

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ (Истории философии науки и техники)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы	
Совершенствование системы управления мотивацией персонала на примере Группы Компаний «ЛАМА»	

УДК 005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Степаненко Елена Викторовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ИФНТ	Рубанов Виталий Георгиевич	д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

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

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

	(оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ (Истории философии науки и техники)

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) Трубникова Н.В.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
О-11И21	Степаненко Елене Викторовне

Тема работы:

**Совершенствование системы управления мотивацией персонала на примере Группы
Компаний «ЛАМА»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Объект исследования: персонал Группы Компаний «ЛАМА». Предмет исследования: мотивационные процессы, влияющие на эффективность работы персонала в ГК «ЛАМА». Цель работы: изучение вопроса управления мотивацией персонала в ГК «ЛАМА» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию. 1. Материалы курсовых работ, связанные с темой работы ВКР. 2. Статьи из периодических изданий и журналов. 3. Учебники и учебные пособия.
---------------------------------	---

	4. Официальный сайт ГК «ЛАМА».
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Анализ основных мотивационных теорий. 2. Исследование механизмов мотивационного процесса. 3. Диагностика мотивационной среды ГК «ЛАМА». 4. Выводы и предложения по результатам исследования.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Понятие и сущность мотивации и стимулирования труда на предприятии.	
2. Методологические основы управления мотивацией персонала предприятия.	
3. Диагностика мотивационной среды ГК «ЛАМА» (г.Томск).	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	05.12.2016г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ИФНТ	Рубанов Виталий Георгиевич	д.ф.н., профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Степаненко Елена Викторовна		

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра ИФНТ (Истории философии науки и техники)

Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа

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

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
10.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ИФНТ	Рубанов Виталий Георгиевич	д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 87 с., 14 рис., 10 табл., 46 источников, 4 прил.

Ключевые слова: мотив, мотивация, стимул, стимулирование, персонал, текучесть персонала, предприятие, управление персоналом, материальное, нематериальное, анкета, КРІ.

Объектом исследования является персонал ГК «ЛАМА».

Предметом исследования являются мотивационные процессы, влияющие на эффективность работы персонала в компании «ЛАМА».

Целью работы является изучение вопроса управления мотивацией персонала в ГК «ЛАМА» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Актуальность темы определяется тем, что задачей для руководителя является разработать систему мотивации, чтобы заинтересовать своих сотрудников. На данный момент, множество методов и способов мотивации персонала отечественных предпринимателей, не изобилует разнообразием. Это связано, во-первых, с трудноосуществимым переходом от методов централизованного управления экономикой к рыночным, во-вторых с тем, что многие фирмы не знакомы с современной теорией мотивации и не могут применить ее на практике. Именно поэтому руководители долго осуществляют поиск эффективной системы мотивации.

В результате выполнения работы были разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ГК «ЛАМА» и рассчитана экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

МОТИВ (от лат. «motivatio» - «движение») – осознанное внутреннее побуждение человека к какому-либо действию.

МОТИВАЦИЯ – процесс побуждения человека к какой-либо деятельности, для достижения определенных целей

СТИМУЛ (от лат. « stimulus» - металлический наконечник шеста, которым погоняли быков) – внешнее воздействие на человека или группу людей, с целью побудить к какому-либо результату.

СТИМУЛИРОВАНИЕ - процесс воздействия на работника, посредством факторов внешней среды, для повышения его трудовой активности.

СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ (медицинское страхование, служебный автомобиль, покрытие расходов и т. д.) – это совокупность определенных материальных, но не денежных благ, которые работник получает на регулярной основе.

ОБЩИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ - это результат хозяйственной деятельности предприятия.

ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА - изменения в составе сотрудников, в ходе которых некоторые из них увольняются, а их должности могут быть заняты (или не заняты) новыми специалистами.

ТЕКУЧЕСТЬ ПЕРСОНАЛА - процесс увольнения сотрудников, как по собственному желанию, так и в принудительном порядке, по решению администрации компании.

ТИП МОТИВАЦИИ – устойчивая направленность работника на удовлетворение определенной группы потребностей.

KPI (Key Performance Indicator) - показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	10
1. Понятие и сущность мотивации и стимулирования труда на предприятии	14
1.1. Понятие мотивации и стимулирования труда	14
1.2 Основные методы мотивации	19
1.3 Проблема мотивации персонала в организации	25
2. Методологические основы управления мотивацией персонала предприятия	30
2.1 Построение системы мотивации персонала	30
2.2 Процесс управления мотивацией на предприятии	37
2.3. Методы оценки эффективности управления мотивацией персонала	42
3 Диагностика мотивационной среды ГК «ЛАМА» (г.Томск)	48
3.1 Краткая характеристика предприятия «ЛАМА»	48
3.2 Анализ текучести персонала ГК «ЛАМА»	55
3.3 Анкетирование сотрудников ГК «ЛАМА» и обработка результатов	60
3.4 Выбор мотивирующих мероприятий на основе диагностики мотивационной среды	66
Заключение	73
Список использованных источников	77
Приложение А Организационная структура ГК «ЛАМА»	82
Приложение Б Анкета –опросник оценки мотивационной среды	83
Приложение В Анкета для увольняющегося сотрудника	86
Приложение Г Основные категории работников, уволенных в 2014-2016г.	87

ВВЕДЕНИЕ

Одна из проблем, с которой сегодня сталкивается управление и менеджмент, заключается в необходимости найти способ эффективного стимулирования высокой производительности труда персонала, повышения его удовлетворенности работой, заинтересованности в ней и приверженности предприятию. Производители, магазины розничной торговли и предприятия сферы обслуживания завалены претензиями. Похоже, что слишком многочисленная армия работников не заинтересована в том, чтобы хорошо справляться со своими обязанностями.

Задачей для руководителя является разработать систему мотивации, чтобы заинтересовать своих сотрудников. На данный момент, множество методов и способов мотивации персонала отечественных предпринимателей, не изобилует разнообразием. Это связано, во-первых, с трудноосуществимым переходом от методов централизованного управления экономикой к рыночным, во-вторых с тем что многие фирмы не знакомы с современной теории мотивации и не могут применить ее на практике. Именно поэтому руководители долго осуществляют поиск эффективной системы мотивации. За частую поиск идем методом проб и ошибок.

Таким образом, проблемой является недостаточная эффективность системы мотивации персонала, не учитывающая разнообразие потребностей людей.

Все это определяет актуальность выбранной темы.

Целью работы является изучение вопроса, касающегося совершенствования системы управления мотивацией персонала на примере Группы Компаний «ЛАМА».

Для этого поставлены следующие задачи:

1. Провести теоретический анализ основных мотивационных теорий, разделенных на три группы (концептуальные, содержательные и процессуальные);

2. Исследовать механизмы мотивационного процесса, такие как оплата труда, мотивационное общение, критика, групповое влияние и корпоративная культура;

3. Провести диагностику мотивационной среды предприятия на примере ГК «ЛАМА»;

4. Сделать выводы и предложения по результатам исследования.

Объектом исследования является персонал предприятия ГК «ЛАМА».

Предметом исследования являются мотивационные процессы, влияющие на эффективность работы персонала предприятия.

При исследовании использованы следующие теоретические методы: анализ, синтез, библиографический (анализ документов, статей и монографий). А также эмпирические методы – интервью и анкетирование.

Для успешного исследования поставленной цели и задач использованы источники литературы как по теории и практике управления мотивацией персонала, так и по смежным дисциплинам – психологии, менеджменту и управлению персоналом. В книге действительного члена Международной академии наук (Мюнхен, Германия), профессора В. И. Кнорринга впервые в отечественной и зарубежной учебной литературе рассматривается не только теория управления, но и искусство воздействия на любой социум: общество, производственный коллектив, семью, личность. И. П. Ильин предлагает собственную концепцию мотивации и мотивов, базирующуюся на критическом рассмотрении и синтезе имеющихся в психологии взглядов на эту проблему. В книге А. А. Дульзона обсуждены ограничения распространенных теорий мотивации и факторы демотивации и показано, что мотивирование в большинстве случаев приводит к результату прямо противоположному тому, который хотели достичь. Отдельно выделен вопрос о соотношении вознаграждения, прежде всего в виде денег, мотивации и производительности труда. Кратко рассмотрена также мотивация в других культурах и перспективы на ближайшие десятилетия. М. Грачев на примере международной корпорации ЗМ (годовой оборот 14 млрд.долл., филиалы в 57 странах, в том числе в России)

показаны стратегия управления «человеческими ресурсами», методы найма, расстановки, повышения квалификации, высвобождения кадров, принципы и формы организации и стимулирования труда, пути формирования атмосферы предприимчивости и новаторства. Также в работе учтены конструктивные идеи, выводы и положения профессионального преподавателя, сертифицированного менеджера по персоналу и HR-директора компании «Johnson & Johnson» - Светланы Ивановой. Модели и методы практической психологии в применении к управленческой деятельности руководителей описываются Г. Н. Сартаном, А. Ю. Смирновым, В. В. Гудимовым, Н. В. Подхвятилиным и М. Р. Алешунас в книге «Новые технологии управления персоналом». В. П. Галенко, О. А. Страхова, С. И. Файбушевич в книге «Как эффективно управлять организацией?» рассматривают весь комплекс вопросов, связанных с управлением персоналом в современной организации: кадровую политику, планирование работы с персоналом, роль руководства в системе управления. Автор книги «Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах» Н. А. Самоукина предлагает конкретные примеры, задачи, опросники, тесты, советы и рекомендации, которые послужили примером для разработки практического исследования выпускной работы. Не менее важное значение имеют Интернет-сайты, посвященные проблеме управления мотивацией труда.

В целом можно утверждать, что проблемы эффективного мотивирования персонала в отечественной и зарубежной литературе разработаны в достаточной степени, в связи с этим на сегодняшний день специальная литература по теории и методике управления персоналом, в том числе и его мотивации, широко доступна для всех специализирующихся в этой области.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и четырех приложений.

В первой главе находятся ответы на вопросы о содержании понятия мотивации персонала и ее основных теорий.

Во второй главе рассматриваются методологические основы создания эффективной мотивации персонала на предприятиях.

Третья глава представляет собой практическое исследование мотивационной среды одного из наиболее успешно развивающихся предприятий г.Томска – Группы Компаний «ЛАМА».

1 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Понятие мотивации и стимулирования труда

На трудовую деятельность работника (то есть выполнение им определенных целесообразных операций, жестко фиксированных в пространстве и времени) можно воздействовать с помощью мотивации и стимулирования [5. С. 180].

Рассмотрим эти понятия более подробно и начнем с мотивации.

Мотив (от лат. «motivatio» - «движение») – осознанное внутреннее побуждение человека к какому-либо действию. Мотивация – процесс побуждения человека к какой-либо деятельности, для достижения определенных целей [7. С. 41].

Мотив и мотивация – разные понятия.

Мотив – побуждение, мотивация – процесс побуждения [35. С. 78].

Мотивацию изучают различные теории, которые можно разделить на две большие группы теорий мотивации [2. С. 62]:

- Содержательные теории мотивации – в их основе лежит рассмотрение содержания потребностей человека, его целей (пирамида потребностей Маслоу, теория Альдерфера, двухфакторная теория Герцберга и т.д.).

- Процессуальные теории мотивации – изучают поведение индивида, что вызывает то или иное поведение, поддерживает его и прекращает (теория ожиданий Врума, теория мотивации Л. Портера-Э. Лоулера, и пр.).

Мотивы в трудовой деятельности работника многочисленны и разнообразны. Их всегда много. Вместе они образуют мотивационную структуру. Знание мотивационной структуры позволяет руководителю разработать и/или выбрать инструменты (стимулы) для внешнего воздействия на работника.

Мотивы можно классифицировать по разным критериям. Мотивы бывают [8. С. 46]:

- биологические и духовные;
- внешние и внутренние;
- личностные и общественные;
- кратковременные и устойчивые; осознанные и неосознанные.

Виды мотивов в трудовой деятельности [8. С. 52]:

- мотив стадности – потребность работника быть в коллективе, чувствовать принадлежность к чему-то общему;
- мотив самостоятельности – стремление к инновациям, риску, новым видам деятельности;
- мотив самоутверждения – выполнение сложной работы, которая под силу только высококвалифицированным работникам или занятие руководящей должности, дающей чувство значительности и важности;
- мотив стабильности – предпочтение надежной работы, со стабильной зарплатой, социальными льготами и гарантиями;
- мотив приобретения нового – выбор той работы, что может предоставить возможности расширения опыта, приобретения знаний, связей, карьерного роста и т.д.;
- мотив состязательности – стремление к соперничеству с другими работниками за статус самого успешного, креативного, трудолюбивого, умного и т.д.

При этом можно выделить определенные типы мотивации работников. Тип мотивации – устойчивая направленность работника на удовлетворение определенной группы потребностей [43. С. 47].

Основные типы мотивации работников:

- Ориентация на нематериальные ценности (общественная значимость труда, интерес к работе, саморазвитию).
- Ориентация на материальные ценности (заработная плата, премии, льготы).

- Сбалансированная мотивация (работник ориентируется на нематериальные ценности, но не забывает и про зарплату и льготы).

Управлять мотивацией работников, воздействовать на их мотивы – очень сложно. Более простой механизм воздействия на трудовой коллектив кроется в использовании стимулов.

Близким, но все-таки отличным от понятия мотива, является понятие стимула.

Стимул (от лат. « stimulus» - металлический наконечник шеста, которым погоняли быков) – внешнее воздействие на человека или группу людей, с целью побудить к какому-либо результату [38. С. 251].

Важно понимать, что тогда как мотив – внутренняя побуждающая сила, стимул – всегда внешний побуждающий фактор. Все работники по-своему реагируют на одни и те же стимулы, в зависимости от своих интересов, возможностей, ожиданий, целей, мотивов. Эффект от воздействия стимула будет тем выше, чем больше он соответствует внутренним мотивам работника.

Стимулирование - процесс воздействия на работника, посредством факторов внешней среды, для повышения его трудовой активности.

Виды стимулов:

- Материальные стимулы:

а) денежные: заработная плата; премии и надбавки; компенсации и т.д.

б) неденежные (бенефиты – пакет социальных льгот): путевки в санатории; медицинская помощь и страхование; оплата обучения; предоставление служебного жилья; оплата транспортных расходов.

- Нематериальные стимулы:

а) социальные: возможность карьерного роста; престижность работы; общение в коллективе.

б) моральные: уважение за профессионализм; почетные грамоты, дипломы и звания.

в) творческие: возможность самореализации и саморазвития; креативная и интересная работа.

Чтобы стимулирование было действенным и эффективным, руководитель должен придерживаться ряда определенных принципов стимулирования, см. рис. 1:

Доступность	• стимулы должны применяться ко всем работникам, все должны иметь к ним доступ
Постепенность	• вознаграждение нужно увеличивать постепенно, чтобы работник не получил за раз неоправданно большую награду
Ощутимость	• стимул должен быть значим и ощутим для работника
Политика кнута и пряника	• кроме стимулов, уместно применять и антистимулы (штрафы за невыполнение задач)
Минимизация разрыва между результатами труда и вознаграждением	• чем быстрее работник получит деньги за свой труд, тем лучше. Так он будет понимать взаимосвязь между своей работой и ее вознаграждением
Сочетание материальных и нематериальных стимулов	• нужно как выдавать премии, так и хвалить работников за трудолюбие и профессионализм

Рисунок 1– Принципы стимулирования [38. С. 252]

Что интересно, стимулы не всегда работают. Бывает так, что несмотря на все усилия руководителя стимулировать сотрудников, эффект от его действий – нулевой.

Вот лишь некоторые возможные причины того, почему стимулирование не работает:

- Отсутствие мотивации. Если работник не мотивирован в достижении результата, никакие стимулы не заставят его работать быстрее и лучше.

- Несоответствие стимула потребностям работника. Например, работник абсолютно не амбициозен и его не волнует, попадет он на доску почета или нет. В тоже время он был бы рад повышению заработной платы. Но руководитель говорит лишь о конкурсе на лучшего работника месяца и ни слова о премии.

- Привыкание. Если премии выдаются часто и регулярно, работники скоро к ним привыкают. Премия уже не воспринимается как поощрение, а рассматривается как сама собой разумеющаяся доплата.

- Непонятность системы стимулирования. Если работники четко не понимают, за какие показатели их стимулируют и как рассчитывается та же премия, толку от стимулирования будет мало. В коллективе начнется недовольство – все будут думать, что работают одинаково или больше чем коллеги, а получают меньше.

На трудовую деятельность работников влияет множество факторов. Это и климат, и условия работы (влажность в помещении, уровень освещенности, температура и пр.), и размер заработной платы, и отношения в коллективе и с начальством, и многое другое.

Трудовая деятельность – выполнение работниками предприятия определенных целесообразных операций, жестко фиксированных в пространстве и времени.

Таким образом, эффективность трудовой деятельности работников определяется мотивацией и стимулированием.

Мотивация – процесс внутреннего побуждения к чему-либо.

Все теории мотивации делятся на 2 группы:

- Содержательные – рассматривают потребности человека (например, пирамида потребностей Маслоу).

- Процессуальные – изучают поведение индивида (к примеру, теория ожиданий Врума).

Мотивы бывают: биологические и духовные, внешние и внутренние, личностные и общественные.

Стимул – внешнее воздействие на человека или группу людей, с целью побудить к какому-либо результату.

Стимулирование - процесс внешнего воздействия на работника с целью повышения его трудовой активности.

Существует два вида стимулов. Материальные стимулы, которые делятся на денежные (зарплата, премии) и неденежные (путевки, служебное жилье, льготы). Нематериальные стимулы разделяют на социальные

(карьерный рост, общение в коллективе), моральные (уважение, почетные грамоты), творческие (возможность самореализации, креативная работа).

Основные принципы стимулирования: доступность стимулов всем работникам, постепенность увеличения вознаграждения, осязаемость стимулов, сочетание материальных и нематериальных стимулов, минимизация разрыва между результатами труда и вознаграждением, политика кнута и пряника.

Грамотное стимулирование работников, при учете их мотивов, позволит руководителю достичь высокой эффективности работы трудового коллектива и их заинтересованности в достижении целей организации.

1.2 Основные методы мотивации

Эффективность работы на предприятии во многом определяется качеством работы персонала. Для того чтобы работники качественно занимались трудовой деятельностью требуется создать благоприятные условия для этого. Для этого необходимо проводить их стимулирование и мотивацию [29. С. 638].

Цель стимулирования персонала – побудить работника к более качественному, производительному и творческому труду [24. С. 102].

Задачами стимулирования персонала являются [35. С. 78]:

- улучшение качества и производительности трудовой деятельности на предприятии;
- повышение творческого труда у сотрудников;
- увеличение заинтересованности работников в труде;
- улучшение отношений между работниками и руководителем;
- увеличение прибыли предприятия и повышение конкурентоспособности.

Выделяют экономические или материальные методы мотивации. [9. С. 58]

Экономические методы делятся на две большие группы: система штрафов и поощрения.

- Система штрафов предполагает штрафование за некачественное выполнение работы, что в свою очередь мотивирует работника на улучшение своей трудовой деятельности.

- Система поощрения – это противоположный метод. То есть сотруднику выплачиваются дополнительные премии или бонусы за качественную работу. Здесь мотивация происходит следующим способом – каждый работник будет стремиться выполнить работу лучше, чтобы получить премию.

Помимо денежного стимулирования, к экономическим можно отнести [9. С. 59]:

- оплата расходов на транспорт;
- бесплатное питание;
- бесплатное обучение;
- программы по обеспечению жильем;
- льготы на воспитание и обучение детей;
- бесплатное страхование.

Также выделяют нефинансовые методы мотивации.

Нефинансовая мотивация имеет несколько разновидностей:

- Получение похвалы от начальника. Считается, что этот метод является наиболее эффективным. Похвала начальника, будь она личной или публичной, всегда заставляет работника работать лучше. Зачастую в организации имеются специальные доски почета, где размещены лучшие сотрудники компании [9. С. 60].

- Возможность карьерного роста. Любой сотрудник знает, что при качественном выполнении работы, он может быть повышен, что в свою очередь скажется на его социальном статусе и дальнейшем развитии профессионализма.

- Бесплатное обучение за счет компании. Это может быть бесплатное прохождение курсов повышения квалификации.

- Хороший коллектив и дружеская атмосфера. Считается, что в теплой и приятной атмосфере работники лучше выполняют свою деятельность. В случае с тревожной и напрягающей обстановкой производительность труда значительно снижается.

- Имидж фирмы. Многие стремятся работать в известной компании. Благодаря тому, что компания известная, качество работы значительно улучшается.

- Участие в различных мероприятиях. Это могут быть коллективные выезды на природу, походы в театр или концерт, совместные занятия спортом. Только после хорошо отдыха работники смогут отлично работать.

Каждый начальник самостоятельно решает, какие методы стимулирования персонала использовать в его компании.

Существуют нестандартные или нетрадиционные методы мотивации. Насчитывают несколько самых популярных нестандартных методов. Они достаточно простые и могут использоваться в любой компании [9. С. 62]:

- Проведение планерок не только для руководителей, но и для сотрудников. Когда люди будут знать, чем занимается компания и смогут принимать участие в этом, то будут сильнее вовлечены в процесс.

- Празднование значимых дат и событий. Это может быть совместное празднование дней рождений и юбилеев. Далее поводов может быть огромное количество.

- Предоставление выбора. Здесь можно использовать самые простые вещи, например, выбрать место для проведения корпоративной вечеринки.

- Обеспечение обратной связи. Работники должны иметь право вносить изменения в процесс труда. Для этого многие фирмы устанавливают ящик, куда можно опускать записки с пожеланиями.

- Зона отдыха. В любом помещении должно присутствовать такое место, где работники смогли бы немного отдохнуть и попить чаю или перекусить.

- Информирование работников. Все должны знать, кто как влияет на работу в фирме. Заслуги работников можно вывешивать на доску почета. Вместо доски можно выпускать специальную газету компании, где будет вся необходимая информация.

- Конкурсы с бонусами. Соревнования между работниками выступают наилучшей мотивацией к труду.

Также применяются социально-психологические метод мотивации.

Данные методы направлены на работу сотрудника для достижения целей организации, а также на возможность профессионально развиваться.

В качестве основных инструментов здесь выступают [9. С. 63]:

- Социальные исследования. Это изучение проблем социального характера на предприятии. С их помощью можно воздействовать на работников непосредственным образом.

- Различного рода соревнования для выявления лидера в коллективе.

- Гуманизация труда. Это цвет и музыка в кабинетах, присутствие творчества в трудовой деятельности и так далее.

Существую моральные методы мотивации.

В качестве моральных стимулов выступают:

- Признание каких-либо достижений работника публично;

- Личное признание сотрудника руководителем. Это может быть простая благодарность или письмо, высланное почтой на дом.

Грейдирование – это один из современных методов мотивации персонала.

С помощью данного метода возможно построение сотрудников по иерархии ценностей для бизнеса и в результате этого разработать систему оплаты труда для каждого работника.

Все работники оцениваются по некоторым критериям: уровень ответственности, предъявляемые требования к квалификации и так далее.

На предприятия используются административные методы мотивации.

Данные методы ориентированы на прямое воздействие субъекта управления на объект. Они направлены на определенные методики поведения: чувство долга, осознание необходимости трудовой деятельности, трудовая культура.

Все административные методы стимулирования делятся на три группы.

Таблица 1 – Методы стимулирования [14. С. 55]

Название метода	Организационно-стабилизирующий	Организационное воздействие	Дисциплинарный
Описание	К ним относится федеральный закон, указ, постановление, устав, государственный стандарт и так далее. То есть это правила, которые установлены государством и подлежат обязательному исполнению.	Это различные правила и нормы, которые действуют внутри организации.	В качестве этих методов понимается использование каких-то негативных стимулов, например, боязнь потерять работу или получить штраф.

В основном административные методы используются в тех организациях, где люди не хотят трудиться, а руководитель считает, что нужно использовать технологию «кнута и пряника». Но с другой стороны, данные методы необходимо использовать в любой компании.

Существуют также и инновационные методы мотивации [9. С. 63].

В период кризиса многие фирмы не могут материально стимулировать работников, поэтому были разработаны инновационные методы мотивации. К ним относится такой метод, как «Построение».

Этот метод связан с психологическими особенностями человека, которые основаны на бессознательном подражании. Другими словами, начальник может подавать пример поведения своим работникам, тем самым мотивируя их на активную работу.

Это все основные методы стимулирования персонала.

В качестве примера одного из методов приведем подобную ситуацию:

«Алексей – начальник корпоративного развития одной крупной компании в Москве. С января 2012 года наша компания разработала игровую

программу для сотрудников, которая стала называться «Олимпиада». Она использовалась для мотивации работников. В результате вовлеченность сотрудников в работу оказалась на уровне 83%, что на 20% больше, чем предыдущие показатели» [39. С. 299].

Из всех перечисленных методов нельзя назвать лучшим один. Наиболее эффективно они используются совместно.

Но не обязательно использовать на предприятии только мотивацию, связанную с денежными выплатами.

Есть множество эффективных способов, которые не повлекут за собой большие затраты – они и считаются наиболее эффективными [15. С. 57]:

- Наказание в форме шутки плохим работникам. Не обязательно сразу же применять систему штрафов. Можно, например, придумать какое-то шуточное звание или титул – звание «Черепашка месяца».

- Развлекательная программа. Во многие иностранных фирмах в офисе есть игровые комнаты, где сотрудники могут немного передохнуть от рабочей рутины. После этого они начинают гораздо эффективнее работать и атмосфера в офисе намного благоприятней.

- Неожиданные презенты. Любой спонтанный подарок для сотрудника промотивирует его на дальнейшую работу.

- Поддержка членов семьи работников. Например, фирма может выдавать новогодние подарки детям или предоставлять путевки в места отдыха.

- Не всегда компания может позволить выдать премию лучшему работнику. В качестве замены, можно предоставить сотруднику дополнительный выходной.

- Если крупная компания имеет денежные средства, то можно предоставлять лучшим работникам право выбрать подарки, например абонемент в спортзал или поход в кино.

Стоит помнить, что при мотивировании персонала могут возникать некоторые трудности.

Каждый руководитель хочет стимулировать работников, но не желает понести при этом высоких затрат. Также следует создать такую систему мотивации, которая сможет меняться в различных ситуациях.

Естественно, что лучшим мотиватором всегда была и останется хорошая заработная плата. Люди приходят на работу, чтобы получить хорошие деньги и возможность профессионально подняться, а уходят из-за плохой атмосферы и плохого начальства.

Самые лучшие методы без использования больших денежных затрат – это методы нематериальной мотивации.

Существует большая разновидность мотиваций: экономические (материальные), нефинансовые, нестандартные (нетрадиционные), социально-психологические, моральные, геймификация, административные, инновационные методы мотивации.

Из всех перечисленных методов нельзя назвать лучшим один. Наиболее эффективно они используются совместно.

1.3 Проблема мотивации персонала в организации

Каждый человек работает ради какой – то своей цели. У одного - это слава, у второго - деньги, у третьего- власть, ну а кто – то просто любит свою работу. Но ни один из этих факторов не будет работать сам по себе без должной мотивации работника [1. С. 112].

Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала.

На сегодняшний день часто большой объем средств направляются с целью создания таких условий, при которых осуществляется гибкое и адаптивное применение человеческих ресурсов, повышается творческая и организаторская активность сотрудников, происходит развитие способностей и профессионализм работников, и которые приводят к формированию

организационной культуры. Существующие реалии таковы, что любая организация находится в рамках жесткой конкуренции во всех проявлениях, включая и борьбу профессионализм и а качество сотрудников. Условия деятельности любого предприятия продиктованы рынком, при этом его конъюнктура предъявляет работникам большое количество новых требований.

Предприятие заинтересовано в росте своей конкурентоспособности, в результате чего необходимо обращать внимание на отбор как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее способных работников. Безусловен тот факт, что чем выше уровень развития работника с позиции совокупности его навыков, профессиональных знаний, умений, способностей и мотивов к труду, то тем быстрее происходит развитие и более производительно применяется вещественный фактор производства.

Поэтому проблема мотивации сотрудника с каждым годом становится все актуальней. И чем эффективна и правильна система мотивации сотрудника в организации, настолько и будет эффективна, и продуктивна его работа. И самое главное здесь - это узнать, что движет человеком, к чему он стремиться, выполняя ту или иную работу, соотнести желания и цели работника с целями организации. Ведь очевидно, что главной задачей менеджера на разных этапах управления это достижение целей организации, что и приводит ее к росту и эффективности [12.С. 93].

Проблема мотивации персонала довольно изучена к настоящему времени. У исследователей сложились свои теории по этому вопросу. В основе большинства теорий лежит принцип изучения потребностей работника или групп работников, изучение того что они хотят получить от работы помимо заработной платы.

Система мотивации может состоять из самых разнообразных методов, но основными являются материальные и нематериальные.

С материальным методом дела обстоят куда проще, чем с нематериальным. Ведь удовлетворение материальных потребностей был и остаётся лидирующим. Из этого следует, что мотивационная система должна

обеспечивать высокий уровень оплаты труда и высокий уровень жизни сотрудника. Для этого необходимо придерживаться гибкости системы при создании системы мотивации. Это позволит с одной стороны обеспечить гарантию выплаты заработной платы сотруднику, а с другой стороны связать эту выплату с достижениями в работе сотрудника. Так же материальное стимулирование дает положительный отзыв сотрудников к работе.

Помимо материального метода мотивации, существует нематериальный - с ним куда сложнее обстоят дела. Цель нематериальной мотивации очевидна: повысить заинтересованность в своей работе сотрудника, что приведет к увеличению прибыли компании и повышенной производительности труда.

Главная проблема использования систем нематериальной мотивации выражается тем, что для каждого конкретного коллектива необходима своя индивидуальная система, соответствующая поставленным целям, задачам и возможностям работников. Существуют общие принципы, которые действуют в большинстве случаев, но для того чтобы мотивация была реально эффективной, необходимо изменять ее под интересы конкретных сотрудников предприятия. Так, для какого-то сотрудника сильной мотивацией будет словесное поощрение начальства, при этом для другого работника - это будет являться естественным признанием его хорошей работы. Создание индивидуальных систем и вариантов мотивации, безусловно, становится невозможным, при условии того, что на предприятии трудится большое количество работников. Вот почему большое количество менеджеров, занимающихся разработкой и внедрением систем мотиваций применяют усредненные модели мотивации, с оговоркой на положение, которое занимает сотрудник, и его основных потребностей [11. С. 693].

Главное соблюдать баланс мотивации, чрезмерная мотивация так же плоха, как и ее отсутствие.

В настоящее время в каждой организации существует своя система мотивации. И как любая система она имеет свои достоинства, делающие ее полезным, и недостатки, которые как бы «тормозят» организацию в развитии, и

не дают должного развития персонала. И без исследований различных методов мотивации эти недостатки не устранить.

Таким образом, очевиден факт необходимости одновременного применения методов как материального, так и нематериального поощрения с целью успешной деятельности любой организации. Отметим, что разработанные на сегодняшний момент методы мотивации не идеальны, но они дают свой результат и их продолжают активно применять.

Исходя из прогнозов экономической ситуации в стране, нематериальная мотивация персонала в 2017 году будет наиболее оптимальным выходом для многих компаний. Она почти ничего не стоит, но помогает создать благоприятный имидж компании, что позволит повысить мотивацию персонала и перекрыть текучку кадров [26].

Кризисные явления в экономике последних лет накладывают свой отпечаток на все тенденции в области кадрового менеджмента и особенно заметны в сфере мотивации труда. Для повышения качества работы сотрудников в будущем важно избегать заикливания на известных и проверенных методах. Придется искать оригинальные варианты стимулирования работников.

Тенденции 2017 года в мотивации персонала характеризуются повышенной направленностью на молодых специалистов. Самым большим мотивирующим фактором для современной молодежи является даже не оплата, а содержание работы, ощущение собственной профессиональной значимости и профессионального роста. Интересная среда общения, наличие «фишек» в офисе, возможность получить свободное время, осмысленность работы – вот основные позиции, на которые стоит делать упор специалистам по персоналу.

Руководители, способные привлечь в свою компанию талантливую молодежь, смогут в будущем не только удержать, но и улучшить кадровые ресурсы. Это поможет развить инновационный потенциал компаний и существенно повысить эффективность работы персонала.

Мотивация персонала должна стимулировать сотрудников на целенаправленную и эффективную работу, но не обязательно для этого компании тратить деньги.

Итак, проблема мотивации персонала довольно изучена к настоящему времени. У исследователей сложились свои теории по этому вопросу. В основе большинства теорий лежит принцип изучения потребностей работника или групп работников, изучение того что они хотят получить от работы помимо заработной платы.

Главное соблюдать баланс мотивации, чрезмерная мотивация так же плоха, как и ее отсутствие.

Разработанные на сегодняшний момент методы мотивации не идеальны, но они дают свой результат и их продолжают активно применять.

Мотивация персонала должна стимулировать сотрудников на целенаправленную и эффективную работу, но не обязательно для этого компании тратить деньги, т.е. можно использовать нематериальные методы стимулирования труда.

Таким образом, нами было рассмотрено понятие мотивации и стимулирования труда, изложены основные методы мотивации и рассмотрена проблема мотивации персонала в организации.

2 МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Построение системы мотивации персонала

Разработка эффективной системы мотивации на предприятии торговли - сложный, трудоемкий процесс. Поэтому, необходима тщательная проработка системы мотивации персонала с учетом его индивидуальных особенностей и характера деятельности организации. С одной стороны, такая система должна способствовать эффективной профессиональной деятельности, а с другой - быть экономически целесообразной. Созданная комплексная система мотивации персонала должна способствовать развитию организации и приносить ощутимый положительный эффект. Для создания подобной системы желательно придерживаться определенных этапов, которые представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 - Этапы создания комплексной системы мотивации персонала

[46. С. 22]

Система мотивации должна соответствовать актуальным потребностям персонала, значимым мотивам, а также создавать условия для самоактуализации персонала.

Разработка эффективной и действенной системы мотивации персонала требует серьезного аналитического подхода и глубокого понимания ее элементов с ориентацией на вид деятельности предприятия.

Разработку системы мотивации необходимо осуществлять, основываясь на нескольких положениях [34. С. 45]:

- материальной составляющей;
- карьерный и профессиональный рост;
- признание достижений;
- оптимизация корпоративной культуры.

В материальных факторах мотивации, формирующих основу для построения системы используются постоянные и переменные составляющие. Постоянная составляющая включает: базовый оклад, социальный пакет. Переменная часть - это система различных премиальных выплат.

Размер базового оклада должен зависеть от двух основных факторов: уровня позиции и конъюнктуры рынка труда. Понятие уровня позиции можно охарактеризовать как совокупность определенных характеристик, представленных на рисунке 3:



Рисунок 3 - Понятие уровня позиции [34. С. 46]

Все параметры можно связать с помощью набора определенных компетенций и рабочих стандартов, разбитых по уровням. Сопоставление квалификационных качеств, компетентности и результативности работы конкретного сотрудника с определенным уровнем реализуется с помощью проведения ежегодной аттестации.

Под социальным пакетом понимается совокупность определенных материальных, но не денежных благ, которые работник получает на регулярной основе. В данный пакет может включаться: служебная машина, дополнительное медицинское страхование, оплата мобильной связи, оплата ГСМ, оплата жилья и т.п. В любом случае, состав пакета имеет зависимость от занимаемой должности, сложившейся конъюнктуры на рынке труда и, довольно часто, от используемых вариантов социальных пакетов у ближайших конкурентов.

Переменная составляющая материальной части мотивации включает в себя бонусы и дополнительные премиальные выплаты. Под бонусом (премией) понимается денежное вознаграждение, которое сотрудник получает за исполнение конкретных задач, установленных для его позиции на определенный период времени и вытекающих из стратегических целей предприятия. Размер и схема бонуса имеют зависимость, большей частью, от качества выполнения работы по показателям эффективности и результативности (KPI — ключевые показатели эффективности). Данные показатели разрабатывают для конкретного предприятия, отдела. С помощью этих показателей осуществляется передача стратегических целей предприятия по организационным уровням.

В процессе разработки премиальной системы имеет смысл обратить внимание на определенные моменты, представленные на рисунке 4.

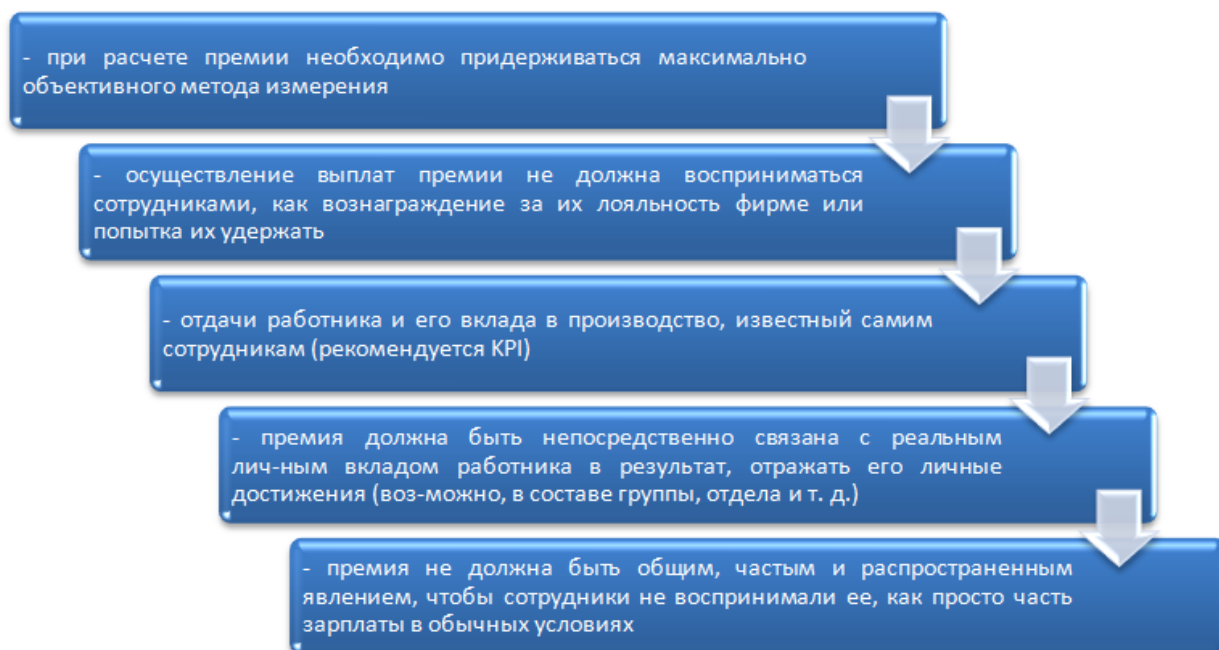


Рисунок 4 – Специфика разработки премиальной системы [34. С. 47]

Второй параметр переменной части материального вознаграждения - это дополнительные премиальные выплаты, которые сотрудник может получать помимо бонуса (см. рис. 5).



Рисунок 5 - Дополнительные премиальные выплаты [34. С. 47]

Следующим важной составляющей системы мотивации является подсистема карьерного и профессионального роста. Основными инструментами в данном случае будет - осуществление целенаправленной работы с целью создания кадрового резерва и планирование карьеры, тесно связанные с осуществлением построения системы развития персонала.

Планирование карьеры может начинаться с совместного обсуждения и согласования руководителя и работника карьерных ожиданий. Руководителю важно понять, кем видит себя сотрудник через какое-то время (например, через 2-3 года), в какой области он видит для себя перспективы. Он должен дать сотруднику ясное понимание того, какими знаниями, навыками и компетенциями необходимо обладать перспективному претенденту на предлагаемую позицию. Для того чтобы определить, что не хватает сотруднику сейчас, в чем его сильные стороны и где лежит область его совершенствования, необходимо проведение оценки или аттестации персонала. Здесь работа над созданием «карьерного дерева» перекликается с вопросами обучения и развития персонала [17. С. 26].

Параллельно должна разрабатываться система работы с кадровым резервом, включающая в себя механизм отбора высокопотенциальных сотрудников (самых по себе, несущих мощное мотивационное начало). Максимально объективные методы оценки (например, ассесмент-центр), определение областей развития и составление индивидуальных планов развития с последующей их реализацией являются для сотрудника подтверждением его потенциала, толчком к развитию; для окружающих — свидетельством карьерных возможностей в компании и демонстрацией объективных путей отбора персонала; для руководства — возможностью избежать субъективности в выборе кадрового резерва и обвинений в применении политики фаворитизма. Даже при ограниченном количестве вакансий в организации, рост ее бизнеса несет в себе возможности качественного роста сотрудника, формально остающегося в рамках той же позиции.

Третьим элементом системы мотивации является признание достижений (см. рис.6).



Рисунок 6 – Варианты признания достижений [17. С. 27]

Заключительное звено в цепи действий по выстраиванию системы мотивации — внимание к корпоративной культуре организации. Корпоративная культура — одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Принципиальное значение имеет не столько сама культура, формирующая всеобъемлющий контекст внутренней жизни организации, сколько совпадение внутренних ценностей, установок и ожиданий индивидуума с корпоративной культурой организации. Корпоративная культура влияет на такие важные элементы мотивации, как морально-психологический климат в коллективе, модель взаимоотношений между людьми, способ реализации власти, неформальные стандарты поведения, отношение к новичкам и т. д [23. С. 46].

Механизмы воздействия на корпоративную культуру весьма сложны, ее изменения медленны и проблематичны, но в ее формировании можно выделить несколько ключевых общих этапов, которые необходимо иметь в виду при работе над системами мотивации:

- определение миссии и базовых ценностей организации. Именно внимание к миссии, донесение ее до каждого сотрудника организации, понимание целей организации, отдела, индивидуума, позволяет повысить мотивацию сотрудников.

- формулирование стандартов поведения членов организации. Разработка, своего рода, правил игры, построение ожидаемой модели поведения, следование которой поощряется;
- формирование традиций организации и ее символики. Следует отметить, что внешняя атрибутика корпоративной культуры еще не определяет ее тип, а лишь развивает и укрепляет лежащие в ее основе ценности, разделение которых членами организации мотивирует их.

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

Построение системы мотивации предусматривает на практике внимание к четырем основным моментам:

- материальных факторов мотивации;
- подсистема карьерного и профессионального роста;
- признание достижений;
- внимание к корпоративной культуре организации.

Однако, комплексная система мотивации не исчерпывается ими. Нами описаны лишь основные направления работы руководителя, решившего оптимизировать подходы к мотивации сотрудников, рассматривая ее, как инструмент повышения конкурентоспособности организации.

Итак, созданная комплексная система мотивации персонала должна способствовать развитию организации и приносить ощутимый положительный эффект. Для создания подобной системы желательно придерживаться определенных этапов.

Разработку системы мотивации необходимо осуществлять, основываясь на нескольких положениях: материальной составляющей; карьерный и профессиональный рост; признание достижений; и оптимизация корпоративной культуры.

2.2 Процесс управления мотивацией на предприятии

Мотивация как процесс состоит из четырех этапов (см. рис. 7):

1. Сначала у человека формируется потребность (в еде, одежде, творчестве и т.п.)
2. Затем у него под влиянием этой потребности появляется мотив или побуждение что-то делать, действовать. Не всегда потребность формирует мотив.
3. Если побуждение (мотив) появились, то ,при некоторых условиях, человек начинает действовать. Он совершает какой-то поступок или изменяет своё поведение.
4. В результате действий или поступков происходит удовлетворение потребностей (полное, частичное или не происходит).



Рисунок 7 – Процесс мотивации персонала [5. С. 294]

На каждом из этапов, кроме последнего, руководитель может мотивировать или стимулировать персонал.

Мотивация персонала на предприятии не перестает быть актуальной, несмотря на, казалось бы, достаточную изученность вопроса [4. С. 182].

Эта ситуация существует в силу того, что теоретические исследования не реализованы в конкретных практических решениях и, как правило, не верно

понимаются стимулы и мотивы экономического характера. Существующие в западных компаниях программы мотивации персонала мало адаптированы к нашей среде.

Происходит это по ряду причин. Во - первых, наши условия все-таки очень существенно отличаются от западных: другой уровень жизни, не достаточно стабильная экономика и так далее – все эти факторы влияют на мотивационные приоритеты, соответственно должны учитываться. Во-вторых, западные мотивационные схемы в основном выстраиваются на внутрикорпоративных идеологиях. Такой подход, в силу исторических факторов, не совсем соответствует нашему менталитету. Большинство людей у нас и в других пост-социалистических странах изначально недоверчиво и скептически относятся к любым идеологиям вообще, а к их пропагандированию, пускай и только внутрикорпоративному, тем более. Таким образом, получается, что мотивационные схемы должны быть более привязаны к конкретной ситуации, условиям и обстановке. Это существенно усложняет задачу менеджера по персоналу.

Фактором, который позволит сделать систему мотивации персонала универсальной, подходящей для каждого из сотрудников, начиная от топ-менеджеров, может стать экономическая составляющая мотивационного процесса. Мы живем в экономической, рыночной среде, где любое предприятие и любой человек, принимающий участие в рабочем процессе является субъектом экономической деятельности. А субъект экономической деятельности, как известно, исходит из принципов эффективного использования всех своих ресурсов для получения конкретного финансового результата. Материальное стимулирование персонала предприятия является, с одной стороны базовым элементом, а с другой – развивающим. Если базовый очевиден – выплачиваемые заработные платы, то развивающий, чаще всего, понимается как определенный процент.

Работодателям известно, что результаты всевозможных опросов персонала компаний показывают, что люди не ставят заработную плату на

первое место в условном перечне стимулирующих факторов. Возможно, это не совсем так - мы не привыкли афишировать своих «меркантильных» интересов, а иногда и сами не отдаем себе отчет в том, что движет нами в стремление к материальной выгоде. Но факт остается фактом – заработная плата не является мотивационным стимулом. Причиной, по которой человек вообще соглашается работать – однозначно, но заинтересованности в улучшении результата своей деятельности, инициативности и стремления к открытию новых горизонтов она не гарантирует [12. С. 107].

К сожалению, тоже самое можно сказать и о всевозможных материальных удобствах, предоставляемых сотруднику на рабочем месте, и о каких либо социальных благах, и даже о перспективе карьерного роста. Человек воспринимает большинство этих вещей как должное условие своей работы вообще, и каждое нововведение – будь то увеличение зарплаты, повышение в должности или что-нибудь другое – перестает мотивировать сотрудника совсем скоро после его получения. Работа продолжается, но ровно настолько, насколько того требует штатное расписание, без «огонька». Карьеристы, в данном случае, не исключение – они больше стремятся к афишированию своей деятельности, соответственно проявляют заинтересованность только к тем областям работы, которые будут замечены начальством либо коллегами. Ситуация безвыходная? Выходом из указанной проблемы может быть своеобразная передача в руки каждого сотрудника полной ответственности за результативность своей работы. Полная ответственность обозначает, в первую очередь, прямую зависимость суммы финансового вознаграждения от результата и качества проделанной работы. Проще говоря – сколько и как сделал, столько и заработал.

Принцип «Мы все клиенты друг друга» в его первоначальном смысле означающий, что каждый из нас что-либо продает и покупает, переносится из сферы внешних контактов предприятия во внутренние процессы. Каждая служба предприятия добавляет конкретную ценность в конечный продукт (или услугу), которая затем реализуется на рынке. Например, отдел маркетинга

продает разработанную им программу маркетинга финансовой службе предприятия и отделу сбыта. Финансовая служба, в свою очередь, продает услугу по привлечению необходимых ресурсов. Это только верхний «срез» вклада каждой службы в конечный результат работы. Для различных рабочих мест можно представить более подробный перечень реализуемых действий и их вкладов в итог работы предприятия. Этот подход означает, что каждый работник продает свою деятельность внутри предприятия, а в конечном итоге на рынке. Рынок является самым объективным индикатором необходимости и качества предложенных продуктов. Соответственно, человек, действующий как рыночная единица, получает адекватную, реальную оценку своей деятельности и своего уровня [12. С. 109].

Такой подход используется тогда, когда результат работы просто измерить, к примеру, количеством произведенных деталей, количеством проданного товара или привлеченных клиентов. Трудности возникают с оценкой интеллектуального труда. Даже результат творческой, креативной работы возможно подсчитать через количество произведенных продуктов (рекламных слоганов, имиджевых материалов) или даже количество реализованных идей. Но как оценить результативность действий менеджера и, в конце концов, самого руководителя? Ведь обычно эффект их работы либо просто неочевиден, а если и очевиден то является результатом действий нескольких (даже очень многих) людей. Для этого необходимо будет выделить ту ценность, которую каждый работник предприятия добавляет в конечный продукт.

Выгоду от такой конкретизации получают оба: и работодатель, и сотрудник. Первый, помимо инициативных и заинтересованных в росте кадров приобретает также и очень конкретную картину штатного расписания – иными словами явно видит кто, чем и насколько эффективно занимается в компании. То есть, получает дополнительный рычаг для оптимизации управления. Работник, в свою очередь, видит собственный вклад в общий результат работы компании (этот момент обычно абсолютно неочевиден, из-за чего работники

часто перестают ориентироваться в собственных служебных обязанностях, то есть начинают заниматься не той работой, которая от них требуется). К тому же, что очень важно, знает насколько увеличится его заработок в случае эффективного выполнения собственных обязанностей, и насколько уменьшиться в обратном случае. А даже если не уменьшиться (определенная зарплатная ставка остается фиксированной), то знает, сколько он мог бы заработать, если бы действовал инициативнее, то есть мотивированно.

Внедрение такого подхода естественно требует дополнительных действий работодателя: необходимо разработать целевые задачи для каждого рабочего места, систему отслеживания и оценки общего результата всей компании и участия в его достижении всех звеньев рабочего процесса, а также задействовать систему финансовых вознаграждений за конкретные результаты работы. В последнем случае очень важно эту систему не только внедрить, но и поэтапно донести до сотрудников – люди должны не просто знать о возможности получения денежной премии за качественно сделанную работу, но иметь возможность посчитать свою выгоду.

Разработанная схема экономической мотивации является «готовым продуктом», в котором описаны цели и задачи каждого рабочего места предприятия, показатели качественного выполнения работ в количественном формате, проранжированные в соответствии с важностью для конечного результата работы предприятия в целом. Система экономической мотивации решает следующие задачи на предприятии: являться инструментом упорядочивания бизнес-процессов предприятия, оценки и аттестации персонала, планирования качественного и количественного состава работников и базовой системой мотивации.

2.3 Методы оценки эффективности управления мотивацией персонала

Для эффективной оценки управления мотивацией персонала необходимо учитывать следующие моменты [11. С. 693]:

- издержки на трудовые ресурсы;
- эффект от управления персоналом;
- основные подходы к оценке управления персоналом;
- издержки на трудовые ресурсы.

Каждой компании для выполнения производственных программ, необходимы трудовые ресурсы.

Стоимость труда включает в себя выплату за проведенную работу, в зависимости от выполнения поставленных задач работнику. При выполнении поставленных задач работник получает премию и другие денежные вознаграждения премии. Оплата труда будет увеличиваться при привлечении новых сотрудников, ресурсный подход к сотруднику так же отображается в человеческом капитале. Затраты на сотрудников связаны так же с проведением различных мероприятий, повышением квалификации сотрудников.

На сегодняшний день руководители отечественных компании вкладывают в развитие трудового потенциала меньше средств, чем в развитых зарубежных странах. Так, например, в США предприниматели совокупно расходуют на подготовку персонала более \$238 млрд., в год, а общие затраты на общественное образование составляют \$310 млрд., в год. На каждый доллар, вложенный в развитие производства в США, приходится 85 центов, вложенных в развитие рабочей силы. В России на каждый рубль, вложенный в развитие средств производства, приходится 15 копеек, направленных на развитие рабочей силы.

Управление персоналом в организации, работающей в рыночных условиях, а, значит, и управление материальной основой мотивации труда -

стимулированием сотрудников определяет необходимость конкретизации затрат на рабочую силу, учета и анализа всех издержек, связанных с ее функционированием.

В оценке экономической эффективности, используют показатель эффекта от управления персоналом [29. С. 640].

Повышения трудовой эффективности способствует повышению результативности сотрудников.

Этот результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями. Эффект от управления может найти свое выражение в следующем виде:

- увеличения объёма продаж продукции;
- удовлетворённость проведенной работы;
- сокращение затрат на обучение персонала, путем принятия в штат опытных сотрудников;
- повышение квалификации сотрудников.

Итоговым результатом служит увеличение выручки от проданной продукции.

Конечный результат рассчитывается как обобщенная величина всех достижений:

- увеличение объёма продаж;
- выручка от продаж;
- мероприятий, проведенных сотрудникам основные подходы к оценке управления персоналом.

При измерении затрат и оценки результатов экономической эффективности при мотивации персонала необходимо конкретизировать и определить, что именно нужно оценить.

Достижение конечного результата.

Общий экономический эффект можно рассмотреть, как результат хозяйственной деятельности предприятия. Вся продукция производства должна быть измерена в действующих ценах, чтобы в дальнейшем соизмерять

результаты с затратами. [29. С, 641]

Для повышения эффективности необходимо либо сокращать затраты для получения того же объема производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат по сравнению с темпами повышения результатов (за счет использования имеющихся ресурсов).

Зачастую для оценки эффективности конечного результата применяется показатель эффективности затрат труда, показатель производительности труда.

$$П = О/Ч \quad (1)$$

Где, П-производительность труда

О-объем работы в единицу времени

Ч-число работников

Также определяются отдельные показатели эффективности:

– Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный)

$$Эт = \left(\frac{Зот}{Рот} \right) * Р(Кт1 - Кт2) \quad (2)$$

Где, Эт - эффект текучести

Зот - затраты на отбор персонала

Рот-количество отработанных кандидатов

Р - среднесписочная численность сотрудников

Кт-коэффициент текучести (количество уволенных работников)

Эффект обучения с последующим совмещением профессий:

$$Зоб = Ззп * Реп * N - Зоб \quad (3)$$

Где, Зоб - затраты на обучение

Ззп - затраты на заработную плату на одного сотрудника в месяц

Реп - число обучившихся работника

N - количество календарных дней, за который рассчитывается эффективность [23. С. 45]

– Эффект от увеличения производительности труда (за месяц):

$$Эп = Р * Дм * (П2 - П1) \quad (4)$$

Где, Эп - эффект производительности труда

Р-количество работников

Дм-количество рабочих дней за месяц

П - производительность труда, объем продаж за день к числу работников

Суммарная эффективность:

$$\text{Эс} = \text{Эп} + \text{Эт} + \text{Эоб} = \text{Р} * \text{Дм} * \text{N} * (\text{П2} - \text{П1}) + \text{Зн} * \text{Р} * / \text{V} * (\text{Кт1} - \text{Кт2}) + \text{Ззп} * \text{Реп} * \text{N} - \text{Зоб} \quad (5)$$

Достижение целей управления мотивацией при минимуме затрат.

Эффективность достижения цели характеризуется не только результативностью, но и экономностью, т.е. достижение результатов при минимальных затратах. При оценке системы управления персоналом так же используются показатели экономичности всей системы. Система управления персоналом воздействует на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для фирмы направлении. Вероятны разные варианты решения этой проблемы, но правильно подобранный вариант сэкономит средства компании. Конечную полученную цель управления персоналом нельзя рассчитать по одному показателю, для это применяют следующие показатели [44. С. 124]:

- численность персонала;
- образование;
- мотивация;
- состояние здоровья;
- профессиональная квалификация.

Для выявления эффективности мотивационного управления используют:

- повышение квалификации;
- эффективность кадровой политики;
- подготовки кадров;
- сокращения сроков адаптации персоналов и прочее.

В любом случае источником эффекта считается экономия средств для достижения целей, но главной задачей политики компании является достижение определенного экономического и социального эффекта, т.к. дешевая рабочая сила не всегда является лучшей, тем более для выпуска

высококачественной продукции. Исходя из этого минимизация затрат рассматривается от количественных и качественных параметров трудового потенциала.

Выбор наиболее эффективных методов управления, для достижения поставленных целей.

Результативность процесса управления можно определить с помощью оценки системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, высокой квалификации работников и т.д.

В настоящий момент во многих консалтинговых и маркетинговых российских фирмах используют западные методы оценки эффективности управления персоналом. Такими являются [44. С. 126]:

- Экспертная оценка (анкетирование руководящего состава на факт того, что они думают о менеджерах по персоналу и их работе с персоналом)

- Метод бенчмаркинга, который заключается в сравнении показателей деятельности служб управления персоналом с данными других компаний, которые работают на рынке и занимаются теми же видами деятельности.

- Метод подсчета инвестиций (расчет показателя ROI (return of investment) = (доход-затраты)-затраты* 100% (6)

- Метод Д.Филлипса. Данный метод имеет пять формул:

- а) Оценка инвестиций в HR – подразделение =
$$\frac{\text{расходы служб персонала}}{\text{операционные расходы}}$$
 (7)

- б) Оценка инвестиций в HR – подразделение =
$$\frac{\text{расходы службы персонала}}{\text{количество работников}}$$
 (8)

- в) Показатель отсутствия на рабочем месте =
$$\text{количество прогулов} + \text{количество сотрудников, внезапно уволившихся.}$$
 (9)

- г) Показатель удовлетворенности - число работников, которые довольны своей работой, в процентах. Определяется методом анкетирования или опроса.

д) Критерий, определяющий единство и согласие в организации. Подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

- Метод Д. Ульриха, который включает пять способов:

- а) показатель бизнес-процессов;
- б) умения, навыки сотрудников, их лояльность по отношению к администрации;
- в) показатель производительности на единицу сырья;
- г) расходы и иные результаты при проведении специальных программ инициатив;
- д) скорость бизнес-процессов до нововведений и после.

Каждый подход, описанный выше имеет свои плюсы и минусы в реализации. В практическом отношении пользуются спросом оценка отдельных направлений мотивации, которая выделяет затраты, определяющие эффективность кадровой политики.

Таким образом, для эффективной оценки управления мотивацией персонала необходимо учитывать следующие моменты:

- издержки на трудовые ресурсы;
- эффект от управления персоналом;
- основные подходы к оценке управления персоналом;
- издержки на трудовые ресурсы.

Для каждой из перечисленной категории существуют коэффициенты, позволяющие оценить их отдачу или эффект.

Итак, нами было рассмотрено построение системы мотивации персонала, приведены методы оценки эффективности управления мотивацией персонала, а также рассмотрен процесс управления мотивацией на предприятии.

3 ДИАГНОСТИКА МОТИВАЦИОННОЙ СРЕДЫ ГК «ЛАМА» (Г.ТОМСК)

3.1 Краткая характеристика предприятия «ЛАМА»

Компания «ЛАМА» - крупнейшая розничная сеть в г. Томске. Магазины сети расположены во всех районах и микрорайонах города. На сегодняшний день в сеть входит 54 магазина общей площадью более 70 000 квадратных метров. Компания стремительно развивается на протяжении 23 лет и, несмотря на молодой возраст, компания продолжает обеспечивать продовольственную безопасность России [31].

Юридический адрес: г. Томск, ул.Кулагина, 6а.

Генеральный директор ГК «ЛАМА» — Владислав Викторович Левчугов.

ГК «ЛАМА» была основана в 1992 году, а первый магазин был открыт в 1999 году на Территории города Томска. Сегодня ГК «ЛАМА» — это динамично развивающаяся Розничная сеть в Сибирском регионе, Томской области. По состоянию на начало 2015 года сеть насчитывает 54 магазина с общей торговой площадью более 60 000 м², динамика развития которых демонстрирует постоянный и позитивный рост всех показателей.

В первую очередь это связано с особым подходом и индивидуальным отношением к каждому клиенту. Каждый день в сеть приходят 70 000 покупателей, за месяц и кассы выдают более 2 миллионов чеков - это является основным показателем доверия покупателей к сети и залогом её успеха.

Профессиональным коллективом компании разработаны и параллельно развиваются 3 формата магазинов, это универсамы, супермаркеты и гипермаркеты, каждый из форматов обладают своей уникальностью.

Универсамы «Абрикос» и «Абрикос ПЛЮС» - представляют собой компактные магазины повседневного спроса — это замечательные магазины у дома с качественным обслуживанием, доступными ценами и уникальным

ассортиментом товаров. Ассортимент универсамов Абрикос и Абрикос Плюс насчитывает более 6 000 товарных позиций.

Супермаркеты «ЛАМА» отличаются высочайшим уровнем сервиса и индивидуальным подходом к каждому клиенту, ассортимент супермаркетов представлен товарами из разных стран мира. Ассортимент магазинов данного формата составляет более 8 000 товарных позиций;

Гипермаркеты «Фуд City» позиционируются как магазины выходного дня с широчайшим выбором различных товаров и услуг по доступным ценам для крупных семейных покупок. Ассортимент магазинов данного формата составляет более 25 000 товарных позиций.

Розничная сеть «ЛАМА» считает своими основными ценностями формирование нового качества жизни, социальную ответственность, честное отношение к покупателям, партнёрам и сотрудникам. Все магазины компании располагаются на территории г. Томск и г. Северск, Томская область (см. рис. 8).

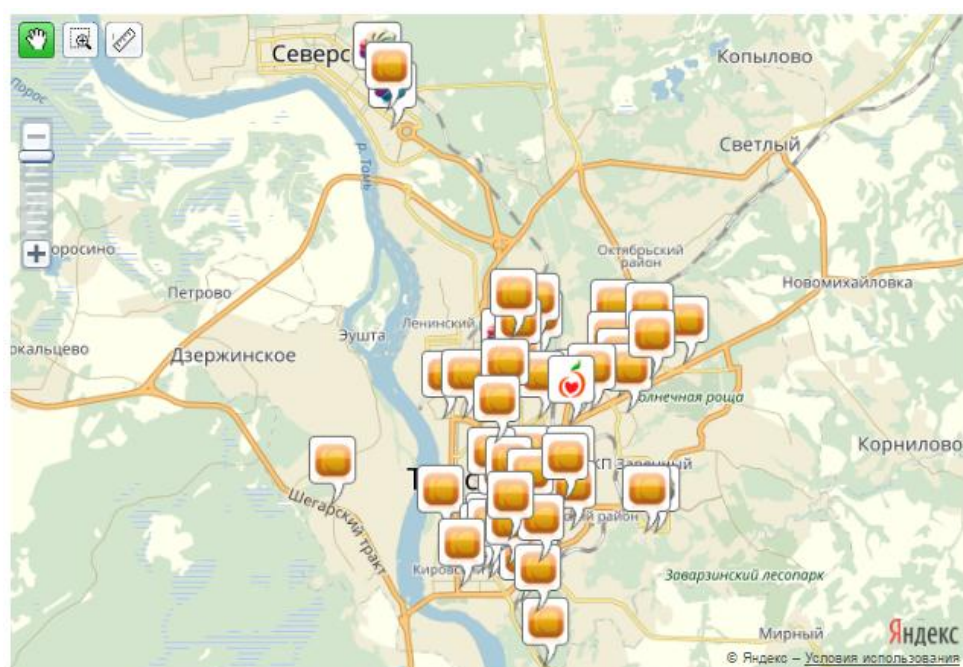


Рисунок 8 – Карта расположения ГК «ЛАМА» [31]

Достаточно интересна организационная структура ГК «ЛАМА», которая представлена в приложении А. Можно сказать, что организационная структура ГК «ЛАМА» достаточно большая.

Сейчас ГК «ЛАМА» - это мощное производство, состоящее из четырех цехов, которые специализируются на выпуске продуктов быстрого приготовления, лепной продукции, колбасных изделий и мясных деликатесов. Для того чтобы удерживать позиции одного из ведущих в Томске пищевых производств, удовлетворять потребителей, комбинат постоянно модернизирует производство, внедряя новейшее оборудование и технологии.

Одним из принципов руководства ГК «ЛАМА» является социальная ответственность. Предприятие ценит своих сотрудников и не жалеет средств на социальную поддержку. Уже несколько лет для сотрудников предприятия организуются обеды с 20% скидкой. Для сотрудников, проработавших не менее месяца, существует корпоративная дисконтная карта с правом приобретать товары в супермаркетах «ЛАМА» со скидкой 10%. В случае необходимости работникам выдается материальная помощь, кроме того, они всегда могут рассчитывать на кредитный союз, который действует в структуре предприятия и предоставляет кредиты на льготных условиях, зависящих от стажа работы получателя в компании [31].

Оплачиваемый отпуск для работников компании составляет 30 дней. Это время они могут провести на корпоративной базе в городе Геленджик, где за сезон могут отдохнуть около 150 человек. Детям сотрудников летом предлагаются бесплатные или льготные путевки в летние оздоровительные лагеря и санатории.

Большое внимание в ГК «ЛАМА» уделяется развитию персонала. Сотрудники регулярно направляются на курсы переподготовки, повышения квалификации за счёт предприятия. Если работник желает получить специальность, необходимые компании, то она оплачивает и второе высшее образование. Кроме того, внутри компании ежегодно проводятся конкурсы «Лучший торговый коллектив» и «Продавец года». К тому же, «ЛАМА» является организатором регионального чемпионата кассиров, где участие в профессиональных состязаниях принимают кассиры из Томска, Кемерово и Северска.

Однако, наряду с этим, компания предъявляет жесткие требования к своим сотрудникам, которые обязаны соблюдать: дисциплину труда, должностные обязанности, инструкции и регламенты, профессиональную этику, санитарные нормы, корпоративные стандарты обслуживания. Выполнение требований является большим мотивирующим фактором для сотрудников предприятия, так как в результате они получают премии и благодарности руководства. В противном случае, сотрудник депримируется или подвергается увольнению.

Итак, рассмотрев кратко изучаемый объект, его структуру, дату создания, перейдем к анализу персонала ГК «ЛАМА».

Изначально отметим, что по последним данным, в ГК «ЛАМА» работает 881 человек, при этом на предприятии работает 235 мужчин и 646 женщин, средний возраст при этом составляет 29 лет.

Рассмотрим в динамике гендерный состав предприятия за 2014 – 2016 гг. (см. Таблица 2).

Таблица 2 - Структура персонала организации по полу ГК «ЛАМА»

Пол	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %
Женщины	680	78,07	634	77,51	646	73,33
Мужчины	191	21,93	184	22,49	235	26,67
Итого	871	100	818	100	881	100

Итак, согласно данным, приведенным в таблице 2, количество сотрудников меняется неравномерно, так в 2014 году всего работало 871 человек, в 2015 - значение количества сотрудников резко снижается до 818, а в 2016 работают уже в ГК «ЛАМА» 881 человек, что на 63 человека больше, чем в 2015 г., и на 10 человек больше, чем в 2014 году, при этом, остается тенденция по преобладанию количества женщин в общем составе сотрудников, в связи со спецификой работы. Отметим, в 2016 году количество мужчин становится больше (26,67% от общего числа сотрудников), в сравнении с 2015

(22,49% от общего числа сотрудников) и в 2014 (всего 21,93 % от общего числа сотрудников).

Что касается возрастного состава за 3 три года, то отметим следующее, во-первых, на предприятии не работают лица, не достигшие 18 лет, во-вторых, работают сотрудники, перешагнувшие пенсионный возраст.

Таблица 3 - Возрастной состав на 2014-2016 г. ГК «ЛАМА»

Возраст, лет.	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %
18-25	320	36,74	288	35,21	223	25,31
26-36	421	48,34	398	48,65	519	58,92
37-50	115	13,20	114	13,94	118	13,39
Старше 50	15	1,72	18	2,20	21	2,38
Итого	871	100	818	100	881	100

Итак, мы можем сказать о том, что на предприятии работают люди, в основном, среднего возраста, диапазон которого составляет 26-36 лет, при чем, если сравнивать в процентном соотношении именно люди данного возраста составляют наибольшую часть в общей доле, в 2014 году – 48,34%, в 2015- 48,65%, в 2016 – 58,92%.

Что касается распределения работников по стажу, то здесь отметим, то, что на предприятии работают, в основном люди со стажем от 1 до 3-х лет, что видно, как в 2014 году (42,48% от всей численности), в 2015 (28,12%) и в 2016 (26,45%), при этом, если рассматривать 2015 и 2016 год, то работники со стажем около года по своей доле «догоняют» тех, кто работает от 1 до 3 лет, так в 2015 году разница составила 0,74%, в 2016 – 1,54%. (см. Рис. 9).

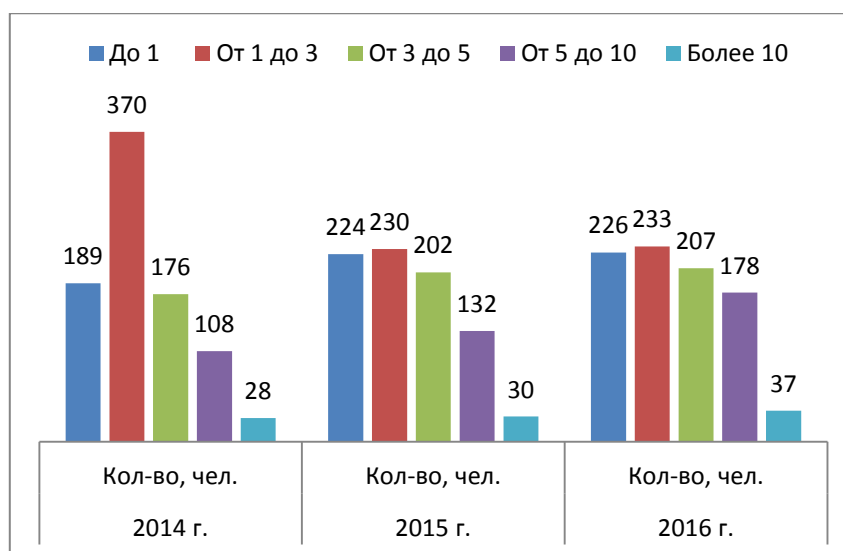


Рисунок 9 - Распределение работников по общему стажу, в чел.

При этом сотрудники, имеющие стаж более 10 лет в процентном и числовом соотношении меньше увольняются с предприятия, всего 28 человека или 2,11% от общего числа в 2014 году, и 30 человек (3,06%) в 2015 и 37 человек (3,71%) в 2016 году.

Рассмотрим образовательный состав персонала ГК «ЛАМА» (см. Таблица 4).

Таблица 4 - Образовательный состав персонала ГК «ЛАМА»

Уровень образования персонала	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %
Общее среднее	34	3,19	10	1,18	15	1,92
Средне-специальное	105	9,85	85	9,99	94	12,04
Незаконченное высшее	213	19,98	187	21,97	169	21,64
Высшее	519	66,98	536	66,86	603	64,40
Другое	0	0	0	0	0	0,00
Итого	871	100	818	100	881	100

Согласно данным таблицы 4 можно отметить тот факт, что на предприятии работают сотрудники, преимущественно с высшим образованием, так их процентный состав в 2014 году составил 66,98%, в 2015 - 66,86%, а в 2016- 64,40 %. При этом, наименьшее процентное соотношение составляет общее образование: в 2014 году – 3,19%, в 2015- 1,18% и в 2016 году 1,92%.

Отметим, что среди руководителей, специалистов и служащих высокая доля молодых сотрудников, средний возраст 30 лет. С одной стороны, это говорит о гибкости персонала, нет старения кадров, с другой стороны это свидетельствует о непрофессионализме и отсутствия опыта, а некоторые молодые специалисты еще не имеют высшего образования. Поэтому необходимо, что бы компания организовала курсы, либо направляла по подготовки молодых специалистов, к занимаемой должности. Но на управленческие должности компании лучше нанимать сотрудников старше 30, так как они должны иметь не только высшее образование, но и опыт в данной сфере.

Рассмотрим структуру кадров за 2014-2016 год и отметим общие тенденции (см. Таблица 5).

Таблица 5 - Структура кадров ГК «ЛАМА»

Категория работников	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %	Кол-во, чел.	Доля, %
Руководители	88	10,10	92	11,25	96	10,90
Служащие	414	47,53	344	42,05	419	47,55
Специалисты	62	7,12	79	9,66	70	7,95
Рабочие	307	35,25	303	37,04	296	33,60
Итого	871	100	818	100	881	100

Отметим, что некоторые категории работников, например, водитель-экспедитор, диспетчер, супервайзер относятся как к категории рабочих, так и служащих, при расчетах, штатную должность водитель-экспедитор мы отнесли к категории рабочих, а диспетчеров и супервайзеров – служащим.

Итак, как видно из таблицы 5, количество руководителей за три года увеличилось, так в 2014 году их было 88 человек, в 2014 – 92, а в 2016 уже 96 человек. Увеличение этой категории в 2016 г., связано, с увеличением общей численности остальных категорий работников, в целом.

В общей структуре кадров больше всего занимает категория служащих, а это: агент по работе с ключевыми клиентами, агент по развитию рынка, различного типа ассистентов, диспетчер, инженер КИПиА (контрольно-

измерительных приборов и автоматизации), инженер по безопасности, инженер по входному контролю, инженер по охране труда и промышленной безопасности, инженер по поддержке производственных процессов, кассир, клерк базы данных, менеджер по работе с ключевыми клиентами, менеджер по работе с персоналом, кассиры, мерчендайзер и др.

Данная категория в 2014 году составила 414 человек или 47,53%, в 2015 – 344 человек или 42,05 человек, в 2016 – 419 человек или 47,55 %.

В то время как категория «специалисты» составляет на протяжении трех лет наименьшую долю (разного рода аналитики, специалисты, бухгалтера, доктора, инженера – экологи, лаборанты лаборатории качества, микробиологи, юристы и т.д.), в 2014 году – 62 человека (7,12%), в 2015 – 79 человек (9,66%), в 2016 - 70 работников (7,95%).

3.2 Анализ текучести персонала ГК «ЛАМА»

Термин «текучесть персонала» применяется в двух случаях. Первый: так называются изменения в составе сотрудников, в ходе которых некоторые из них увольняются, а их должности могут быть заняты (или не заняты) новыми специалистами. Второй: в реальной практике управления персоналом так называется процесс увольнения сотрудников, как по собственному желанию, так и в принудительном порядке, по решению администрации компании [37].

Кроме того, увольнения по собственному желанию можно разделить на две группы: функциональную и дисфункциональную текучесть персонала. К первой группе относятся сотрудники, увольняющиеся добровольно, но против потери которых компания не возражает. Это могут быть конфликтные люди или сотрудники с низкой квалификацией. Ко второй группе относятся добровольно увольняющиеся специалисты, которые были в компании на высоком счету.

Оценка текучести персонала может проводиться по двум группам показателей: численным и качественным. Численные показатели отражают

конкретное число специалистов, уволившихся по собственному желанию. Качественные – структуру этих увольнений: какие специалисты, из каких подразделений и по каким причинам уволились.

Чтобы понять, присутствуют ли риски, связанные с текучестью персонала, следует более конструктивно пользоваться качественными показателями, поскольку численные показатели относительны и зависят от региона, конкретного бизнеса, наличия свободных специалистов на рынке и их востребованность в данный момент.

В небольшой компании персонал, который состоит из пятидесяти человек, добровольное увольнение даже одного ключевого сотрудника может оказаться рискованным для ее дальнейшей успешной деятельности. В крупной организации, имеющей персонал до тысячи и более сотрудников, увольнение нескольких ценных сотрудников не создает особого риска, особенно когда в компании остаются работать опытные специалисты, принявшие на себя выполнение важных функций уволившихся работников.

Анализ качественных показателей дает больше возможностей для принятия решений по разработке и оптимизации системы мотивации персонала. Особенно это важно тогда, когда в компании или в ее отдельных подразделениях наблюдается повышенная дисфункциональная текучесть персонала, т.е. добровольно увольняются ценные, профессиональные, опытные и ключевые сотрудники. В этом случае руководство должен насторожить тот факт, что после увольнений по разным причинам вакансии остаются не занятыми более шести месяцев.

В компании накапливается информация по качественным показателям текучести персонала, если проводятся регулярные собеседования с добровольно увольняющимися сотрудниками. Если в результате таких наблюдений получена информация по «горящим», «болевым точкам», имеющимся в организации, в систему мотивации работающего персонала должны быть включены мероприятия по нейтрализации или ликвидации факторов, провоцирующих дисфункциональную текучесть.

Цена текучести кадров для компании порой очень высока. Поэтому работодателю, которого коснулась эта проблема, необходимо провести анализ причин её возникновения и найти эффективные способы предотвращения увольнений сотрудников. В этом разделе мы подробнее остановимся на том, что вызывало текучесть кадров.

Рассмотрим показатели движения трудовых ресурсов за 2014 – 2016 гг и произведем расчет (см. Таблица 6).

Таблица 6 - Показатели движения трудовых ресурсов в 2014-2016гг.

Показатели	2014	2015	2016	2016 к 2014, %
Кол-во принятых	303	353	377	1,24%
Кол-во уволенных	512	335	320	0,63%
Текучесть кадров %	30,7%	36,4%	31,3%	

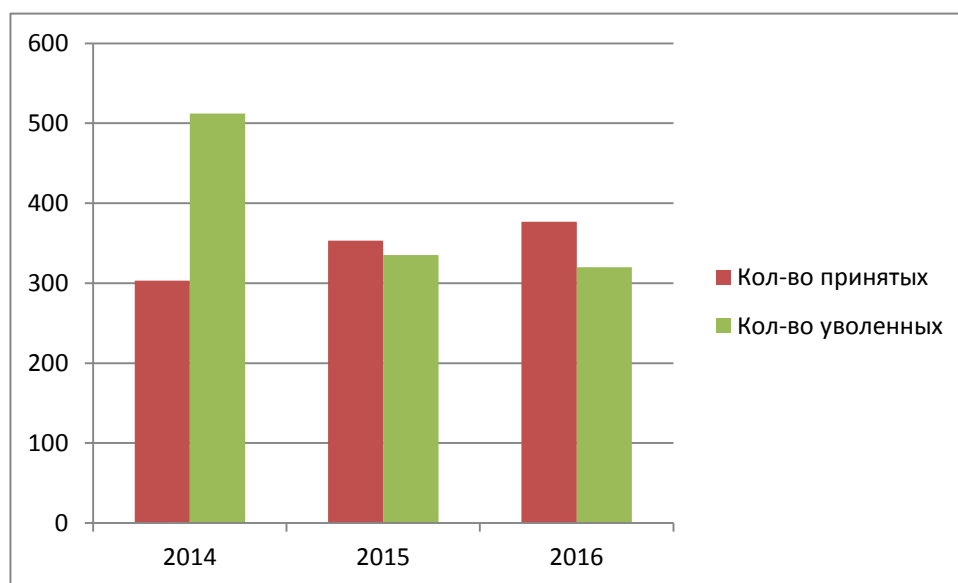


Рисунок 10 – Сравнение принятых к уволенным сотрудников в ГК «ЛАМА»

Итак, в компании ГК «ЛАМА», существует проблема текучести кадров. По сравнению с 2014 годом на 2016 год она увеличилась с 30,7% на 31,3%. При том, что нормальная текучесть составляет 3-5%.

Подсчитаем коэффициент интенсивности, который рассчитывается как отношение доли определенной группы работников в числе выбывших по причинам текучести к доле этой группы в числе работающих [21].

Таблица 7 - Расчёт интенсивности оборота по выбытию за 2014-2016г

Отдел	Должность	Число работающих по этой должности всего, чел.	Число уволенных по этой должности	Доля группы от числа уволенных, %	Доля группы в числе работающих, %
2014					
Отдел продаж	Агент по развитию рынка (торговый представитель)	158	111	$111 \cdot 100 / 267$	$158 \cdot 100 / 871$
Отдел доставки	Водитель-экспедитор	122	22	$22 \cdot 100 / 267$	$122 \cdot 100 / 871$
	Мерчендайзер	17	20	$20 \cdot 100 / 267$	$17 \cdot 100 / 871$
2015					
Отдел продаж	Агент по развитию рынка (торговый представитель)	146	118	$118 \cdot 100 / 298$	$146 \cdot 100 / 818$
	Руководитель группы продаж (руководитель группы продаж ТП)	32	19	$19 \cdot 100 / 298$	$32 \cdot 100 / 818$
Отдел доставки	Водитель-экспедитор	110	48	$48 \cdot 100 / 298$	$110 \cdot 100 / 818$
Отдел холодильного оборудования	Инженер по холодильному оборудованию	23	9	$9 \cdot 100 / 298$	$23 \cdot 100 / 818$
2016					
Отдел продаж	Агент по развитию рынка (торговый представитель)	187	71	$71 \cdot 100 / 276$	$187 \cdot 100 / 881$
Отдел доставки	Водитель-экспедитор	118	57	$57 \cdot 100 / 276$	$118 \cdot 100 / 881$
Отдел логистики	Бухгалтер по расчету маршрутов	10	8	$8 \cdot 100 / 276$	$10 \cdot 100 / 881$

В ходе анализа работы, мы выяснили, что число работающих и уволенных работников всего, с разбивкой по годам составляет:

2014 год – 871 человек работало; 267 человек уволено.

2015 год – 818 человек работало; 298 человек уволено;

2016 год – 881 человек работало; 276 человек уволено.

Полученные результаты показывают, что в отделе доставки у мерчендайзеров текучесть больше в 3,84 раза в 2014 году, чем по остальным отделам, данный коэффициент остается таким же «сильным» и в 2015 году в том же отделе, по той же должности и составляет 2,22. В 2016 году, ситуация изменяется, и уже в отделе логистики среди Бухгалтеров по расчету маршрутов данный коэффициент становится наибольшим (2,54), т.е. бухгалтеров по расчету маршрутов увольняется в 2,54 раза больше, чем остальных работников. В таблице 8 представлены итоговые результаты расчета коэффициента.

Таблица 8 - Расчёт интенсивности оборота по выбытию за 2014-2016г

Отдел	Должность	Доля уволенных	Доля этой группы в числе работающих	Коэффициент интенсивности
2014 год				
Отдел продаж	Агент по развитию рынка (торговый представитель)	41,57	18,14	2,29
Отдел доставки	Водитель-экспедитор	8,24	14,01	0,59
	Мерчендайзер	7,49	1,95	3,84
2015				
Отдел продаж	Агент по развитию рынка (торговый представитель)	39,60	17,85	2,22
	Руководитель группы продаж (руководитель группы продаж ТП)	6,38	3,91	1,63
Отдел доставки	Водитель-экспедитор	16,11	13,45	1,20
Отдел холодильного оборудования	Инженер по холодильному оборудованию	3,02	2,81	1,07

2016				
Отдел продаж	Агент по развитию рынка (торговый представитель)	25,72	21,23	1,21
Отдел доставки	Водитель экспедитор	20,65	13,39	1,54
Отдел логистики	Бухгалтер по расчету маршрутов	2,90	1,14	2,54

Согласно таблице 8, становится ясно, что сотрудники увольняются, в основном из отдела продаж, в 2014 году доля уволенных от общего числа сотрудников составило 41,57%, в 2015 – 39,60%, в 2016 – 25,72%.. Так, в 2014 году. Если рассматривать долю уволившихся по наименьшей величине, то в 2014 году меньше уволилось мерчендайзеров 7,49%, в 2015 - инженеров по холодильному оборудованию (3,02%), и в 2016 году наименьшая доля среди общего числа уволившихся наблюдается среди Бухгалтеров по расчету маршрутов (2,90%).

Итак, согласно данным, мы выявили сильную текучесть среди следующих должностей: водитель-экспедитор, мерчендайзер и торговый представитель.

3.3 Анкетирование сотрудников ГК «ЛАМА» и обработка результатов

Был произведен опрос сотрудников компании ГК «ЛАМА», цель которого было выявить уровень удовлетворенности персонала трудовым процессом. Бланк анкеты представлен в Приложении Б, В, Г. В опросе принимали участие все сотрудники компании ГК «ЛАМА».

В ходе опроса выявилось следующее (таблица 9).

Таблица 9 - Анализ удовлетворенности персонала ГК «ЛАМА»

	Результаты анкетирования	% к общей численности
Работу считают интересной	70 человек	70
Готовы сменить место работы	20 человек	20
Считают, что могут работать с большей эффективностью	10 человек	10

Из таблицы видно, что 70 % сотрудников считают работу в компании интересной, 20% сотрудников готовы сменить место работы, 10 % считают, что могут работать с большей эффективностью. Показатель персонала готового сменить место работы, то есть с низкой лояльностью к компании является значительной угрозой для стабильного положения компании, хотя содержание работы мотивирует 70 % персонала. Тем самым, мы можем сделать вывод о несовершенстве существующей системы мотивации в компании.

Согласно опроснику, были выявлены, какие мероприятия уже не являются стимулирующие удовлетворенность трудом, с позиции мотивации, а в каких существует потребность. Представим данные проведенного опроса в таблице 10.

Таблица 10 - Удовлетворенность персонала системой мотивации компании ГК «ЛАМА»

Составные элементы мотивации	Удовлетворенность составными элементами
Бесплатное питание	78%
Предоставление униформы	7%
Отпуск 35 календарных дней	43%
Поздравление сотрудников с днем рождения	35%
Медицинский стоматологический профилактический осмотр	77%
Путевки в санатории	74%
Обучение	73%
Предоставление кредита	45%

Из таблицы видно, что некоторые элементы, которые были направлены на повышение удовлетворенности трудом, потеряли свою актуальность для сотрудников компании. Следовательно, мы можем сделать вывод о том, что система не выполняет свою основную задачу - не повышает удовлетворенность трудом. Таким образом, диагностика существующей системы удовлетворенности трудом и анализ потребностей персонала показал необходимость усовершенствования данной системы.

В дальнейшем данные по анкетированию могут выбрать ряд мероприятий по совершенствованию удовлетворенности трудом (см. рис. 11).

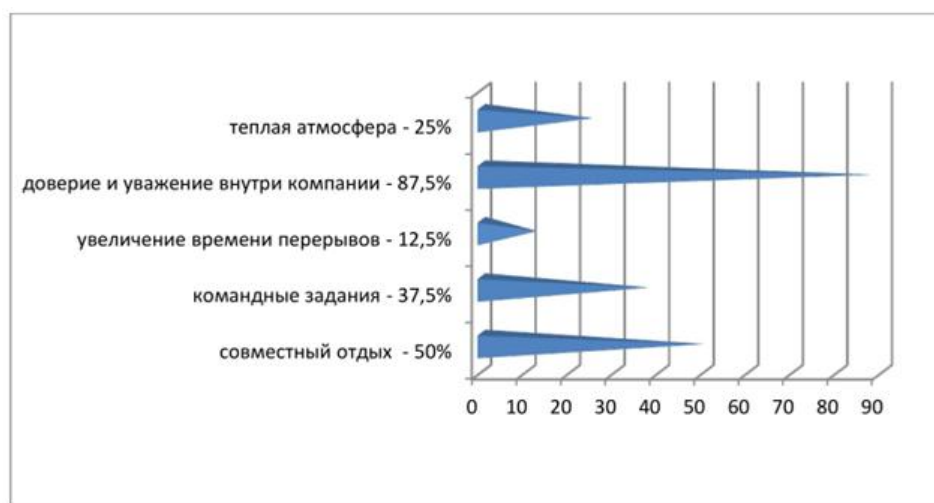


Рисунок 11 - Анкетирование персонала компании ГК «ЛАМА»

По полученным данным можно сделать вывод, что необходимо создавать атмосферу доверия и уважения внутри организации ко всем, чему способствует корпоративная культура в ГК «ЛАМА». Сотрудники, в процентном соотношении 50% отметили, что необходима организация совместного отдыха и времяпрепровождения.

На вопрос можно ли организовать труд, чтобы на рабочем месте работать с большей производительностью, максимальное количество опрошенных ответили: это можно сделать с помощью улучшения организации труда 62,5% и за счет дополнительного обучения 62,5%» (см. рис. 12).

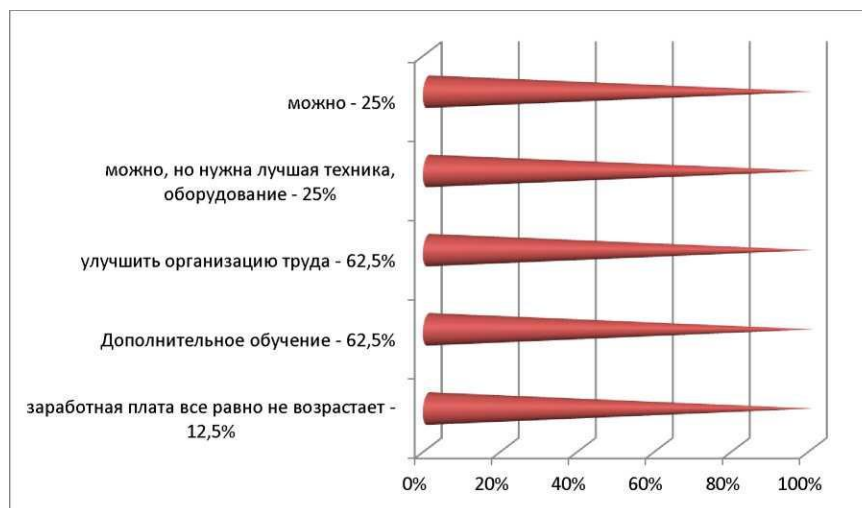


Рисунок 12 - Можно ли организовать труд, чтобы на рабочем месте работать с большей производительностью

Представленные данные опроса указывают, что необходимо заинтересовывать людей в более производительном труде дополнительным обучением за счет средств организации улучшать организацию труда и распределение обязанностей работников.

На вопрос, являются ли деньги вечным стопроцентным гарантом повышения производительности труда, распределение произошло следующим образом:

- да 25%;
- ситуационно 62,5%;
- не для всех работников 12,5%.

Мероприятия, которые смогли бы повысить производительность труда на рабочем месте это:

- беспроцентные займы работникам 3,2%;
- возможность участия в принятии решения 17,8%;
- дополнительное обучение работников за счет средств ГК «ЛАМА» 35%;
- ежегодный оплачиваемый за счет средств ГК «ЛАМА» - проезд в отпуск работника и членов его семьи 18,2%;
- индивидуальный подход заработной платы и стимулирования 25,8%.

Наиболее важные стимулы при работе в ГК «ЛАМА», по мнению сотрудников, являются деньги (100% опрошенных), «уверенность в завтрашнем дне» ответили 75%; «имидж организации в регионе» - 75%; а также «желание попробовать себя в новых областях» 75% (см. рис. 13).

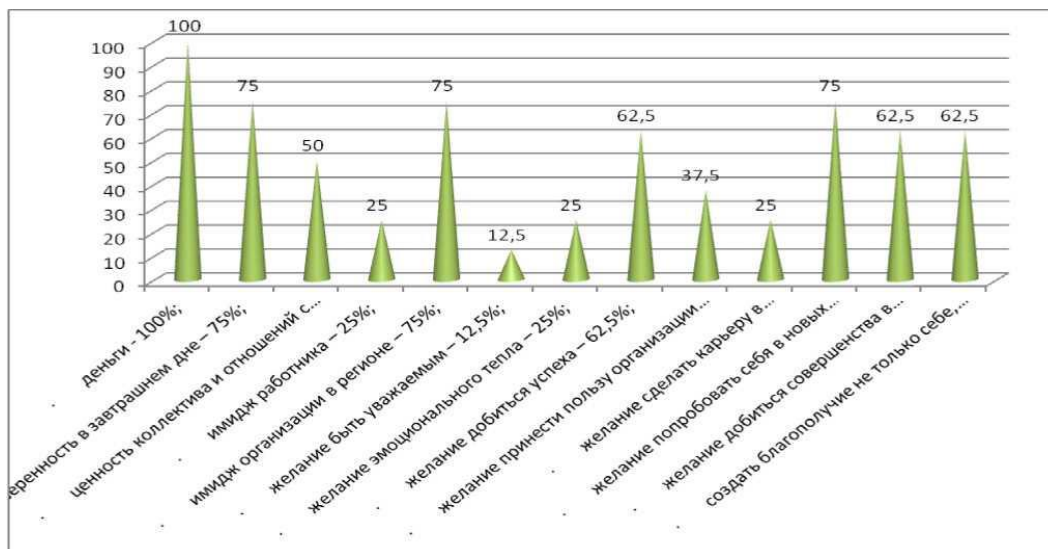


Рисунок 13 - Наиболее важные стимулы при работе в ГК «ЛАМА»

Полученные данные свидетельствуют, что члены коллектива пытаются реализовать свои способности, построить карьеру, обеспечить не только себя, но и свою семью в будущем. Работа в ГК «ЛАМА» дает уверенность в завтрашнем дне, немаловажный фактор играет имидж ГК «ЛАМА» в регионе.

Для того чтобы сделать карьеру в ГК «ЛАМА», по мнению респондентов, необходима «профессиональная компетентность», так решила большая часть опрошенных, что составило 87,5% (см. рис. 14).

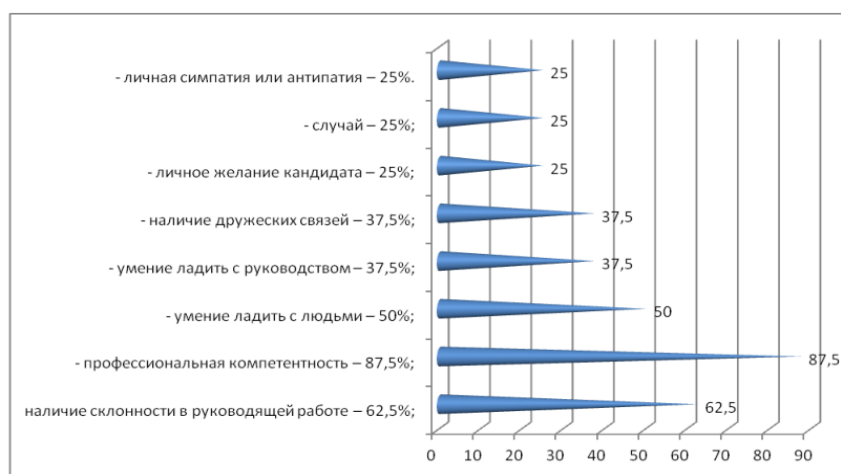


Рисунок 14 - Мнение персонала о достижении карьеры в ГК «ЛАМА»

Большинство работников отмечают, что для построения карьеры в ГК «ЛАМА» необходимо наличие профессиональной компетенции и склонности к руководящей работе. Немаловажный фактор это умение ладить с людьми.

Таким образом, работа по совершенствованию системы мотивации и повышению на этой основе эффективности функционирования компании должна вестись по следующим направлениям: усиление индивидуализации в оплате труда, предоставление большей самостоятельности в принятии решений, которые непосредственно связаны с выполняемой работой и компетенцией сотрудников, повышение качества внутрифирменного образования.

Решение кадровых и социальных вопросов на предприятии базируется на основе выработанной концепции политики ГК «ЛАМА» в области управления персоналом.

На предприятии функционирует система поощрений для работников, для стимулирования работников добросовестно выполнять свои обязанности, и, как результат, повысить уровень удовлетворенностью работой. Еще один немаловажный элемент формирования позитивного отношения персонала - это корпоративная культура, которая достаточно хорошо развита на анализируемом предприятии.

Кадровый анализ показал, что за три года количество уволенных увеличивается. Динамика гендерного состава ГК «ЛАМА» показывает сохраняющееся превосходство числа мужчин над числом женщин в течение всего периода работы ГК «ЛАМА». Основная часть сотрудников со средним специальным образованием. Средний возраст персонала равен 38 годам, в компании преобладает достаточно взрослый состав работников.

Согласно опросу удовлетворенностью работой показал, что лишь 70 % сотрудников считают работу в компании интересной.

Некоторые элементы для создания удовлетворенностью трудом потеряли свою актуальность для сотрудников компании. Сотрудники считают, что необходимо заинтересовывать людей в более производительном труде

дополнительным обучением за счет средств организации улучшать организацию труда и распределение обязанностей работников.

Мероприятия, которые смогли бы повысить производительность труда на рабочем месте, по мнению работников: дополнительное обучение работников за счет средств ГК «ЛАМА», ответили 35% опрошенных.

Наиболее важные стимулы при работе в ГК «ЛАМА» опрошенные назвали: деньги - 100%; уверенность в завтрашнем дне - 75%.

Полученные данные свидетельствуют, что члены коллектива пытаются реализовать свои способности, построить карьеру, обеспечить не только себя, но и свою семью в будущем.

Большинство работников отмечают, что для построения карьеры в ГК «ЛАМА» необходимо наличие профессиональной компетенции и склонности к руководящей работе. Немаловажный фактор это умение ладить с людьми.

3.4 Выбор мотивирующих мероприятий на основе диагностики мотивационной среды

Выбор мотиваторов, как правило, не вызывают особых трудностей. Главное состоит в том, чтобы реализовать выбранные мотивационные факторы и проследить их эффективность в отношении стимулирования успешности работы персонала.

Так, на примере ГК «ЛАМА», на основе выявленных в анкетировании актуальных потребностей сотрудников можно говорить о том, что основным мотиватором для них выступает заработная плата. Перед руководством и бухгалтерией теперь стоит задача разработки четких и однозначных критериев оценки результатов работы с целью введения дифференцированной заработной платы.

Данный раздел будет разработан, исходя из анализа, проведенного в данной главе, где мы выявили, что наиболее сильная текучесть происходит среди мерчендайзеров, торговых представителей и водителей-экспедиторов.

Итак, разработаем мероприятия по снижению текучести среди мерчендайзеров.

- Создание такой бонусной программы, которая бы давала видимость возможности большего заработка. То есть цель должна быть поставлена так, чтобы ее можно было перевыполнить. Во-вторых, можно устроить конкурсы с призовым фондом для мерчендайзеров. Призы могут быть как вещевые, так и денежные.

- Необходимо завести в ГК «ЛАМА» систему разрядов. Повышая самым активным и здоровым мерчендайзерам разряд, что должно повлечь за собой повышение уровня выполнения задач и уровня заработной платы. Также могут быть предоставлены дополнительные бенефиты (оплата мобильного телефона или бензина для личного автомобиля, который будет использоваться в рабочее время). Эти люди будут хорошим кадровым резервом для позиций супервайзеров, торговых представителей и т.д.

- Проведение тренингов и регулярных отчетов о достижениях отдела.

На тренинге мерчендайзерам необходимо объяснять, как это работает.

Важность регулярных отчетов о повышении продаж трудно переоценить. Ведь многие люди хотят видеть результаты своей работы и быть полезными компании. И мерчендайзеры в данном случае – не исключение.

Теперь, рассмотрим мероприятия, позволяющие снизить текучесть кадров среди водителей-экспедиторов.

Основным инструментом мотивации водителя-экспедитора считается зависимость заработной платы от количества поездок. Водитель за один рабочий день обычно обслуживает какой-нибудь один район. В связи с этим система «уравниловки» при мотивации водителей абсолютно не годится. Ведь один доедет до первого адреса на маршруте через пятнадцать минут, а второй будет полтора часа добираться до своего района.

Как, вариант, можно разбить территорию, где работают водители-экспедиторы на некоторые географические районы, на сектора с определенным коэффициентом сложности. Она зависят от удаленности, от качества дорог и

других факторов (т.е., если район представляет собой проселочную дорогу, без асфальта, то коэффициент сложности увеличивается).

Допустим:

□ зона №1 — $k = 1$ (территория города, маловероятные или небольшие пробки на дорогах, близко от складов);

□ зона №2 — $k = 1,25$ (территория города, средняя удаленность от складов и т.п.);

□ зона №3 — $k = 1,5$ (территория области, проселочная дорога, большая удаленность от складов).

Конечно, данные коэффициенты условны, и рассчитывать их надо исходя из реальных условий. Помимо этого, каждой точке обслуживания должен соответствовать еще один коэффициент.

Мотивация также зависит от условий перевозок. Первый вариант: машина уходит полностью загруженная в одну точку. Здесь оптимальной выглядит зависимость зарплаты водителя от количества поездок. Один водитель сделает один заход, другой — десять. Вариант второй: у водителя несколько адресов с одинаковым временем разгрузки в каждом. В этом случае самым лучшим представляется принцип мотивации в зависимости от количества обслуженных точек.

Приведем мероприятия, снижающие текучесть среди торговых представителей.

Изначально, для определения мотивации необходимо учитывать возраст кандидата. Для работников до 30 лет, основное — это набраться опыта и решить финансовые проблемы на данном этапе времени, они изначально планируют работать недолго. Поэтому им необходимо обрисовать перспективу роста.

Другая мотивация у людей старшего поколения. Идти на эту в общем-то не престижную работу заставляет суровая реальность: нет специального образования. Понятно, что в 90% случаев пути к продвижению закрыты, и основное желание таких сотрудников, чтобы другие члены коллектива смотрели на них с уважением.

В характере деятельности торгового представителя переплетаются мотивы от удовлетворения достижения результатов и признание его достижений другими.

Поэтому изначально необходимо разработать должностные инструкции и «портрет должности», которым, судя по всему, мало уделялось внимания.

Также, отметим, что немаловажным является и подбор персонала на данную должность, с учетом специфики данной должности, здесь должны работать именно те, кто себе отдает отчет об особенностях данной работы.

Еще одной программой для снижения текучести кадров, которую мы можем предложить – это использование системы KPI.

Применяя KPI в ГК «ЛАМА», как в целом на предприятии, так и в проблемных отделах, где существует большая текучесть, с помощью которой можно оценивать не только работу сотрудника, но и стимулировать производственный процесс. Безусловно, необходимо объяснить сотрудникам как производится расчет, какие результаты надо подтянуть, чтобы получать доплаты к основной зарплате, все это, а также иные шаги и предложения, которые мы рассматривали в данном разделе, будут способствовать снижению текучести кадров.

При анализе текучести персонала было выявлено, что основной материальной причиной текучести в ГК «ЛАМА» является неконкурентоспособная заработная плата.

Неудовлетворенность работников в ГК «ЛАМА» материальным стимулированием усиливается тем, что отсутствует финансовая прозрачность в организации. Многие работники просто не доверяют руководителям, считая, что предлагаемые им зарплатные схемы далеки от истинных финансовых возможностей организаций, а все новации они расценивают не иначе как попытку «выжать» их по максимуму при минимальной компенсации.

Для определения величины экономического эффекта от внедрения мероприятий по мотивации работников на основе системы материального стимулирования рассмотрим следующие положения.

- За счет создания дополнительного фонда материального стимулирования только отдела доставки, в частности, работников, занимающих должность мерчендайзера (учитывая, что именно, в этой категории наиболее интенсивная текучесть кадров), при этом уровень текучести предполагается снизить до 8,0%.

Существует обратная зависимость между уровнем оплаты труда и текучестью кадров [32.С. 74].

- За счет внедрения мероприятий по материальному стимулированию и программы по адаптации происходит снижение потерь:

1) Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников:

$$По = Зо * Ди * Ки \quad (9)$$

где По - потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

Зо - затраты на обучение и переобучение;

Ди - доля излишнего оборота, текучести;

Ки - коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

2) Затраты по проведению набора персонала в результате текучести:

$$Зорг = (Зн * Дт) * Чизм \quad (10)$$

где Зн - затраты на набор;

Чизм. - изменение численности работников;

Дт. - доля текучести.

Средние затраты на набор включают затраты на рекламу, затраты на содержание персонала кадровой службы и дополнительные затраты, связанные с анкетированием персонала.

Приведем пример, допустим, до внедрения мероприятий по материальному стимулированию годовой ФОТ рабочих отдела доставки составлял в 2016 г.:

$$7,44 \text{ (тыс. руб.)} * 12 \text{ (мес.)} * 118 \text{ (чел.)} = 10\,535,04 \text{ тыс. руб.}$$

При создании предполагаемого дополнительного фонда материального стимулирования для рабочих в среднем в 5 % от ФОТ приведет к увеличению годовых затрат на ФОТ на сумму:

$(7,44 \text{ (тыс. руб.)} + 5,0\%) * 12 \text{ (мес.)} * 118 \text{ (чел.)} = 7,812 * 12 * 118 = 11061,79$
тыс. руб.

$11061,79 - 10\,535,04 = 526,75$ тыс. руб.

С учетом снижения текучести рабочих, число уволившихся в отделе доставки ГК «ЛАМА» должно снизиться до 14 чел. ($118 * 0,15$).

Где 15%, это средняя текучесть по ГК «ЛАМА» ($[25,72 + 20,65 + 2,90] / 3$).

Тогда потери от увольнения рабочих уменьшатся на сумму:

$7,44 \text{ тыс. руб.} * 12 \text{ мес.} * (45 - 14) * 0,2 = 107,14$ тыс. руб., где

45 – это среднее количество уволенных за 2016 год ($[71 + 57 + 8] / 3$) в отделе доставки.

Пусть затраты на обучение вновь принятого персонала составляют в среднем от 14,0 до 18,0 тыс. руб. на одного принятого работника в отдел доставки.

Допустим, в 2016 году 30% работников отдела доставки прошли обучение:

$118 \text{ чел.} * 0,30 = 35 \text{ чел.}$

При снижении текучести персонала хотя бы до среднего значения по ГК «ЛАМА» в 15%, снижение затрат на обучение составит:

$По = 35 * [(14,0 \text{ тыс.руб.} + 18,0 \text{ тыс.руб.}) / 2] * (1,54 - 0,15) = 778,4$ тыс. руб.

Пусть, средние затраты на наем одного сотрудника составляют 21 тыс. руб., если существует диапазон от 18,0 до 24,0 тыс. руб. Тогда снижение затрат на набор работников отдела доставки вследствие снижения текучести до средней в 15,0% составит:

$Зорг = 21,0 * 0,15\% * 118 = 371,7$ тыс. руб.

$\Sigma Э = 107,14 + 778,4 + 371,7 = 1257,24$ тыс. руб.

Годовой эффект от мероприятий по улучшению мотивации сотрудников в отделе продаж составит:

$$1257,24 - 526,75 = + 730,49 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, рекомендованные в работе мероприятия по улучшению системы материального стимулирования и внедрения программы адаптации, позволят повысить удовлетворенность сотрудников в отделе доставки работой, а также снизить текучесть кадров и повысить их потенциал, а так же получить экономический эффект в сумме + 730,49 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность трудовой деятельности работников определяется мотивацией и стимулированием.

Мотивация – процесс внутреннего побуждения к чему-либо.

Все теории мотивации делятся на 2 группы:

- содержательные – рассматривают потребности человека (например, пирамида потребностей Маслоу).

- процессуальные – изучают поведение индивида (к примеру, теория ожиданий Врума).

Стимул – внешнее воздействие на человека или группу людей, с целью побудить к какому-либо результату.

Стимулирование - процесс внешнего воздействия на работника с целью повышения его трудовой активности.

Существует два вида стимулов. Материальные стимулы, которые делятся на денежные (зарплата, премии) и неденежные (путевки, служебное жилье, льготы). Нематериальные стимулы разделяют на социальные (карьерный рост, общение в коллективе), моральные (уважение, почетные грамоты), творческие (возможность самореализации, креативная работа).

Основные принципы стимулирования: доступность стимулов всем работникам, постепенность увеличения вознаграждения, осязаемость стимулов, сочетание материальных и нематериальных стимулов, минимизация разрыва между результатами труда и вознаграждением, политика кнута и пряника.

Существует большая разновидность мотиваций: экономические (материальные), нефинансовые, нестандартные (нетрадиционные), социально-психологические, моральные, геймификация, административные, инновационные методы мотивации.

Из всех перечисленных методов нельзя назвать лучшим один. Наиболее эффективно они используются совместно.

Проблема мотивации персонала довольно изучена к настоящему времени. В основе большинства теорий лежит принцип изучения потребностей работника или групп работников, изучение того что они хотят получить от работы помимо заработной платы.

Главное соблюдать баланс мотивации, чрезмерная мотивация так же плоха, как и ее отсутствие.

Разработанные на сегодняшний момент методы мотивации не идеальны, но они дают свой результат и их продолжают активно применять.

Мотивация персонала должна стимулировать сотрудников на целенаправленную и эффективную работу, но не обязательно для этого компании тратить деньги, т.е. можно использовать нематериальные методы стимулирования труда.

Созданная комплексная система мотивации персонала должна способствовать развитию организации и приносить ощутимый положительный эффект. Для создания подобной системы желательно придерживаться определенных этапов.

Разработку системы мотивации необходимо осуществлять, основываясь на нескольких положениях: материальной составляющей; карьерный и профессиональный рост; признание достижений; и оптимизация корпоративной культуры.

Фактором, который позволит сделать систему мотивации персонала универсальной, подходящей для каждого из сотрудников, начиная от топ-менеджеров, может стать экономическая составляющая мотивационного процесса.

Для эффективной оценки управления мотивацией персонала необходимо учитывать следующие моменты: издержки на трудовые ресурсы; эффект от управления персоналом; основные подходы к оценке управления персоналом; издержки на трудовые ресурсы.

Для каждой из перечисленной категории существуют коэффициенты, позволяющие оценить их отдачу или эффект.

Объектом исследования в работе выступила Компания «ЛАМА» - крупнейшая розничная сеть в г. Томске. В ГК «ЛАМА» разработаны и параллельно развиваются 3 формата магазинов, это универсамы, супермаркеты и гипермаркеты, каждый из форматов обладают своей уникальностью.

Одним из принципов руководства ГК «ЛАМА» является социальная ответственность. Предприятие ценит своих сотрудников и не жалеет средств на социальную поддержку.

Анализ кадрового состава предприятия, выявил, что в ГК «ЛАМА» по данным на 2016 год количество работающих составляет 881 человек, при этом на предприятии работает 646 женщин и 235 мужчин, средний возраст при этом, составляет 29 лет. А в 2015 году работало 818 человек, что на 63 человека меньше, чем в 2016, в 2014 году работало 871 сотрудников.

При анализе, мы выявили, что на предприятии работают люди, в основном, среднего возраста, диапазон которого составляет 26-36 лет, что касается стажа, то тут идет преобладание работников со стажем от 1 до 3-х лет.

Особо отметим, что нами было проведено исследование, среди уволившихся, при чем опрос был проведен среди 267 человек в 2014 году, в 2015 году среди 298 и в 2016 - 276 человек,

Основная причина ухода сотрудников в 2014 году была связана с тем, что сотрудник не справлялся со своими прямыми обязанностями (54 опрошенных человека). В 2015 и 2016 году основной причиной увольнения работников с предприятия послужило недовольство служебным графиком (61 и 56, соответственно).

Мы выявили, что сотрудники увольняются, в основном из отдела доставки. При этом если рассматривать текучесть кадров по должностям, то наиболее сильная текучесть наблюдается среди: водитель-экспедитор, мерчендайзер и торговый представитель.

Нами были предложены мероприятия по снижению текучести среди мерчендайзеров.

Во-первых, - это бонусная система. Во-вторых, необходимо завести в компании систему разрядов. В-третьих, необходимо применение тренингов и регулярных отчетов о достижениях отдела.

Для водителей-экспедиторов мы предложили считать основным инструментом мотивации зависимость заработной платы от количества поездок.

Для торговых представителей - разработать должностные инструкции и «портрет должности».

Кроме того, мы предложили использовать систему KPI (Key Performance Indicator) на всем предприятии в целом, и в проблемных отделах, в частности, которая позволит решить главную проблему – уход работников, в связи с неудовлетворенностью их заработной платой. Так, применяя KPI в ГК «ЛАМА» повысится производительность труда, а также улучшится система материального стимулирования труда работников.

При анализе текучести персонала было выявлено, что одной из основных причин увольнения, является материальная составляющая, т.е. в ГК «ЛАМА» неконкурентоспособная заработная плата.

Тогда, с целью снижения текучести, по нашему мнению, необходимо создание дополнительного фонда материального стимулирования для работников отдела доставки в среднем в 5 % от ФОТ, что приведет к увеличению годовых затрат на ФОТ на сумму 526,75 тыс. руб.

С учетом снижения текучести рабочих до среднего по предприятию, число уволившихся рабочих должно снизиться до 14 человек. Тогда потери от увольнения рабочих уменьшатся на сумму 107,14 тыс. руб.

Годовой эффект от мероприятий по снижению текучести кадров в отделе продаж составит + 730,49 тыс. руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеева Н.М. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала организации // Достойный труд – основа стабильного общества : материалы VI междунар. науч.практ. конф. : в 2 Т. Екатеринбург, 2014. С.112-114.
2. Арутюнов В.В. Управление персоналом: учеб. пособие / В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. Ростов-на-Дону, 2015. 448 с.
3. Аширов Д.А. Организационное поведение. М.: Проспект, 2013. С.533.
4. Балобанова С.С. Совершенствование мотивации персонала // Экономика и социум. – 2014. № 6. – С. 600-603.
5. Борисова Е.Ф. Мотивация и стимулирование труда персонала // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы : Сб. ст. 2016. С. 180-182.
6. Борисова Е.Ф., Голубева Т.А. Мотивация и стимулирование труда персонала // Социальные и технические сервисы: проблемы и пути развития : Сб. статей. 2017. С. 294-297.
7. Власов В.И., Крапивин О.М. Трансформация принципов материального стимулирования работников в процессе рыночных отношений // Гражданин и право. М.: Новая правовая культура, 2014, № 10. С. 41-54.
8. Глушков В.А. Анализ и совершенствование системы мотивации персонала организации // Актуальные вопросы соврем. науки. – 2015. № 40. – С. 46-55.
9. Гурин Р.В. Мотивационная политика организации как фактор профессионального стимулирования сотрудников // Проблемы современного педагогического образования. 2016. № 7. С. 58-66.
10. Давыдова А.Е. Анализ процесса мотивации в современных системах управления персоналом // Актуальные проблемы гуманитарных наук: сб. науч. трудов. 2013. № 5. С. 235.

11. Данилова И.С. Совершенствование системы стимулирования труда персонала // Молодой ученый. 2016. № 11. С. 691-702.
12. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 3е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2011. 541с.
13. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие; М.: ИнфраМ; Издание 2е, перераб. и доп. , 2012. 464 с.
14. Забродин А.Н. Оптимизация управления трудовым потенциалом как фактор эффективного управления экономическими ресурсами современной организации // Вестник научных конференций. 2016. № 71 (11). С. 53-57.
15. Зотова Н.А., Рабцевич А.А. Различия подходов к стимулированию труда в России и США // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 2. С. 56 – 60.
16. Иванова Е.С., Шишкин А.Н. Основные методы стимулирования сотрудников в условиях финансовой ограниченности ресурсов // Образование, наука, бизнес: развитие и перспективы. 2016. С. 19-24.
17. Исмагилов Н.С. Механизм мотивации персонала // Социально-экон. науки и гуманитар. исслед. 2015. № 4. –С. 25-28.
18. Исмагулова С.Г. Значение мотивации в деятельности организации. Реализация функции мотивации на примере компании Facebook // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3998> (дата обращения: 22.05.2017).
19. Каверина Ю. Почему люди уходят и что с этим делать [Электронный ресурс] // ВКК-Национальный союз кадровиков 2002-2017. URL: www.kadrovik.ru, (дата обращения 28.05.2017).
20. Караваев В.А. К вопросу о позитивной мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2012. № 1. С. 13 – 15.
21. Красильников С. Как повысить эффективность мотивации: от финансового неравенства к мотивационным дериватам // Проблемы теории и практики упр. 2014. № 3. С. 50-57.

22. Кулюгина С.Н. Некоторые подходы к управлению трудовыми ресурсами коммерческой организации // Новая наука: Проблемы и перспективы. 2016. № 61 (85). С. 134-135.
23. Лапа Е.И. Задачи управления трудовыми ресурсами / Е.И, Лапа // Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2015. № 3. С. 43-47.
24. Лясковская Е.А., Девяткова Е.В. Организация оплаты труда и система мотивации сотрудников предприятия: практические и теоретические аспекты // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 10. С. 102 – 107.
25. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В. М. Маслова; Финуниверситет. 2е изд.; перераб. и доп. М.: Юрайт, 2014. 492с.
26. Миронова М.Н., Ворошилова О.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/11/12879> (дата обращения: 22.05.2017).
27. Моторина А.А., Управление трудовыми ресурсами и формирование трудового потенциала // Актуальные направления научных исследований: от теории к практике. 2016. № 1 (7). С. 274-275.
28. Никифорова Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632> (дата обращения: 22.05.2017).
29. Овчинникова А. С., Собуцкая А. А. Современные подходы к разработке систем мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. 2016. №8. С. 638-641.
30. Осинцева М.А. Управление персоналом на коммерческом предприятии: характеристика трудовых ресурсов, оплата труда и мотивация // Экономика и предпринимательство. 2016. № 12 (662). С. 544-548.

31. Официальный сайт ГК «ЛАМА» [Электронный ресурс] // ООО «УК «Ритейл». URL: <http://lama.tomsk.ru/trademarks/pklama.html> (дата обращения 30.05.2017).
32. Пастухов А.Л. Формирование синергии человеческого капитала в условиях современной экономики . СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. 130 с.
33. Перцова Н. Как управлять текучестью персонала. Секрет фирмы, № 9, 2012. С. 29 - 42.
34. Петрова В.Е., Бабинцева Е.И. Инновации в области управления мотивацией трудового поведения персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 3. С. 44 – 52.
35. Пучинина А.В. Мотивация сотрудников // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 5. С. 78.
36. Роганова Н.Ю. Управление трудовыми ресурсами Международный студенческий научный вестник. 2015. № 44. С. 650651.
37. Романов В. Плюсы и минусы текучести кадров [Электронный ресурс] // В. Романов / Режим доступа: www.avantapersonnel.ru. (дата обращения 17.05.2017).
38. Рудась И.С. Совершенствование мотивации труда на основе использования современных подходов к организации оплаты труда // Актуальные проблемы инновационного развития экономики : тез. докл. междунар. науч.практ. конф. профессорскопреподавательского состава и аспирантов / Белгородский унт кооперации, экономики и права. Белгород, 2014. – С.250-252.
39. Салтыкова Е.В., Севостьянова Н.С. Материальное и нематериальное стимулирование персонала в организации // Прикладные исследования и технологии : Сб. статей. 2016. С. 296-299.
40. Специан Л.М. Стимулирование труда как важное направление мотивации персонала // Научные труды Республиканского института высшей школы. 2015. № 14. С. 358-363.
41. Сухочева Н.А. , Борискина А.А., Габидулина Ю.С. Построение

эффективной системы мотивации труда с учетом фактора удовлетворенности персонала // Экономика и предпринимательство. 2016. № 11. С. 89-99.

42. Тебекин А.В. Управление персоналом. М.: КноРус, 2013. 624 с.

43. Федорова Н.В. Управление персоналом. М.: КноРус, 2013. 432 с.

44. Федорова Р.А. Эффективное управление трудовыми ресурсами предприятия // Образование и наука в современном мире. Инновации. 2015. № 1. С. 124 - 127.

45. Федотова Г.А. Совершенствование мотивации персонала организации // Науч. тр. Sworld. – 2014. – Т. 25, № 4. – С. 66-74.

46. Шовкопляс О.А Система стратегического управления трудовыми ресурсами предприятий // Экономинфо. 2015. № 23. С. 21-25.

Приложение А

Организационная структура ГК «ЛАМА»



Приложение Б

Анкета–опросник оценки мотивационной среды

Анкета адаптации работника
Уважаемый коллега!

Отдел по работе с персоналом проводит исследование с целью разработки эффективной программы адаптации новых работников ГК «Лама». Ваше мнение имеет большую ценность для нас. Анкетирование проводится анонимно, по желанию Вы можете указать фамилию, имя, отчество.

ФИО _____

Структурное подразделение, должность:

Возраст: ☐ До 20 лет ☐ От 20 до 30 лет ☐ От 30 до 40 лет ☐ От 40 до 50 лет

Образование: Среднее ☐ Начальное профессиональное ☐ Среднее

профессиональное ☐ Высшее ☐

Пол: Мужской ☐ Женский ☐

1. Соответствует ли реальная ситуация на работе Вашим ожиданиям?

- ☐ Соответствует
☐ Затрудняюсь ответить
☐ Не соответствует
☐ Другое _____

2. Вы заинтересованы в дальнейшем продвижении по службе?

- ☐ Да
☐ Нет
☐ Другое _____

3. Вы располагаете информацией о перспективах продвижения по службе?

- ☐ Да
☐ Нет
☐ Другое _____

4. В какой мере Вы удовлетворены следующими производственными факторами?

Наименование производственного фактора	Удовлетворен	В среднем удовлетворен	Не удовлетворен
1. Содержание труда			
2. Соответствие характера работы моим способностям и склонностям			
3. Наличие возможности продвижения по службе			
4. Возможность повышения квалификации			
5. Информированность о положении дел на предприятии (планах, задачах, проблемах и т.д.)			

6. Наличие материалов и инструментов, необходимых для выполнения поставленных задач			
7. Возможность реализовать свой опыт, свои способности			
8. Режим работы			
9. Оплата труда			
10. Наличие системы льгот			
11. Отношение с непосредственным руководителем			
12. Отношение с коллегами			

5. На Ваш взгляд, какие мероприятия необходимы для закрепления работников на предприятии? (проранжируйте в порядке значимости для Вас от 1 до 7, где 7-самое значимое для Вас)

- ☐ Обеспечение реального карьерного роста
- ☐ Повышение квалификации и обучение
- ☐ Улучшение условий труда
- ☐ Расширение сферы руководителя стажировки
- ☐ Информация о перспективах, карьерном росте
- ☐ Повышение заработной платы
- ☐ Помощь в предоставлении жилья

6. Как необходимо организовать процесс труда, чтобы люди радовались приходу на работу?

- ☐ в коллективе должна быть теплая атмосфера
- ☐ доверие и уважение внутри организации ко всем
- ☐ увеличить время перерывов
- ☐ создать командные задания
- ☐ организовать совместный отдых и времяпрепровождение
- ☐ другое

7. Можно ли организовать труд, чтобы на рабочем месте работать с большей производительностью?

- ☐ можно
- ☐ можно, но нужна лучшая техника, оборудование
- ☐ улучшить организацию труда
- ☐ дополнительное обучение
- ☐ заработная плата все равно не возрастет
- ☐ другое

8. Являются ли деньги вечным стопроцентным гарантом повышения производительности труда?

- ☐ Да
- ☐ ситуационно
- ☐ не для всех работников
- ☐ другое

9. Мероприятия, которые смогли бы повысить производительность труда на рабочем месте это?

- ☐ беспроцентные займы работникам
- ☐ возможность участия в принятии решения
- ☐ дополнительное обучение работников за счет средств компании
- ☐ ежегодный оплачиваемый за счет средств компании, проезд в отпуск работника и членов его семьи
- ☐ индивидуальный подход заработной платы и стимулирования

10. Наиболее важные стимулы при работе в компании «Лама»?

- ☐ деньги
- ☐ уверенность в завтрашнем дне
- ☐ ценность коллектива и отношений с ним
- ☐ имидж работника
- ☐ имидж организации в регионе
- ☐ желание быть уважаемым
- ☐ желание эмоционального тепла
- ☐ желание добиться успеха
- ☐ желание принести пользу организации
- ☐ желание сделать карьеру в организации
- ☐ желание попробовать себя в новых областях
- ☐ желание добиться совершенства в своей профессии
- ☐ создать благополучие не только себе, но и своей семье в будущем

11. Чтобы сделать карьеру в ГК «Лама», необходимо?

- ☐ наличие склонности в руководящей работе
- ☐ профессиональная компетентность
- ☐ умение ладить с людьми
- ☐ умение ладить с руководством
- ☐ наличие дружеских связей
- ☐ личное желание кандидата
- ☐ личная симпатия или антипатия

Благодарим за сотрудничество!

Приложение В

Анкета для увольняющегося сотрудника

АНКЕТА для увольняющегося сотрудника

Уважаемый коллега!

К сожалению, Вы покидаете нашу компанию. Для анализа причин увольнения и устранения неблагоприятных обстоятельств, просим Вас ответить на ряд вопросов анкеты.

Структурное подразделение, должность: _____

Возраст: ☐ До 20 лет ☐ От 20 до 30 лет ☐ От 30 до 40 лет ☐ От 40 до 50 лет

Образование: Среднее ☐ Начальное профессиональное ☐ Среднее профессиональное ☐ Высшее ☐

Пол: Мужской ☐ Женский ☐

Сколько Вы проработали в компании: ☐ До года ☐ От года до 3 лет ☐ От 3 лет до 5 лет ☐ более 5 лет

Какова причина Вашего ухода?

- ☐ Недоволен рабочим графиком
- ☐ Личные причины
- ☐ Переезд
- ☐ Не справляюсь с обязанностями
- ☐ Неудовлетворенность заработной платой
- ☐ Другая компания на более высокую должность
- ☐ Слишком много обязанностей
- ☐ Проблемы со здоровьем
- ☐ Нет карьерных перспектив
- ☐ Открытие собственного бизнеса
- ☐ Нарушение дисциплины
- ☐ Недоволен текущей позицией
- ☐ Иная причина _____

Приложение Г

Таблица Г.1 - Основные категории работников, уволенных в 2014-2016г.

Отдел	Должность сотрудника	Кол-во уволенных за 2014 год
Отдел продаж	Агент по развитию рынка (торговый представитель)	111
<u>Причины увольнения:</u> Недоволен рабочим графиком - 28 Не справляется с обязанностями - 21 Личные причины - 13 Недоволен зп - 11 Проблемы со здоровьем (добровольно) - 9 Переезд - 9 Слишком много обязанностей - 5 Другая компания на более высокую должность - 5 Нарушение дисциплины - 4 Собственный бизнес - 3 Нет карьерных перспектив - 2 Недоволен стилем руководства - 1		
Отдел доставки	Водитель-экспедитор	22
	Недоволен зп - 9 Недоволен рабочим графиком - 5 Не справляется с обязанностями - 3 Нет карьерных перспектив - 2 Переезд - 1 Проблемы со здоровьем (добровольно) - 1 Собственный бизнес - 1	
	Мерчендайзер	20
	Личные причины - 4 Другая компания на более высокую должность - 3 Недоволен рабочим графиком - 3 Не справляется с обязанностями - 3 Недоволен зп - 2 Недоволен стилем руководства - 1 Недоволен текущей позицией - 1 Нет карьерных перспектив - 1 Переезд - 1 Собственный бизнес - 1	
Отдел	Должность сотрудника	Кол-во уволенных за 2015 год
Отдел продаж	Агент по развитию рынка (торговый представитель)	109
1. Недоволен рабочим графиком - 22		

2. Личные причины - 21 3. Переезд - 17 4. Не справляется с обязанностями - 12 5. Недоволен зп - 11 6. Другая компания на более высокую должность - 7 7. Слишком много обязанностей - 5 8. Проблемы со здоровьем (добровольно) - 4 9. Нет карьерных перспектив - 3 10. Собственный бизнес - 2 11. Нарушение дисциплины - 2 12. Недоволен текущей позицией - 2 13. Другая компания с лучшим компенсационным пакетом - 1		
Отдел доставки	Водитель-экспедитор	56
Другая компания на более высокую должность - 3 Личные причины - 8 Не справляется с обязанностями - 10 Недоволен зп - 5 Недоволен рабочим графиком - 10 Недоволен текущей позицией - 2 Недоволен стилем руководства - 1 Нет карьерных перспектив - 7 Переезд - 4 Проблемы со здоровьем (добровольно) - 2 Сокращение – 2 Слишком много обязанностей - 2		
	Мерчендайзер	20
Другая компания на более высокую должность - 4 Личные причины - 5 Не справляется с обязанностями - 2 Недоволен зп - 1 Недоволен рабочим графиком - 5 Слишком много обязанностей - 1 Собственный бизнес - 2		
	Руководитель группы продаж (руководитель группы ТП)	17
Другая компания на более высокую должность - 4 Личные причины - 3 Недоволен рабочим графиком - 3 Недоволен текущей позицией - 2 Проблемы со здоровьем (добровольно) - 2 Слишком много обязанностей - 1 Не справляется с обязанностями - 1 Недоволен зп - 1		
Отдел ХО	Инженер по холодильному оборудованию	11
Личные причины - 4 Недоволен рабочим графиком - 2		

Проблемы со здоровьем (добровольно) - 2 Недоволен текущей позицией - 1 Нет карьерных перспектив - 1 Переезд - 1		
Отдел	Должность сотрудника	Кол-во уволенных за 2016 год
Отдел доставки	Водитель-экспедитор	75
Недоволен рабочим графиком - 42 Не справляется с обязанностями - 18 Недоволен зп - 15		
Отдел продаж	Агент по развитию рынка (торговый представитель)	71
Другая компания на более высокую должность - 40 Личные причины - 28 Нарушение дисциплины - 3		
Отдел логистики	Бухгалтер по расчету маршрутов	11
Не справляется с обязанностями - 11		