего расчетного счета на расчетный счет поставщика, потом, поставщик отгружает товар и доставляет его с помощью транспортной компании, с доставкой до терминала в городе Томске.

7. У покупателей в корзинах заказов меняется статус заказа и появляются реквизиты на оплату. Оплата производится по платежным реквизитам на расчетный счет компании.

8. После прихода груза сотрудники склада заходят на сайт через свои личные кабинеты и видят списки покупателей и товаров и поставщиков.

9. Формируют посылки для каждого покупателя и сдают их на центральный склад г. Томска.

10. С центрального склада все посылки водители доставляют по ПВЗ города и области исходя из информации каждого покупателя о желаемом ПВЗ для получения.

11. Когда посылка приходит в желаемый для покупателя ПВЗ, ему автоматически приходит уведомление о том, что посылка с заказом ждёт его в

выбранном ПВЗ. Уведомление приходит в почту указанную при регистрации и на сайте в личный кабинет покупателя.

12. Обзвон клиентов по телефону не осуществляется.

Организация постоянно дорабатывает систему работы (компьютерные системы организации) в сторону автоматизации процессов. Чем меньше человек «делает руками», тем меньше процент возможных ошибок. Менеджеры территориально могут находиться в любой точке планеты, главное чтобы была доступна сеть Интернет.

Система мотивации труда удаленных сотрудников (менеджеров продаж) достаточно проста и функциональна. Она содержит элементы материального и нематериального стимулирования труда.

К материальному стимулированию труда удаленных сотрудников отнесем выплату 10% от объема продаж, то есть от выручки. Усредненный уровень доходов менеджеров по продажам за 2015 – 2017 годы покажем в Табл. 3.2.4, что соответствует рисунку 3.2.4.

Таблица 3.2.4 – Средний уровень доходов менеджеров продаж компании «СП Доставка» за 2015 – 2017 годы

Наименование показателя	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное отклонение, (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6
Уровень дохода, общий, тыс. руб.	682,20	704,10	808,50	126,30	18,51
Численность менеджеров продаж, по годам, чел.	77	78	85	8	10,39
Средний уровень оплаты труда одного менеджера продаж, в год, тыс. руб.	8,8597	9,0269	9,5118	0,6521	7,36



Рисунок 3.2.4 - Средний уровень доходов менеджеров продаж в компании «СП Доставка» за 2015 – 2017 годы

Исследовав динамику материального вознаграждения менеджеров продаж можно сказать, что росту уровня продаж выше роста уровня доходов данных специалистов на $18,51\% - 7,36\% = 11,15\%$. Таким образом, за счет продуктивного использования расходов на вознаграждение персонала дополнительно реализовано товаров на 11,15% больше. Несомненно, материальный стимул в деятельности менеджеров выступает ведущим.

К материальным стимулам можно отнести подарки ко дню рождения сотрудников, которые дарят от имени руководства в виде небольшой денежной суммы, новогодние подарки для детей сотрудников, не достигших 18 лет.

Самым лучшим нематериальным стимулом выступает признание достижений менеджера продаж и объявление их во всеуслышание. Ежемесячно подводятся итоги периода и объявляется лучший менеджер продаж по общей сумме продаж. Об этом пишут в группах в мессенджерах организации.

Ежедневное общение в группах организации, которые расположены в таких мессенджерах как: whatsapp, telegram, skype выступает серьезным стимулирующим фактором в работе. Посредством общения менеджер получает определенные задачи, отчитывается об их выполнении, делится текущими

проблемами и получает на них ответы, получает необходимые пояснения и документы. Все это позволяет ему ощущать себя единым целым с командой сотрудников организации вне зависимости от того из какого места планеты Земля он работает.

Определенный функционал сайта позволяет не только он-лайн видеть объёмы продаж за любой указываемый период, но и работать над созданием каталогов, осуществлять сопровождение продаж на всех этапах. Этот функционал называется личным кабинетом менеджера продаж. На сайте есть функционал, доступный всем менеджерам, на котором отражаются все результаты продаж и каждый из менеджеров может видеть достижения своего коллеги. Все это создает систему соревновательного труда и толкает менеджеров продаж на большие объемы реализации и успешную работу.

Обучение менеджеров продаж: проводятся тренинги направленные на командообразование, личностный рост, тренинги направленные на улучшение профессиональных навыков в общении с людьми при продажах. Дважды в год руководители компании «СП Доставка» проводят обучение для менеджеров продаж, приглашая ведущих коуч-тренеров в этой области для обучения. Одним из последних специалистов, которые проводили тренинги для сотрудников организации были: Шерина О. А., Цукер А., Азимов С., Поляков О., Шипулина Т.

Корпоративные праздники являются неотъемлемой частью мотивации не только удаленных сотрудников. Цель – общее повышение корпоративного духа, повышение лояльности сотрудников, по отношению к организации. Большое количество участников (как правило, все сотрудники организации). Есть дата, к которой можно приурочить проведение праздника. Участие сотрудников добровольное. В ходе игр, проводимых на праздниках, разворачивается спонтанное взаимодействие. Процессом руководит инструктор или ситуативно - неформальный лидер. Лидер определяется стихийно и может захватывать власть на весь период игры. Группа избегает или не решает конфликтов. После проведения праздника формируется стенд с фотографиями.

Контроль за работой осуществляется функционалом (программным обеспечением) сайта. Каждый менеджер авторизован в системе и имеет свой личный кабинет. Через личный кабинет он занимается созданием каталогов, осуществляет сопровождение продаж на всех этапах.

Так же, на сайте есть функционал, позволяющий он-лайн видеть объёмы продаж за любой указываемый период. В нем видно любые расходы каждого менеджера за любой период. Расходы подразумевают использование рекламных компаний на сайте (продвижение товаров). Все необходимые отчёты формируются и выгружаются с сайта.

Дополнительно используются мессенджеры для он-лайн общения менеджеров между собой и руководителем. Используется программа skype, telegramm (для всех менеджеров) и whatsapp (объединенные по одному юридическому лицу). В программе skype общий диалог в режиме онлайн «обовсём», в программе telegramm обсуждаются вопросы развития и продвижения, в программе whatsapp решаются все вопросы по оплате счетов и получению грузов.

Руководство компании «СП Доставка» получает полную и достоверную информацию в режиме «он-лайн» по запросу о состоянии дел в виртуальной организации, а именно, в отношении деятельности менеджеров продаж.

Такие уникальные возможности руководство получает благодаря программным продуктам, внедренным в деятельность организации, которые выступают личной разработкой IT специалистов компании «СП Доставка».

На удаленную работу, в основном, переходят люди с четкой организацией труда, внутренними мотивами и стимулами к осуществляемой деятельности. Со стороны руководства организации требуется лишь поддерживать их и своевременно оценивать как с материальной, так и с нематериальной точки зрения.

Таким образом, в результате анализа системы мотивации в компании «СП Доставка» можно сделать следующие выводы: материальное стимулирование развито и соответствует ожиданиям сотрудников. При этом

необходимо выделить в качестве недостатка системы мотивации в компании «СП Доставка» отсутствие нематериальной мотивации сотрудников.

3.3 Предложения по совершенствованию системы мотивации труда удаленных сотрудников

Наряду с материальной системой мотивации труда, которая высокоэффективна в компании «СП Доставка», должна присутствовать в полной мере и развиваться нематериальная система мотивации труда удаленных сотрудников. Очевидно, что система нематериальной мотивации формируется индивидуально для каждой организации и является важным дополнением к системе материального стимулирования труда. Ну и конечно же система мотивации в организации не может быть универсальной для всех сотрудников. Для удаленных сотрудников она имеет свою специфику.

В целях достижения максимального действия стимулов необходимо учитывать принципы строения системы мотивации труда⁴²:

1. Доступность. Условия должны быть понятны всем работникам. Мотивационный стимул должен быть так же доступен всем работникам.

2. Ощутимость. Один и тот же стимул может по разному влиять на разных сотрудников. Для кого-то стимул в размере одной тысячи рублей будет уже ощутим, а для других и десять тысяч будет недостаточным. Существует порог действенности стимула.

3. Постепенность. Материальные стимулы периодически корректируются в сторону повышения. Ни в коем случае нельзя допускать снижения материального стимулирования.

Опыт российских организаций говорит о том, что при разработке системы мотивации существует вероятность возникновения сложностей, среди них:

⁴² Козловский, В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент: Учебник./ В.А. Козловский, Т.В. Маркина, В.М. Макаров. – СПб.: Специальная литература, 2015. – с. 423.

1. Сложность определения методов влияния на результативность сотрудников - это объясняется индивидуальностью системы мотивации для каждого человека (даже при одинаковом наборе потребностей актуальность и сила мотивов может быть разной для разных сотрудников);

2. Сложность разработки системы мотивации в организации – для всех членов команды очень сложно выстроить систему мотивации, которая учитывала бы интересы всех;

3. Сложность в нестабильности системы мотивации - любая система мотивации с течением времени теряет свою начальную привлекательность и эффективность, как следствие периодически нужно разрабатывать новую;

4. Сложность мониторинга системы мотивации – с течением времени мотивы и ожидания сотрудников могут меняться, поэтому то, что работало раньше, со временем может перестать работать.

Рассмотрим инструменты нематериальной организационной мотивации, которые целесообразно было бы применять в рамках работы с удаленными сотрудниками в компании «СП Доставка» (для удобства будем называть все перечисленные инструменты нематериальной мотивацией). Условно их можно разделить на четыре группы:

1. Условия труда. К этой группе отнесем все инструменты, которые обеспечивают сотрудникам комфортную работу. Согласно теории мотивации А. Маслоу, эти инструменты в первую очередь удовлетворяют физиологические потребности.

2. Социальная поддержка. Инструментами этой группы организация будет обеспечивать сотрудникам некоторые гарантии стабильности и уверенности в завтрашнем дне. По А. Маслоу – эти инструменты должны помогать обеспечить потребность в безопасности.

3. Корпоративная культура - общекорпоративная система ценностей, позволяющая каждому сотруднику чувствовать свою принадлежность к важному сообществу людей, получать от нее признание собственного

профессионализма. По А. Маслоу - данные инструменты восполняют потребности в принятии и уважении⁴³

4. Возможность самореализации. К этой группе можно отнести все, что дает сотрудникам возможность развиваться, достигать целей, выстраивать собственный карьерный рост. По А. Маслоу - это инструменты удовлетворения потребности в самореализации.

Каждая группа нематериальной мотивации содержит большое число инструментов. В рамках моей выпускной квалификационной работы рассмотрим инструменты, которые наиболее популярны в большинстве российских и западных организаций, а результаты отразим в Табл. 3.4.1.

Таблица 3.4.1 - Инструменты нематериальной мотивации труда удаленных сотрудников

Инструменты	Составляющие
1	2
Условия труда	Место работы, оснащенность, безопасность, транспортное обеспечение, мобильная связь, интернет, питание, медицинское обслуживание, занятия спортом, график работы.
Социальная поддержка	Медицинская страховка, пенсионное страхование, кредитование, материальная помощь, путевки на отдых, скидки на продукцию.
Корпоративная культура	Организация работы, четкость распределения функций, механизм принятия решений, стандарты работы, оценка эффективности деятельности, стиль руководства, внутренние и внешние коммуникации, PR, пути разрешения конфликтов, отношение к делу, отношение к организации в целом, корпоративный стиль (единая символика), соревнования и конкурсы, корпоративные традиции и праздники.
Возможность самореализации	Профессиональное и карьерное развитие, возможность принятия решений, участие в управлении, обучение, стажировки, стимулирование инноваций.

⁴³ Карташова, Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение. / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова. Т. О. Соломанидин. – М.: ИНФРА-М, 2017. – с. 523.

Рассмотрим подробнее инструменты из вышеперечисленных групп⁴⁴.

1. Условия труда. На сотрудников организации оказывают воздействие не только традиционные средства стимулирования (такие как денежные и моральные), в не меньшей степени влияет то, насколько само содержание труда и условия работы согласуются с ожиданиями, требованиями и установками каждого сотрудника. От этого конечно же зависят: заинтересованность в конечном результате, настрой на работу, готовность работать с высокой отдачей. При построении системы мотивации в организации значимо всё, и оснащённость необходимым оборудованием, и организация питания на рабочем месте, и местоположение офиса и система транспортного обеспечения - все это значимые факторы. Опыт российских и зарубежных организаций говорит нам, что внедрение гибкого рабочего графика благотворно влияет и прекрасно мотивирует коллектив, снижает число опозданий, текучесть кадров и невыходов на работу, усиливает трудовую мотивацию сотрудников. Сотрудникам это дает возможность выстроить свой рабочий график соответственно с личным и с семейными нуждами, избежать транспортных пробок в час пик и иметь ощущение контроля над своей работой. Также одним из способов создания мотивирующих условий труда в организации является укороченная или удлиненная рабочая неделя. Удаленные сотрудники управляют всеми вышеперечисленными факторами самостоятельно и ориентированы на результат – получение достойного высокого дохода. В доработке нуждается оснащённость рабочего места менеджера, медицинское обслуживание, занятие спортом, грамотное распределение рабочего времени. Под оснащённостью понимается доработка сайта организации, под медицинским обслуживанием – возможность воспользоваться услугами медицинского страхования. Из-за нехватки времени многие удаленные сотрудники этим не пользуются. На занятие спортом, так же, не остается

⁴⁴ Козловский, В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент: Учебник./ В.А. Козловский, Т.В. Маркина, В.М. Макаров. – СПб.: Специальная литература, 2015. – с. 343.

свободного времени. А грамотное распределение рабочего времени – это краеугольный камень в любом виде дел и бизнеса.

2. Социальная поддержка. На сегодняшний день не только крупные организации используют инструменты социальной поддержки своих сотрудников. Всё чаще используются программы медицинского и пенсионного страхования, оплата отдыха сотрудников, кредитование из средств организации. Сегодня это инструменты привлечения в организацию необходимых и ценных сотрудников. Медицинское страхование для сотрудников и для членов их семей, в российских компаниях, стало основной частью социальных пакетов. Медицинское страхование может включать самые разнообразные услуги. Стандартная программа добровольного медицинского страхования состоит из амбулаторно-поликлиническое обслуживание, вызова врача на дом, услуг стоматолога (без протезирования). Как правило, во всех случаях сотрудники организации и члены их семей прикрепляются к одному медицинскому учреждению. Однако практика показывает, что говорить о высокой эффективности данного инструмента вряд ли возможно, поскольку далеко не все сотрудники пользуются предоставленной им медицинской страховкой⁴⁵.

В нашей стране быстро растёт популярность дополнительного пенсионного страхования, хотя появилось на рынке оно недавно. Уже в ближайшем будущем многие российские организации планируют внедрение данного инструмента. Для сотрудников это прекрасная возможность обеспечить достойный уровень жизни после выхода на пенсию, для организации – возможность существенно снизить текучесть кадров и поддержать свой имидж хорошего работодателя.

Некоторые организации сталкиваются с низкой степенью заинтересованности своих сотрудников в пенсионных программах. Это особенно заметно если коллектив состоит из преимущественно молодых людей.

⁴⁵ Козловский, В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент: Учебник./ В.А. Козловский, Т.В. Маркина, В.М. Макаров. – СПб.: Специальная литература, 2015. – с. 279.

Для эффективного внедрения пенсионного страхования в организации важно уделять особое внимание информированию всех работников о пенсионных программах. Разъяснительная работа среди молодых сотрудников требует особого подхода. Всю необходимую информацию должны получать и члены семьи сотрудников, ведь решение об участии в пенсионных программах требует ежемесячных финансовых отчислений.

Для привлечения и удержания ценных сотрудников в организации можно прибегнуть к льготному кредитованию (товарному или денежному). Можно рассмотреть возможность давать своим сотрудникам приобретать товары и услуги со значительными скидками. Скидки на товары организации позволят сотрудникам экономить на покупках.

Оплата обучения персонала - это еще один эффективный способ мотивации. Сотрудники, которые получают образование за счет организации, приобретают знания, умения и навыки которые способствуют реализации стратегических целей бизнеса. Считается, что благодаря этому сотрудники становятся более приверженными идеям и целям обучившей его организации..

Ещё один эффективный способ мотивации сотрудников это отдых за счет организации. Лучшие сотрудники получают путёвки на отдых. Иногда возможно оплачивать отдых не только работникам, но и членам их семей.

3. Корпоративная культура. В организациях корпоративная культура проявляется в совокупности ценностей, норм, целей и правил, которые регулируют деловые отношения а так же отражают её социальную и экономическую политику. Корпоративная культура находит своё отражение в атмосфере, особенностях взаимодействия сотрудников, их отношении к партнерам и клиентам.

Корпоративная культура находит своё отражение везде, в рекламной продукции, на фирменных знаках, в электронной рассылке, в бланках и официальной документации, используются в корпоративных СМИ, в выступлениях руководства. Правила корпоративной культуры прописываются в регламентирующих документах организации. Создание, поддержание и

внутренний PR корпоративной культуры - все это направлено на повышение приверженности, лояльности и преданности сотрудников компании, то есть на мотивацию.

Мотивирующая корпоративная культура организации, прежде всего, выражается в ее носителях: она должна отражать истинные ценности организации и поддерживаться руководством. Несмотря на простоту этого тезиса, в компании «СП Доставка» корпоративная культура не поддерживается на должном уровне⁴⁶.

Мотивацию удаленных сотрудников в их работе возможно усилить через постановку целей. Для того чтобы цели действительно повышали мотивацию, они должны быть:

- конкретными (чем более точно определены цели, тем больше вероятность того, что сотрудник поймет в какие сроки и как он их достигнет);
- достижимыми (у сотрудников должна быть уверенность в том, что поставленные цели реально достижимы);
- привлекательными (поставленные цели должны быть связаны с удовлетворением сотрудниками значимых для них потребностей, а значит и достаточно привлекательными для них).

При оценке труда сотрудника важно, чтобы он был осведомлен о требованиях, предъявляемых к результатам его труда. Это будет стимулировать его на выполнение своей работы в соответствии с установленными требованиями или даже лучше.

Законченность работы это возможность выполнения задач, рабочих заданий от начала и до конца с видимым результатом. Этот инструмент даёт возможность увидеть результаты труда, за которые сотрудник несет ответственность. Успешное завершение задания позволяет сотруднику переживать дополнительные положительные эмоции, связанные с достижением намеченной цели.

⁴⁶ Козловский, В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент: Учебник./ В.А. Козловский, Т.В. Маркина, В.М. Макаров. – СПб.: Специальная литература, 2015. – с. 370.

Информирование - важнейший элемент управления мотивацией персонала. Если сотрудники организации плохо информированы о делах, имеющих для них первостепенное значение, это резко снижает их настрой на работу с высокой отдачей. Одной из базовых является потребность в том, чтобы быть информированным, не испытывать состояние неопределенности, неясности по отношению к наиболее значимым задачам. Информирование призвано решить следующее⁴⁷:

- повышение доверия работников к организации;
- снижение уровня напряженности в коллективе;
- повышение удовлетворенности работой в организации;
- более четкое представление сотрудниками собственных перспектив, связанных с работой в организации;
- доведение до работников информации о целях и стратегии организации.

На внутреннюю мотивацию удаленного сотрудника влияют также стиль управления и отношение руководителя. При наличии высокого уровня взаимопонимания с непосредственным руководителем, доверии к нему, при стремлении сотрудничать с ним у сотрудников формируются удовлетворенности выполняемой работой, лояльность к организации и готовность работать с полной отдачей сил для достижения поставленных целей.

С точки зрения нематериальной мотивации в основе корпоративной культуры заложен принцип признательности удаленному сотруднику за хорошо выполненную работу. Признание может быть любым, как неофициальным, так и официальным. Для реализации признания можно использовать формальные (праздничные мероприятия, собрания, совещания и др.) и неформальные (письмо или личное поздравление от руководителя по телефону и др.) поводы. Для многих сотрудников бывает важно, чтобы их благодарили за высокие результаты в работе, публично вручали завоеванные награды. Самым простым

⁴⁷ Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента. / Э. А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2016. – с. 279.

средством выражения признания является похвала. К похвале человек не привыкает (в отличие от денег), поэтому использовать похвалу можно часто⁴⁸.

Одним из наиболее значимых для работников средств поощрения со стороны организации являются статьи в корпоративных СМИ и на сайте организации. При этом ставится задача не только воздать должное лучшим менеджерам продаж, но и показать более широким кругам сотрудников, какое поведение и какие результаты заслуживают восхищения и уважения в компании «СП Доставка». При условии регулярного обновления информации на сайте она обычно вызывает искренний интерес у сотрудников и способна эффективно работать на рост авторитета лучших менеджеров продаж.

Повышению мотивации сотрудников способствуют различные подарки от организации сотрудникам и их семьям. Как правило, сотрудники с удовольствием носят значки, футболки и бейсболки с логотипом своей организации. Кстати, это дополнительная возможность формирования благоприятного имиджа в глазах потенциальных потребителей, партнеров или будущих сотрудников⁴⁹.

Изменение статуса сотрудников (продвижение по службе, предложение принять участие в новых проектах) также является важной формой нематериального стимулирования.

Любой руководитель понимает, что успех его бизнеса напрямую связан с профессионализмом его сотрудников. Поэтому организации различными способами стимулируют работу менеджеров чтобы повысить качество обслуживания посетителей и в результате самим оказаться в выигрыше. Яркий пример такого способа для компании «СП Доставка» могут стать конкурсы и соревнования.

4. Возможность самореализации. При внедрении любого мотивационного инструмента необходимо четко понимать, достижению какой

⁴⁸ Козловский, В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент: Учебник./ В.А. Козловский, Т.В. Маркина, В.М. Макаров. – СПб.: Специальная литература, 2015. – с. 400.

⁴⁹ Хэнди, Ч.Е. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций. / Ч.Е. Хэнди. – СПб.: Питер, 2015. – с. 464.

цели он будет способствовать. Особенно важно, когда удаленный сотрудник сам отчетливо осознает потребность в том или ином инструменте мотивации. Возможность самореализации в литературе по мотивации принято называть мотиваторами. И к некоторым инструментам этой группы это утверждение действительно применимо (например, к инструменту «участие в управлении» или «возможности принятия решения»). Однако такие способы мотивации, как обучение, профессиональное и карьерное развитие, стимулирование инноваций и стажировки, очень часто с успехом могут быть использованы при мотивации всех позиций персонала в исследуемой организации, не только для удаленных сотрудников (менеджеров продаж).

Как правило, добившись уверенности в безопасности, принятия и уважения, человек стремится к большей самостоятельности: ему хочется получать полномочия для принятия самостоятельных решений, решать проблемы, оказывающих негативное влияние на его работу, получить права и большую ответственность в процессе реализации своих рабочих функций. Группа инструментов, направленных на самореализацию (или инструменты управленческой мотивации), которые возможно использовать в рамках мотивации труда удаленных сотрудников, обычно предполагает: участие сотрудника в принятии решений, делегирование полномочий и участие в новом проекте компании⁵⁰.

При вовлечении сотрудников в процесс принятия решений руководство организации показывает уважение к их точке зрения. Поскольку сотрудники непосредственно общаются с покупателями и осуществляют торговый процесс, зачастую они гораздо лучше видят наиболее подходящее решение возникающих проблем. Вовлечение удаленных сотрудников в процесс принятия решений, позволяет руководителям увеличить их обязательства перед организацией и упростить процесс поиска новой идей для организационных изменений⁵¹.

⁵⁰ Кнорринг, В. И. Теория, практика и искусство управления./В. И. Кнорринг – М.: НОРМА – ИНФРА-М, 2017. – с. 281.

⁵¹ Осташков, А.В. Маркетинг: Учебное пособие. / А.В. Осташков. - Пенза: Пенз. гос. ун-т, 2015. – с. 167.

Ротация и стажировки в подразделениях организации помогают избежать или же предупредить «профессиональное выгорание» удаленных сотрудников. Так же ротация помогает повысить квалификацию сотрудников, способствует знакомству с другими направлениями работы расширяет компетенции сотрудников и как следствие допускает взаимозаменяемости. Способствует лучшему знакомству и установлению связей с сотрудниками тех подразделений, где работник проходит ротацию, помогает повысить гибкость организации, потому что при необходимости сотрудников можно будет легко переводить из одного подразделения в другое. Ротация может быть временной, поработав какое то время на другой должности (от нескольких дней до нескольких месяцев), сотрудник может вернуться на прежнее место и продолжить эффективно работать.

Необходимое условие для ротации это добровольное согласие сотрудника. Если сотрудник не заинтересован в ротации, ожидать хорошего результата вряд ли возможно. Многие удаленные сотрудники достаточно хорошо относятся к появлению разнообразия в работе, но некоторые люди относятся к любым изменениям болезненно и резко отрицательно. В практике использование проектных групп способствует восприятию сотрудниками профессиональной деятельности в ней как более значимой, целостной и законченной. Для удаленных сотрудников, ориентированных на развитие и имеющих высокий уровень, это важнейший фактор, способствующий росту удовлетворения своей трудовой деятельностью и организацией⁵².

Значимость работы - это тот фактор, который выполняемая работа имеет на людей внутри организации или в более широком окружении. Значимость работы для удаленного сотрудника может быть повышена при условии, что она дает возможность почувствовать свой вклад в общее дело, самовыразиться, позволит сотруднику выйти на новый уровень знаний или профессионального мастерства.

⁵² Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. Управление персоналом: учебник для вузов/ Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – с. 384.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования системы мотивации труда удаленных сотрудников компании «СП Доставка» сделаны следующие выводы:

1. Удаленная работа - это современная форма занятости, при которой наемный работник и работодатель находятся на удаленном расстоянии друг от друга, передавая и получая друг другу технические задания и их выполнение, оплату за работу при помощи современных средств связи.

2. Существуют определенные правила мотивации труда удаленных сотрудников:

- смысл (необходимо связывать каждое задание и новый проект с миссией компании, будет поддерживаться интерес и значимость сотрудничества, смысл станет самозапускающей системой мотивации);

- критерий достижения задач (систематически тестировать удалённых сотрудников и создавать достижимые критерии с учётом роста);

- личный результат, участие, значимость, признание, обратная связь (удалённым сотрудникам особенно важно чтобы замечали их личный вклад в дело, поэтому необходимо наладить коммуникацию, установить определённые дни для онлайн встреч и обсуждений)

- информирование (инструкции, рекомендации, базы знаний, необходимые для выполнения задач);

- чувство принадлежности (объединение в одну команду);

- отношение руководителя (хорошее отношение руководителя всегда очень мотивирует).

В связи с возможным развитием у удаленных сотрудников «профессиональных» заболеваний: социофобии и отсутствием непосредственного общения, отсутствием «обратной связи» по результатам труда система мотивации принимает своеобразный характер, отличный от системы мотивации офисных работников. Главное отличие в системе мотивации удалённых сотрудников от сотрудников, работающих в офисе

заключается в необходимости дополнительных усилий по включению каждого отдельного удалённого сотрудника в командный состав организации. Отсутствие реальной физической коммуникации создаёт трудности для эффективной нематериальной мотивации труда и как следствие, порождает поиски и создание инструментов, повышающих качество коммуникаций и инструментов влияния. Аспекты мотивации для офисных и удалённых сотрудников могут и совпадать, но принципиально будут отличаться методами реализации.

Как показывает практика, удалённые сотрудники с недостаточным уровнем самоорганизации и самодисциплины неизбежно с течением времени снижают свои показатели эффективности. И даже материальная мотивация не способна поддерживать их на должном уровне. Поэтому крайне важно организовать необходимое обучение для развития инструментов по самоорганизации и самомотивации, не дожидаясь явной необходимости.

3. В результате анализа системы мотивации в компании «СП Доставка» было продемонстрировано, что в достаточной степени развито материальное стимулирование, но отсутствуют элементы нематериальной мотивации сотрудников. Материальная мотивация представлена в следующих формах (аспектах):

- менеджеры продаж получают материальное вознаграждение в зависимости от общего объёма продаж;
- ежеквартально подводятся итоги и премируется лучший менеджер по общей сумме продаж;
- все сотрудники имеют возможность приобретать товары по специальным сниженным ценам;
- к материальным стимулам можно отнести подарки ко дню рождения сотрудников, которые дарят от имени руководства в виде небольшой денежной суммы, новогодние подарки для детей сотрудников, не достигших 18 лет.

4. Для устранения существующих недостатков в системе мотивации труда удаленных сотрудников были предложены следующие мероприятия:

- создать корпоративный стиль и единую символику, создать корпоративные традиции и праздники;
- проводить тренинги направленные на командообразование и формирование командного духа;
- подчеркивать значимость работы удалённого сотрудника, дать почувствовать свой вклад в общий результат;
- работать с сотрудниками в плане личностного развития и выявления лидерских качеств;
- разработать эффективные средства общей и профессиональной коммуникации, можно использовать социальные платформы для коллективного общения;
- организовывать встречи, управлять общением;
- стимулировать ежедневное общение в группах организации, которые расположены в таких мессенджерах как: whatsapp, telegram, skype;
- для предупреждения профессионального выгорания периодически тестировать сотрудников для проверки их уровня профессиональной пригодности и оценку текущего состояния;
- разработать учебные приложения и базу знаний;
- ввести систему наставничества;
- проводить семинары и конференции в режиме онлайн, формировать пространство для обмена опытом;
- проводить ротации и стажировки;
- предоставить возможность самореализации удалённым сотрудникам;
- обеспечить профессиональное и карьерное развитие в организации;
- организовать игровое пространство (например игру в «мафию», это эффективный способ отследить перспективных менеджеров, имеющих большой потенциал, она показывает умение вести переговоры, умение склонять на свою сторону в принятии решений);

- рассмотреть возможность улучшения условий труда (предоставить возможность заниматься спортом, периодически проводить тренинги направленные на формирование самодисциплины и самоорганизации, тренинги по управлению временем);
- использовать инструменты социальной поддержки (ввести услуги корпоративного медицинского страхования);
- для удержания и привлечения ценных сотрудников можно прибегнуть к льготному кредитованию (товарному, денежному);
- рассмотреть альтернативные программы пенсионного страхования;
- ввести поощрение путёвками на отдых лучших сотрудников компании с семьями;
- руководителю как можно чаще контактировать с сотрудниками;
- ввести корпоративные рассылки, новости, чаще обновлять информацию на сайте о личных достижениях сотрудников.

Проанализировав деятельность торговой организации, можно отметить, что важно построить функциональную систему мотивации труда удаленных сотрудников, которая позволит ей выйти на рынок с качественно новой организационной структурой. Для того, чтобы это было возможно, необходимо акцентировать внимание на усилении системы нематериальной мотивации труда, применение мер моральной и организационной мотивации в рамках работы с удаленными сотрудниками в компании «СП Доставка».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Архангельский Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений / Г. А. Архангельский. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 518 с.
2. Ветлужская Е. И. Мотивация и оплата труда / Е. И. Ветлужская, - М.: Альпина Паблишер, 2017. – 159 с.
3. Ветлужская Е. И. Система вознаграждения / Е. И. Ветлужская, - М.: Альпина Паблишер, 2018. – 178 с.
4. Катаев А.В. Виртуальные бизнес-организации / А.В. Катаев. - СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2016. – 224 с.
5. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления./В. И. Кнорринг – М.: НОРМА – ИНФРА-М, 2017. – 445 с.
6. Осташков А.В. Маркетинг: Учебное пособие. / А.В. Осташков. - Пенза: Пенз. гос. ун-т, 2015. – 418 с.
7. Стуканова И. П. Менеджмент. Учебное пособие / И. П. Стуканова. – М.: МГИУ, 2015. – 267 с.
8. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента./ Э. А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 2016. – 268 с.
9. Хэнди Ч.Е. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организаций. / Ч.Е. Хэнди. – СПб.: Питер, 2015. – 559 с.
10. Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. Управление персоналом: учебник для вузов/ Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. – 476 с.
11. Карташова, Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение. / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова. Т. О. Соломанидин. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 704 с.

12. Козловский, В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент: Учебник./ В.А. Козловский, Т.В. Маркина, В.М. Макаров. – СПб.: Специальная литература, 2015. – 558 с.

13. Ильясов Ф. Н. Методология ресурсного подхода к анализу трудовых мотивов и установок // Мониторинг общественного мнения. 2013. №5. С. 13-25.

14. Тарасов В. Б. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа / В. Тарасов // Проблемы теории и практики управления. - №1. – 2018. - С. 87-90.

15. Анашкина Ю. А. Подходы к определению корпоративной социальной ответственности и её роли в решении социальных проблем [Электронный ресурс]/ Сайт: Молодой ученый, - URL: <https://moluch.ru/archive/9/682/>, (дата обращения: 12.05.2018).

16. Дементьева К. С. Удаленная работа: тенденции и советы по организации [Электронный ресурс] / Сайт:RUSBASE, - URL: <https://rb.ru/article/udalennaya-rabota-tendentsii-i-sovety-po-organizatsii/7027557.html>, (дата обращения: 20.05.2018).

17. Зинина П. М. Как сделать эффективной работу удаленных сотрудников? [Электронный ресурс] / П. М.Зинина; Сайт: Блог24, - URL: <https://blog.bitrix24.ru/180/>, свободный. – Загл. с тит. экрана (дата обращения: 20.05.2018).

18. Кох Л. И. Удаленные работники требуют особого внимания [Электронный ресурс] / Л. И. Кох; Сайт: Управление персоналом, - URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?3689/>, (дата обращения: 20.05.2018).

19. Макарова Н. И. Мотивация удаленных сотрудников [Электронный ресурс] / Н. И. Макарова; Сайт: IT IS ME, - URL: <https://itisme.ru/710/blog/motivatsija-udaljennyh-sotrudnikov/>, (дата обращения: 20.04.2018).

20. Макарова Н. И. Удаленный сотрудник и дисциплина [Электронный ресурс] / Н. И. Макарова; Сайт: IT IS ME, - URL:

<https://itisme.ru/710/blog/udaljennyy-sotrudnik-i-distsiplina/>, (дата обращения: 20.04.2018).

21. Принципы мотивации персонала – принципы эффективности [Электронный ресурс] / Сайт: Первый элитный блог, - URL: <https://berichnow.ru/motivaciya/printsiyi-motivatsii-personala-printsiyi-effektivnosti/>, (дата обращения: 20.04.2018).

22. Сведения и бухгалтерская отчетность ООО «Томторг» [Электронный ресурс] / Сайт: Зачетный бизнес. – URL: https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1107017005842_7017258709_OOOTOMTORG/balance, (дата обращения: 05.05.2018).

23. У удаленных сотрудников нет шансов на карьеру [Электронный ресурс] / Сайт: SuperJob, - URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/111886/u-udalennyh-sotrudnikov-net-shansov-na-kareru/>, (дата обращения: 20.04.2018).

24. 8 самых известных теорий мотивации [Электронный ресурс] / Сайт: HR-Portal. – URL: <http://www.hr-portal.ru/article/8-samyh-izvestnyh-teoriy-motivacii>, (дата обращения: 19.05.2018).

25. Л.Г. Агниашвили Информационные технологии в современном мире
Российский университет дружбы народов 2017г

26. Авдеева Н.М. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала организации Екатеринбург, 2014.

27. Балобанова С.С. Совершенствование мотивации персонала
Экономика и социум. – 2014г.

28. Маслова В. М. Управление персоналом; Москва, 2012

29. Маслоу А. Мотивация и личность. Перевод Гутман Т., Мухина Н.
Питер, 2016г.

30. Миронова, М. Когда деньги не стимулируют 2010г.

31. Трейси Б., Стратцел Д., Наука мотивации; Изд: Попуррий 2018г.

32. Маслоу А. Дальние пределы человеческой психики. Перевод
Чекчуриной О., Питер 2017г.

33. С.Ж. Гончарова, А.А. Литвинюк, В.В. Данилочкина Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров М.: Издательство Юрайт, 2014.
34. Маслоу А., Новые рубежи человеческой природы, Попогребский А., Балл Г., 2011г.
35. В.П. Пугачева Мотивация трудовой деятельности ИНФРА-М, 2014г
36. Абдурахманов К. Х., Одегов Ю. Г., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом. Альфа-Пресс – Москва, 2011г.
37. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала Учебное пособие. Издательство «Альфа-Пресс», 2010г.
38. Парабеллум А., Мрочковский Н., Белановский А., Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников, Изд.: Питер , 2013г.
39. Покотилова Я.С. Совершенствование форм мотивации персонала на предприятии Воронеж, 2015г
40. Полякова О.Н. Управление персоналом ИНФРА-М, 2013г
41. Михеев А. 50 секретов найма, управления и мотивации Омега Л, 2017г.
42. Вайншенк Сьюзан, Как побудить людей делать то, что вам нужно. Изд.: Манн, Иванов и Фербер, 2013
43. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка ИНФРА-М, 2011г
44. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Альпина Паблишер, 2012. – 309 с.
45. Брендон Берчард Манифест мотивации. Девять деклараций – Эксмо 2015г. – 214 с.
46. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Выписка из бухгалтерской отчетности компании «СП Доставка» за 2015 – 2017
годы

Выписка из бухгалтерского баланса компании «СП Доставка» за 2015 – 2017
годы

в тыс. руб.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год
1	2	3	4
АКТИВ			
I Внеоборотные активы			
Итого по разделу I	0	0	0
II Оборотные активы			
Запасы	291	153	2643
Дебиторская задолженность	2259	4484	6902
Денежные средства и денежные эквиваленты	195	677	3063
Итого по разделу II	2745	5314	12608
БАЛАНС	2745	5314	12608
ПАССИВ			
III Капитал и резервы			
Уставный капитал	13	13	13
Нераспределенная прибыль	2290	4703	11152
Итого по разделу III	2303	4716	11165
IV Долгосрочные обязательства			
Итого по разделу IV	0	0	0
V Краткосрочные обязательства			
Кредиторская задолженность	442	598	1443
Итого по разделу V	442	598	1443
БАЛАНС	2745	5314	12608

Выписка из отчета о финансовых результатах компании «СП Доставка»
за 2015 – 2017 годы

в тыс. руб.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год
1	2	3	4
Выручка	6822	7041	8085
Себестоимость	4355	3960	7419
Валовая прибыль	2467	3081	666
Прибыль (убыток) от продаж	2467	3081	666
Прочие расходы	75	30	19
Прибыль (убыток) до налогообложения	2392	3051	647
Текущий налог на прибыль (иные налоги по результатам деятельности)	90	81	203
Чистая прибыль	2302	2970	444