

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

Школа Инженерного Предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Оценка системы мотивации на предприятии

УДК 005.32:331.101.3:005.8

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А61	Додокина Елизавета Руслановна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	к.ф.н.		

Нормаконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев Игорь Геннадьевич	к.э.н.		

Томск - 2021 г.

Планируемые результаты обучения по направлениям подготовки

38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационноуправленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационноаналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	На основе бухгалтерской, налоговой и иной отчетности фирм проводить анализ финансово-экономического состояния фирм, финансовой устойчивости и рентабельности, стратегии, перспектив и условий их дальнейшего развития в условиях неопределенности, неустойчивости внешней среды
P6	Уметь анализировать и использовать данные бухгалтерского, налогового, оперативно-хозяйственного учета для организации и управления фирмой на новом уровне, выявления резервов и факторов роста, совершенствования ее политики, составления текущих и перспективных планов развития
P7	Обладать способностью к самостоятельной разработке заданий по программам развития фирмы, получению проектных решений, их экономическому обоснованию, разработке методических и нормативных документов, предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ, оценке их эффективности
P8	Осуществлять преподавание экономических дисциплин (прежде всего, по экономике предприятия) в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования, а также в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования
P9	Приобретать и использовать навыки педагогического мастерства, методики преподавания: готовить методические материалы; разрабатывать рабочие планы и программы; подбирать соответствующий им дидактический инструментарий и методики; готовить задания для учебных групп; анализировать результаты реализации образовательной программы

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

Школа Инженерного Предпринимательства
 Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ:

 (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
Д-3А61	Додокиной Елизавете Руслановне

Тема работы: **Оценка системы мотивации на предприятии**

Утверждена приказом директора (дата, номер)	
---	--

Срок сдачи студентом выполненной работы:	16.06.2021
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

<p>Исходные данные к работе <i>(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.).</i></p>	<p>ООО «АВС» режим работы по сменам, основной вид деятельности – розничная торговля в неспециализированных магазинах. Дополнительные видов деятельности – 24.</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</i></p>	<p>1. Теоретические основы системы мотивации труда 2. Анализ и оценка системы мотивации персонала на примере ООО «АВС» 3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации в ООО «АВС»</p>

<i>разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Рисунок 1 – Пирамида потребностей А.Маслоу Рисунок 2 - теория ERG Рисунок 3 – Реакции сотрудника на несправедливость Рисунок 4 – факторы поведения работника по теории В.Врума Рисунок 5 – Наиболее популярные инструменты материальной мотивации Рисунок 6 – Популярные инструменты нематериальной мотивации Рисунок 7 – три основных негативных факторов перехода на удаленную работу Рисунок 8 - Важность элементов существующей системы мотивации персонала
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Наталья Владимировна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	15.04.2021
---	------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к. филос. наук		15.04.2021

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А61	Додокина Елизавета Руслановна		15.04.2021

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 80 страниц, 8 рисунков, 12 таблиц, 21 использованных источников, 3 приложения.

Ключевые слова: мотивация персонала, персонал, стимулирование, ООО «АВС», эффективность.

Объектом исследования является: система мотивации персонала на примере ООО «АВС»..

Цель работы: разработка мероприятий для усовершенствования системы мотивации торгового персонала на примере компании ООО «АВС».

В процессе исследования проводились: исследование системы мотивации торгового персонала на примере компании ООО «АВС».

В результате исследования: выявлены плюсы и минусы мотивации персонала в ООО «АВС».

Степень внедрения: разработанные в дипломной работе рекомендации по мотивации торгового персонала будут применены на практике.

Область применения: мотивация торгового персонала ООО «АВС»

Экономическая эффективность / значимость работы: дипломная работа имеет теоретическую и практическую значимость в рамках процесса повышения качества мотивации персонала.

В будущем планируется: применение предложенных мероприятий в компании на практике.

Оглавление

Введение.....	7
1 Теоретические основы системы мотивации труда	9
1.1 Место мотивации в управлении персоналом	9
1.2 Теории мотиваций	16
1.3 Особенности мотивации в России.....	25
2. Анализ и оценка системы мотивации персонала на примере ООО «АВС»	
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АВС»	33
2.2 Анализ эффективности мотивации в ООО «АВС».....	35
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации в ООО «АВС»	50
3.1 Предложения по улучшению материальной мотивации в ООО «АВС»... 50	
3.2 Предложение по нематериальной мотивации сотрудников ООО «АВС» 54	
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	62
4 Социальная ответственность на примере ООО «АВС»	67
Заключение	73
Список использованных источников.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ А	78
Дополнительные направления, по которым работает компания	78
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	79
Организационная структура ООО «АВС».....	79
Приложение В.....	80
Анкета сотрудника для формирования кадрового резерва.....	80

Введение

Проблемам мотивации персонала посвящено много книг, статей и исследований. Тем не менее, эта тема остается актуальной в связи с тем, что основным капиталом любой организации является персонал. Исследования в области наук о поведении человека показали, что только экономический подход к мотивации – неверен. Специалисты понимают, что создание внутренней мотивации для человека является результатом сложной системы потребностей, которые постоянно изменяются [20].

Мотивация является неотъемлемым элементом практического менеджмента, которая по значимости не уступает таким важным функциям как планирование, организация, контроль и координация на предприятии. Менеджер в своей деятельности ежедневно осуществляет все эти функции и все взаимодействия с сотрудниками могут как мотивировать, так и демотивировать подчиненных.

Объектом исследования является система мотивации персонала на примере ООО «АВС».

Предметом исследования в рамках ВКР являются направления повышения эффективности мотивационного процесса.

Цель работы: на основе анализа системы мотивации персонала на предприятии торговли разработать мероприятия по ее совершенствованию.

В качестве объекта преддипломной практики была рассмотрена деятельность предприятия ООО «АВС».

Для выполнения ВКР были использованы организационная, распорядительная и информационно-справочная документации, находящаяся в свободном доступе.

Эмпирической базой для практического исследования служит внутренняя среда ООО «АВС».

Основные задачи:

1. Ознакомиться с основными нормативными и правовыми документами необходимые для анализа характеристики предприятия (организации);
2. Исследование аналитического и статистического материала по теме ВКР;
3. Анализ системы мотивации ООО «АВС»
4. Разработать предложения по совершенствованию системы мотивации в компании.

1 Теоретические основы системы мотивации труда

1.1 Место мотивации в управлении персоналом

В основе мотивации как метода роста производительности труда лежит психология субъекта. Все лежащие в основе мотивации психологические методы и теории нацелены на формирование у работников намерений на качественное выполнение своих трудовых обязанностей стимулирование работать эффективно. При этом важно, чтобы желание работников повысить производительность своего труда было результатом не внешнего давления, а внутренней личностной работы персонала [9].

Мотивация является неотъемлемым элементом практического менеджмента, которая по значимости не уступает таким важным функциям как планирование, организация, контроль и координация на предприятии. Менеджер в своей деятельности ежедневно осуществляет все эти функции и все взаимодействия с сотрудниками могут как мотивировать, так и демотивировать подчиненных.

Результат эффективной работы управленца напрямую зависит от того, как он представляет себе мотивацию персонала, насколько понимает своих подчиненных и в соответствии с их особенностями может раскрыть их человеческий потенциал путем создания соответствующих условий. Безусловно, все люди отличаются, и в одних и тех же условиях могут работать по-разному: кто-то работает с удовольствием и интересом к делу, а кто-то недоволен. И для получения высоко результата деятельности кто-то нуждается в похвале, а кто-то ждет материальной поддержки.

Соответственно, чтобы разработать эффективную систему управления трудовыми процессами нужно знать, что побуждает человека к работе, какие мотивы лежат в основе его действий. Предприятия с хорошо мотивированной командой выдают наиболее высокий уровень качества и конкурентоспособности, нежели компании, у которых, допустим,

материально-техническая база развита лучше, но уровень мотивации сотрудников слабее. Прибыльность компании во многом зависит от человеческого фактора ведь именно сотрудники — ценнейший актив предприятия.

Сотрудник всегда должен видеть свою роль в общем деле компании, должен быть включен в команду, которая, при хорошем уровне мотивации, работает как единый механизм. Когда персонал мотивирован и сплочен компании обеспечены выдающиеся экономические эффекты. Также очень важно, чтобы интересы и цели компании совпадали с интересами сотрудников, соединение интересов предприятия и его работников - одна из важнейших задач управления персоналом.

Понятие мотивация непосредственно связано с проблемой управления персоналом. Экономика меняется, соответственно, появляются другие требования к персоналу, методы мотивации тоже должны меняться и подстраиваться, учитывая формирование нового сознания и менталитета.

В сфере экономики мотивацию расценивают как внутреннее или внешнее, но нацеленное на активацию внутреннего, побуждение экономического субъекта (сотрудника, менеджера, контрагента, клиента) на совершение деятельности с определенной целью. При этом интерес к работе должен присутствовать изначально и необходимо применять методы инициирования, основанные на научно верных психологических предпосылках.

В узком, сугубо кадровом понимании мотивация персонала и трудовой деятельности – это создание для сотрудника компании возможности удовлетворить потребности разного уровня, а также внутренние ожидания в качестве компенсации за выполнение обязанностей [4].

В данном процессе важно добиться соединения личных интересов и целей сотрудника с целями и задачами компании.

В практике менеджмента мотивация означает применение менеджером комплекса мер для повышения эффективности работы сотрудника и коллектива в целом.

При анализе понятия выделяются следующие составные элементы мотивационной политики:

- 1) деятельность, направленная на побуждение других людей к действию;
- 2) одна из целей, но не основная, заключается в удовлетворение потребностей и ожиданий работника;
- 3) направленность на объединение целей и задач сотрудника и организации;
- 4) опора на интересы и желания сотрудника при разработке метода;
- 5) преобразование теории мотивации в практики применения;
- 6) разработка и применение комплексных практик, а не единичные мер в ходе реализации [7].

Для того, чтобы правильно подобрать и разработать нужные методы мотивации своего персонала менеджеру необходимо придерживаться некоторых определенных правил, а именно:

- 1) определить цель и роль для каждого работника организации;
- 2) сформировать долгосрочные и краткосрочные планы по мотивации и стимулированию (опираясь на внутренние и внешние факторы мотивации);
- 3) ясная корпоративная культура, включающую открытую и понятную мотивационную и стимулирующую программу;
- 4) возможность карьерного роста сотрудников организации;
- 5) достойное поведение руководства организации, уважительное отношение к работникам, поддержание позитивного рабочего климата [2].

В практике менеджмента выделяют материальные и нематериальные методы мотивации. Как показывает практика, именно материальная мотивация является наиболее действенной. Для предприятия, конечно, такой

метод является довольно затратным с финансовой точки зрения, но при этом метод универсален, поскольку он положительно влияет практически на всех сотрудников. Это обусловлено тем, что именно получение заработной платы является главной целью трудовой деятельности практически каждого человека.

Материальная мотивация — это комбинация способов воздействия на сотрудников, где основными стимулами выступают материальные блага. Чаще всего они имеют денежную форму, но иногда их заменяют на другие виды бонусов — акции компании, подарки, путёвки, компенсация расходов на детский сад. Главное, чтобы они соответствовали потребностям конкретного человека, а не были ему безразличны [14].

К материальным методам мотивации относят:

1) надбавки к окладу, премия, бонусы за результаты работы (за успешное выполнение/перевыполнение установленных заданий, планов, нормативов, за расширение зоны обслуживания, временную подмену специалиста (в отпуске, на больничном) и пр.;

2) повышение заработной платы;

3) получение процента от прибыли;

4) материальные подарки сотрудникам. Это могут быть подарки накануне праздников сотрудникам и/или их детям;

5) возможность приобретать продукцию компании со скидками.

Кроме того, к материальным методам мотивации относят расширение предприятием социального пакета, например:

1) предоставление служебного жилья;

2) предоставление предприятием кредита персоналу на приобретение собственного жилья;

3) содержание предприятием собственной корпоративной поликлиники;

4) посещение работниками предприятия спортивных сооружений бесплатно, часто со своими семьями;

5) организация и проведение для персонала различных культурно-массовых мероприятий и пр.

Чтобы перечисленные методы мотивации были эффективны, сотрудники должны заранее знать, какие именно из методов использует компания.

Также существует мотивация путем материальных наказаний. В данном случае за нарушение трудовой дисциплины, или плохо выполненную работу воздействие на сотрудника идет через лишение части денежного вознаграждения, премии, и т.д. В частности, материальные наказания происходят путем введения в компании системы штрафов.

К нематериальным методам мотивации относят:

1) обеспечение карьерного роста и возможность горизонтальной ротации;

2) поощрение работника за высоко результативный труд руководством предприятия;

3) мотивационная доска, размещение фотографий лучших работников на досках почета и достижений;

4) избрание опытного работника наставником для молодого специалиста;

5) адаптация новых сотрудников;

6) предоставление дополнительных дней отдыха, за которые предприятие заплатит;

7) формирование благоприятной корпоративной культуры;

8) улучшение условий труда для работника, например, собственное пространство;

9) поощрение создания в рамках предприятия трудовых династий и пр. [7].

Одним особенным отличием материального стимулирования от нематериального, является то, что нематериальная мотивация не разъединяет коллектив, а наоборот объединяет. Регулярные корпоративные мероприятия, тренинги и пр. очень положительно сказываются на атмосферу в коллективе и помогают сплотить команду.

Необходимо отметить, что достаточно часто система мотивации предприятий носит хаотичный характер, и в различных подразделениях могут применяться разные методы материальной и нематериальной мотивации. Кроме того, применяемые методы мотивации могут различаться в зависимости от категории персонала, например, для рабочих – свои методы, для администрации – свои.

Внедрение и применение системы мотивации может использоваться на различных уровнях управления предприятием. При этом наиболее эффективно, когда такие методики (и для каких уровней управления конкретно) утверждаются на уровне высшего руководства предприятием. К примеру, в государственных и окологосударственных организациях системы мотивации могут утверждаться Правлением или Советом директоров [4].

Процесс внедрение на предприятии системы мотивации проходит несколько этапов:

1. Разработка, которая включает в себя:
 - 1) проведение исследования;
 - 2) анализ имеющегося положения дел на предприятии;
 - 3) сравнение полученных результатов с результатами по отрасли или данными по конкурентам;
 - 4) определение ключевых показателей эффективности;
 - 5) выявление возможных проблем и противоречий по предлагаемой к применению системы мотивации и их устранение еще на этапе разработки [10].
2. Утверждение системы мотивации, что включает в себя:

1) согласование разработанной системы мотивации со всеми подразделениями;

2) доведение до руководства подразделения новой системы мотивации;

3) согласование всеми руководителями структурных подразделений предлагаемой системы мотивации;

4) устранение возможных противоречий и замечаний по предлагаемой системе мотивации;

5) изучение предлагаемой системы мотивации на соответствие всем требованиям законодательства.

3. Внедрение системы мотивации, что предполагает:

1) принятие всех положений по системе мотивации;

2) подготовка дополнительных соглашений к трудовым договорам персонала и внесение изменений в локальные нормативные акты предприятия;

3) ознакомление персонала с новой системой мотивации под роспись в специальном журнале;

4) составление бюджета для новой системы мотивации, который должен быть согласован со всеми структурными подразделениями [13].

4. Проверка эффективности новой системы мотивации, что включает в себя:

1) мониторинг в установленные сроки (например, раз в полгода) новой системы мотивации;

2) сравнение достигнутых предприятием показателей с установленными показателями. Для сравнения могут применяться как методы цифровой обработки, так и программные продукты.

Если вводимая система мотивации не дает существенного изменения по показателям производительности труда и иным ключевым показателям, следует вынести предложения о доработке такой системы.

5. Разработка программных продуктов для оценки изменения производительности труда и эффективности вводимой системы мотивации.

6. Оценка качества новой системы мотивации и при необходимости – корректировка новой системы. Часто такую оценку предприятия доверяют не работникам кадровой или финансовой службы, а специалистам сторонних организаций (консалтинговых компаний). Этот подход позволяет снизить психологическую напряженность, которая может возникнуть в ситуации, когда эффективность системы оценивается ее авторами.

По результатам исследования специалисты не рекомендуют изменять систему мотивации революционно, а производить необходимые изменения постепенно, что позволяет адаптировать теоретические подходы к практике конкретного предприятия. В таком случае затраченные на доработку новой системы мотивации – минимальны, а успех может быть значительным [7].

1.2 Теории мотиваций

Практически все теории и теоретические конструкции, положенные в основу практик мотивации, опираются на психологические понятия «потребность» и «ожидание».

Под потребностью понимают психофизическое состояние человека, при котором он начинает испытывать дефицит тех или иных важных для него факторов, определяющих его жизнь и деятельность. Наличие потребности определяется как внутреннее ощущение (психологическое или даже физиологическое), как недостаточность (нехватка) какого-либо блага. Такая потребность служит основным фактором, побуждающим человека к деятельности. Какой-либо унифицированной иерархии потребностей нет, а расстановка тех или иных потребностей зависит от теории [1].

Большинство теорий выделяют следующие виды потребностей:

1) первичные (генетические, биологические);

2) вторичные потребности, которые человек приобретает под влиянием жизненного опыта.

К первой группе, определяемой физиологией, относят потребности в жилье и пище, в безопасности и нахождении в коллективе. Ко второй группе относят потребность, например, в признании, в получении определенного авторитета или общественного признания.

Под ожиданием понимают в мотивационных теориях предположения человека, связанные с возможностью получить при выборе определенной линии поведения предполагаемый (желаемый) результат. Ожидания формируются на основе следующих предпосылок:

- 1) полученного опыта;
- 2) оценки текущей ситуации.

Как правило, в основе поведения человека лежит полученный жизненный опыт.

В начале XX века в среде топ-менеджеров четко обозначился запрос на внедрение систем мотивации персонала, чему в немалой степени способствовал высокий уровень конкуренции, а также потребность в повышении производительности труда [5]. В результате возникновения практической потребности, научные школы активизировали изучение психотипов работников, и в результате, предложили бизнесу концепции, позволяющие для достижения целей компании максимально использовать имеющийся у персонала потенциал.

В результате появилось следующие группы теорий мотивации, которые каждая по отдельности являются актуальными в теории и практике управления:

1. Содержательные, в которых была сделана попытка найти среди потребностей персонала такие, которые обуславливали бы отношение к труду. Содержательные теории анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Они объясняют зависимость поведения, т.е

рассматриваются какие-то блага или ценности, то, за что человек готов работать. К видным представителям таких теорий следует отнести:

- 1) Абрахама Маслоу;
- 2) Фредерика Герцберга;
- 3) Дэвида Макклелланда.

Такие теории изучают потребности сотрудника, при этом выделяются различные группы потребностей, которые ранжируются в определенной последовательности (например, пирамида потребностей Маслоу). Содержательные теории совмещают биологические аспекты жизни человека с его психологическими потребностями. Результатом исследований является определение тех потребностей, стремление к которым ведет работника к желанию работать с наибольшим эффектом.

Основополагающую роль в существующих ныне теориях трудовых мотиваций занимает теория, связанная с таким интересным человеком, как Абрахам Харольд Маслоу, который разработал теорию человеческих потребностей представляющей из себя пирамиду (Рисунок 1).

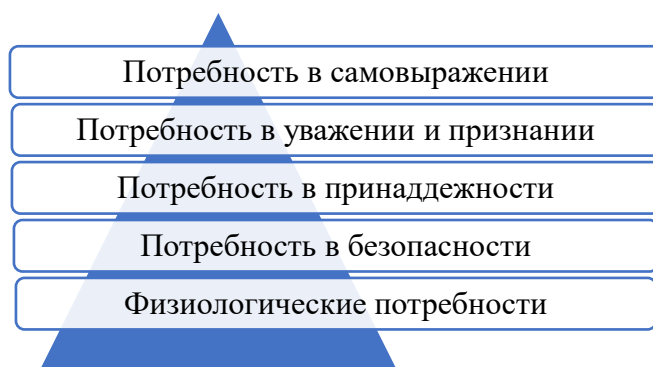


Рисунок 1 – Пирамида потребностей А.Маслоу

Маслоу анализировал потребности человека и выявил определенную последовательность их возникновения в зависимости от их доминирующего значения и большей или меньшей приоритетности. Главный динамический принцип, приводящий в движение эту структуру, — это свойственное здоровому человеку появление менее насущных потребностей после удовлетворения более приоритетных [15].

Следуя этой пирамиде прежде всего в основе всех потребностей человека самыми простейшими базовыми являются физиологические потребности. Например, если говорить о предприятии, то это такие элементарные вещи как тепло, освещение и другие дополнительные условия, которые создают не материальную, а опосредованную мотивированность. На втором уровне следует потребность в безопасности и уверенности в будущем, здесь речь идет о том, что человек хочет безопасности от внешнего мира и хочет быть уверенным в завтрашнем дне. Далее идет удовлетворение социальных потребностей. Это, к примеру, вхождение в коллектив, общение, занятие определенной должности, понимание своих границ, своей компетенции и т.д. Следующий уровень - потребность в уважении и признании, признании результатов его деятельности. Люди хотят, чтобы их ценили, хвалили за достижения, за компетентность. Последним в пирамиде является самовыражение, т.е это переход на дополнительные формы деятельности, привнесение в процесс производства своих идей, реализация личного потенциала и т.д.

Это все позволяет достичь очень большой мотивированности работника и как следствие наибольшей отдачи.

Так же содержательную теорию проработал американский психолог Дэвид Кларенс Макклеланд, основным интересом которого была организация и процессы, протекающие внутри нее. Он выдвинул теорию приобретённых потребностей: в успехе, во власти и в причастности. Успех расценивается не как похвала со стороны коллег, а как личностные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления организации, а стремление к признанию-его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать

окружающих его правильности. Потребность в причастности реализуется через поиск и установление [6].

Содержательная теория также была проработана в трудах Фредерика Ирвинга Герцберга, которые сформировал двух факторную теорию.

Целью Герцберга и его коллег было выяснить основания удовлетворённости и неудовлетворённости человека деятельностью, а также выявить причины повышения и снижения производительности труда. Заключение, к которому пришел Герцберг по итогу исследования таково: удовлетворённость от работы зависит от её внутренних и содержательных характеристик, а неудовлетворённость зависит от внешних характеристик работы и её контекста. Итогом же стало то, что все факторы, которые оказывают влияние на деятельность человека в производственных ситуациях, были распределены на гигиенические, связанные с условиями труда (зарплата, состояние внутренней среды, межличностные отношения и мотивационные (в продвижении по службе, в признании, в успехе и т.д.) [6].

Положительные гигиенические факторы воспринимаются как что-то само собой разумеющееся и потому их наличие приводит к появлению состояния, когда неудовлетворённости работой как таковой нет, но нет и удовлетворённости работой. В то время как отрицательно характеризующиеся гигиенические факторы, скорее всего приведут к полной неудовлетворённости работой [21].

Среди содержательных теорий есть еще теория американского психолога Клейтона Пола Альдерфера (Рисунок 2). Его теория ERG опосредованно определяется в потребности в существовании, потребности в связи и как следствие потребность в работе. Эта связь определяется между собой как удовлетворение и прогрессирование человека. А фрустрация и реструктуризация происходит тогда, когда все развитие мотивации проходит в обратном порядке ,т .е. сперва потребность в работе , после потребность в

связи и даже потребность в существовании, т.е. человек теряется в организации и не понимает чем ему заниматься и зачем он здесь.

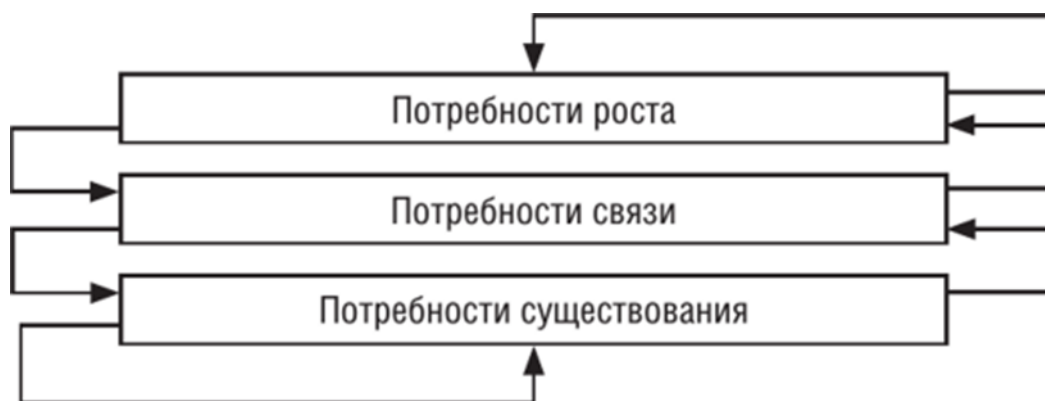


Рисунок 2 - Теория ERG

А фрустрация и реструктуризация происходит тогда, когда все развитие мотивации проходит в обратном порядке, т.е. сперва потребность в работе, после потребность в связи и даже потребность в существовании, т.е. человек теряется в организации и не понимает чем ему заниматься и зачем он здесь.

2. В Процессуальных теориях мотивации исследуется поведение персонала, основываясь на их внутренних установках, ожиданиях и восприятиях. К видным представителям таких теорий следует отнести:

- 1) Джона Адамса;
- 2) Лаймана Портера;
- 3) Эдварда Лоулера;
- 4) Виктора Врума [9].

В процессуальных теориях базой мотивирования работников к труду является возможность влиять на поведение субъекта, задействуя его внутренние установки и ожидания.

Процессуальная теория американского психолога Стейси Адамса говорит о том, что выполненная работа и труд человека должны справедливо вознаграждаться. Сотрудник, который считает, что ему не доплачивают за

проделанную им работу соответственно не замотивирован, более того, такой сотрудник плохо влияет на остальных людей в команде и разлагает дисциплину, его взгляды переносятся на остальной коллектив. Такая демотивация может значительно снизить производительность труда целой компании (Рисунок 3).

При этом, если сотруднику переплачивают за его труд, он испытывает некий дискомфорт и чувство вины, считая что на него возлагают большие надежды. Таким образом, теория Адамса гласит, что справедливый баланс между произведенной работой сотрудника и оценки его трудов способен помочь в достижении высоких экономических результатов, хороших взаимоотношений в коллективе, а также с руководством компании.

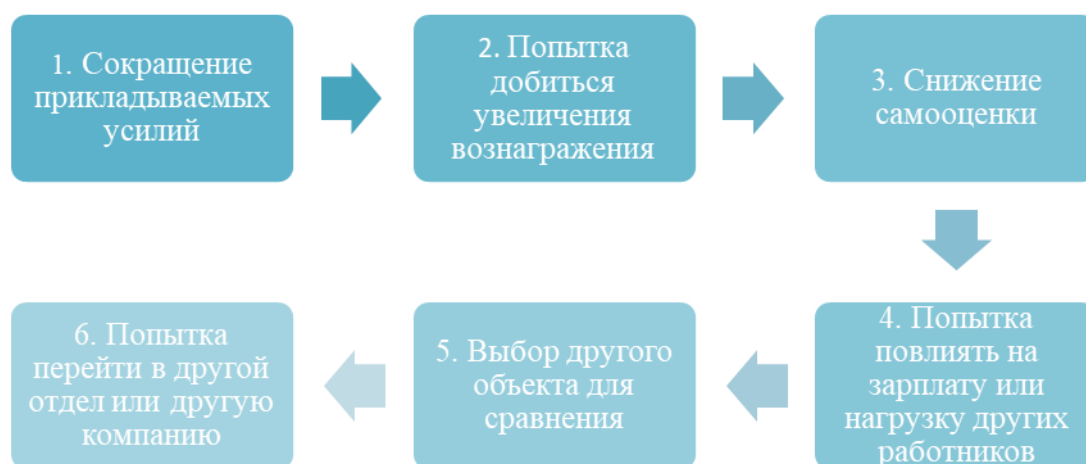


Рисунок 3 – Реакции сотрудника на несправедливость

Теория мотивации по Вруму (теория ожидания) говорит о том, что человек наиболее качественно выполнит работу, которая удовлетворит его потребности.

Мотивация поведения работника определяется тремя факторами (Рисунок 4)

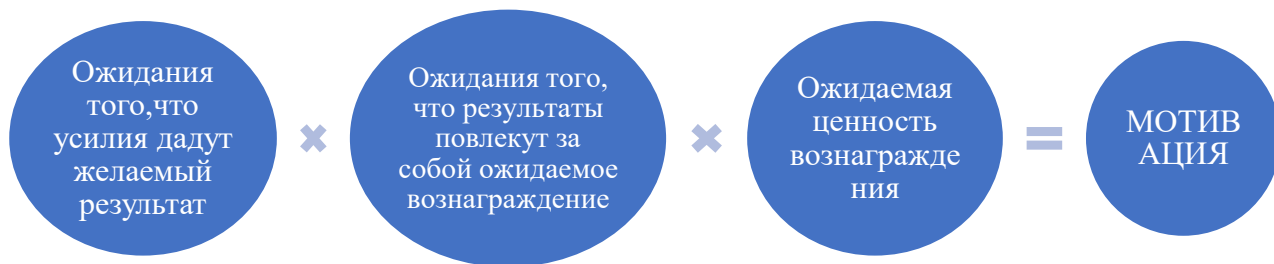


Рисунок 4 – Факторы поведения работника по теории В.Врума

Таким образом, согласно теории, если приложенные усилия соответствуют последующему вознаграждению сотрудник получает свою мотивацию.

Лайман Портер вместе со своим коллегой Эдвардом Лоулером разработал комплексную процессуальную теорию мотивации. Она в свою очередь содержит компоненты как теории ожиданий, так и теории справедливости. Так, в их модели фигурирует пять переменных.:

1. затраченные усилия;
2. восприятие;
3. полученные результаты;
4. вознаграждение;
5. степень удовлетворения [3].

Теория гласит, что степень приложенных усилий человека будет зависеть от того, что он получит в качестве вознаграждения за эти усилия. Более того, уровень приложенных усилий должен повлечь за собой именно такой результат вознаграждения, который человек сам ожидает.

Авторы содержательных и процессуальных теорий мотивации полагают, что результативный труд – это одна из потребностей личности, а мотивация должна основываться на удовлетворении данной потребности. На практике разработчики систем мотивации предпочитают руководствоваться установкой, что необходимо, прежде всего, удовлетворить базовые

потребности работника, что и станет основанием для повышения производительности труда. [17]

3. Теории, изучающие непосредственное отношение работника к труду:

1) теория «Z» - автор Уильям Оучи;

2) теории «X» и «Y» - автор Дуглас Макгрегор.

Такие теории по своей сути близки к процессуальным теориям, но настаивают на более высокой сознательности работников как субъектов мотивации [9].

В менеджменте теория «X» и «Y» которую разработал американский социальный психолог Дуглас Макгрегор относится к теориям лидерства и власти, к процессуальной мотивации, где выделяется степень контроля над работниками, а также поведения менеджера, руководителя, его действия.

Итак, изначально была создана теория «X», следуя этой теории человек представляется неамбициозным исполнителем, который будет эффективно работать только под жестким руководством, все что заставляет работать такого человека – это деньги. И для того, чтобы увеличить эффективность работника, который всячески стремится избежать работы руководитель вынужден применять некое давление и даже санкции. После, Макгрегор понял, что при применении правильной мотивации к сотруднику, он уже не является настолько безответственным и ленивым, так возникла еще одна теория, теория «Y». В этой теории психолог описал, что, если правильно мотивировать сотрудника, создать ему благоприятные условия для труда и вознаграждать его за качественно выполненную работу и успехи можно добиться самоконтроля и ответственности от сотрудника, который ранее отличался противоположными качествами.

Таким образом, идея Макгрегора состоит в том, что каждый руководитель должен сделать так, чтобы сотрудник работал не только ради денег, а еще из-за интереса, ответственности и также творческой и

интеллектуальной своей реализации. Руководитель должен своему подчиненному перейти из категории «X» в категорию «Y».

Теория Z разработана американским профессором У.Оучи. Она основана на японском опыте управления, дополняет теории «X» и «Y» Д. Мак-Грегора. Согласно теории Z сотрудники самостоятельно должны решать возникающие проблемы в компании. Для этого руководители должны пробуждать инициативу сотрудников и направлять в нужную сторону для предприятия, также должны проводиться собрания, совместные обсуждения проблем компании варианты их решений.

В настоящее время мотивация практически полностью основывается на указанных теориях, и ничего иного, революционно другого современная наука пока не предлагает.

В то же время, все чаще на практике применяется не какая-то конкретная теория, а ее симбиоз с другой теорией.

На самом деле, безусловно, идеального и всем подходящего метода мотивации не существует, ведь каждый человек абсолютно индивидуален, индивидуальны и его мотивы. Чтобы компания была эффективна руководитель должен мастерски выявлять и удовлетворять потребности своего персонала. В награду за это руководитель получит преданных сотрудников, готовых помочь добиться тех самых максимальных показателей эффективности.

1.3 Особенности мотивации в России

В России в большинстве компаний система мотивации персонала не формализована, носит «интуитивный» характер и не имеет должного теоретического обоснования. Чаще всего, руководитель сам принимает решение о поощрении сотрудника, в большинстве случаев это именно материальные поощрения, т. е. система мотивации не автоматизирована и вероятнее всего не прописана. Отсутствие понимания мотивации ведет к

тому, что руководство компании обращается к опыту иностранного менеджмента, что несомненно не дает ожидаемого положительного результата, ведь в данном случае необходимо учитывать менталитет и культурные различия российских сотрудников от зарубежных.

Поверхностное отношение к такой важной функции как мотивация объясняется рядом причин.

Россия, имеющая опыт «железного занавеса» все еще продолжает быть достаточно «закрытой» страной. Это влечет за собой некий скепсис и недоверие ко всему иностранному. Многие до сих пор относятся к зарубежному как к чуждому и странному. И потому зачастую Российские компании либо слепо подражают зарубежным системам мотиваций, либо опасаются и не признают. Опыт адаптации зарубежных технологий менеджмента к российским реалиям пока что невелик.

Нельзя отрицать отставание российских компаний в техническом, экономическом и что важно в ментальном смысле.

Но, тем не менее, кое-что полезное можно позаимствовать в советском опыте управления персоналом. Так называемая «патриотическая мотивация», которая была очень развита в СССР. Конечно, «патриотизм» здесь применяется не в политическом значении. «Патриоты» достигают результатов за счет энтузиазма и осознанной самоотдачи, им важно общественное признание их результатов в общих достижениях компании. «Патриотической мотивацией» до сих пор пользуются некоторые современные компании: доска почета, переходящие знамена и т. д. Активно эти элементы используются на предприятиях закрытых и режимных отраслей. В любую компанию может попасть человек, которому присущ патриотический тип мотивации, для которого будет важно признание его заслуги в реализации общего дела. Поэтому элементы патриотической мотивации, пришедшей из СССР, вполне может использовать любая

компания, главное правильно внедрить их в корпоративную культуру компании.

Особенности подходов к мотивации в современной России наглядно показывают результаты проведенного в ноябре 2020 года исследование Русской Школы Управления, в котором приняли участие топ-менеджеры, менеджеры среднего звена и собственники бизнеса из разных городов России. Абсолютное большинство опрошенных (90,3 %) заявили, что в их компаниях существует именно система мотивации персонала, а не разовые поощрения. [16]

Как правило, система мотивации в российских компаниях распространяется на всех сотрудников (74,8 %). В остальных случаях руководители предпочитают мотивировать только линейных специалистов (12,9 %) или только менеджмент (12,3 %) [2].

В большинстве компаний (64,7 %) используется комплексная система мотивации персонала, включающая и материальные, и нематериальные бонусы. Однако многие менеджеры по-прежнему предпочитают мотивировать сотрудников исключительно с помощью денежных премий (26,9 %), а некоторые используют только нематериальные стимулы (8,3 %).

В качестве инструментов материальной мотивации российские предприятия наиболее часто применяют:

- 1) фиксированные (ежегодные, ежеквартальные или ежемесячные) премии (60,9 %);
- 2) премии по итогам выполнения KPI (54,5 %);
- 3) ситуативные нерегламентированные премии (42,3 %).

При этом часто российские предприятия одновременно используют сразу два или три вида премий – рисунок 5.

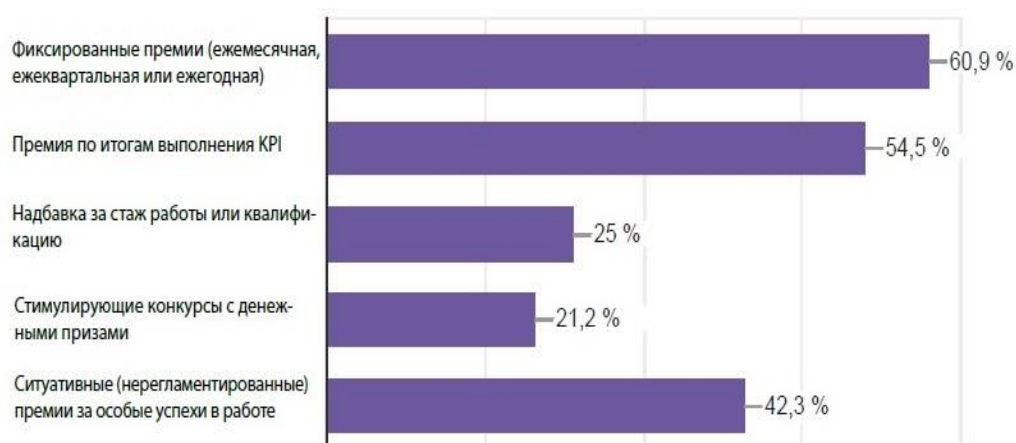


Рисунок 5 – Наиболее популярные инструменты материальной мотивации

К инструментам нематериальной мотивации обычно относят:

- 1) праздничные корпоративные мероприятия (58,2 %);
- 2) обучение (56,9 %);
- 3) публичная похвала успешных сотрудников (51,6 %) [2].

При этом популярность тимбилдингов невелика: 22,9 % руководителей занимаются командообразованием с помощью соревнований. В качестве мотивации некоторые российские предприятия (11,8 %) готовы предоставлять сотрудникам дополнительные выходные дни. Как правило, это происходит между продолжительными праздниками, когда снижается общая деловая активность.

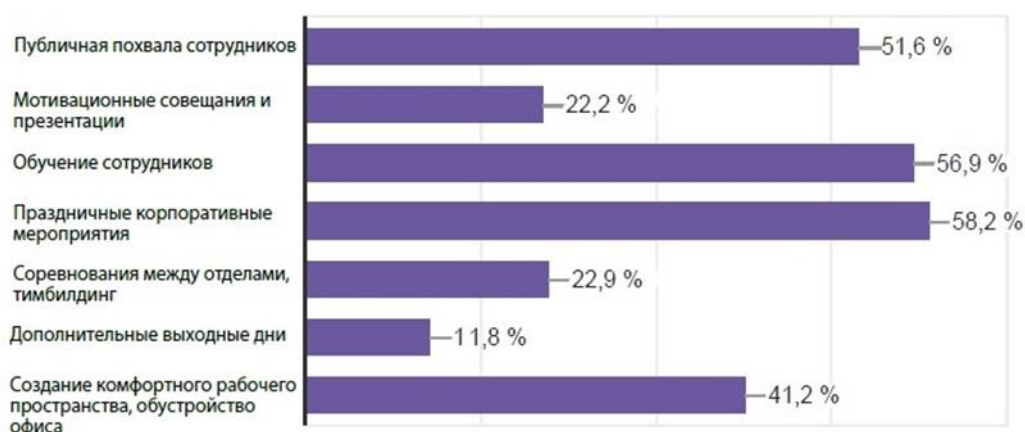


Рисунок 6 – Популярные инструменты нематериальной мотивации

Однако, несмотря на популярность многих методов нематериальной мотивации, абсолютное большинство опрошенных руководителей считает (85,8 %), что в основе системы мотивации любого предприятия должны лежать инструменты материального стимулирования. Все остальное может лишь дополнять существующую систему бонусов [7].

Таким образом, к особенностям мотивации на российских предприятиях следует отнести:

1) в большинстве российских компаний выстроена именно система мотивации персонала, а не разовые поощрения;

2) большинство компаний мотивирует всех сотрудников. В некоторых компаниях принято мотивировать только линейный персонал и/или только менеджеров;

3) в большинстве российских компаний комплексно используются и материальные, и нематериальные методы мотивации. При этом часть компаний мотивируют персонал только деньгами, а незначительная часть – только нематериальными методами;

4) к наиболее популярному инструменту материальной мотивации относят фиксированные премии. К наиболее популярным инструментам нематериальной мотивации относят корпоративы, обучение и публичную похвалу;

5) для большинства российских компаний основой применяемой системы мотивации персонала являются деньги.

Актуально сказать о мотивации в период пандемии, которая настигла весь мир. Пандемия показала, что обеспечить рабочий процесс удаленно современные компании вполне способны. Однако, очень заметна потеря эффективности труда и мотивации среди сотрудников. Это обусловлено некоторыми факторами, например, изменяется привычная рабочая обстановка, экономическая ситуация ухудшается и соответственно растут страхи, которые ранее сотрудников не беспокоили.

Результаты опросов, проведённых агентством социологических исследований Ipsos в апреле 2020, показали, что 78 % работников оценили «удалёнку» негативно, и только 18,3 % опрошенных заметили прилив сил и повышение продуктивности.

Выполнение корпоративных задач в «домашнем офисе» эффективно, когда это происходит добровольно и – для некоторых категорий работников – не ежедневно. Как показывает отчёт State of Remote Report⁴, больше всего работники на «пандемийной удалёнке» страдают от трёх факторов (Рисунок 7):

- 23 % – невозможность быстрого перехода из домашнего режима в рабочий и обратно;
- 19 % – чувство одиночества и изолированности от внешнего мира;
- 17 % – эмоциональная подавленность и негатив из-за отсутствия или неполноты коммуникации с коллегами. При этом стрессогенные факторы снижают мотивацию работать эффективно, несмотря на сокращение рабочих мест и зарплат, нестабильную экономическую ситуацию, рост безработицы и конкуренции на рынке труда.

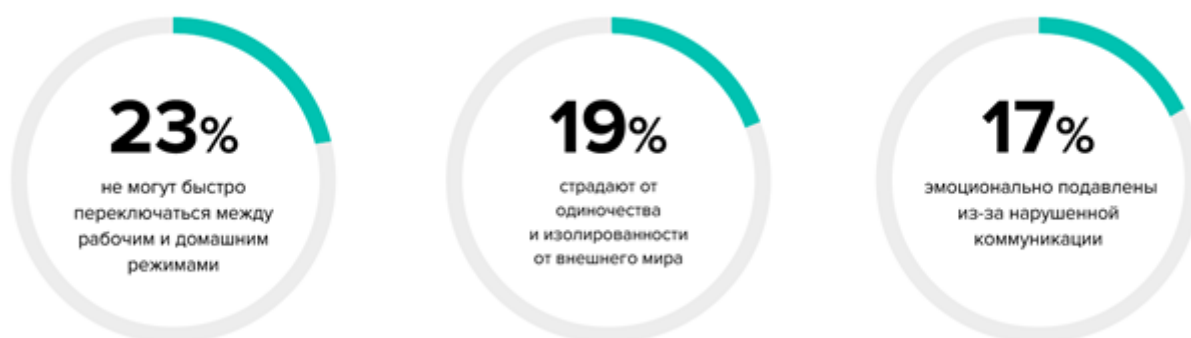


Рисунок 7 – Три основных негативных факторов перехода на удаленную работу

Базовый список негативных факторов расширяется распространёнными опасениями работников, связанными с их финансовым

состоянием, здоровьем близких и семейной ситуацией. Сотрудники справляются с этим по-разному: кто-то подвержен негативному влиянию больше, кто-то меньше, – но давление испытывают все.

Люди столкнулись не только с отвлекающими факторами, для многих работа из дома – это в принципе синоним дестабилизации, неустойчивости их положения. К концу 2020 года первичная адаптация более-менее позади, но над устойчивой мотивацией и эффективностью персонала руководителям и HR-ам придётся работать, как минимум, в течение всего 2021 года.

Чтобы создать позитивную атмосферу, важно подчеркивать достижения компании и индивидуальные успехи сотрудников, а также работать над сплочением команды. Другими словами, нужно поддерживать оперативную обратную связь, чтобы команда сотрудников понимала, куда они движутся, какие цели перед ними стоят и каких результатов уже удалось достичь.

Оперативная обратная связь, конечно, была важна всегда, но в период пандемии особенно важно и актуально понимать четкую общую миссию команды, поскольку это поможет снять повышенную тревожность сотрудников в период нестабильной ситуации.

Путь русского человека начинался с рабства, когда людям даже не платили заработную плату, сейчас все меняется. Людям важен комфорт, важна самореализация и сотрудник не готов интенсивно и эффективно работать только лишь ради денег. Потребности и нужды людей растут и расширяются, и помимо удовлетворения физиологических потребностей человек нуждается в удовлетворении духовных нужд. Пока в России только начинает становиться система мотивации, которая будет учитывать особенности менталитета русских людей. Компании в России постепенно нарабатывают опыт в умении мотивировать сотрудников своей компании, а также внедряют и разрабатывают подходящие нематериальные методы мотивации. Важно, что руководители стали осознавать, что для эффективной

работы компании важно создать команду, которая помимо того, что должна быть профессионалами своего дела, они должны быть замотивированы. И не только заработной платой, бонусами и премиями, а чем-то большим, важным для душевного состояния и психического и физического комфорта.

2. Анализ и оценка системы мотивации персонала на примере ООО «АВС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «АВС»

Полное юридическое наименование исследуемой организации: ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «АВС» (далее – ООО «АВС»). ООО «АВС» входит в объединенную розничную сеть, которая занимает ведущее место среди книготорговых сетей по количеству магазинов. Единственным учредителем организации является АО «НКС» со 100% размером доли в уставном фонде. Размер уставного фонда составляет 10 тыс. рублей, что соответствует минимальной сумме для уставного капитала общества с ограниченной ответственностью, определенного действующим законодательством. Тип собственности ООО «АВС» – общество с ограниченной ответственностью. Форма собственности ООО «АВС» – частная собственность. В соответствии с регистрационными документами основным видом экономической деятельности (по коду ОКВЭД ред.2) организации является 47.1 – «Торговля розничная в неспециализированных магазинах». В Приложении А показаны дополнительные 24 направления, по которым работает исследуемая коммерческая организация.

ООО «АВС» более известен для покупателей города Томска под брендом «АВСС» и представляет собой разветвленную сеть современных магазинов книжной продукции, успешно осуществляющих деятельность в разных регионах Российской Федерации: Москве и Подмосковье, Центральном и Приволжском федеральных округах, на Кубани и Урале, в Сибири, Башкирии и Татарстане. К ООО «АВС» относится порядка 300 магазинов, в том числе в Томске насчитывается 5 филиалов организации, которые расположены на центральных городских улицах и в крупных торговых центрах [1].

В соответствии с задачами, поставленными акционерами ООО «АВС» перед администрацией, новые магазины должны окупаться за 5 лет. В пик кризиса, когда банки не давали кредиты, и появлялась неопределенность с источниками и условиями финансирования, сроки окупаемости акционерами пересматривались [2].

В настоящее время убыточные магазины закрываются в результате анализа спроса и повышения арендной ставки, снижения трафика и соответственно выручки, но это случается редко. При принятии решения о закрытии какого-либо магазина сети большую роль играет уровень рентабельности: если объект имеет высокую рентабельность, то даже при условии что на рынке будет происходить что-то негативное, компания сможет работать с рентабельным объектом. Если же объект фактически «в нуле», то любые колебания спроса и повышение ставки в состоянии прекратить его деятельность [2].

Основными партнерами ООО «АВС» являются издательства «Эксмо», «АСТ», «Азбука», «Олма-Пресс», «Росмэн», «Дрофа» и многие другие. Много лет организация сотрудничает с такими девелоперскими компаниями, как Холдинг «Капиталл Групп», «RTM», «Cushman&Wakefield /Stiles&Riabokobytko», «Penny lane Realty», «Ross Group JSC» [1].

Компания не числится в реестре недобросовестных поставщиков.

Численность сотрудников ООО «АВС» составляет порядка 1500 человек. В рассматриваемой организации применяется линейно-функциональная структура организации (Приложение Б), для которой свойственны определенные достоинства и недостатки.

Все департаменты и отделы компании подчиняются генеральному директору. В этом случае недостатком является отсутствие взаимодействия между подразделениями по горизонтали: департаментами, самостоятельными отделами, не входящими в состав департаментов, складом, логистическим центром, другими структурными подразделениями.

Региональную сеть магазинов, в том числе города Томска, курирует отдел административного управления магазинами департамента административного управления розничной сетью. Штатная численность магазинов типовая: заведующий магазином, старшие продавцы, продавцы и продавцы-кассиры. Достоинством является то, что в магазинах содержится небольшой штат и это дает возможность контролировать работу сотрудников.

Решения в магазинах сети ООО «АВС» в Томске принимаются оперативно, так как текущие вопросы решает линейный руководитель, в данном случае – управляющий сетью магазинов, а в его отсутствие – заместители.

2.2 Анализ эффективности мотивации в ООО «АВС»

Трудовая деятельность в сфере торговли весьма специфична и имеет свои традиции и особенности. Главная особенность торговых предприятий это принадлежность их к области «человек-человек», а также ее направленность не на производство продукта, а на его реализацию [13].

Человеческий фактор в бизнесе кроме того, что в нем работают люди, заключается еще и в том, что именно от людей зависит степень упорядоченности или хаоса в системе бизнес-процессов, а также эффективность этих процессов, следствием которой является рост прибыли.

На рынке розничной торговли в условиях высокой конкуренции тема роста эффективности продаж является крайне острой. Поднять выручку можно при помощи рекламы, оптимизации ассортимента и т.д. Также одним из путей роста эффективности продаж является работа с персоналом. Предпринимателю важно, чтобы в продавце совмещалось два фактора: умение продавать и желание продавать.

Грамотный менеджмент предполагает установление четкой последовательности в построении системы гибкого управления мотивацией.

Управление идет от установления ценностей, которые реально культивируются в компании, до определения инструментов стимулирования, которые будут этим ценностям соответствовать. Используемые же инструменты мотивации должны быть понятны в разрезе их практического применения.

Одна из задач руководителя, осуществляющего функцию мотивации своего персонала, состоит в том, чтобы обеспечивать необходимый баланс в соотношении «процесс-результат».

Человека можно научить продавать, но желание продавать должно простимулировать руководство компании или непосредственный начальник магазина с помощью системы мотивации. Поэтому отдел подбора персонала ООО «АВС» старается еще на этапе первого собеседования выявить действительно заинтересованного кандидата, активного и способного, которого возможно будет стимулировать к высокой производительности труда. Непосредственно заведующий магазином максимально подробно и открыто обсуждает характер и объём задач, которые необходимо будет выполнять на работе сотруднику.

Для того, чтобы сотрудник был эффективным он должен находиться в комфортных условиях. Одни из важных условий — это, безусловно, заработная плата, которая будет ориентирована на среднерыночную зарплату в регионе, социальный пакет, комфортное место работы. А также важным для эффективности работника является фактор лояльного и адекватного руководства компании, непосредственных начальников. И не менее важным для каждого человека будут отношения сотрудников коллектива между собой. Маловероятно, что кто-то захочет работать в коллективе, где всегда царит негативная атмосфера.

Современный менеджмент пришел к тому, что только материальная мотивация без нематериальной работать не сможет, как и наоборот. Человек не станет работать «только за идею», как не станет, скорее всего, работать и

«без души». А если и станет, то хватит его в этом ненадолго и настоящих вершин он не достигнет.

Отношение собственника бизнеса к наемным работникам меняется. Чем выше становится уровень развития и притязаний специалистов, их способности к самообучению и продаже своих навыков, тем более гибким и сговорчивым становится работодатель. Речь идет о росте конкуренции на рынке квалифицированного труда. Для приобретения качественного персонала и создания эффективных команд компании вынуждены позаботиться о предложении комфортных условий труда, солидного социального пакета, возможности профессионального развития и карьерного роста, а также широких возможностей для удовлетворения как материальных, так и духовных потребностей.

При прочих равных система мотивации, в которую включаются и условия труда, сегодня является решающим фактором при выборе места работы.

Проведем анализ системы управления персоналом ООО «АВС».

Анализ состава, движения и эффективности использования персонала предприятия начинается с изучения количества работников, их состава по группам и движения внутри предприятия. Динамика и структура персонала по категориям работников приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика и структура персонала по категориям работников в ООО «АВС» за 2018-2020 гг.

Категория работников	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
Руководители	218	16,1	183	14,1	186	14,9
Специалисты	338	25,0	331	25,5	308	24,6
Торговый персонал	795	58,9	784	60,4	757	60,5
Итого	1351	100,0	1298	100,0	1252	100,0

Руководители : Департамент административного управления (ДАУРС), Управление персоналом сети (УПС);

Специалисты: финансово-экономический отдел, it-отдел, отдел делопроизводства, отдел эксплуатации, склад, операторы приема товара, отдел маркетинга и т.д.;

Торговый персонал: Старшие продавцы, продавцы-кассиры и продавцы-консультанты.

Итак, анализ показал, что основную долю в компании ООО «АВС» занимает торгово-оперативный персонал. В 2018 году доля торгово-оперативного персонала составила 58,9%, в 2019 году 60,4 %, а в 2020 60,4 В абсолютном выражении количество торгового персонала в 2020г. снизилась с 795 (2018 год) до 757 человек (2020 год), что связано с общим сокращением числа сотрудников в компании, в виду производственной необходимости. Численность в рядах руководства компании уменьшилась за весь период на 32 человека. Также были сокращены специалисты – 30 человек. В таблице 2 представлен анализ кадрового состава ООО «АВС».

Таблица 2 – Анализ кадрового состава ООО «АВС» за 2018-2020 гг.

Показатель	2018 г.		2019 г.		2020 г.		Абсолютное отклонение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2019-2018	2020-2019
1 Среднесписочная численность работников	1351	100	1298	100	1252	100	-53	-46
2 Пол								
- муж	272	20,1	287	22,1	285	22,8	15	-2
- жен	1079	79,9	1011	77,9	967	77,2	-68	-45
3 Возраст	0		0		0		0	0
- 18 – 25	207	15,3	270	20,8	285	22,8	63	15
- 26 – 30	295	21,8	392	30,2	318	25,4	97	-74
- 31 – 40	588	43,5	366	28,2	362	28,9	-222	-4
- 41 – 50	174	12,9	148	11,4	187	14,9	-26	39
- от 50	88	6,5	122	9,4	99	7,9	34	-23
4 Образование	0		0		0		0	0
- среднее	774	57,3	810	62,4	702	56,1	36	-108
- высшее	577	42,7	488	37,6	550	43,9	-89	62
Стаж работы	0		0		0		0	0
- до года	480	35,5	531	40,9	451	36	51	-80
- от года до трех лет	523	38,7	375	28,9	495	39,5	-148	119
- от трех до пяти	207	15,3	253	19,5	131	10,5	46	-122
- свыше пяти лет	142	10,5	139	10,7	175	14	-3	36

Анализ показал увеличение доли сотрудников, которые имеют высшее образование. Возможно, это последствие проводимой кадровой политики, направленной на привлечение в компанию сотрудников с высшим образованием и имеющимися теоретическими знаниями. А также сокращение доли обучающихся сотрудников на заочных формах обучения и желающих поступить в образовательные учреждения. Такая кадровая политика понесла негативные последствия в виде повышения текучести кадров среди сотрудников, которые уже работали в компании. Многие уволились по причине того, что сессию приходилось совмещать с основным отпуском. А люди с высшим образованием воспринимают работу в магазине скорее, как временную и готовы уволиться, как только найдут более высокооплачиваемое место работы или работу по специальности.

Анализ движения кадров представлен в таблице 3

Таблица 3 – Анализ движения кадров в ООО «АВС» за 2018-2020 гг.

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение	
				2019- 2018	2020- 2019
1 Среднесписочная численность работников на начало года	1404	1351	1298	-53	-53
2. Число принятых работников	88	137	81	49	-56
3. Число уволенных работников, том числе:	141	190	127	49	-63
3.1. по собственному желанию	127	172	102	45	-70
3.2. по производственной необходимости	14	18	25	4	7
4 Среднесписочная численность работников на конец года	1351	1298	1252	-53	-46
Коэффициент оборота по приёму (с.2/с.1)	0,06	0,10	0,06	0,04	-0,04
Коэффициент оборота по выбытию (с.3/с.4)	0,10	0,15	0,10	0,04	-0,04
Коэффициент текучести кадров (с.3.1/с.1)	0,09	0,13	0,08	0,04	-0,05

Анализ показал, что на предприятии ООО «АВС» средняя текучесть кадров – 9 % в 2018 г., 13% в 2019 г и 8 % в 2020 г. Текучесть кадров вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Одним из показателей неудовлетворенности персонала работой на предприятии является анализ причин увольнения. Причины текучести кадров приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Причины текучести кадров компании ООО «АВС» (% к численности) за 2018-2020 гг.

Наименование показателей	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Переезд	5,1	4,2	4,6
Не устраивает заработная плата	24,7	25,8	17,6
Семейные обстоятельства	8,4	10,3	6,6
Смена места работы	38,2	35,4	34,5
Не устраивают условия труда	1,3	1,3	1,2
Собственное желание	12,8	11,5	15,7
Прогулы	1,3	4,2	4,7

Высокая текучесть кадров в компании ООО «АВС» в основном связана со сменой места работы (сотрудники находят более высокооплачиваемые и перспективные места работы). Также высокая текучесть кадров связана с низкой среднемесячной заработной платой, которая в 2020 г. составила 18,6 тыс. руб., что ниже среднерыночной. Несмотря на то, что один раз в два года проводится повышение заработной платы (2017г. на 11%, 2019г. на 24%), все равно зарплата остается низкой и не оказывает существенного влияния на работу персонала.

Таким образом, основными причинами увольнения в исследуемом периоде были названы: не устраивает заработная плата, смена места работы, собственное желание. Это говорит о том, что на предприятии необходимо создать условия для снижения потери опытных сотрудников и для стабилизации персонала.

Представим в таблице 5 анализ производительности труда и использования ФОТ в ООО «АВС» за 2018-2020 гг.

Таблица 5 – Анализ производительности труда и использования ФОТ в ООО «АВС» за 2018-2020 гг.

Показатель	Значение показателя			Темп прироста, %	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019- 2018	2020- 2019
1 Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	3868979	4378662	4512598	13,2	3,1
2 Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	51406	94480	40091	83,8	-57,6
3 Численность работников, чел.	1351	1298	1252	-3,9	-3,5
4 Производительность на одного работающего, тыс. руб./чел.	75,3	46,3	112,6	-38,4	142,9
5 ФОТ, тыс. руб.	218862	233640	279446	6,8	19,6
6 Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	162	180	223,2	11,1	24,0
7 Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	13,5	15	18,6	11,1	24,0
8 Затраты ФОТ на 1000 руб. реализованной продукции, руб.	56,6	53,4	61,9	-5,7	16,1
9 Прибыль (убыток) на 1 руб. ФОТ, руб.	0,23	0,40	0,14	72,2	-64,5
10 Зарплатоотдача (с. 1*1000/с.5), руб./руб.	17677,7	18741,1	16148,3	6,0	-13,8
11 Зарплатоемкость (с. 5 /с. 1), руб./руб.	0,06	0,05	0,06	-5,7	16,1

Прирост среднемесячной заработной платы в 2019 г. составил 24,0 %. В целом анализ показывает увеличение эффективности использования средств фонда оплаты труда относительно базового периода. Однако стоит отметить, что уровень среднемесячной заработной платы остается ниже средних показателей по отрасли. Текучесть кадров высокая, выручка падает, следовательно, важно мотивировать работников на более высокие показатели, а также на заинтересованность работников трудится именно в данной организации.

В настоящее время материальная мотивация работников в ООО «АВС» включает в себя следующие составляющие:

- В магазине используется простая повременная система оплаты труда, которая производится за определенное количество отработанного времени. Работнику сверх заработка выплачивается премия за выполнение или перевыполнение заранее установленных планов продаж. Основанием выплат премий, сотрудникам являются показатели выполнения плана.

- Кроме премии по результатам работы сотрудникам компании устанавливаются поощрительные выплаты за работу в праздничные дни. К праздничным дням относятся: 1-8 января, 8 марта, 23 февраля и др.

- Еще одна премия может быть начислена за сохранение товарно-материальных ценностей в магазине. Если сотрудник предотвратил кражу в магазине ему начисляется премия в размере 30% от стоимости товара, который удалось сохранить.

- Также существует премия по результатам проведения локальной инвентаризации в магазине. Локальная инвентаризация – пересчет выбранной ассортиментной группы или отдельно взятых товарных позиций в магазине с целью приведения в соответствие учетных данных с фактическим наличием товарно-материальных ценностей. Такие локальные инвентаризации обычно происходят один раз в месяц. На магазин присылают инвентаризацию в несколько позиций, которые нужно пересчитать, сфотографировать и отчитаться о результатах. По итогам месяца за недостачу товара сотрудники подлежат коллективному депремированию, а за успешное сохранение товарных ценностей, ежемесячно начисляется премия в виде 5% от заработной платы.

- Есть еще одна премия, которая выплачивается систематически, но не всем сотрудникам. Речь идет о премии, которую ввели в 2020-м году благодаря конкурсу среди сотрудников, в котором победителями было выбрано 20 человек, которым теперь ежемесячно выплачивается премия за

написание рецензий о книгах, которые публикуются на страницах магазина в различных соцсетях. Это своего рода дополнительная работа и дополнительный заработок для сотрудников.

Помимо утвержденной системы мотивации в компании существует также и несистематические выплаты премий сотрудникам. Это, например, различные конкурсы, в которых могут участвовать как коллективы, так и каждый сотрудник по отдельности. Например, в 2018-ом и 2019-ом годах проводился конкурс на количество оформленных и проданных интернет-заказов. Победителям начислялась дополнительная денежная премия. Для сотрудников это было мощной мотивацией как материальной, так и моральной, поскольку не только премия была желаемым результатом, важным был именно момент соревнования между магазинами за звание лучших. В момент проведения конкурса количество интернет-заказов значительно увеличилось.

Есть один большой и важный минус, который безусловно негативно влияет на мотивацию персонала. Магазины сети могут значительно отличаться друг от друга по многим критериям. Например, они отличаются площадью торгового зала (соответственно количеством товара), объемом работ, покупательским потоком и прочие критерии. Но при этом заработная плата сотрудников никак не отличается и не зависит от размера и категории магазина. Для примера можно сравнить объемы работы двух магазинов Томска: магазин в ТЦ “Мегаполис” и магазина на переулке 1905 года. Магазин в ТЦ принимает поставки товара два раза в неделю, по 10-15 коробок, магазин на Ленина тоже принимает поставки два раза в неделю, но количество коробок значительно отличается, это 35-40 коробок. Соответственно, для того, что расставить товар второму магазину понадобится намного больше сил и времени, чтобы сделать эту работу в срок, при этом успевая обслуживать покупателей в магазине, что, собственно, является главной обязанностью сотрудников торгового зала.

Для того, чтобы все успеть сотрудники работают в ускоренном темпе, в то время как коллеги из другого магазина не торопясь могут выполнять ту же самую работу. Многие работники компании считают несправедливым такое положение дел и зачастую выражают свое недовольство данным фактом.

Большим недостатком в существующей системе материального стимулирования является то, что не уделяется внимание на те дни, когда сотрудники работают в периоды максимального спроса. Как минимум два раза в год в магазинах сети проходит акция -30 % на весь ассортимент. В день акции возрастает необходимость в количестве сотрудников, которых категорически недостаточно в штате магазинов. Интенсивность работы продавцов и продавцов-кассиров возрастает в значительной степени. Более того, заведующая магазином и старшие продавцы тоже максимально задействованы в работе с покупателями в этот день, в ущерб своим ежедневным обязанностям. Большим минусом в этой ситуации является то, что увеличивать количество работников не разрешается руководством компании. В смену выходят, как и в обычный день, заведующая магазином, старший продавец, продавец и продавец-кассир. Это является демотивирующим фактором, поскольку работа в этот день очень тяжелая, но дополнительно никак не оплачивается.

Еще одним минусом можно назвать отсутствие плана продаж для каждого сотрудника. План ставится для всех сотрудников, он общий. Если каждый сотрудник будет получать премию за выполнение личных продаж - возрастет мотивация работать продуктивнее и продать как можно больше и, как следствие, повысить выручку. Плюс важным фактором будет элемент соревнования в коллективе и наглядность результатов каждого сотрудника.

Работникам ООО «АВС» устанавливается повременная заработная плата, оклады у работников небольшие (у большинства – минимальная оплата труда, установленная Правительством РФ). Премии по выполнению

плана выплачиваются далеко не всегда, особенно в последний, кризисный для компании год, поскольку планы магазины не выполняют.

Основной причиной увольнения по собственному желанию люди часто называли низкий уровень заработной платы. Следовательно, материальное стимулирование работников к эффективному труду в ООО «АВС» практически не работает.

Нематериальная и моральная мотивация выражаются в следующем:

- Возможность обучения и карьерного роста, которая включает внутрифирменное обучение, направленное на расширение и углубление навыков и компетенции сотрудников. Сотрудник может сдать аттестацию через три месяца после начала работы, от результатов аттестации зависит категория сотрудника, а от категории зависит размер зарплаты;

- Система карьерного роста, действующая на основе опыта работы, занимаемой должности, активности, с последующей переподготовкой, стажировкой и продвижением на вышестоящую должность. На данный момент повысится в должности может любой сотрудник. Не имеет значение есть ли у человека высшее образование, стать заведующим магазином или даже занять должность в руководстве компании может каждый сотрудник, который проявляет себя положительно и имеет желание карьерного роста в компании. Данный факт является большим мотивом остаться в компании для сотрудников, не имеющих высшего образования, а также для активных и амбициозных людей, ведь в основном, чтобы занять руководящую должность на предприятии требуется высшее образование, либо уже имеющиеся связи среди руководящего состава. Стимулом для линейного персонала являются ценные блага, которые сопутствуют повышению: работа в кабинете, более высокая заработная плата, авторитет и признание;

- Возможность воспользоваться корпоративной скидкой в размере 30% на приобретение товаров в магазине;

- Руководство компании поздравляет сотрудников в Новый Год – выделяет небольшую сумму (как правило 2000 рублей) на то, чтобы накрыть праздничный стол для коллектива;

- В 2020-ом году в магазины руководство компании обратилось с просьбой написать о каком-либо важном событии, которое произошло в личной жизни сотрудника и прикрепить фото иллюстрирующее это событие. Перед Новым Годом на обучающем портале компании были опубликованы фотографии сотрудников с подписями о добрых событиях, которые произошли с ними (среди таких событий были: повышение в должности, покупка квартиры, отпуск, пополнение в семье и т.д.) Под фотографиями набралось сотни комментариев с поздравлениями от коллег из разных регионов. Такая идея очень понравилась сотрудникам и большинство очень активно общались в комментариях, поздравляя друг друга. Между собой познакомились коллективы из многих городов и теперь общаются, помогают друг другу советами, касаясь рабочих моментов. Более того, на портале были также опубликованы события и фотографии руководства компании, что способствовало сближению торгового персонала и руководящего состава, а это в свою очередь повысило лояльность между ними и сократило дистанцию;

- Сотрудники чувствуют свою необходимость компании, потому как всегда могут обратиться со своими предложениями к руководству компании. Для этого в программе «рабочее место сотрудника» существует специальный модуль, который так и называется «предложения». Сотрудники очень активно участвуют в оптимизации работы магазина и предлагают свои идеи, по улучшению работы. Руководство компании отвечает на каждое предложение сотрудников, принимают или не принимают предложение, но обязательно аргументируют свой отказ. Такая система позволяет сотрудникам чувствовать себя важными и причастными к компании, что положительно влияет на мотивацию персонала;

- Психологический климат в коллективе в основном располагает к комфортной работе. Большинство коллективов поддерживают теплые и дружеские отношения между собой и также с коллегами из других магазинов и магазинов других городов;

- Сотрудники принимают активное участие в открытиях новых магазинов сети в других городах, компания оплачивает командировку сотрудника в другой город на подготовку к открытию, непосредственно открытие магазина и время на стажировку новых сотрудников, а также ввод нового объекта в штатный режим работы. Это повышает мотивацию сотрудников, поскольку открытие магазина с нуля — это колоссальный опыт, смена обстановки, возможность посетить другие города, познакомиться с коллегами из других магазинов. Сотрудник, который отправляется на открытие безусловно чувствует признание и причастность к компании, что также повышает его мотивацию к работе в организации;

- Корпоративные мероприятия в компании есть, но они есть и существуют для узкого круга сотрудников (заведующие и руководство компании, победители конкурсов также приглашаются в Москву на корпоративы). Некоторые заведующие магазином совместно со старшими продавцами самостоятельно организуют совместные корпоративные мероприятия. Например, магазины Томска часто собираются на различные квесты, походы в кино и совместные выезды на природу. Но такое практикуется далеко не в каждом магазине, поскольку руководство компании не уделяет внимания сплочению коллектива, эти занимается лишь непосредственный руководитель подразделения, сам проявляя инициативу. Многие сотрудники хотели бы проводить больше времени с коллегами в неформальной обстановке, проводить тимбилдинги, деловые игры. Это может помочь в сплочении коллектива, повысить лояльность сотрудников к компании, в том числе и по линии HR;

- Если говорить о социальных пакетах, которые в расширенном виде обычно представляют собой возможность пользоваться служебным транспортом, сотовым телефоном, медицинской страховкой и другими услугами, стоимость которых оплачивается за счет компании то такого компания не предоставляет. В ООО «АВС» социальный пакет представлен только гарантиями, закрепленными законодательно: такими, например, как оплата больничных листов, пособий по беременности и родам и отпусков.

Недостатки в существующей системе мотивации персонала ООО «АВС»:

- Большим недостатком в существующей системе нематериального стимулирования является то, что штаты сотрудников в магазинах уравнины, не смотря на разные условия работы в магазинах. Например, количество сотрудников в магазине 700 м² составляет 7 человек, и также количество сотрудников 7 человек работает в магазине с площадью 200м². Сотрудники считают это несправедливым, ведь работать в крупном магазине гораздо сложнее;

- Обучение персонала, в том числе и новичков происходит посредством инструкций и интерактивных курсов. Но, судя по ответам опрашиваемых сотрудников обучающих курсов, которые существуют на данный момент им недостаточно. Работников интересуют не только внутренние инструкции и курсы, большим интересом представляют также обучения на различных тренингах и курсах на внешних ресурсах;

- Гигиенические условия труда не всегда могут быть комфортны для сотрудников. Книжный магазин предполагает большое количество книжной пыли и вентиляция, и вытяжки не справляются с ее количеством. Таким образом, отсутствие гигиенических условий труда также является демотивирующим фактором и причиной увольнения некоторых сотрудников;

- Многие сотрудники недовольны содержанием своего труда. Поскольку часто вынуждены ремонтировать и заменять многие детали в магазине (освещение, рольставни, вытяжка, кассовые модули, стулья, кресла и т.д) делается это все руками сотрудников, либо же с помощью сторонних организаций, по согласованию расходов с отделом эксплуатации. В магазинах в Москве и Новосибирска есть специальный сотрудник, который занимается такими проблемами, а в регионах этим вынуждены заниматься сами сотрудники.

- Выявлено, что процедура адаптации новых сотрудников в ООО «АВС» не выделена как одна из основных и важных задач. Именно отсутствие четко регламентированных процедур по адаптации новых сотрудников влечет за собой возможное увольнение нового сотрудника вследствие конфликта из-за непонимания функций. Отсутствует Положение по адаптации вновь принятых сотрудников;

- В отделе управления персоналом практически отсутствует ведение системы учета кадрового резерва, нет достаточной информации по сотрудникам, желающим продвигаться по службе. Хотя должностной рост является одним из базовых мотивов. Это затрудняет создание единой кадровой политики, стратегии работы с персоналом, замедляет процесс принятия решений.

Для ООО «АВС» важно организовать эффективную систему стимулирования персонала на высокоэффективный труд.

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации в ООО «АВС»

3.1 Предложения по улучшению материальной мотивации в ООО «АВС»

Чтобы разработать предложения для улучшения мотивирования персонала, было проведено исследование и опрошены сотрудники ООО «АВС», на предмет, какая именно мотивация для них важна. Структура ответов представлена на рисунке 8.

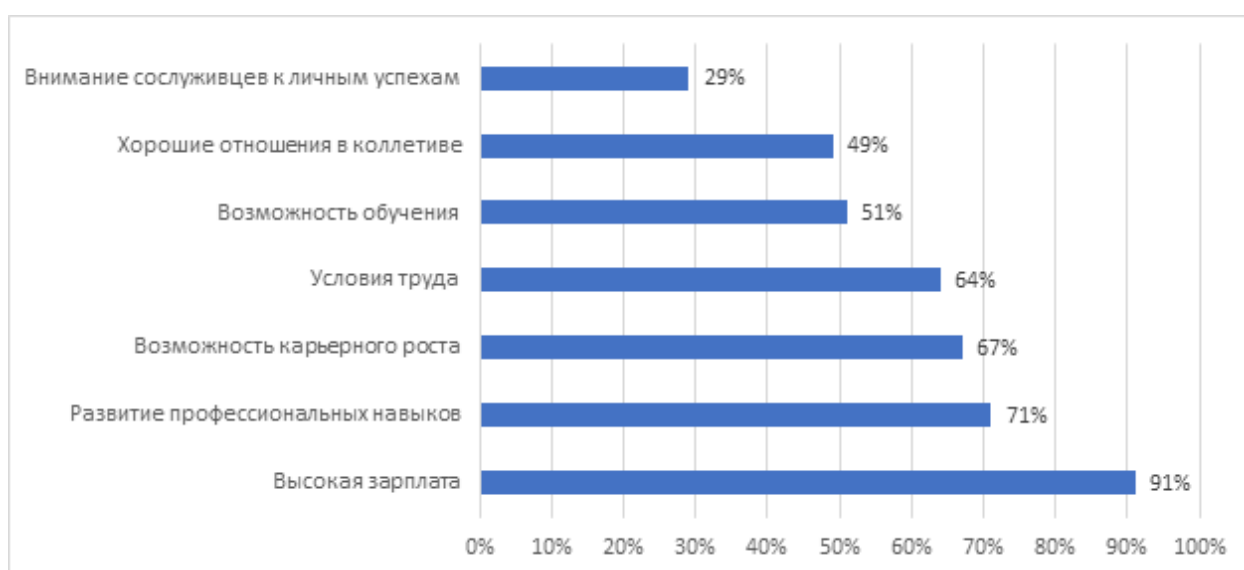


Рисунок 8 - Важность элементов существующей системы мотивации персонала ООО «АВС»

Диаграмма, составленная из полученных ответов сотрудников, показывает, что наиболее сильно работников организации интересует заработная плата, это отметили 91% от общего количества ответивших. Развитие профессиональных навыков и возможность карьерного роста мотивирует соответственно 71% и 67% опрошенных. Важными элементами мотивации также считаются условия труда, возможность обучения и хорошие отношения в коллективе. 64% опрошенных недовольны содержанием своего труда. Речь может идти об устаревшем оборудовании, большой доле ручного труда, среди линейного персонала и в тоже время

низкой его мотивации. О выполнении несвойственной работы, работы не входящей в обязанности из-за низкой организации труда, и несовершенства структуры работы. Многие сотрудники считают несправедливым сложившееся распределение должностных обязанностей, считают, что они загружены работой, которая не соответствует занимаемой ими должности, считают, что выполняют чужую работу или работу, которая вообще не должна входить в сферу их компетенции.

Несмотря на стабильную зарплату и некоторые бонусы, текучесть кадров в ООО «АВС» остается высокой, очевидно, что действующая система мотивации несовершенна.

В случае с материальной мотивацией стимул только один – это денежные средства либо ценности, обладающие материальным характером. Но вот инструментов, техник и моделей материальной мотивации может быть несколько. Хотя и считается, что их набор изначально меньше, нежели в случае с нематериальной мотивацией, поскольку базовый ресурс принципиально ограничен.

Необходимо учитывать, что в качестве инструмента мотивации система оплаты труда может работать лишь при определенных условиях. К ним относится прозрачность, оперативность и гибкость. Прозрачность не означает, что сотрудники одной компании должны знать сколько получают их коллеги. Прозрачность – это когда сам работник понимает, как и из чего складывается его зарплата, от каких показателей и факторов зависит динамика его вознаграждения за труд. Оперативность означает способность быстро меняться в ответ на значимые для компании изменения внешней и внутренней ее среды. Гибкость означает способность, даже следуя рыночным трендам, не изменять корпоративной идеологии, ценностям и принципам компании.

Предложения по улучшению материальной мотивации:

- Доплата работникам за стаж, отработанный в организации: от 1 года до 2х лет - 5% от оклада свыше 2-х лет - 10% от оклада и т.д.

- Переменную часть фонда оплаты труда поставить в зависимость от коэффициента трудового участия. Сегодня переменная часть фонда оплаты труда распределяется между торговыми работниками пропорционально отработанному времени. Предлагается переменную часть фонда оплаты труда поставить в зависимость от коэффициента трудового участия. Таким образом, торгово-операционный персонал будет заинтересован в достижении максимальных результатов.

Для формирования системы материального стимулирования в ООО «АВС» рекомендуется привязать размер заработной платы к непосредственным результатам деятельности сотрудников, к объему выполняемых должностных обязанностей и качеству их выполнения.

Усиливать стремление работников работать максимально эффективно будет тот фактор, что переменная часть фонда оплаты труда будет распределяться с применением КТУ. В таблице 8 систематизирована процедура начисления баллов.

Таблица 8 - Система расчета баллов за трудовое участие

Показатель	Возможное количество баллов	Примечание
Ответственность	0-3	Оцениваются руководителем подразделения
Дисциплинированность	0-3	
Инициатива	0-3	
Количественные показатели работы (объем, выполнение плана)	0-5	
Качество работы (успешная аттестация, отсутствие или наличие жалоб покупателей, недочетов и пр.)	0-5	

В систему будут включаться:

- количественные критерии (производительность труда, объем продаж);
- качественные (количество жалоб или претензий и пр.);

- индивидуальные особенности (личностные качества, особенности рабочего поведения, деловые качества).

По каждому критерию руководителем подразделения дается оценка работнику. Если работник ни разу не нарушал трудовую дисциплину - то по этому критерию он получит 3 балла. Если работник допускал опоздания или оставлял рабочее место без уважительных причин, и допускал прочие нарушения дисциплины - то менеджер снижает балл или вовсе не дает баллов по этой категории. Таким образом, ежемесячно каждому работнику начисляется определенное количество баллов за трудовое участие.

Далее премии работников рассчитываются бухгалтерией с применением КТУ. При расчете учитывается суммарное количество баллов, полученных работником.

Для расчета КТУ суммируются баллы работников и выявляется общий балл, который принимается за единицу. В разные месяцы суммарные баллы могут значительно отличаться друг от друга. Для определения КТУ по каждому сотруднику определяется его процент вклада в результаты подразделения: для этого количество его баллов делится на суммарный балл.

Например, в среднем в магазине работают 4 сотрудника торгового персонала: два продавца и два продавца-кассира. Допустим, по итогам месяца они получили такие КТУ (Таблица 9):

Таблица 9 – КТУ по итогам месяца

Должность	КТУ
Продавец 1	2
Продавец 2	3
Продавец-кассир 1	1
Продавец-кассир 2	2,5
Итого:	8,5

Например, в магазине по итогам месяца подлежит распределению среди работников торгового зала дополнительное вознаграждение в размере 28 000 руб., которое распределяется с учетом КТУ (Таблица 10).

Цена 1 балла: $28\ 000 \div 8,5 = 3\ 294$ руб.

Таблица 10 – вознаграждение сотрудников с учетом КТУ

Должность	Вознаграждение	Расчет
Продавец 1	6 588 руб.	$2 \times 3\,294$
Продавец 2	9 882 руб.	$3 \times 3\,294$
Продавец-кассир 1	3 294 руб.	$1 \times 3\,294$
Продавец-кассир 2	8 236 руб.	$2,5 \times 3\,294$
Итого:	28 000	

В конце месяца, вместе с табелем составляется список работников, в котором каждому проставлены заработанные баллы, этот список утверждается директором, и передается в бухгалтерию для начисления заработной платы. Каждый сотрудник видит свои баллы, в случае несогласия он может написать претензию вышестоящему руководству с объяснениями.

3.2 Предложение по нематериальной мотивации сотрудников ООО «АВС»

Современный менеджмент пришел к тому, что только материальная мотивация без нематериальной работать не сможет, как и наоборот. Человек не станет работать «только за идею», как не станет, скорее всего, работать и «без души». А если и станет, то хватит его в этом ненадолго и настоящих вершин он не достигнет.

Их всех ресурсов мотивации только один является ограниченным – материальный, все остальные ограничиваются фантазиями человека.

Нематериальная мотивация – та благодатная среда, в которой может быть организована точка сборки корпоративной идентичности. Если человеку нравится то, чем он занимается на работе, то его возможности получить вознаграждение максимально много. Для этого лишь стоит не упираться только в деньги, но увидеть массу возможностей в широком спектре социальных благ. Их источник – сам коллектив, бренд, компания как система своих опций.

С конструированием инструментов, моделей и систем нематериальной мотивации в компании не возникнет проблем, если люди в коллективе

подобраны по принципу их соответствия ценностям бренда. Но, необходимо понимать: нематериальные стимулы и мотиваторы будут интересны для наемного работника только тогда, когда удовлетворены его материальные потребности, при чем именно на том уровне, который он считает для себя приемлемым.

Очень важно морально мотивировать сотрудника на долговременную работу, поскольку, когда работник чувствует себя нужным компании, у него не возникает желания уйти в другую организацию.

Хорошо укрепляют корпоративный дух совместные выезды на природу, корпоративные вечеринки. Данные приемы в ООО «АВС» в настоящее время частично присутствуют только в отношении управленческого персонала.

Для успешной мотивации вновь прибывшего сотрудника предлагается введение системы адаптации. Система включает адаптацию нового сотрудника к условиям и требованиям рабочего места и его среды. Индивидуальную адаптацию нового сотрудника в ООО «АВС» предлагается проводить с помощью наставничества.

Профессиональная адаптация – это система мероприятий, направленная на трансляцию новым сотрудникам стандартов и правил организационной культуры компании, а также передачу профессиональных знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения функциональных обязанностей.

Цель программы адаптации – уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат; снижение степени беспокойства и неопределенности у новых работников; сокращение текучести рабочей силы; развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой. Длительность адаптации сотрудника длится 3 месяца, как испытательный срок.

Основные цели программы:

- Помочь новичку быстрее и легче адаптироваться в компании. А также определить сильные стороны сотрудника и стороны, которые необходимо развивать для успешной работы, определить его мотивацию, потенциал.
- Минимизация вложений в обучение новых сотрудников с максимальн быстрым увеличением эффективности работы;
- Уменьшение чувства страха и неуверенности в силах у новичков;
- Сокращение текучести кадров, а следовательно, поддержание спокойной обстановки в коллективе;
- Быстрое освоение и принятие сотрудником правил корпоративной культуры компании;
- Развитие позитивного отношения к работе, ощущение первых успехов с самого начала пребывания в компании и, как следствие, удовлетворенность всего персонала магазина результатами своего труда.

Программа адаптации предполагает закрепление к каждому стажеру наставника с первого дня пребывания работника в компании. Примерный план-график адаптации составлен в таблице 11, на примере адаптации продавца-кассира.

Заведующий магазином отвечает за прохождение программы адаптации в магазине.

Таблица 11 – План-график адаптации сотрудника (продавец-кассир)

Ответственный	Мероприятия
	Первичное знакомство с компанией, коллективом:
Менеджер по персоналу	Информирование коллектива компании о выходе нового сотрудника
Директор	Подготовить для нового сотрудника необходимые информационные материалы
Директор	Собеседование перед началом рабочего дня: должностные обязанности и критерии оценки продавца-кассира, правила внутр. трудового распорядка. Знакомство с наставником
Директор	Информирование о материальной ответственности продавца-кассира

Директор	Изучение должностной инструкции
Директор	Изучение инструкции о порядке приобретения товара персоналом
Директор	Совместный разбор расчетного листа (сколько получил за какое количество рабочих дней и из чего эта сумма сложилась)
Наставник	Знакомство с алгоритмом рабочего дня
Наставник	Ознакомление с рабочим местом, получение всех нужных доступов
Директор	Инструктаж по общей технике безопасности
Директор	Выдать инструкции: по стандартам обслуживания покупателей
Директор	Обсудить информацию, полученную из инструкций: что запомнилось больше всего, какие остались вопросы
Директор	Собеседование по итогам рабочего дня
	Освоение бизнес-процессов
Директор	Пройти в учебных курсах: работа на кассе
Директор	Обсудить информацию, полученную из курса: что запомнилось больше всего, какие остались вопросы о компании
Наставник	Наблюдение за работой наставника на кассе. Работа на кассе с проговариванием модуля под наблюдением наставника в часы наименьшей покупательской активности. Обратная связь.
Наставник	Работа на кассе с проговариванием модуля под наблюдением наставника по графику работы наставника. Обратная связь.
Директор /наставник	Самостоятельная работа на кассе по графику рабочего дня. Обратная связь.
	Работа с товаром:
Наставник	Пройти курс «выкладка товара по товарным группам». Обсудить материал, прояснить возникшие вопросы.
Наставник	Наблюдать за наставником и вместе с ним выставлять товар, изменять выкладку, печатать и наклеивать ценники и противокражные этикетки. Обратная связь.
Наставник	Самостоятельно выставить товар в зоне ответственности. Обратная связь
	Оценка:
Директор/отдел аттестации	Оценка проф.знаний и корпоративных компетенций по результатам 3 месяцев работы. Аттестация.

Результатами процесса адаптации и наставничества станет:

- получение специалистом системой профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения своих профессиональных обязанностей;

- усвоение специалистом норм и правил внутреннего организационного распорядка в ООО «АВС»;

- видение специалистом перспектив реализации своего потенциала.

По окончании испытательного срока наставником заполняется отзыв о степени выраженности личностных и деловых качеств новичка.

Официальное завершение адаптации происходит после сдачи аттестации, где сотруднику присвоится категория, от которой будет зависеть его заработная плата.

- Командообразующие мероприятия для коллективов магазинов как таковые отсутствуют. При этом их отсутствие можно объяснить как минимум тем, что собраться всему коллективу вместе в один день невозможно, ведь магазины работают без выходных, каждый день до 21:00 или до 22:00.

Тем не менее, проводить командообразующие мероприятия необходимо каждой компании. Не обязательно для этого ходить на тренинги по тимбилдингу и т.д. Но необходимо как минимум, чтобы руководство магазина умело поднимать командный дух в коллективе, это возможно сделать и собственными усилиями.

Для создания командного духа можно проводить следующие мероприятия в коллективах:

- 1) Обязательно включать командообразующий блок в ежедневные пятиминутки и ежемесячные собрания всего коллектива:

- упражнения, направленные на достижение общей цели, сплочение команды, (вместе найти решение, достичь цели, создать),

- упражнения, направленные на формирование приверженности к команде, компании (создать коллаж «Наш магазин», сделать комплементы коллегам и т.п.)

- 2) Применять инструменты нематериальной мотивации:

- отмечать лучших сотрудников ежедневно, ежемесячно (устно, грамотами, в общих группах и чатах),

- проводить конкурсы среди сотрудников, среди филиалов региона,

- корпоративные мероприятия (чаепития, выезды на природу, катания на коньках и лыжах и т.п.);

3) Проводить регулярные беседы с сотрудниками (интересоваться здоровьем родственников, учебой, семейным положением, успехами и т.п.)

4) Давать конструктивную регулярную обратную связь по результатам работы. В чем сотрудник делает успехи, а в каких моментах нужно подтянуться;

5) Разместить фотографии коллектива в офисной части филиала;

6) При приеме новых сотрудников – познакомить со всеми членами коллектива, обеспечить атмосферу доверия и полноценной передачи информации;

7) Регулярно информировать сотрудников о возможностях карьерного роста и открытых вакансиях;

8) Информировать сотрудников об изменениях, происходящих в Компании с точки зрения позитивных критериев. Акцентировать внимание на стабильности и преимуществах Компании;

9) Отправлять эффективного сотрудника на другие филиалы с целью передачи опыта;

10) Оставлять старшего продавца на время своего отсутствия (отпуск, б/л) как полноценно замещающего директора;

11) При посещениях проверяющей инспекции, привлекать старших продавцов для совместного мониторинга торгового зала (с целью повышения ответственности и осознания приобщенности к процессу и результату);

12) Обсуждение с сотрудниками инструментов достижения поставленных целей и задач. Совместный поиск решений.

В успешных компаниях работа по укреплению и развитию корпоративной культуры ведется регулярно. Необходимо постоянно повышать лояльность сотрудников к бренду своей компании во всех ее аспектах. Делать это нужно для того, чтобы корпоративные ценности не просто были элементами содержания внутреннего этического кодекса, а работали на практике как агенты влияния.

- Поскольку среди сотрудников был выявлен большой интерес к обучению и тренингам (не только по внутрифирменное обучение) предлагается ввести систему обучение персонала - тренинг по продажам каждые полгода. Тренинги могут проводиться сторонней организацией, специализирующейся на обучении торгового персонала технике продаж. Так же проводить внутренние тренинги и аттестации можно силами специалиста по кадрам. Работу необходимо провести по таким направлениям, как корпоративная идеология, традиции и наблюдаемое поведение членов коллектива.

- Планирование карьерного роста и формированием кадрового резерва. Предлагается вести четкий учет сотрудников, желающих пойти на повышение в должности. Для того, чтобы знать какой сотрудник готов к росту предлагается создать анкету (Приложение В), в которой будет указана, какую именно должность хотел бы занять сотрудник, какие качества, по его мнению, могут его продвинуть к повышению и т.д. Эту анкету следует выдавать сотрудникам раз в месяц для заполнения либо по требованию. Заполнять анкету следует каждому сотруднику вне зависимости готов он к повышению или нет (если не готов указать это в анкете).

Благодаря такому учету руководство компании будет иметь информацию о сотрудника, готовых к продвижению и будет сформирован кадровый резерв.

- Предлагается награждать грамотами или кубками коллективы магазинов по разным номинациям в зависимости от качества выполнения

некоторых показателей. Такой метод позволит организовать соревновательный процесс между филиалами и получить высокий результат от их деятельности.

Предлагаются номинации по следующим критериям :

- «Один за все и все за одного» - степень текучести кадров в филиале;
- «Эталон красоты» - соответствие оформления магазина стандартам мерчандайзинга и также учитывать количество замечаний от отдела маркетинга;

- «Стремление к бесконечности» - прирост количества чеков;
- «Хранитель ценностей» - результаты инвентаризаций;
- «Любимый магазин» - отсутствие отрицательных отзывов и наличие положительных;

- «Исполнитель года» - процент выполнения плана;
- «Максимальная отдача» - рентабельность филиала;
- «Золото региона» - соответствие филиала всем стандартам;
- «Лучший регион»- соответствие стандартам и экономические показатели.

Магазинам достигшим высоких результатов может быть вручен именной Кубок, либо Грамота.

Результаты важно афишировать, поэтому рекомендуется производить рассылку по всем магазинам сети, а также выставлять результаты на корпоративном портале.

- Немаловажным считаю предложить компании принять на работу дополнительного сотрудника, который мог бы заниматься ремонтом в магазине. Такого сотрудника следует нанять в городах где количество магазинов больше трех. Это поможет снять ненужную и демотивирующую нагрузку с персонала магазина. Поскольку в данный момент времени решением проблем касемо ремонта и прочих поломок занимаются сотрудники и по праву считают сей факт несправедливым.

Итак, мероприятия, нацеленные на совершенствование мотивации персонала, будут способствовать снижению текучести кадров, улучшению качества обслуживания, что даст прирост продаж.

Если системно подойти к реализации предлагаемых мероприятий то все их функции будут влиять друг на друга и таким образом наращивать положительный эффект, что безусловно даст экономические плоды и будет действовать не кратковременно, а на перспективу.

Таким образом, были определены основные направления проекта по совершенствованию мотивации и стимулирования труда ООО «Новый Книжный М».

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Если системно подойти к реализации предлагаемых мероприятий то все их функции будут влиять друг на друга и таким образом наращивать положительный эффект, что безусловно даст экономические плоды и будет действовать не кратковременно, а на перспективу.

Множество увольнений новых сотрудников происходит зачастую уже на стадии испытательного срока. Это может быть обусловлено отсутствием наставника в период первых сложных недель работы и соответственно такое это вызывает сложность в адаптации. Для того чтобы стабилизировать кадры будет целесообразно ввести систему наставничества - выплачивать наставнику дополнительные средства (10% от зарплаты) за введение в рабочий процесс нового специалиста[16].

На стороне наставничества следующие преимущества:

- Низкая себестоимость, поскольку значительных финансовых расходов не потребуется;
- Обеспечение лояльности со стороны нового сотрудника. Новый сотрудник нуждается во внимании и помощи в первые рабочие месяцы на новом месте работы и особое внимание и помощь со стороны наставника

помогут быстрее адаптироваться в новой среде. Когда новый сотрудник будет «выращен» благодаря усилиям компании и в том числе наставника, он будет более позитивно настроен к эффективной работе;

- Опытный наставник может передать уже сформированные корпоративные стандарты, модель поведения и т.д. которые уже были одобрены в компании;

- Благодаря наставнику новый сотрудник быстрее адаптируется к новой работе, быстрее достигнет уровня компетенции, которая принесет максимальную пользу и соответственно прибыль;

- Уменьшение текучести кадров за счет того, что новые сотрудники будут качественно подготовлены к новой работе, а опытные сотрудники будут защищены от «выгорания» посредством возможности быть наставником для других;

- Наставники улучшают свои трудовые показатели, поскольку стремятся показывать хороший пример для новичков и работают значительно лучше.

Компания не предусматривает обучение торгового персонала на внешних тренингах и семинарах. Предприятие ограничивается лишь локальными инструкциями и внутренними курсами. Такого уровня подготовки категорически недостаточно для качественного обслуживания клиентов. Например, уровень коммуникативных способностей торгового персонала недостаточен для качественного консультирования покупателей, продавец не умеет предложить альтернативу товарам и т.д.. Также зачастую торговому персоналу не хватает умения разрешить возникшую конфликтную ситуацию, расположить к себе собеседника, выстроить личностные контакты, тактично и ненавязчиво предложить покупателям сопутствующий или актуальный товар [11].

Для персонала работающего в сфере торговли напрямую с покупателем, необходимо периодически проводить обучение на тренингах,

включающих в свою программу определения стратегии продаж на каждом из этапов, которые проходит покупатель в процессе принятия решения о покупке. А также на тренингах необходимо отрабатывать грамотное предотвращение конфликтных ситуаций и возражений при работе с трудным покупателем.

В результате таких тренингов торговые работники:

- освоят профессиональные приемы и техники эффективного воздействия на клиента, практические умения владения ситуацией, методы и способы влияния на покупателя, и законы коммуникации;
- получают представления о специфике продаж, ориентированных на клиента и на товар;
- научатся минимизировать конфликтные ситуации с сложными клиентами, а также смогут более грамотно подходить к работе с возражениями;
- отработают техники взаимодействия с трудными клиентами [12].

На таких тренингах развиваются навыки умения подстраиваться под различные условия в зависимости от ситуации и становятся более гибкими в своей деятельности. Также отрабатывается общая последовательность действий в продаже, этапы, переходы, закономерности процесса продажи [11].

Очень важным в процессе обучения на тренингах будет отработать технику презентации услуг и товаров. Следовательно, в процессе обучения необходимы:

- Тщательная отработка речевых формулировок и поведения во время презентации товаров покупателю (в компании ООО «АВС» существуют обязательные речевые формулировки);
- Развитие умения презентовать товары, способности увидеть и понять реакцию клиента, быстро перестроится по необходимости;
- Презентация на основе особенностей и конкурентных преимуществ;
- Ключевые навыки позиционирования себя и компании.

Такие тренинги и семинары на сегодняшний день проводят многие центры по предоставлению подобных услуг обучения. Для выбора тренинга необходимо ознакомиться с программой, посмотреть рекомендации центра и тренера, проводящего тренинг, изучить отзывы клиентов. Целесообразно заказать тренинг непосредственно для работников ООО «АВС» с отработкой приемов продаж товаров именно этой организации.

Благодаря обучению на тренингах и курсах торговый персонал сможет повысить свой профессионализм в сфере продаж, что несомненно повлияет на выручку магазина и соответственно выручку всей компании. Поскольку качество обслуживания повысится и продавцы научатся продавать профессионально. От качественно обслуживающего продавца, проявляющего заботу, внимание, грамотно и полно консультирующего по различным видам товаров, их особенностям, зависит как объем продаж, так и лояльность покупателей именно этому магазину [8].

Предложенная анкета для формирования кадрового резерва (приложение В) поможет персоналу почувствовать возможность карьерного роста, поможет заявить о своих намерениях и планах роста по карьерной лестнице и продвижении в компании. Это хороший способ мотивации поскольку персонал будет знать, что руководство знает о его намерениях и в случае вакантной должности может рассмотреть сотрудника для повышения.

Грамоты либо кубки, которые предлагается выдавать по номинациям выделенным магазинам тоже сыграют роль в мотивации персонала магазина. Такой метод позволит организовать соревновательный процесс между филиалами и получить высокий результат от их деятельности, поскольку здесь роль будет играть еще и момент состязания между магазинами за звание лучших. Тем более, что результаты будут наглядными и победители получают публичную благодарность от руководства компании.

Затраты на предложенные мероприятия представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Мероприятия и затраты на планируемые мероприятия

Рекомендация	Описание	Сумма, т. руб./год
1 Найм сотрудника по ремонту торгового пространства (отдел эксплуатации)	Зарплата 17 т.р,	204 т.р./год На одного сотрудника
2 Обучение персонала через корпоративные тренинги	2 раза в год, однодневные тренинги, в среднем по 1 т.р. на чел.	2 т.р./год На одного сотрудника 1514 т.р./год На торговый персонал 757 человек
3 Моральная мотивация персонала	Вручение лучшим магазинам грамот по 9 номинациям	10 т.р/год
5 Аттестации. Внутренние тренинги.	Силами специалиста по кадрам.	0
7 Премия по КТУ	10% от ФОТ	28 т.р.
8 Доплата наставнику	10% от заработной платы	1800 р.

Такие мероприятия могут повысить производительность труда (благодаря росту объемов продаж), улучшить уровень трудовой дисциплины, а также повысить качество продаж. Конкурентоспособность компании повысится, поскольку возрастет качество обслуживания покупателей.

При этом надо учитывать, что высокая текучка кадров, сложившаяся на данный момент, также отрицательно влияет на величину продаж. Такая ситуация возникает как минимум потому, что руководство предъявляет высокие требования к торговому персоналу, но морально не мотивирует их должным образом.

Благодаря предложенным мероприятиям по совершенствованию мотивации и стимулирования труда торгового персонала планируется увеличить производительность труда минимум на 15% за счет роста продаж.

Мероприятия по повышению эффективности мотивации персонала и стимулирования труда для ООО «АВС» реализуется в течении года и позволит определить результаты мероприятий и получить прогноз показателей.

4 Социальная ответственность на примере ООО «АВС»

Корпоративная социальная ответственность – добровольный вклад коммерческих структур в благополучие всего общества. Социальная ответственность не ограничивается только материальной помощью нуждающимся. Она не заключается только в ответственном управлении, обязанности постоянно увеличивать прибыль, выплачивать налоги, соблюдать те законы и этические нормы, которые установлены в социуме. Это стандартные обязательства бизнеса. Благотворительная помощь предполагает более высокий уровень ответственности, дополнительные обязательства, которые бизнес добровольно принимает на себя [19].

Как показывают статистические исследования, те компании, которые воспринимаются потребителями как социально ответственные, являются и более успешными. Те средства, которые вкладываются в улучшение условий жизни граждан, на самом деле являются долгосрочными инвестициями в развитие самой компании.

Рассмотрим факторы внешней социальной ответственности предприятия:

1) Успешным сотрудничеством в сфере благотворительности стал совместный проект Издательской Группы «Азбука-Аттикус», фонда помощи хосписам «Вера» и федеральной сети книжных магазинов «Читай-город». В рамках проекта был выпущен специальный тираж книги Эрика-Эмманюэля Шмитта «Дети Ноя». Трогательную повесть бельгийского писателя о жизни сиротского приюта во время войны можно было приобрести в книжных магазинах и прежде. Но теперь это предлагалось сделать на новых условиях – половина средств от продажи каждого экземпляра перечислялась в фонд «Вера». О возможности пополнить домашнюю библиотеку отличной книгой и вместе с тем помочь нуждающимся, сообщалось на обложке книги. Специальный тираж в 10 тысяч экземпляров был распродан за 2,5 года –

впечатляющий показатель для далеко не нового на книжном рынке издания, ведь повесть «Дети Ноя» появилась на свет 15 лет назад.

Но на этом счастливая история благотворительности в ее современной версии не закончилась. Вдохновленные поддержкой читателей участники проекта продолжили сотрудничество и выбрали новую особенную книгу. В объединенную сеть книжных магазинов «Читай-город» и «Буквоед» поступил специальный тираж романа Эрика-Эмманюэля Шмитта «Оскар и Розовая Дама». И вот тут тираж издания на этот раз был практически распродан за 2,5 месяца.

Книга, представляющая собой не только удовольствие от чтения, но и финансовый взнос для благотворительного фонда, стала для многих в буквальном смысле «лучшим подарком», как ее определяет расхожее выражение. Рекордные продажи хороших книг с благотворительным посылом – остались до сих пор. Что убедительно доказывает мысль о том, что добрые дела могут – и должны! – приносить людям удовольствие. А социальная ответственность из «нагрузки» для бизнеса превратилась в имиджевую составляющую современной компании, гармонично дополняющую ежедневную деятельность. В оформлении обеих книг использован посыл Благотворительного фонда «Вера» – «жизнь на всю оставшуюся жизнь». В этой фразе сконцентрирована суть помощи, которую фонд оказывает тяжелобольным взрослым и детям. И все, кто поддерживает его – как бизнес, так и покупатели книг – тоже становятся причастны к делу фонда.

Принять участие в акции и сделать мир чуточку лучше по-прежнему очень просто. Каждые 150 рублей с покупки специального издания книги «Оскар и Розовая Дама» в книжном магазине «Читай-город» или «Буквоед» будут перечислены для развития системной помощи неизлечимо больным взрослым и детям в фонд «Вера». А теплое чувство от совершения по-настоящему нужного дела дополнится незабываемым впечатлением от

прочтения светлой и мудрой истории о маленьком мальчике, который пишет письма богу.

2) С июля в книжных магазинах «АВСС» и «ААВС» покупателям предложат более экологичную альтернативу пластику – биоразлагаемые упаковочные пакеты с био добавками.

Ситуация с пандемией коронавируса поначалу обернулась неожиданным плюсом для экологии – все замороженно следили за новостями о том, как очищались вода и воздух в разных уголках планеты. Но кратковременный эффект не способен нивелировать масштабного ущерба: к сегодняшнему дню в разы возросло количество выброшенных медицинских масок, резиновых перчаток, пластиковых упаковок из-под санитайзеров. Очевидно, что не обойтись без долгосрочных и планомерных экологических мер. В связи с этим, книжные магазины «АВСС» и «ААВС» делают выбор в пользу более экологичной упаковки. По-научному это называется ОКСО-разрушаемая упаковка. В полиэтилен вводится добавка, которая ускоряет окисление и распад материала под воздействием ультрафиолета и/или тепла и кислорода. При этом не выделяется метан.

Внешне пакеты ничем не отличаются от привычных покупателям. Все основные свойства – прочность, влагонепроницаемость, эстетический вид – остаются на том же уровне, что и у обычных пластиковых пакетов. Стоит отметить, что нововведение одновременно служит мерой поддержки отечественного производителя – дружелюбную по отношению к природе упаковку производят в Новосибирске и Дзержинске. Хотя в производстве новые пакеты обходятся дороже, стоимость новой, более экологичной, линейки пакетов сохранится для покупателей на прежнем уровне.

«Каждый год в мире используется более 4 триллионов полиэтиленовых пакетов. В природе они разлагаются сотни лет и наносят непоправимый вред экологии. Мы ответственно относимся к окружающей среде и стараемся минимизировать наносимый ей вред всеми доступными способами. Даже в

офисе компании мы начали практиковать отдельный сбор вторсырья (бумага и пластик). Кстати, это инициатива самих сотрудников», - отмечает генеральный директор [18].

Так же во всех магазинах объединенной розничной сети кроме пакетов с био добавками можно найти еще и другую альтернативу пластику – практичные льняные, хлопковые или модные джинсовые сумки. Такие сумки-шопперы пригодны для многократного использования, что тоже вносит свой вклад в улучшение экологической обстановки.

3) Часть денежных средств вырученных от продажи пакетов «Несу добро!» направляется в благотворительный фонд поддержки здравоохранения, образования, культуры и спорта «Национальный Социальный Фонд».

4) В 2019 году издательский холдинг «Эксмо-АСТ» и сеть книжных магазинов «АВСС» и «ААВС» объединили усилия для создания новой читательской среды для поколения Z.

Результатом сотрудничества стал проект ЮФ (от англ. «молодость»), цель которого – популяризация чтения среди молодежи.

Авторы проекта уверены: чтобы сохранить интерес к чтению у молодой аудитории, важно воспользоваться ее же основными «свойствами»: выраженной тенденцией к потреблению digital-контента и высоким уровнем доверия к инфлюенсерам – популярным блогерам, музыкантам, художникам и т. д.

Поэтому социальный проект по продвижению чтения ЮФ говорит с «зетами» о книгах на их языке – с помощью тех, чьим интересам и вкусу доверяет это поколение.

Задача первого этапа реализации ЮФ – увеличение читательской молодой аудитории и рост количества упоминаний книг в социальных сетях.

Совместными усилиями «Эксмо-АСТ» и «АВС и ААВС» планируется охватить аудиторию в возрастной группе 10–24 лет численностью 21 750 000

– это примерно общее число подростков и молодежи в России, по данным Росстата.

В мае 2019 года ЮФ и Российская государственная библиотека организовали необычный урок литературы. 400 учеников московских школ и студентов вузов прослушали лекцию известного музыканта Noize MC о рэпе и написали сочинение на тему: «Как хип-хоп повлиял на мою жизнь?». После в пространстве библиотеки – впервые в истории – прошел рэп-концерт: свои треки исполнили популярные GONE.Fludd и Flipper Floyd.

Факторы внутренней социальной ответственности:

1) Стабильность заработной платы. Системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования, устанавливаются коллективными договорами, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Заработную плату сотрудники компании получают два раза в месяц (аванс и зарплата). Выплата производится в дни, установленные коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовым договором.

Заработная плата обычно никогда не задерживается и всегда выплачивается в срок. Но, в случае задержки выплаты заработной платы в установленные сроки, работодатели несут ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации[5].

2) Поддержание социально значимой заработной платы. Месячная заработная плата работника предприятия, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые

обязанности), не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного на федеральном уровне.

3) Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников.

ООО «АВС» обеспечивает своевременное перечисление установленных платежей в государственные внебюджетные фонды.

Осуществляет обязательное социальное страхование в порядке, установленном федеральными законами.

Заключение

Мотивация является неотъемлемым элементом практического менеджмента, которая по значимости не уступает таким важным функциям как планирование, организация, контроль и координация на предприятии. Менеджер в своей деятельности ежедневно осуществляет все эти функции и все взаимодействия с сотрудниками могут как мотивировать, так и демотивировать подчиненных.

Результат эффективной работы управленца напрямую зависит от того, как он представляет себе мотивацию персонала, насколько понимает своих подчиненных и в соответствии с их особенностями может раскрыть их человеческий потенциал путем создания соответствующих условий.

Для достижения поставленных целей и задач была исследована система мотивации персонала ООО «АВС». Проведенное исследование показало, что система мотивации персонала, функционирующая в компании не совершенна, неудовлетворенность материальной и нематериальной мотивацией персонала ООО «АВС» достаточно высока.

Итак, в работе был проведен анализ системы мотивации персонала ООО «АВС». В результате исследования деятельности системы мотивации и управления персоналом ООО «АВС» была выявлена необходимость совершенствования таких направлений: выплачивать премии работникам согласно КТУ; внедрение системы адаптации персонала, в том числе внедрение системы наставничества вновь принятого персонала; регулярное обучение работников торгового зала на тренингах по продажам, как с помощью внутренних ресурсов, так и внешних; внедрение анкеты для всех сотрудников, а не только желающих продвинуться по карьерной лестнице, таким образом формировать кадровый резерв компании; прием в штат дополнительного сотрудника для облегчения труда персонала магазина за счет уменьшения работы, не являющейся прямыми обязанностями сотрудников.

Внедрение предложенных мероприятий позволит увеличить финансовые показатели деятельности предприятия в прогнозном периоде. Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных социальных последствий изменений в организации.

Проведенное исследование выявило необходимость в усовершенствовании системы мотивации персонала в компании. В результате чего понизится текучка кадров, возрастет производительность труда персонала, что неизменно повлечёт за собой выручку от продаж.

Если системно подойти к реализации предлагаемых мероприятий то все их функции будут влиять друг на друга и таким образом наращивать положительный эффект, что безусловно даст экономические плоды и будет действовать не кратковременно, а на перспективу.

Таким образом, которые были поставлены в начале исследования были достигнуты, задачи были решены.

Список использованных источников

1. «Читай – город»: официальный сайт. – Москва – URL: <https://chitai-gorod.blizko.ru/about> (дата обращения 30.04.2020). – Текст: электронный.
2. Иванцов М.В. Мы растем быстрее рынка / М.В. Иванцов. Текст: электронный // – 2018. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27721136> (дата обращения 30.04.2020).
3. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. – Москва, 2016. – 221 с.
4. Ефимова И.А. Актуальные проблемы мотивации персонала / И.А. Ефимова. Текст: электронный // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 5 URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2016/05/11447> (дата обращения: 08.06.2021).
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
6. Афанасьева В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // Аллея науки. – 2020. – Т. 2. – № 12(51). – С. 456-458.
7. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
8. Басюк А. С. Мотивация, как механизм эффективного управления персоналом / А. С. Басюк. – Санкт-Петербург 2020. – С. 100-103.
9. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной / Б. М. Генкин. 2-е изд.— Москва, 2020. — 352 с.
10. Голубев А. И. Управление мотивацией персонала организации / А. И. Голубев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-1(60). – С. 65-70.

11. Гордеева Е. В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Е. В. Гордеева // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 11-1(69). – С. 226-229.
12. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
13. Мамонов Е. Как избежать ошибок при разработке системы мотивации / Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2017. – № 9. – С. 73–80.
14. Галимова Л.Ф. Социальный пакет как инструмент мотивации персонала / Л.Ф. Галимова, А.Э. Галина. – Текст: электронный // – 2021 – URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2015/03/7472> (дата обращения: 20.05.2021).
15. Кошкина Ю. А. Формы мотивации персонала и методы её оценки / Ю. А. Кошкина // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 349-355.
16. Степанова, С.М., Мальцева, Е.С., Родермель Т.А. О некоторых аспектах создания мотивационного механизма в трудовой деятельности / С.М. Степанова, Е.С. Мальцева, Т.А. Родермел. // Экономические науки. Сургут. 2019. № 2. – С. 87
17. Пресс-служба ОПС «Читай-город – Буквоед» – Москва URL: <http://www.unkniga.ru/company-news/10973-knizhnye-chitaj-gorod-i-bukvoed-perehodyat-na-upakovochnye-pakety-sbiodobavkami.html> (дата обращения: 27.05.2021)
18. HR-director.ru: практический журнал по управлению человеческими ресурсами: сайт. – Москва, 2021. – URL: <https://www.hr-director.ru> (дата обращения: 28.05.2021). Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.
19. Одинцова С.В. Особенности мотивации персонала в торговой организации / С.В. Одинцова. – Текст: электронный // – 2017. – С 2. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-motivatsii-personala-v-torgovoy-organizatsii-na-primere-ooo-fokus-riteyl/viewer> (дата обращения 20.05.2021)

20. Бацокин А.О. Актуальность двухфакторной теории мотивации Герцберга / А.О. Бацокин – Текст: электронный // – 2017. – URL: <https://infopedia.su/23x11939.html>

21. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности / А.П. Егоршин. – Москва, 2019. – 464с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

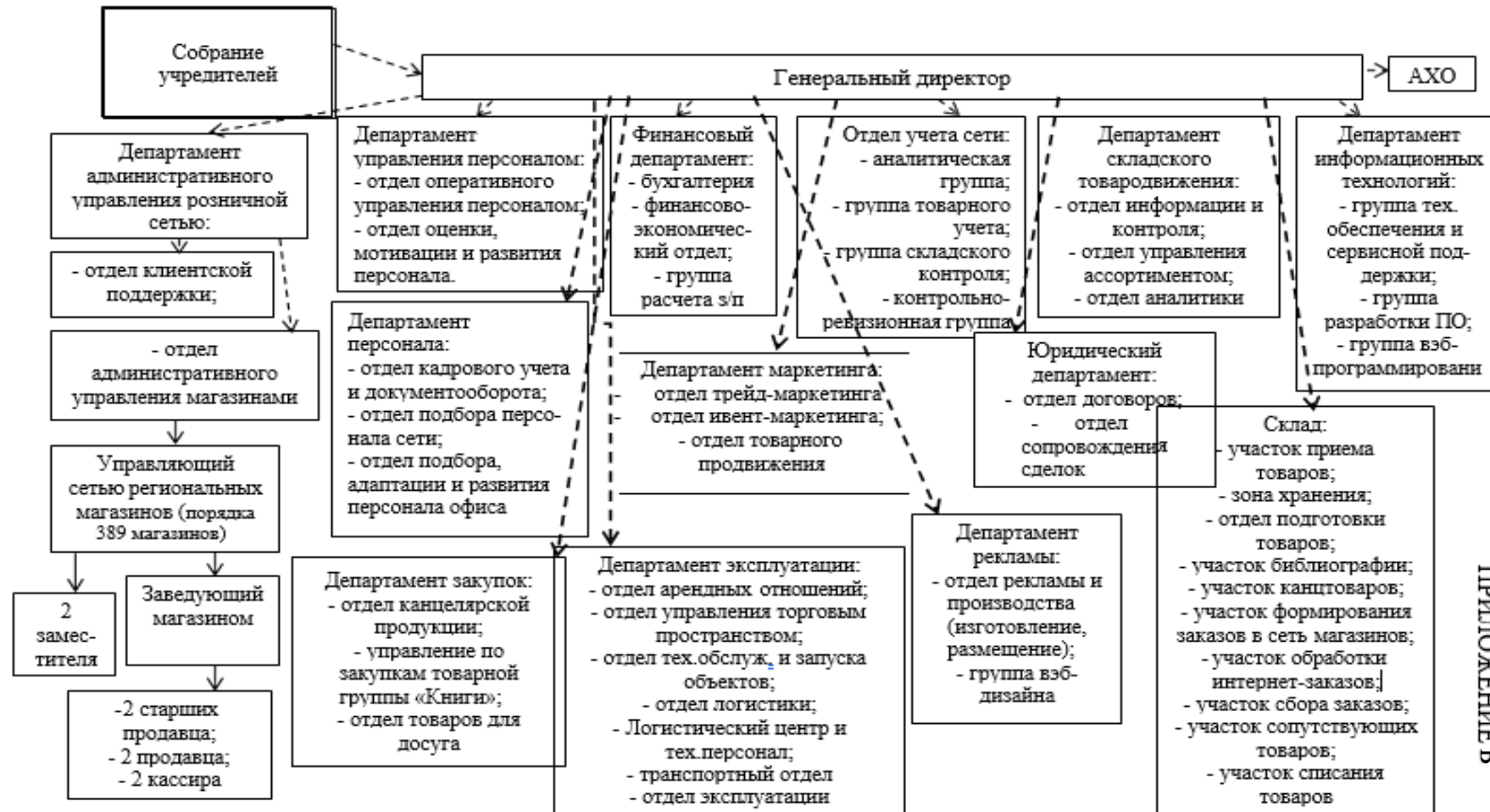
(Справочное)

Дополнительные направления, по которым работает компания

Код ОКВЭД	Вид деятельности
46.43.4	Торговля оптовая фототоварами и оптическими товарами
46.49	Торговля оптовая прочими бытовыми товарами
46.49.3	Торговля оптовая книгами, газетами и журналами, писчебумажными и канцелярскими товарами
46.49.31	Торговля оптовая книгами
46.49.32	Торговля оптовая газетами и журналами
46.49.33	Торговля оптовая писчебумажными и канцелярскими товарами
46.49.4	Торговля оптовая прочими потребительскими товарами
46.49.41	Торговля оптовая музыкальными инструментами и нотными изданиями
46.49.42	Торговля оптовая играми и игрушками
47.61	Торговля розничная книгами в специализированных магазинах
47.62.1	Торговля розничная газетами и журналами в специализированных магазинах
47.62.2	Торговля розничная писчебумажными и канцелярскими товарами в специализированных магазинах
47.65	Торговля розничная играми и игрушками в специализированных магазинах
47.7	Торговля розничная прочими товарами в специализированных магазинах
47.78.5	Деятельность коммерческих художественных галерей, торговля розничная произведениями искусства в коммерческих художественных галереях
47.78.8	Торговля розничная филателистическими и нумизматическими товарами в специализированных магазинах
47.79.1	Торговля розничная предметами антиквариата
47.79.2	Торговля розничная букинистическими книгами
47.9	Торговля розничная вне магазинов, палаток, рынков
47.91.1	Торговля розничная по почте
47.91.2	Торговля розничная, осуществляемая непосредственно при помощи информационно-коммуникационной сети Интернет
47.91.3	Торговля розничная через Интернет-аукционы
47.91.4	Торговля розничная, осуществляемая непосредственно при помощи телевидения, радио, телефона
47.99	Торговля розничная прочая вне магазинов, палаток, рынков

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(Обязательное)

Организационная структура ООО «АВС»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

