



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)**

**Кафедра экономики, управления и права**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ  
ТРУДА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»**

Проверка на объем заимствований:

57,04 % авторского текста

Работа рекомендуется к защите  
« 14 » апреля 2017 г.

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент П.Г. Рябчук

\_\_\_\_\_ (к.э.н., доцент П.Г. Рябчук)

Выполнил:

студентка гр. ЗФ-409/114-4-1 Сн  
Пермякова Ирина Юрьевна

\_\_\_\_\_  
Научный руководитель:

к.э.н., доцент,

Матвеева Полина Александровна

**Челябинск  
2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>3</b>
<b>Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	<b>7</b>
1.1. Состояние исследуемой проблемы совершенствования системы стимулирования труда персонала.....	7
1.2. Формы материального стимулирования в коммерческой организации.....	13
1.3. Пути совершенствования системы стимулирования труда персонала в коммерческой организации .....	35
Выводы по первой главе.....	48
<b>Глава 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ»</b> .....	<b>49</b>
2.1. Организационная характеристика ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» и показатели деятельности .....	49
2.2. Анализ действующей системы стимулирования в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» .....	57
2.3. SWOT-анализ действующей системы материального стимулирования в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» .....	66
Выводы по второй главе.....	76
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>78</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	<b>87</b>
<b>Приложения</b> .....	<b>93</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** В настоящее время одна из основных проблем современной России заключается в формировании эффективной системы управления предприятиями, в реализации, которой ключевую нагрузку несут специалисты в области управления человеческими ресурсами. Поэтому управленческая деятельность современной организации должна быть направлена на увеличение работоспособности своих служащих путем разработки соответствующих мер по вмешательству в конфликтные ситуации и осуществление поиска эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого ресурса.

Решающим причинным фактором результативной деятельности людей является их мотивация. В России существуют организации, успешно осуществляющие мероприятия по созданию систем мотивации, используя западные разработки и адаптируя их к российским условиям.

Проблема совершенствования системы стимулирования труда заключается в поиске эффективных направлений системы мотивации персонала на предприятии в периоде транзитивности современного экономического пространства и изменчивости экономической конъюнктуры.

Степень разработанности проблемы достаточно высока. В области трудовой мотивации накоплены обширные знания и практический опыт. Еще на рубеже XVIII – XIX веков Р. Аркрайт, Ч. Баббедж, М. Болтон, Р. Оуэн, Сен–Симон, Ш.Фурье обращались к социально–психологическим аспектам производства и видели в мотивации путь к росту производительности труда. В начале XX в. существенный вклад в развитие представлений о мотивации внесли зарубежные (Ф. Тейлор, Г. Эмерсон, А. Файоль и др.) и отечественные (К. Адамецки, В.М. Бехтерев, Н. А. Витке, А.К. Гастев, П. М. Керженцев и др.) специалисты в области предприятия и управления. Представители школы «человеческих отношений» (М. П. Фоллетт, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер и др.) разрабатывали методы активизации деятельности персонала, улучшения социальной атмосферы на предприятиях. Исследователи школы

поведенческих наук (Ч. Барнард, А. Маслоу, Ф. Херцберг, Д. Макгрегор, Р. Лайкерт и др.) дали научное обоснование роли мотивов и потребностей человека в трудовой деятельности. Проблемам мотивации уделяли внимание также Э. Локк, Г. Келли, Э. Дисси, Р. Руаян, П. Дракер и др.

Отечественные исследования второй половины XX века представлены работами А. К. Ковалева, П. М. Якобсона, В. Г. Подмаркова, В. А. Ядова, А. Г. Здравомыслова и др. Среди современных российских авторов необходимо отметить Е. П. Ильина, С. В. Шекшню, А. Я. Кибанова, П. В. Журавлева, Ю. Г. Одегова, Н. А. Волгина и др.

Актуальность данной проблемы позволила нам определить тему нашей квалификационной работы: **«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ».**

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ».

**Объект исследования:** система стимулирования труда персонала в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ».

**Предмет исследования:** совершенствование системы стимулирования труда персонала в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ».

**Гипотеза исследования:** совершенствование системы стимулирования труда персонала в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» будет эффективной, если:

- реализуется прямое материальное стимулирование (ЗП);
- внедряется косвенное материальное стимулирование (соц. льготы, бенефиты).

**Задачи исследования:**

- 1) Изучить теоретические основы стимулирования.
- 2) Рассмотреть особенности системы стимулирования работников в розничной торговле.
- 3) Рассмотреть систему стимулирования на примере ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ».

4) Проанализировать систему стимулирования на примере ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ».

5) Разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда на примере ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ».

6) Рассчитать экономическую эффективность системы стимулирования труда персонала для ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ».

**Методологическая основа данного исследования:** Маренков Н. Л., Алимарина Е. А. Управление трудовыми ресурсами; Алимарина Е. А., Брызгин Ю. В. Экономические основы трудовых отношений; Егоршин А. П. Управление персоналом; Ивановская Л. В. Руководитель и персонал; Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом; Макарова И. К. Управление персоналом. Объект исследования - организация труда работников и его оплата в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ». Предмет исследования - материальное стимулирование работников в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ». **Методологическая основа данного исследования:** Маренков Н. Л., Алимарина Е. А. Управление трудовыми ресурсами; Алимарина Е. А., Брызгин Ю. В. Экономические основы трудовых отношений; Егоршин А. П. Управление персоналом; Ивановская Л. В. Руководитель и персонал; Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом; Макарова И. К. Управление персоналом.

**Практическая значимость исследования** состоит в внедрении разработанных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ»:

- рекомендация 1 - реализация прямого материального стимулирования (ЗП);
- рекомендация 2 - внедрение косвенного материального стимулирования (соц. льготы, бенефиты).

Для решения поставленных задач в квалификационной работе использовался комплекс эмпирических и теоретических **методов исследования**: изучение литературы по теме исследования, аналитический обзор и выводы, анализ и синтез,

абстрагирование, сравнительный анализ, социологическое исследование, анализ документов, обобщение и другое.

**База исследования:**

**Организационно-правовая форма:** Общества с ограниченной ответственностью.

**Тип компании (ОКОГУ):** Организации, учрежденные гражданами.

**Вид собственности:** Частная собственность.

**ОГРН:** 1027402059508

Компания **ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮРМ»** зарегистрирована 5 декабря 2012 года.

Регистрирующая организация – Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Ленинскому району г. Челябинска Челябинской области.

**Руководитель компании:**

Директор ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮРМ» — Николаев Игорь Петрович.

**Адрес:** 454000, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Блюхера, д. 17

**Структура** исследования: квалификационная работа состоит из введения, в котором обосновывается актуальность выбранной темы, ставятся цели, задачи, трех глав, заключения, в котором даются выводы в целом по работе и списка литературы.

## **Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Состояние исследуемой проблемы совершенствования системы стимулирования труда персонала**

Работники организации являются основным ее капиталом, так как именно от них зависит достижение целей организации. Для того чтобы работники стремились к достижению целей организации необходимо, чтобы та, в свою очередь, мотивировала их на это. Под мотивацией в данном случае понимается процесс побуждения себя или других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации.

Одним из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование, является стимулирование. Стимулирование - это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей, где стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю [1].

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное стимулирование. Роль данной формы стимулирования исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Сущность материального стимулирования наемных работников заключается в следующем:

- это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;
- это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;
- это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Поэтому стимулирование направлено на мотивацию наемного работника к эффективному и качественному труду, который не только покрывает издержки работодателя (предпринимателя) на организацию процесса производства, оплату труда, но и позволяет получить определенную прибыль. Полученная прибыль также используется на выплату налогов в федеральный и местный бюджеты, на расширение производства. Таким образом, стимулирование труда наемных работников не является частным делом конкретного предприятия и организации, а играет важную роль в экономическом развитии страны, в процветании национальной экономики [2].

Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности.

Материальное денежное стимулирование использует денежные средства, как стимул.

Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, депремирование, штрафы и др. Предмет потребности - деньги.

Материальное не денежное стимулирование управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким - либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага), т. е. Предмет потребности - набор жизненно важных для объекта материальных благ. Программы и методы стимулирования эффективной деятельности работников [3]

К наиболее распространенным методам мотивации относятся:



- Программы материального стимулирования;
- Целевой менеджмент;
- Обогащение труда (т.е. перепроектирование организационной структуры, а также заданий и функций работников с целью повышения их мотивации и удовлетворенности трудом);
- Партисипативность.

Исследование, проведенное Э. Локе и его коллегами, позволяет оценить относительную действенность этих четырех групп методов, показатели которой представлены в таблице 1.

**Таблица 1**

**Сопоставление эффективности различных методов мотивации в современной организации**

Метод	Повышение эффективности (медиана)	Добились 10% повышения
Денежный (10)	+30	90
Целевой (17)	+16	94
Обогащение труда (10)	+8.75	50
Партисипативность (16)	+0,5	25

Наиболее эффективен метод денежного стимулирования по сравнению с другими методами. Во-первых, как всеобщий эквивалент общественного труда деньги способны прямо или косвенно удовлетворять широкий диапазон человеческих потребностей, и от организации во многом зависит, к каким потребностям она адресует денежное стимулирование. Во-вторых, денежная переменная очень удобна для исследователей, так как легко поддается количественному измерению в отличие от многих других детерминант мотивации, которые трудно квантифицировать и напрямую связать с результативностью. В-третьих, программы материального стимулирования в

последние годы превратились в сложные системы, учитывающие множество закономерностей, переменных и фактов. Познакомимся с ними более подробно.

Программы материального стимулирования. В основе этих программ лежит теория подкрепления, утверждающая, что поведение можно изменить путем подкрепления его желательных проявлений и игнорирования нежелательных. Пионером в разработке теории был Скиннер; его исследования имели широкий научный резонанс, но в организационной практике до конца 60-х годов они использовались сравнительно мало. В начале 70-х годов на основе скиннеровских работ был разработан и начал применяться во многих организациях подход, именуемый модификацией поведения.

Он основан на использовании денег в качестве основного материального стимула. Разумеется, использование денег в качестве стимула не является новшеством и восходит, по-видимому, к моменту их возникновения. Мы проанализируем в этом разделе не всю систему оплаты труда, а лишь ту ее часть, которая непосредственно связана с качественно-результативной стороной трудовой деятельности. Компонентами таких программ являются [4]:



**Рисунок 1. Компоненты программ материального стимулирования**

Надбавка в любой ее форме — это дополнительная выплата как поощрение за старательную работу, квалификацию или стаж.

Индивидуальный бонус (премия) за выполненную работу представляет собой денежную выплату как поощрение за эффективную деятельность в определенный период времени. Обычно мотивационные программы, использующие систему бонусов, способны увязывать качество текущей деятельности работника с материальным поощрением более прочно, чем это происходит при применении надбавок. Надбавки обычно устанавливаются на последующий период, исходя из качества труда работника в прошедшем периоде. В таких случаях фактическое получение надбавки часто не только не совпадает с улучшением деятельности, а происходит даже при ее ухудшении. При системе бонусов, выплачиваемых по результатам прошедшего периода, ухудшение деятельности отражается на поощрении немедленно.

Индивидуальная сдельная оплата труда или оплата по сдельным расценкам представляет собой (вместе с надбавками и индивидуальными бонусами) систему индивидуального поощрения. Она основывается на непосредственном результате труда: работник обычно получает определенную сумму за каждое наименование изготавливаемой им продукции и оказанную услугу, превышающие установленный стандарт или норму. К этой же форме стимулирования труда относится так называемый процент с продажи, который используется в оплате труда торгового персонала. Нередко использование данной системы также предусматривает предварительное выполнение работником установленной нормы продаж.

Существует много разновидностей сдельной оплаты, но наиболее распространенной из них является система норм времени. Главное достоинство последней заключается в том, что норматив выражен не в деньгах, а в единицах времени. Поэтому, когда изменяют расценки оплаты, нормы времени не должны автоматически пересматриваться [5].

Применение данной системы должно быть индивидуальным для каждого работника. Премия рассчитывается на основе нормы времени в расчете на 100 единиц продукции. Эта норма определяется с помощью традиционных методов нормирования

труда. Результативность труда работника можно измерить путем исчисления заработанных нормо-часов, т. е. по следующей формуле (1):

$$P = \Pi / 100 \times НВ, \quad (1.1)$$

где  $P$  — результативность (заработанные нормо-часы);

$\Pi$  — число произведенных единиц продукции/услуг;

$НВ$  — норма времени на 100 единиц продукции.

Иными словами, результативность равна произведению количества сделанных работником единиц продукции (деленного на 100) на норму времени для 100 единиц.

В рамках систем индивидуального поощрения работники в основном побуждаются лишь к удовлетворению своих индивидуальных интересов и потребностей (например, получению более высокого заработка даже в ущерб интересам группы или организации). На интересы и нужды организации в большей мере ориентированы групповые системы стимулирования эффективности. Улучшение индивидуальной деятельности сотрудников, разумеется, благотворно отражается на работе организации в целом. Однако эта связь имеет лишь опосредованный характер: улучшение деятельности зависит не только от внутриорганизационных факторов, но и от состояния экономики и рынка в целом.

Групповые бонусы. Как в сознании и поведении работников связать индивидуальную деятельность с организационной? Этого можно добиться, например, внедрением системы групповых бонусов. При этой системе поощрение привязано не к деятельности отдельного работника, а к результатам работы всей группы. Члены группы имеют возможность делить этот бонус или поровну, или в соответствии с какими-либо критериями, принятыми в группе. Наиболее целесообразно использование такой системы поощрения в случаях, когда группа работает как одна команда, выполняя взаимосвязанные задачи. В этих ситуациях измерить индивидуальный вклад каждого члена довольно сложно. Кроме того, индивидуальное

стимулирование в групповых задачах может приводить к соревновательности, затрудняющей достижение общей цели. Интересным примером может служить исследования Н. Бобчука и В. Гуде. При индивидуальной сдельной оплате (проценте с продаж) работники универсального магазина старались «украсть» потенциальных покупателей друг у друга, игнорируя другие обязанности, которые не подкреплялись поощрением. Переход к системе групповых бонусов кардинально устранил указанную проблему, одновременно повысив удовлетворенность продавцов своим трудом.

В дополнение к рассмотренным формам стимулирования эффективного труда организация может также использовать поощрение, основанное на качестве работы всей организации в целом. Примерами такого поощрения служат вознаграждение на сокращение затрат и участие в прибыли [6].

## **1.2. Формы материального стимулирования в коммерческой организации**

Существуют различные формы организации материального стимулирования.

Под формой организации стимулирования понимается способ взаимосвязи результатов деятельности и стимулов. Эти формы могут быть выделены по различным признакам [7].

В частности:

- по степени информированности объекта управления о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов различают опережающую и подкрепляющую формы стимулирования;
- по учету результата деятельности при определении стимула: коллективную и индивидуальную;
- по учету отклонения результата деятельности от нормы: позитивную (оцениваются только достижение или превышение нормы) и негативную (оценивается отрицательное отклонение от нормы);

- по разрыву во времени между результатом и получением стимула: непосредственную (когда лаг отсутствует), текущую (стимул отстает от результата до года) и перспективную (стимул вручается пределами за года от достигнутого результата);

- по степени и характеру конкретности условий получения стимула: общую (конкретность в оценке результатов отсутствует), эталонную (стимул вручается за достижение заранее оговоренного результата), состязательную (стимул вручается за занятое место).

Могут быть выделены и другие принципы в классификации форм стимулирования, но перечисленные имеют наибольшее практическое значение.

Из всех перечисленных форм стимулирования остановимся на первой из перечисленных выше - опережающей и подкрепляющей формах. Собственно все формы в чистом виде не применяются, а используются комплексно. Тем не менее, можно выделить определенные особенности каждой формы. Различие между опережающей и подкрепляющей формами состоит в степени информированности объекта управления о взаимосвязи стимулов и результатов деятельности. Достоинством опережающей формы являются: возможность достижения быстрого стимулирующего эффекта, четкая целевая направленность высокая приспособленность для побуждения разовых действий исполнителей. Недостаток ее - в необходимости создания детальных систем измерения оценки труда, разработки приемлемых для объекта управления функций стимулирования, что для многих видов деятельности практически реализовать не возможно. Кроме того, при такой форме отчуждается объект стимулирования от деятельности и ее результатов, в итоге формируются инструментальные мотивы трудового поведения, провоцируется конфликт между долгом и выгодой обман, приписки и пр. (например, сдельщик будет стремиться изготавливать только дорогие детали и игнорировать дешевые и т.д.).

Подкрепляющая форма организации стимулирования не способна, без использования других рычагов, дать быстрый побуждающий эффект. Она рассчитана

на многоцикличность процесса стимулирования, требует более высокой зрелости социальных отношений в коллективе, доверия к субъекту управления, информированности объекта управления о целях и задачах коллектива, его перспективы и т. д.

Это форма поощрения не требует разработки специальной нормативной базы стимулирования, делает все работы равноценными, переводит акцент на итоговые результаты, достижение конечных целей. Она эффективна там, где невозможно выразить результаты в формальных показателях (например, в деятельности связанной с милосердием).

Именно подкрепляющая форма стимулирования в современных условиях становится преобладающей, хотя там, где это экономически оправдано, может быть использована и опережающая форма стимулирования.

Человека необходимо стимулировать на высокую самоотдачу. Одним из инструментов выступает материальное стимулирование.

Здесь главным идеологическим смыслообразующим принципом является идея справедливости. Она сигнализирует о том, насколько трудовые ресурсы работника обеспечены психологически - материальным вознаграждением. То есть формируются необходимые предпосылки для психологической настроенности сотрудников на рабочие процессы. Исходной базой настроенности являются различные варианты оплаты труда.

Существуют различные способы оплаты труда и различные модели компенсации трудовых усилий работников [9]:

- По прецеденту — работодатель и наниматель договариваются между собой, используя в качестве аргумента прецеденты оплаты такой же должности других фирмах.

- По объему работы — высокая оплата труда предполагает повышенные требования к квалификации, ответственность за материальные ценности фирмы и даже двойные обязанности при совмещении должностей. Таким образом кадровые

службы находят компромисс с теми претендентами на должности, которые сами завышают и свои реальные способности, и размер желаемых зарплат.

- По коэффициенту полезности — работник, принятый на ту или иную должность, например менеджер по продажам, оценивается выше, когда начинает расширять клиентуру или заключает особо выгодные сделки. Оплата труда, разовые и компенсационные выплаты оказываются для него достаточно высокими и оцениваются как справедливые.

- По «закрытости» информации — оплата определяется тем, в какой мере работник находится в зоне «закрытой» информации, где коммерческие секреты представляют опасность для его жизнедеятельности. Если же они угрожают личной безопасности, то оплата повышается и за такие риски.

- По особому интересу — оплата может быть достаточно высокой, если работник приходит из конкурирующей фирмы, имея свою клиентуру либо коммерчески ценную информацию.

По двойной квалификации — если работник приходит в фирму, имея квалификацию юриста и бухгалтера либо экономиста и психолога, а также менеджера со знанием двух- трех языков, то оплата увеличивается на треть и более.

Форма оплаты труда (прямая, косвенная, компенсационная) также может быть разнообразной.

При создании системы материального стимулирования следует исходить из разработанных в теории управления и применяемых в рыночной экономике принципов [10]:

- комплексность;
- системность;
- регламентация;
- специализация;
- стабильность;
- целенаправленное творчество.



Остановимся на сущности этих принципов.

Первый принцип - комплексность. Комплексность предполагает, что необходим всесторонний подход с учетом всех возможных факторов: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и социологических.

Организационные факторы - это установление определенного порядка проведения работ, разграничение полномочий, формулирование целей и задач. Как уже было сказано, правильная организация производственного процесса закладывает фундамент под дальнейшую эффективную и качественную работу.

С организационными факторами тесно взаимодействуют правовые факторы, которые служат цели обеспечения соответствия прав и обязанностей работника в процессе труда с учетом возложенных на него функций. Это необходимо для правильной организации производства и дальнейшего справедливого стимулирования.

Технические факторы предполагают обеспечение персонала современными средствами производства и оргтехникой. Так же как и организационные, эти аспекты являются основополагающими в работе предприятия.

Материальные факторы определяют конкретные формы материального стимулирования: заработную плату, премии, надбавки и т.д. и их размер.

Социальные факторы предполагают повышение заинтересованности работников путем предоставления им различных социальных льгот, оказания социальной помощи, участия работников в управлении коллективом.

Моральные факторы представляют комплекс мероприятий, целью которых является обеспечение положительного морально-нравственного климата в коллективе, правильный подбор и расстановку кадров, различные формы моральных поощрений.

Физиологические факторы включают комплекс мероприятий, направленных на сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников. Эти мероприятия проводятся в соответствии с санитарно-гигиеническими, эргономическими и эстетическими требованиями, которые содержат в себе нормы по оснащению рабочих мест и установлению рациональных режимов труда и отдыха.

Физиологические факторы играют не менее важную роль в повышении эффективности и качества выполняемой работы, чем остальные.

Все перечисленные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы.

Принцип комплексности уже в своем названии определяет проведение указанных мероприятий не по отношению к одному или нескольким сотрудникам, а по отношению ко всему коллективу предприятия. Такой подход даст значительно больший эффект на уровне всего предприятия.

Второй принцип - системность. Если принцип комплексности предполагает создание системы стимулирования с учетом всех ее факторов, то принципе системности предполагает выявление и устранение противоречий между факторами, их увязку между собой. Это дает возможность создания системы стимулирования, которая внутренне сбалансирована за счет взаимного согласования ее элементов и способна эффективно работать на благо организации.

Примером системности может быть система материального стимулирования наемных работников, основанная на результатах контроля качества и оценки вклада работника, то есть существует логическая взаимосвязь между качеством и эффективностью работы и последующим вознаграждением.

Третий принцип - регламентация. Регламентация предполагает установление определенного порядка в виде инструкций, правил, нормативов и контроль за их выполнением. В этой связи важно разграничить те сферы деятельности работников, которые требуют жесткого соблюдения инструкций и контроля за их выполнением, от тех сфер, в которых работник должен быть свободен в своих действиях и может проявить инициативу. При создании системы стимулирования объектами регламентации должны быть конкретные обязанности того или иного сотрудника, конкретные результаты его деятельности, затраты труда, то есть каждый сотрудник должен иметь полное представление о том, что входит в его обязанности и каких

результатов от него ждут. Кроме того, необходима регламентация и в вопросе оценки конечной работы, то есть должны быть четко установлены те критерии, по которым будет оцениваться конечная работа сотрудника. Такая регламентация, тем не менее, не должна исключать творческий подход, который в свою очередь также должен быть учтен в последующем вознаграждении работника.

Регламентация содержания выполняемой работы сотрудников предприятия должна решать следующие задачи [11]:

- 1) определение работ и операций, которые должны быть возложены на работников;
- 2) обеспечение работников необходимой им для выполнения возложенных на них задач информацией;
- 3) распределение работ и операций между подразделениями предприятия по принципу рациональности;
- 4) установление конкретных должностных обязанностей для каждого работника в соответствии с его квалификацией и уровнем образования.

Регламентация содержания труда служит повышению эффективности выполняемой работы.

С точки зрения стимулирования выполняемой работы очень важную роль играет регламентация результатов выполняемой работы. Она включает в себя:

- определение ряда показателей, характеризующих деятельность подразделений предприятия и каждого работника в отдельности, которые учитывали бы вклад подразделений и отдельных работников в общий результат деятельности предприятия;
- определение количественной оценки по каждому из показателей;
- создание общей системы оценки вклада работника в достижение общих результатов деятельности с учетом эффективности и качества выполняемой работы.

Таким образом, можно сказать, что регламентация в вопросах стимулирования играет очень важную роль, упорядочивая систему стимулирования на предприятии.

Четвертый принцип — специализация. Специализация - это закрепление за подразделениями предприятия и отдельными работниками определенных функций и работ в соответствии с принципом рационализации. Специализация является стимулом к повышению производительности труда, возрастанию эффективности и улучшению качества работы.

Пятый принцип - стабильность. Стабильность предполагает наличие сложившегося коллектива, отсутствие текучести кадров, наличие определенных задач и функций, стоящих перед коллективом и порядке их выполнения. Любые изменения, происходящие в работе предприятия, должны проходить без нарушения нормального выполнения функций того или иного подразделения предприятия или сотрудника. Только тогда не будет снижения эффективности и качества выполняемой работы.

Шестой принцип - целенаправленное творчество. Здесь необходимо сказать о том, что система материального стимулирования на предприятии должна способствовать проявлению работниками творческого подхода. Сюда можно отнести и создание новых, более совершенных изделий, технологий производства и конструкций применяемой техники или видов материалов, и поиск новых, более эффективных решений в области организации производства и управления.

На основе результатов творческой деятельности предприятия в целом, структурного подразделения и каждого отдельного работника предусматриваются меры материального и морального стимулирования. У работника, знающего, что предложение, выдвинутое им, принесет ему дополнительные материальные и моральные выгоды, появляется желание творчески мыслить.

При организации системы стимулирования на предприятии необходимо учитывать пропорции в оплате между простым и сложным трудом, между работниками различных квалификаций.

При создании системы стимулирования на предприятии необходимо придерживаться принципа гибкости системы. Гибкие системы стимулирования позволяют предпринимателю, с одной стороны, обеспечить работнику определенные

гарантии получения заработной платы в соответствии с его опытом и профессиональными знаниями, а с другой стороны, поставить оплату труда работника в зависимость от его личных показателей в работе и от результатов работы предприятия в целом.

Гибкие системы стимулирования на сегодняшний день получили широкое распространение в зарубежных странах с развитой экономикой. Причем гибкость в оплате труда проявляется не только в виде дополнительных индивидуальных доплат к заработной плате. Спектр гибких выплат достаточно широк. Это и индивидуальные надбавки за стаж, опыт, уровень образования и т.д., и системы коллективных премий, рассчитанные, в первую очередь, на рабочих, и системы участия в прибылях, рассчитанные на специалистов и управленцев.

#### *Значение мотивации в менеджменте*

50-е годы были периодом интенсивной разработки концепции мотивации. Три теории, сформулированные в этот период, хотя и подвергаются суровой критике и неоднозначны со строго экспериментальной точки зрения, вероятно, наиболее хорошо известны среди менеджеров. Это теория мотивации А. Маслоу, теория Х и У Д. МакГрегора и мотивационно-гигиеническая теория Ф. Херцберга. И хотя в последующие годы появились новые концепции, указанные теории необходимо знать по крайней мере по двум причинам: во-первых, они представляют собой то основание, на котором были построены все последующие теории, и во-вторых, менеджеры-практики довольно часто и не без успеха используют эти теории и их терминологию для объяснения мотивации сотрудников.

#### 1. Теория мотивации А. Маслоу.

Не будет ошибкой сказать, что наиболее известной теорией мотивации является теория иерархии потребностей А. Маслоу [12]. Маслоу выдвинул гипотезу, что потребности каждого человека объединены в пять групп:

1. Физиологические потребности — голод, жажда, секс и другие базовые потребности человека.

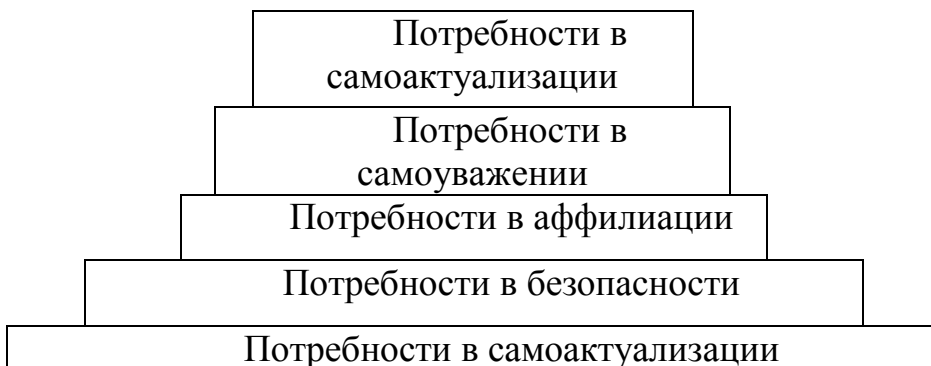
2. Потребности в безопасности — стремление к безопасности и защите от физических и эмоциональных травм.

3. Потребности в любви (аффилиации) — влюбленность, привязанность, приятие и дружба.

4. Потребности в самоуважении — самоуважение, автономия, достижение успеха, статус, признание, внимание.

5. Потребности в самоактуализации — желание стать тем, кем человек способен быть, стремление к росту, реализации своих потенциальных возможностей к самореализации.

Пять указанных групп потребностей универсальны и необходимы для всех людей. Они образуют иерархическую структуру, которую можно представить в виде пирамиды (рисунок 2).



**Рисунок 2. Иерархия потребностей А. Маслоу**

Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной в данный момент потребностью. По мере того, как происходит достаточное удовлетворение нижнего уровня потребностей, начинает доминировать более высокая группа потребностей. В любое время поведение человека детерминируется неудовлетворенными потребностями. Если, например, потребность в пище не получает достаточного удовлетворения, она становится доминирующей, в экстремальных случаях превращая человека исключительно в инструмент поиска пищи. Если же базовые потребности в

значительной мере удовлетворены, их влияние на поведение человека практически исчезает.

Таким образом, удовлетворенная потребность перестает определять поведение, то есть не действует как фактор мотивации, поведение начинает в большей степени определяться потребностями следующего уровня.

К примеру, потребности в безопасности становятся наиболее актуальными только тогда, когда удовлетворены физиологические потребности в пище, воде, сексе и т. д. А для того чтобы для человека стали важными социальные потребности в любви и уважении, предварительно ему нужно обеспечить безопасное существование. Если существует две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня. В последнюю очередь удовлетворение находят потребности в самоактуализации, и, по мнению Маслоу, лишь немногим из людей удается достичь этого уровня.

Самоактуализация может быть определена как потребность психологического роста и развития, поиска своей идентификации и реализации своего потенциала. «Быть тем, кем ты потенциально можешь стать» — вот суть процесса самоактуализации и, будучи «потребностью роста», она никогда не может быть удовлетворена полностью. Если индивид успешно развивается в одном из потенциальных направлений, он неизбежно придет к открытию еще неведомых для него возможностей.

Маслоу также отмечал, что соотношение групп потребностей значительно варьируется. Так, человек, долго страдавший от голода, может приобрести устойчивую актуализацию исключительно базовых потребностей. И, наоборот, люди, никогда не испытывавшие нужды и постоянно удовлетворявшие свои физиологические потребности, могут стать на путь их сознательного ограничения и даже депривации, с целью большей актуализации потребностей духовных. Работа в организации в принципе может предоставлять работнику возможности для удовлетворения всего спектра потребностей.

Таким образом, с одной стороны — индивидуальные потребности, с другой — условия и ситуация определяют, какие потребности будут доминировать. Следует отметить, что, несмотря на широкую известность и признание концепции Маслоу, теория не получила достаточной экспериментальной валидации. Ряд исследований подтвердил доминирование базовых потребностей над потребностями других уровней, однако подтвердить очередность удовлетворения потребностей, предложенную Маслоу, не удалось.

Основным вкладом теории Маслоу, несомненно, является демонстрация того, что в каждый момент времени поведение человека детерминировано какими-либо доминирующими потребностями. Ни одна организация не может рассчитывать на повышение мотивации своих сотрудников, на их удовлетворенность трудом, и соответственно на их большую активность и эффективность, если руководство не имеет представления о том, какие потребности в данный момент актуальны как для рабочих групп, так и отдельных сотрудников.

Если сотрудники больше всего обеспокоены сохранением своих рабочих мест или считают каждую копейку, мечтая «дотянуть» до следующей зарплаты, их потребности в признании или самоактуализации будут минимальными, и любые усилия организации, прямо не связанные с доминирующими потребностями, окажутся бесполезными. В то же время для организаций, обеспечивающих своих сотрудников высокими заработками и способных в значительной степени гарантировать их занятость, меры руководства, направленные на еще большее удовлетворение этих потребностей, не окажут сильного влияния на мотивацию персонала. Программы усиления мотивации сотрудников должны быть достаточно гибкими, чтобы учитывать индивидуальные различия и динамику изменения приоритетов в сфере потребностей.

## 2. Теория мотивации К. Альдерфера (ERG-теория)

К. Альдерфер несколько переработал иерархию потребностей Маслоу, предложив выделить три основные группы потребности [13] :

- экзистенциальные (existence);



- социальные (relatedness);
- развития (growth).

Начальные буквы названий этих групп потребностей (в английском варианте) дали название этой теории — ERG-теория. Экзистенциальные потребности связаны с удовлетворением базовых потребностей. Эта группа совпадает с тем, что Маслоу обозначал как физиологические потребности и потребность в безопасности. Вторая группа потребностей связана с желанием устанавливать и поддерживать значимые межличностные связи. Эти потребности лежат в сфере взаимодействия с другими людьми и аналогичны потребностям в аффилиации и внешнему компоненту потребности в уважении (то есть в уважении со стороны других людей) по классификации Маслоу. И, наконец, потребности развития — это стремление к совершенствованию и росту личности. Здесь видны параллели с внутренним компонентом потребности в уважении (самоуважение) и с потребностью самоактуализации.

В отличие от Маслоу, Альдерфер отрицал иерархическое строение и необходимость их строго последовательного удовлетворения. Так, человек может, например, стремиться к развитию, даже если его экзистенциальные или социальные потребности не удовлетворены. Более того, индивид может одновременно иметь несколько доминирующих потребностей.

Маслоу утверждал, что неудовлетворенная потребность — ведущий мотиватор, восхождение по пирамиде потребностей возможно только после удовлетворения предыдущего уровня. ERG-теория вводит очень важное фрустрационно-регрессивное измерение: если удовлетворение более высокой потребности заблокировано, возрастает стремление к более полному и частому удовлетворению низлежащей потребности, т. е. заблокированная потребность делает более актуальной менее высокую потребность, которую индивид в состоянии удовлетворить.

В целом ERG-теория в большей мере учитывает разнообразие индивидуальных характеристик работников. Различия в образовании, воспитании, культурных корнях

— все это может оказывать влияние на приоритетность той или иной группы потребностей. Так, есть данные, что, например, у японцев социальные потребности имеют первостепенную важность и доминируют над остальными. Ряд исследований подтвердил концепцию Алдерфера, однако, по-видимому, ее скорее можно рассматривать как развитие идей Маслоу, чем как самостоятельную теорию.

### 3. Теория Х— V Д. МакГрегора

Менеджер может прямо или косвенно регулировать, изменять поведение сотрудников на рабочем месте, управлять различными аспектами этого поведения.

Среди контролируемых им моментов можно выделить следующие [14]:

- 1) задания, которые получает подчиненный;
- 2) формальные аспекты выполнения задания;
- 3) временные параметры выполнения задания;
- 4) организационные ресурсы, переданные в распоряжение подчиненного для выполнения заданий;
- 5) организационную среду, в которой подчиненный выполняет задания;
- 6) текущий контроль выполнения задания;
- 7) ожидания или уверенность подчиненного, что он сможет выполнить работу в срок в соответствии с требованиями менеджера;
- 8) ожидания или уверенность подчиненного, что успешное выполнение заданий будет должным образом вознаграждено;
- 9) ожидания или уверенность подчиненного, что невыполнение заданий будет должным образом наказано;
- 10) диапазон вознаграждений/наказаний подчиненного;
- 11) степень автономности выполнения задания и самостоятельности решения проблем, связанных с работой.

Учитывая эти переменные, МакГрегор утверждает, что существует по меньшей мере два подхода, которые менеджеры используют для управления подчиненными. Эти подходы являются следствиями двух различных взглядов на природу человека:

принципиально негативного (теория X) и принципиально положительного (теории Y). Анализируя отношения менеджеров к подчиненным, МакГрегор пришел к заключению, что их взгляд на природу человека основан на определенной системе предположений или посылок, которые в конечном счете и детерминируют его поведение и действия по отношению к подчиненным.

Мировосприятие менеджеров, руководствующихся теорией X, базируется на следующих четырех постулатах:

1. Работники генетически ненавидят работу и, если есть возможность, избегают ее.

2. Так как работники ненавидят работу, то для того, чтобы они трудились для достижения целей организации, их необходимо принуждать, контролировать и грозить им наказанием.

3. Работники избегают ответственности и нуждаются в постоянном контроле и руководстве.

4. Превыше всего работниками ценится гарантированность рабочего места, и они практически лишены честолюбивых помыслов.

Диаметрально противоположный подход к природе человека (теория Y) базируется на совсем иных основаниях:

1. Работники воспринимают труд как такой же естественный для человека процесс как отдых или игра.

2. Люди способны к самоорганизации и самоконтролю, если они заинтересованы в своей деятельности.

3. Все работники стремятся к ответственности и свободе принятия решений, связанных с выполнением работы.

4. Все работники наделены высоким уровнем изобретательности и воображения, которые редко используются в современной индустриальной жизни; это ведет к разочарованию и превращает человека в противника организации. Креативность, т. е.

способность принимать неординарные решения, чрезвычайно широко распространена среди всех членов организации, а не является прерогативой менеджеров.

Теория X — это авторитарный взгляд, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю всех вышеуказанных переменных организационного поведения. Эта теория предполагает, что люди в своем большинстве нуждаются в принуждении, строгом и постоянном контроле и стимулировании к добросовестной работе. В контексте концепции А. Маслоу, те менеджеры, которые следуют теории X, убеждены: людьми управляют потребности низших уровней. По мнению МакГрегора, такой подход в открытой или замаскированной форме наиболее распространен среди менеджеров.

Сам же МакГрегор был убежден в большей валидности теории Y и был пропагандистом идей широкого участия всех членов организации в процессах подготовки и принятия решений, наделения сотрудников большей ответственностью и возможностью рисковать, а также указывал на важность оптимальных групповых отношений как фактора индивидуальной мотивации. Ясность и простота теории МакГрегора вызвала широкое признание и одновременно широкую критику за упрощенный взгляд на проблему.

#### 4. Двухфакторная теория мотивации Герцберга

Теория была создана Ф. Герцбергом на основе интервью, взятых на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах. Интервьюируемых просили описать ситуации, в которых они чувствовали полное удовлетворение или, наоборот, неудовлетворенность от своей работы [15].

Ответы были классифицированы по группам. Изучая собранный материал, Герцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами.

На удовлетворенность работой влияют:

- достижения (квалификация) и признание успеха,
- работа как таковая (интерес к работе и заданию),

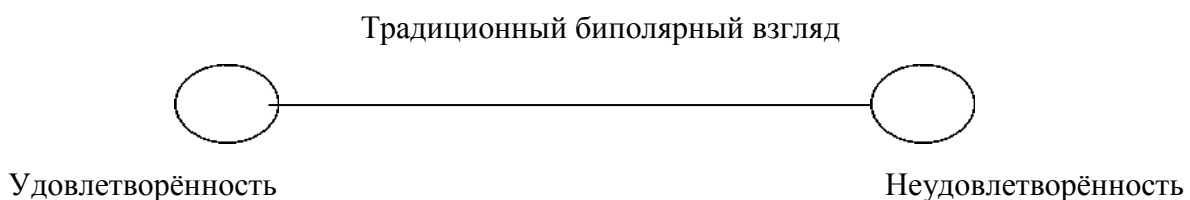
- ответственность,
- продвижение по службе,
- возможность профессионального роста.

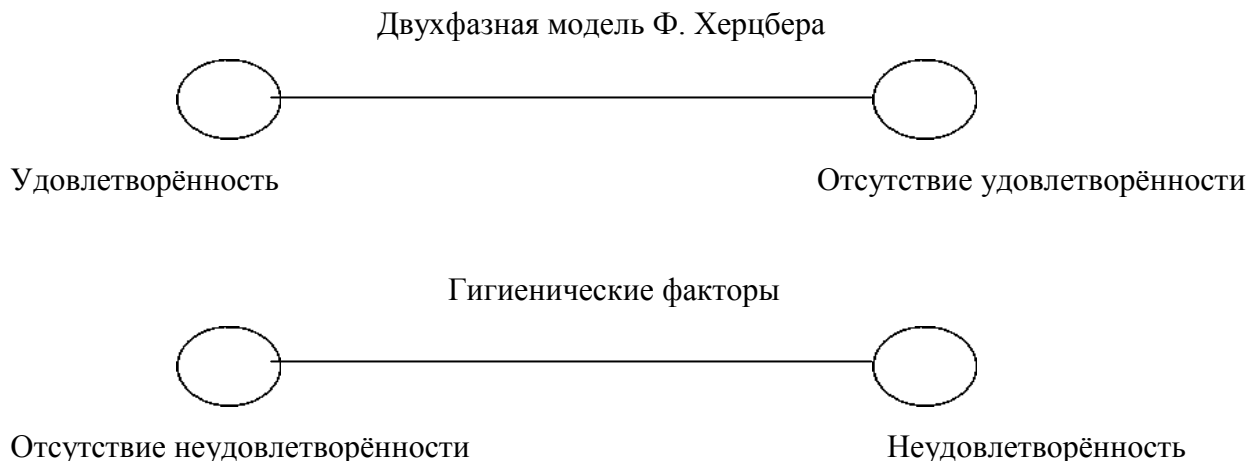
Эти факторы он назвал «мотиваторами». В свою очередь, на неудовлетворенность работой влияют совсем иные факторы:

- способ управления,
- политика организации и администрация,
- **условия** труда,
- межличностные отношения на рабочем месте,
- заработок,
- неуверенность в стабильности работы,
- влияние работы на личную жизнь.

Эти внешние факторы получили название «факторов контекстам, или «гигиенических» факторов.

Мотиваторы, вызывающие удовлетворенность работой, связывались с содержанием работы и вызывались внутренними потребностями личности в самовыражении. Факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, связывались с недостатками работы и внешними условиями. С этими факторами легко связать неприятные ощущения, которых необходимо избегать. По мнению Херцберга, факторы, вызывающие удовлетворенность и неудовлетворенность работой, не являются противоположностями в одном и том же измерении (рисунок 3).





**Рисунок 3. Традиционный подход к оценке удовлетворенности трудом и двухфакторная модель Ф. Герцберга**

Каждый из них находится как бы в собственной шкале измерений, где один действует в диапазоне от минуса до нуля, а второй — от нуля до плюса. Если гигиенические факторы создают плохую ситуацию, то работники испытывают неудовлетворенность, но и в лучшем случае эти факторы не приводят к большой удовлетворенности работой, а дают скорее нейтральное отношение. Удовлетворенность работой вызывают только мотивационные факторы, положительное развитие которых может повысить мотивацию и удовлетворенность от нейтрального состояния до «плюса».

#### 5. Теория подкрепления мотивов

В древней Греции философы-эпикурейцы утверждали: «Наслаждение — это не награда за добродетель, а сама добродетель». Именно они и сформулировали принцип гедонизма, согласно которому люди стремятся максимизировать удовольствие и минимизировать боль. Е.Торндайк предложил так называемый закон эффекта, который объясняет механизм влияния удовольствия и боли на последующее поведение человека [16].

Согласно этому закону поведенческие реакции, следующие непосредственно за приятным переживанием закрепляются и с возрастающей вероятностью повторяются в аналогичных ситуациях. Если же реакции следуют за неприятными переживаниями (наказанием), то они угасают и повторяются в аналогичных ситуациях с меньшей вероятностью. Халл развил идеи Торндайка, введя разграничение между направляющим (директивным) и энергетическим аспектами поведения. Энергетика поведения связывалась им с различными физиологическими мотивами и потребностями, а направленность поведения — с совместным эффектом мотивов и привычек. При этом под привычкой понималась связь между реакцией и специфическим стимулом, возникшая в результате положительного подкрепления или наказания.

В соответствии с теорией подкрепления мотивов привычка будет наиболее устойчивой, если:

- 1) подкрепление происходит сразу же после реакции,
- 2) имеется опыт многократного подкрепления,
- 3) величина подкрепления (то есть награды или наказания) достаточно велика.

Исследования по модификации поведения показали, что подкрепление поведения поощрением более эффективно, чем попытки изменить поведение человека наказанием. Применение наказания обычно имеет такие побочные эффекты как деструктивная тревожность, недоброжелательность, враждебность и «уход в себя». Наказание может вынудить индивида прекратить конкретное поведение, но оно не увеличивает вероятности правильного поведения. Если нежелательное поведение первоначально очевидно, то наказание часто вынуждает индивида не отказаться от нежелательного поведения, а лишь трансформировать его в форму не столь явную и потому не попадающую под наказание. Разумеется, есть случаи, когда наказание является необходимым средством подавления социально опасного поведения, угрожающего здоровью и жизни других людей. Однако, как правило, наказание —

малозффективное средство воздействия на поведение людей, которого следует по возможности избегать.

Б. Скиннер продемонстрировал, что поведение можно эффективно изменять путем подкрепления желательных реакций и игнорирования нежелательных. Если человек редко или никогда не демонстрирует желательного поведения, может быть использован метод, получивший название «шейпинга». Суть метода состоит в том, что первоначально индивид получает подкрепление за любую реакцию, которая хоть чем-то сходна с желательной, или поощряется за те реакции, которые можно рассматривать как начальные в последовательности реакций, в конечном счете завершающейся желательным поведением. И только после этого подкрепление сужается до поощрения желательной реакции, вплоть до ее устойчивого освоения индивидом.

Б. Скиннер и его последователи обнаружили, что влияние подкрепления во многом зависит от интенсивности и временных характеристик подкрепления, получивших название «схемы подкрепления». Иными словами, поведение зависит как от определенной последовательности и повторяемости подкрепления, так и от интенсивности и временной близости подкрепления с желательной реакцией.

Исследователями было предложено несколько схем подкрепления. При непрерывной схеме подкрепление происходит после каждой желательной реакции. При пропорциональной схеме подкрепление осуществляется каждый раз после демонстрации индивидом определенного количества желательных реакций. При пропорционально-временной схеме — каждый раз по истечении определенного периода времени, в течение которого индивид демонстрирует желательное поведение. И, наконец, при случайной схеме подкрепления желательное поведение подкрепляется время от времени без какой-либо упорядоченности.

Многочисленные эксперименты на животных показали, что различные схемы подкрепления способны с различной эффективностью стимулировать и закреплять желательные виды поведения. Исследования людей, хотя и не столь многочисленные и систематичные, продемонстрировали аналогичную закономерность. Одной из



форм изменения поведения являются различные формы денежных выплат, подкрепляющих желательное поведение работников (например, более эффективную деятельность). В серии исследований денежного стимулирования Г. Юкл со своими сотрудниками изучал эффективность различных схем подкрепления. Работники со сдельной формой оплаты были стабильно более продуктивны, чем те, кто работал «на окладе», т. е. получал почасовую оплату. Аналогичные результаты были получены в процессе обучения. Они сравнивали влияние различных форм оплаты на скорость обучения работников электротехническим знаниям. Сотрудники, получавшие почасовую оплату, смогли выполнить только 40% проверочных тестов, в то время как сотрудники, работавшие сдельно, оказались в 1,5 раза эффективней.

Целый ряд исследований продемонстрировал возможность успешного применения методов подкрепления для изменения, помимо непосредственной трудовой деятельности, других аспектов поведения в организации. Так, исследователи продемонстрировали возможность значительного снижения абсентеизма. В организациях, где было введено поощрение для сотрудников, которые в течение определенного периода (месяца, трех месяцев и т. д.) не пропустили ни одного рабочего дня (по любым причинам), значительно повысилась не только общая посещаемость, но и сократились пропуски по уважительным причинам (например, по болезни). Манипулируя поощрением, Дж. Херманну вместе с коллегами удалось даже скорректировать поведение «вечно опаздывающих» работников.

В исследовании Дж. Комаки и его коллег ставилась задача изменить три параметра поведения продавцов магазина: не покидать рабочее место, приветливо и охотно обслуживать покупателей, а также аккуратно заворачивать продаваемые товары. Обучение включало получасовую вступительную беседу, направленную на прояснение желаемого поведения и объяснение его необходимости в работе продавца. Если в течение определенного срока обучаемые демонстрировали его на 90% и более (что определялось с помощью экспертной оценки), они получали вознаграждение — дополнительный день оплачиваемого отпуска. Для обеспечения обучаемых обратной

связью о результатах их деятельности, исследователи регулярно вывешивали графики, отражавшие поведение продавцов по каждому из желаемых параметров. Кроме того, продавцы периодически заполняли листки самоотчета, в которых сами оценивали свое поведение. Этот подход позволил добиться желательных изменений во всех трех характеристиках поведения.

В другом исследовании заводские рабочие успешно обучались безопасному поведению на рабочем месте с помощью регулярного вербального (словесного) поощрения со стороны менеджеров, каждый раз высказывавших одобрение по поводу безопасного поведения подчиненных. Независимая переменная позволила не только значительно снизить травматизм и аварийность труда, но и вызвала большое одобрение рабочих.

Положительный эффект поощрения и установления обратной связи о результатах деятельности был получен и во многих других полевых исследованиях. Так, в одной компании менеджеры снабжались рабочими материалами, объясняющими, как применять поощрение и сообщать работникам о результатах их деятельности. Им рекомендовалось вначале, как минимум, дважды в неделю поощрять своих подчиненных, а затем делать это значительно реже и неожиданно. Внедрение программы привело к значительному улучшению целого ряда производственных показателей.

Теория и исследования подкрепления мотивов позволяют предложить следующие практические рекомендации по мотивированию работников в организациях:

1. Необходимо определить и детализировать то поведение, которое правильно и желательно на рабочем месте.
2. Правильное поведение требует регулярного подкрепления (в определенных случаях может быть использован «шейпинг»).
3. Нежелательное или неправильное поведение целесообразно игнорировать, применяя наказания лишь при регулярном повторении или в особых случаях, способных повлечь серьезные негативные последствия.

4. Не следует допускать задержки в подкреплении правильного поведения с тем, чтобы сохранялась тесная временная связь между поведением и поощрением.

5. Рекомендуется определить схему подкрепления и вид поощрения в соответствии с индивидуальными особенностями работника и текущей ситуацией.

6. Даже после появления устойчивого желаемого поведения существует необходимость его последующего регулярного подкрепления.

### **1.3. Пути совершенствования системы стимулирования труда персонала в коммерческой организации**

Сложность применения системы мотивации в торговых компаниях состоит в том, что, в отличие от тренингов, которые могут быть стандартными и эффективными одновременно, внедрять «стандартную» систему мотивации или же схему, перенятую у другой компании, — затея бесполезная. Дело в том, что эффективность системы мотивации, особенно если речь идет о торговом персонале, зависит от факторов, индивидуальных для каждой компании. Вот далеко не полный их перечень [17]

- стратегия продаж компании;
- система продаж, особенности управления продажами;
- особенности бизнес-процессов в компании;
- распределение обязанностей внутри отдела продаж и между отделами;
- организационная культура.

В частности, система мотивации, разработанная в компании, торгующей в розницу, будет сильно отличаться от системы, принятой в оптовой компании: активные продажи требуют иных стимулов, нежели сбыт.

От менеджеров требуется разное трудовое поведение, у них различные задачи и функции, разные критерии эффективности. Поэтому первым требованием к системе мотивации следует назвать учет функциональных обязанностей, которые выполняют сотрудники отдела.

Для примера приведем схемы оплаты труда трех специалистов, работающих в одной компании в отделе продаж, но выполняющих различные функции:

- Менеджер по сбыту: оклад в соответствии с разрядом + премия за перевыполнение плана-минимума + премия за каждый разработанный заказ свыше 600 тыс. руб. (по «сбытовой» платежной матрице) + премия за развитие клиента (положительная дельта среднеквартальных закупок) + премия за выслугу лет + премия за компетентность.

- Региональный менеджер: оклад в соответствии с разрядом + премия за перевыполнение плана в размере 1% со всех счетов, превышающих месячный план продаж + премия за каждый разработанный заказ свыше 350 тыс. руб. (по «продажной» платежной матрице) + премия за выслугу лет + премия за компетентность.

- Начальник региональной сети: оклад в соответствии с разрядом + 0,1% от объема продаж отдела свыше плана-минимума + единовременные премии за открытие нового филиала (15000 р.) и регионального склада (30000 р.) + премия за выслугу лет + премия за компетентность.

Вторым требованием к эффективной системе является ее прозрачность и объективность: в случае если персоналу будет непонятно или неизвестно, за что их поощряют и как они могут влиять на размер своей заработной платы; если критерии оценки их деятельности не объективны или оценка происходит волюнтаристски, а критерии постоянно меняются, мотивационный эффект не будет достигнут. Оптимальная система мотивации является полимотивирующей: различные ее составляющие рассчитаны на соответствующие аспекты деятельности сотрудника.

Система мотивации всегда складывается из двух основных блоков: материального и нематериального стимулирования. Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудозатрат. Под нематериальными понимаются такие поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании.

Основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования, — это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в компании. Традиционно выделяют три группы нематериальных стимулов: не требующие инвестиций со стороны компании; требующие инвестиций и распределяемые безадресно, а также требующие инвестиций компании и распределяемые адресно. Ниже приведен перечень наиболее часто используемых нематериальных стимулов по этим трем группам.

Стимулы, не требующие инвестиций со стороны компании [18]:

- Поздравления с днем рождения (список именинников на информационном стенде, «теплые» слова, поздравления, подарок от всех сотрудников («в складчину»)). Важно, чтобы именинника от лица компании поздравлял один из топ-менеджеров компании.

- «Витрина успехов» или «доска почета». Можно также вывешивать вырезки из газет, где положительно отмечается работа сотрудников компании. Особенно хорошо, если достижения связываются с целями и планом компании на текущий год.

- «Листок позора» с именами тех, кто допустил сбой в работе, грубо или злостно нарушал стандарты, принятые в компании. В последнем случае можно вывешивать таблицу: «Ситуация — как поступил сотрудник «Н.» — как следовало поступить». Таким образом, «листок позора» дает формализованную обратную связь и позволяет другим учиться на чужих ошибках. Имена и фамилии в «листке позора» лучше шифровать, чтобы не нанести слишком сильный удар по самолюбию сотрудника.

- Вымпелы и кубки лучшему продавцу, лучшему подразделению продаж, лучшей связке «менеджер—торговый представитель», лучший наставник и т.п. Эффективно, когда критерии присуждения вымпела или кубка объективны, достижимы и известны всем.

- «Легенды компании» — сотрудники, давно работающие в компании и внесшие значительный вклад в ее становление и развитие или являющиеся «лицом» компании.

- Прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности). Назначение опытного сотрудника наставником новичку также может рассматриваться как вариант карьерного роста.

- Система адаптации персонала — дает новому сотруднику представление о компании, критериях успешного прохождения испытательного срока и о программе его действий на этот период. Наставник помогает новичку освоиться на новом месте. Все это повышает чувство защищенности у работника и помогает формировать лояльность сотрудников, начиная с первых дней работы в компании.

- Включение сотрудников в процесс принятия решений. Опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование об их сути, рассмотрение их предложений.

- Похвала. Устная на общих собраниях и праздниках, вручение грамот, «поставить в пример».

*Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые безадресно*

Главным образом подобные стимулы «работают» на повышение качества трудовой жизни. Сюда же относятся усилия компании по организации внутрифирменного обучения и корпоративных праздников.

- Организация питания за счет компании.
- Обеспечение работников проездными билетами.
- Предоставление формы, спецодежды на конкретных рабочих местах (но не конкретным людям).
- Организация качественного медицинского обслуживания (медицинская страховка).
- Предоставление абонементов в фитнес-центры.
- Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах. Сюда относятся: модернизация основных средств (компьютер, автомобиль и др.), совершенствование условий труда (кондиционирование, отопление, освещение,

шумоизоляция и т.п., эргономика рабочего места), улучшение дизайна и прочие эстетические аспекты (оформление офиса, рабочего места, мебель).

- Организация обучения (как внутри, так и вне компании).

- Корпоративные праздники. День основания организации, Новый год, профессиональные и другие праздники, которые принято отмечать в компании. Важно, чтобы кроме развлекательной программы была предусмотрена и официальная часть, посвященная успехам компании и сотрудников. Развлекательная часть принесет гораздо больше пользы, если будет включать элементы развития корпоративного духа.

- Предоставление некоторым категориям сотрудников (студентам, пенсионерам, молодым матерям) права на «льготный» рабочий день. Укороченный рабочий день, неполная рабочая неделя, скользящий или гибкий график.

Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые адресно. При построении этой части системы мотивации следует предварительно провести опрос или анкетирование персонала об их предпочтениях, о том, что каждого из них лично стимулировало бы работать еще лучше. Система в этой части может иметь два подраздела: этим может воспользоваться всякий, попавший в определенную ситуацию или выполняющий определенные требования и индивидуальные стимулы.

- Предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий, приобретение товаров длительного пользования. В данном случае стимулом является не получаемая сумма, а возможность взять в долг у компании с меньшими бюрократическими проволочками и на более выгодных для сотрудника условиях, а также сам факт участия компании в личной жизни сотрудника, забота о нем.

- Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть).

- Обучение за счет компании. 100%-ная оплата обучения малоэффективна, то сотрудник может недостаточно ценить предоставленную возможность, халатно относиться к учебе. Оптимальным, на наш взгляд, является соотношение: 70% —

компания, 30% — сотрудник (естественно, в том случае, когда компания заинтересована в прохождении сотрудником этого обучения).

- Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха.
- Оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия.
- Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, учебные заведения (детсады, школы).
- Предоставление служебного автотранспорта.
- Оплата мобильных телефонов, Интернета, если сотрудник пользуется личным телефоном и домашним Интернетом в служебных целях. Материальное стимулирование дает возможность получать более широкий спектр в «обратной связи», реакции и отношении сотрудников к работе. В таблице 2 сопоставлены основные проявления персонала, результаты действия системы мотивации, важные для повышения эффективности труда, и способы, которыми этого можно достичь.

**Таблица 2**

**Способы и результаты действия системы мотивации персонала**

Результат	Стимулы
Привлечение новых клиентов	Бонус (премия) за привлечение новых клиентов. Платежная матрица бонусов. В основу матрицы может быть положено количество привлеченных за отчетный период новых клиентов или объем продаж новым клиентам. В соответствии с разными уровнями достижения критерия выплачивается разный бонус. Процент от продаж новым клиентам.
Привлечение новых целевых клиентов	Установление минимального возможного объема закупки. Описание критериев целевых клиентов. Невыплата премии за привлечение клиентов, не соответств
Удержание и «разработка» целевых клиентов	Премирование на основании ра Продолжение таблицы 2 поквартального) дельты между средними закупками клиента. Премирование по оплаченным счетам, превышающим уровень средней по отделу закупки или средний для данного клиента.
Увеличение объема продаж	Рекомендуется сочетать с установлением уровня плана-минимума. невыполнение которого влечет за собой санкции в отношении менеджера (вплоть до увольнения). Уровень плана



Результат	Стимулы
	минимума должен быть достаточно легко достижимым и одновременно обеспечивать компании необходимый уровень рентабельности. Платежная матрица бонусов за перевыполнение плана продаж. В зависимости от величины перевыполнения плана определяется размер бонуса. Процент от перевыполнения плана продаж.
Продвижение отдельных видов продукции	Процент от продаж данного вида продукции. Процент от превышения плана продаж по данному продукту. Бонус.
Повышение профессионального уровня	Система разрядов при начислении оклада, тарифно-квалификационная сетка. Премия за профессионализм, назначаемая по результатам аттестации.
Выполнение стандартов качественного обслуживания	Депремирование за нарушение стандартов качественного обслуживания. Должно подкрепляться программой контрольных закупок («Таинственный покупатель», mystery shopping) или другими контрольными мероприятиями по выявлению нарушений, а также регулярным обучением.
Эффективное руководство отделом продаж	Премия за выполнение отделом месячного, квартального, годового планов продаж. Премия за соблюдение квоты.
Мотивирование персонала, обеспечивающего процесс продаж (администраторы продажи и др.)	Управление по целям. Распределение между сотрудниками премии, выделяемой на отдел, на основании расчета коэффициента трудового участия.

Результат	Стимулы
Снижение текучести кадров, Поощрение лояльности «старых» сотрудников	Премия за выслугу лет.

Остановимся подробнее на некоторых стимулах.

Бонусы. Очень распространенный стимул. Основным достоинством бонусов является то, что сумма выплаты фиксирована. Однако это достоинство может обернуться недостатком, если система бонусов недостаточно проработана: сотрудник понимает, что даже если он увеличит объем продаж в 3 раза (5 раз, 10 раз), размер его вознаграждения не изменится. Это приводит к тому, что сотрудник выкладывается ровно настолько, чтобы получить бонус, но не больше. Выходом из такой ситуации может быть разработка разветвленной платежной матрицы бонусов (см. табл. 2). Матрица должна быть построена таким образом, чтобы максимально возможный бонус был труднодостижим [19].

**Таблица 3**

**Разветвленная платежная матрица бонусов**

Продавец - консультант премируется за каждый разработанный им заказ, превышающий 10 тыс. руб. в соответствии с нижеприведенной платежной матрицей.					
Сумма счета, тыс. руб.	15-20	20-30	30-40	40-50	50 и выше
Премии консультанта, тыс. руб. в месяц	1	2	3	4	5

Минимальный уровень, с которого начинается выплата бонусов, шаг по объему выручки и сумма бонуса на каждой ступени рассчитываются, исходя из средней и максимальной закупки, необходимой и возможной интенсивности продаж новым

клиентам, желаемого размера фонда оплаты труда и т.п. В ряде случаев хороший эффект дает сочетание платежной матрицы бонусов с процентом от выручки. Например, в том случае если компания переходит со сбытовой стратегии на стратегию активных продаж, прогнозировать заработки активных продавцов достаточно трудно ввиду отсутствия у компании опыта активных продаж, а требования к менеджерам по продажам таковы, что компании выгоднее брать специалистов, разбирающихся в продукте и не имеющих опыта в продажах, и готовить менеджеров по продажам самостоятельно; сочетание бонусной платежной матрицы с процентом может оказаться выгодно и работодателю, и сотруднику.

**Таблица 4**

**Платежная матрица бонусов**

Выработка в месяц, тыс. руб.	350-400	400-550	550-600	600-650	Выше 650
Зарплата, тыс. руб	15	20	25	30	30+4% от суммы > 650 т.р.

**Процент.** Основное преимущество процента от выручки в качестве стимула заключается в том, что продавцу не ставится предел в его зарплате, а значит и объем продаж, который менеджер способен осуществить, ограничивается главным образом его умением и воображением.

В целом процент, как основа расчета премии, предоставляет разнообразные возможности для мотивирования различных видов трудового поведения торгового персонала. Очень часто процент используется для расчета премии, выделяемой отделу.

**Премирование на основании расчета дельты между средними закупками клиента.** Инструмент, довольно редко используемый в качестве стимула. Очень эффективен для мотивирования менеджеров на более активную работу с уже существующими клиентами и на повышение уровня их обслуживания. Может сочетаться с депремированием в случае отрицательной дельты. Как правило, рассчитывается за квартал. Компании, ориентированные на постоянное профессиональное развитие и

совершенствование персонала, часто используют премию за профессионализм. Такая премия может назначаться по результатам аттестации или прохождения «ассесмент-центра». На аттестации, как правило, оценивается соответствие сотрудника формальным требованиям, предъявляемым к его должности, например, количество привлекаемых и потенциальных клиентов в работе одновременно, уровень образования, заполнение отчетности, размер средней закупки.

На «ассесмент-центре» оценка происходит в соответствии с компетенцией — группами взаимосвязанных профессионально важных качеств. Здесь проверяется уровень развития этих качеств. В таблице 5 представлен вариант платежной матрицы, увязывающий средний балл, набранный на аттестации с процентом надбавки за профессионализм. Расчет баллов производится следующим образом. Для каждой должности создается профиль компетенции: набор необходимых компетенции и степень их выраженности, для того чтобы занять должность, а также максимальный необходимый уровень выраженности этих компетенции. Затем вычисляется средний балл по профилю для каждого уровня [20].

**Таблица 5**  
**- Платежная матрица, увязывающий средний балл, набранный на аттестации с процентом надбавки за профессионализм**

Сотрудник	Премия				Средний балл, полученный на ассесмент-центре (аттестация по 4-х балльной шкале: от 0 до 3)
	0%	5%	10%	15%	
Администратор продаж	0,44	0,82	1,2	1,6	3
Торговый представитель	1,27	1,51	1,75	1,6	3
Менеджер по продажам	1,55	1,84	2,13	2,44	2
Менеджер по сбыту	1,55	1,84	2,13	2,44	3
Руководитель региональной сети	1,9	2,2	2,5	2,8	2

Премия за выслугу лет — также достаточно распространенный способ мотивирования сотрудников. В примере (таблица 1.5) премирование построено таким образом, что в первые годы работы сотрудник быстро наращивает процент надбавки. Связано это с тем, что в первые годы сотрудник приносит максимум новых идей, он активно развивается на новом месте. Вместе с тем сотрудник, проработавший менее 5 лет на одном месте, еще не «оброс» неформальными связями с коллегами и достаточно легко меняет место работы в случае более выгодного предложения. После 5 лет работы на одном месте сотрудник менее склонен менять место работы, его умения и навыки тем сильнее приспособляются под конкретное место работы, чем дольше он на нем работает.

Такой сотрудник много сил, энергии и времени посвятил развитию и процветанию компании, поэтому после 5 лет работы надбавка за выслугу снижает темп роста, но достигает внушительного размера.

**Таблица 6**

**Матрица надбавок за выслугу лет**

Работа на предприятии, полных лет	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Надбавка, %	3	7	10	13	15	17	19	21	23	25

Но не всегда поощрениями можно добиться необходимого эффекта. В частности, при нарушении правил и стандартов, принятых в компании, наиболее эффективным является депремирование (сокращение премии за нарушения или полное лишение сотрудника премии). Депремирование не может применяться одновременно с другими видами взысканий (замечание, выговор, увольнение). Поэтому, разрабатывая систему депремирования, следует быть аккуратным и выбирать те меры взыскания, которые будут наиболее адекватны рассматриваемым нарушениям и принесут максимальный мотивационный эффект. Если же за какие-то нарушения решено ввести депремирование, то этот механизм обязательно должен быть подкреплён

инструментами контроля нарушений. В последнее время все большую популярность набирает метод контрольных покупок («таинственный покупатель» (mystery shopping)), особенно в сочетании с последующим обучением. В простейшем же случае, ответственность за своевременное выявление нарушений возлагается на руководителя отдела. Премирование руководителей отделов продаж всегда представляло собой отдельную задачу. Наиболее распространенными видами являются премирование за выполнение плана продаж и за выполнение квоты.. Премирование за выполнение квоты предоставляет более широкие возможности контроля. В этом случае руководитель отдела продаж заинтересован не только в том, чтобы суммарно продать товар на сумму не менее X. Он стимулирует к тому, чтобы его сотрудники продавали продукцию целевым клиентам, чтобы ряду наименований/регионов продавцы уделяли особое внимание и т.д. Такая схема может работать, если план на отдел рассчитан таким образом, что его достижение требует значительных усилий от всего отдела, в него заложен интенсивный рост объема продаж, а премия начальника отдела вдвое превышает среднюю премию по компании. При этом невыполнение плана на 20% позволит компании оставаться на своих нынешних позициях.

Вместе с тем любое отставание от плана чувствительно скажется на премии руководителя отдела. При 10%-ном отставании он получит среднюю премию, а при 20%-ном лишится премии вовсе. Другим вариантом поощрения руководителя отдела продаж является управление по целям. Подробно останавливаться на этом методе управления в этой статье мы не будем, но можно сказать, что он сходен с описанными выше. Основное отличие состоит в том, что в случае управления по целям мотивирование может распространяться не только на достижение объема продаж, но и, например, на уровень профессиональной подготовки продавцов, количество поступающих рекламаций, выполнение стандартов качественного обслуживания и многое другое.

Вопрос объективного материального стимулирования вспомогательного персонала, работающего в отделе продаж, является одним из наиболее сложных:

разработать сдельную оплату труда для, скажем, администраторов продаж (операционистов) крайне затруднительно. Как правило, вопрос решается за счет введения ежемесячных и ежеквартальных премий, общий размер которых (премия на рабочую группу) зависит от успешности работы компании в целом и отдела продаж в частности, а размер премии каждого сотрудника вычисляется на основании расчета коэффициента его трудового участия. Например, разработана следующая схема начисления и распределения ежемесячной премии для администраторов продаж [21]:

- На первом этапе вычисляется размер премии на отдел как процент от выручки компании за месяц, помноженный на количество сотрудников «бэк-офиса» (подразделения отдела продаж, выполняющего функции документального оформления продаж) и на коэффициент, учитывающий соотношение времени, суммарно отработанного сотрудниками отдела в расчетном месяце со временем, которое они должны были отработать, а также степень рабочей нагрузки на сотрудников отдела во время отсутствия кого-либо из коллег.

- Затем все сотрудники оценивают друг друга по ряду критериев, отражающих эффективность и качество работы, а также отношение к работе. Оценка проводится анонимно. В оценке участвует и руководитель отдела, который премируется по другой схеме.

- На третьем этапе полученные оценки «сводятся» и для каждого сотрудника вычисляется средний оценочный балл. Этот балл умножается на коэффициент, отражающий соотношение фактически отработанного сотрудником времени (рабочих часов) и времени, которое этот сотрудник теоретически должен был отработать в этом месяце.

- Сумма набранных сотрудниками баллов принимается за 100%. Индивидуальные баллы переводятся в проценты, на основании которых премия, выделенная на отдел, распределяется между сотрудниками.

## **Выводы по первой главе**

В целях повышения объективности к оценке можно также привлекать сотрудников смежных подразделений, однако такой алгоритм больше подходит для распределения квартальной премии, поскольку является более трудоемким. Последним по счету, но не по значению, является механизм введения разрядной системы должностных окладов. В этом случае разряд является интегральным показателем опыта (профессионализма) сотрудника и позволяет повышать оклад в рамках одной должности, одновременно повышая профессиональный статус сотрудника. Это особенно эффективно, когда в компании объективно ограничены возможности карьерного роста для торгового персонала. В заключение хотелось бы еще раз отметить, что при формировании системы мотивации важно рассчитывать стимулы следующим образом:

- чтобы они опирались на цели компании и ее стратегию;
- чтобы они порождали в сотрудниках именно то поведение, которое от них ожидается;
- чтобы они были бы понятными, объективными и прозрачными;
- чтобы они были бы достижимыми, но достижимыми не без труда.

Только в случае соблюдения всех четырех критериев одновременно разработанная система мотивации будет работать и принесет компании ожидаемую пользу.



## **Глава 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ В ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ»**

### **2.1. Организационная характеристика ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» и показатели деятельности**

Цели, предмет деятельности, структура ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ».

Целями деятельности фирмы являются расширение рынков товаров и услуг, а также извлечение прибыли. ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом, но, не ограничиваясь следующим:

- Приобретение, хранение, предоставление послепродажного сервиса.
- Торговля бытовой химией, косметикой, парфюмерией.
- Внешнеэкономическая и внешнеторговая деятельность, экспортно- импортные операции.
- Торгово-закупочная и коммерческо-посредническая деятельность, в том числе по продукции и товарам, приобретение и реализация которых осуществляется на основании специального разрешения (лицензии).
- Открытие собственных коммерческих магазинов.
- Ведение комиссионной торговли.
- Организация оптовой и розничной торговли.
- Оказание различных видов услуг населению.
- Осуществление рекламной, консалтинговой деятельности.
- Иные виды деятельности, не противоречащие данному законодательству.

Для достижения целей своей деятельности ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» может приобретать права, принимать обязанности и осуществлять любые действия, которые не будут противоречить действующему законодательству и уставу. ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» относится к непроизводственной сфере народного хозяйства. Данная фирма ведет следующие виды деятельности:

- Продажа бытовой химии, парфюмерии, косметики отечественных и зарубежных фирм с которыми заключен прямой контракт на поставку. Это такие фирмы как Gillett, L'Oreal, Unilever, Henkel/Pemos, Colgate, Калина, Нэфис-Косметикс, Арнест, Весна.

- Продажа бытовой химии, парфюмерии, косметики других фирм не на основе прямых контрактов, а через посредников.

- Размещение фирменных аксессуаров, рекламы и оборудования от производителей (только по прямым контрактам).

- Оказывает услуги по доставке товара конечному покупателю.

- Оказывает услуги послепродажного сервиса (замена брака, мерчандайзинг, установка оборудования, размещение рекламы и т. д.).

ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» выполняет следующие функции:

- Обеспечение выполнения плана по оказанию услуг по закупке товаров: бытовой химии, парфюмерии, косметики.

- Оказывает услуги по взятию сбалансированного заказа.

- Поставляет товары в том количестве, которые необходимы для удовлетворения потребностей клиента.

- Проводит изучение и анализ спроса населения, потребительского поведения человека.

- Анализирует спрос, изучает конкурентов, работающих на рынке и оказывающих аналогичные услуги.

- Обеспечивает охрану труда и технику безопасности, соблюдение правил пожарной безопасности.

- Проводит обучение продавцов.

- Обеспечивает соблюдение правил поведения персонала с клиентом.

- Обеспечивает соблюдение правил и порядка расчетов с клиентом.

- Обеспечивает соблюдение финансово-бюджетной дисциплины.

- Соблюдает установленный перечень услуг, которые должны быть оказаны клиенту.

- Обеспечивает необходимые условия хранения товара.
- Оказывает услуги по доставке товара клиенту.

Таким образом, данная фирма относится к сфере торговли и является многопрофильным предприятием. ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» относится к малым предприятиям по количеству персонала (89 человек), по форме организации (ООО) с относительно небольшим оборотом денежных средств.

Структура ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» представляет собой матричную систему управления предприятием свойственную большинству предприятий данного размера (Приложение 2).

Общее собрание участников: это высший орган Общества. Основные положения Общего собрания участников закреплены в Уставе. К исключительной компетенции Общего собрания участников относятся:

- Изменение и дополнение устава Общества, принятие нового устава.
- Изменение размеров уставного капитала.
- Учреждение филиалов и представительств Общества.
- Избрание Директора и ревизора (ревизионной комиссии).
- Утверждение годовых отчетов Директора и годовых балансов, заключений ревизора (ревизионной комиссии), утверждение размеров и порядка распределения чистой прибыли, порядка покрытия убытков.
- Определение условий оплаты труда Директора и заместителей директора Общества, а также руководителей филиалов и представительств.
- Решение вопросов о передаче долей в уставном капитале и принятии в состав Общества новых участников.
- Решение вопросов о реорганизации и ликвидации Общества.
- Общие собрания проводятся не реже одного раза в год для рассмотрения и утверждения годового отчета и баланса Общества.

Директор: Назначение и цели деятельности директора определены в Уставе Общества, а именно:

- определяет основные направления деятельности Общества.
- рассматривает текущие и перспективные планы работ.
- обеспечивает выполнение планов деятельности Общества.
- утверждает правила, процедуры и другие внутренние документы Общества, определяет организационную структуру Общества.
- обеспечивает выполнение решений Общего собрания.
- распоряжается имуществом Общества в пределах, установленных Общим собранием, настоящим уставом и действующим законодательством.
- утверждает штатные расписания Общества, а также филиалов и представительств Общества.
- принимает на работу и увольняет с работы сотрудников.
- принимает решения о командировках.
- представляет Общество во всех учреждениях, предприятиях, организациях, как в Российской Федерации, так и за ее пределами.
- открывает в банках расчетный, валютный и другие счета Общества, заключает договоры и совершает иные сделки.
- утверждает договорные цены на продукцию и тарифы на услуги.
- организует бухгалтерский учет и отчетность.
- представляет на утверждение Общего собрания участников годовой отчет и баланс Общества.
- является начальником объекта ГО.
- ведет учет военнообязанных, постоянно работающих в Обществе, по согласованию с РВК и районной администрацией.
- принимает решения по другим вопросам, связанным с текущей деятельностью Общества.

Директор имеет право принимать решение на получение кредитов в рублях и в иностранной валюте лишь с согласия Общего собрания участников.

Бухгалтерия: Ведет бухгалтерский баланс, вовремя отчитываться в соответствующих органах. Бухгалтерия должна вести полный контроль за поступлением или выбытием каких либо материалов. Необходимо грамотно и внимательно оформлять тот или иной документ, связанный с бухгалтерией. Так же своевременно начислять заработную плату работникам всех структур, вести отчёт о приходе и расходе денег в кассе. Бухгалтерия должна своевременно осуществлять выдачу заработной платы из кассы, так же в обязанности входит своевременное получение денег с расчётного счёта в банке.

Отдел логистики: проводит мониторинг рынка, ведет коммерческие переговоры с поставщиками в интересах компании, осуществляет закуп продукции, контроль за остатками на складе, информирует отдел продаж обо всех изменениях в ассортименте, увеличениях и снижениях цен, времени поставки продукции, а также ведет карточки по товарам.

Менеджер: планирует и контролирует работу торговых представителей (ТП), проводит их обучение, занимается начислением заработной платы ТП. Занимается развитием клиентов, разрабатывает трейд-маркетинговые мероприятия.

Торговый представитель: Занимается непосредственно продажами, расширением клиентской базы, отслеживает дебиторскую задолженность клиентов.

Склад и отдел доставки: Отвечает за своевременную доставку, прием товара, соблюдение условий хранения товара, срока годности. Разрабатывают оптимальный маршрут доставки.

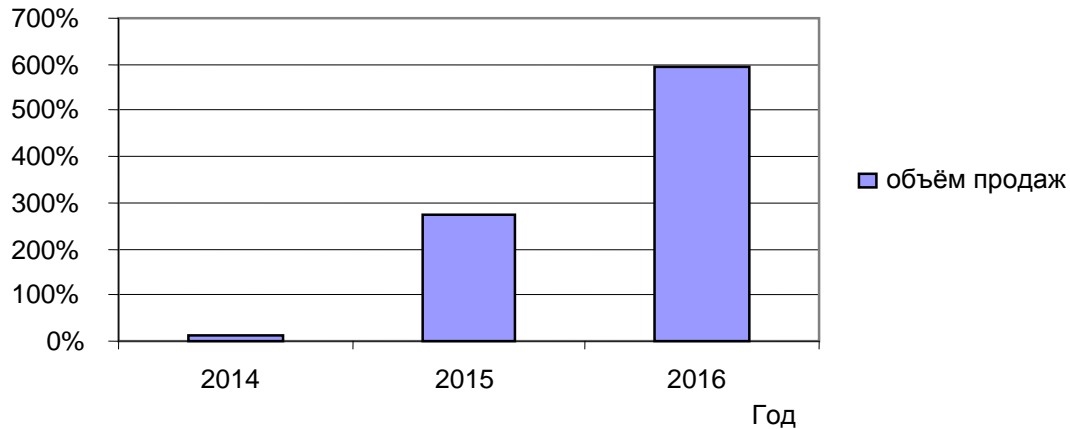
Операторы: Обеспечивают бесперебойную работу программы складского учета, оформляют заказы и акции.

Охрана: Обеспечивают безопасную работу компании, осуществляют проверку личных данных клиента.

*Показатели деятельности*

Показатели деятельности ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» взяты из приложения к бухгалтерскому балансу «Отчёт о Прибылях и Убытках» (форма №2), реестра документов

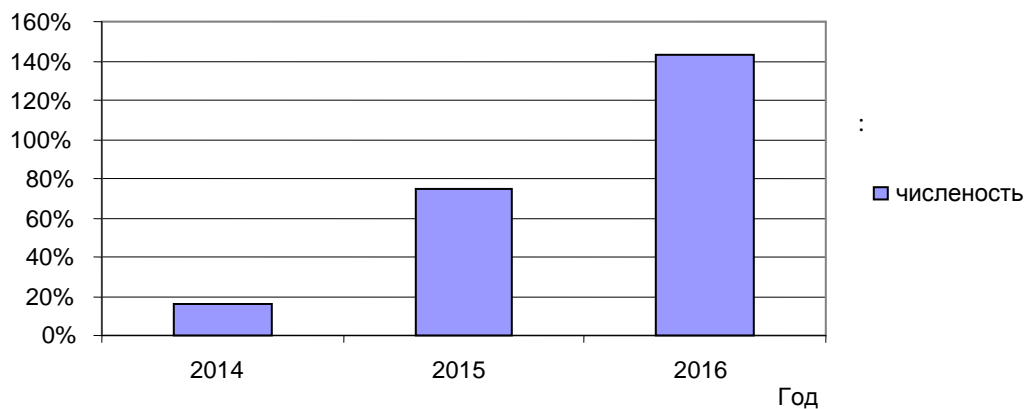
Темпы роста,%



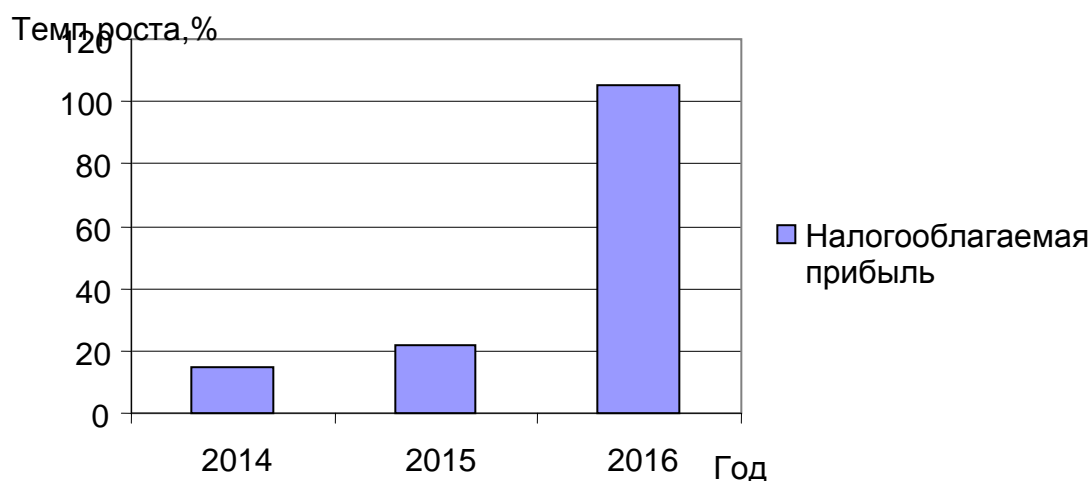
**Рисунок 3. Динамика изменения объёма продаж за 2014 – 2016 гг.**

Данный рисунок показывает, что за исследуемый период компания динамично развивалась, а связан столь высокий рост объёма продаж с освоением новых направлений, расширением штата, переводом клиентов ранее работающих с конкурентами.

Темпы прироста,%



**Рисунок 4. Динамика темпов прироста численности персонала за период 2014 – 2016 гг.**



**Рисунок 5. Темпы Налогооблагаемая прибыль ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» за 2014 – 2016 гг.**

Зарботная плата персонала ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» входит в состав коммерческих расходов и начисляется из налогооблагаемой прибыли (форма №2.1).

$$I_o = I_{\text{ПТ}} / I_{\text{срЗП}} \quad (2.1)$$

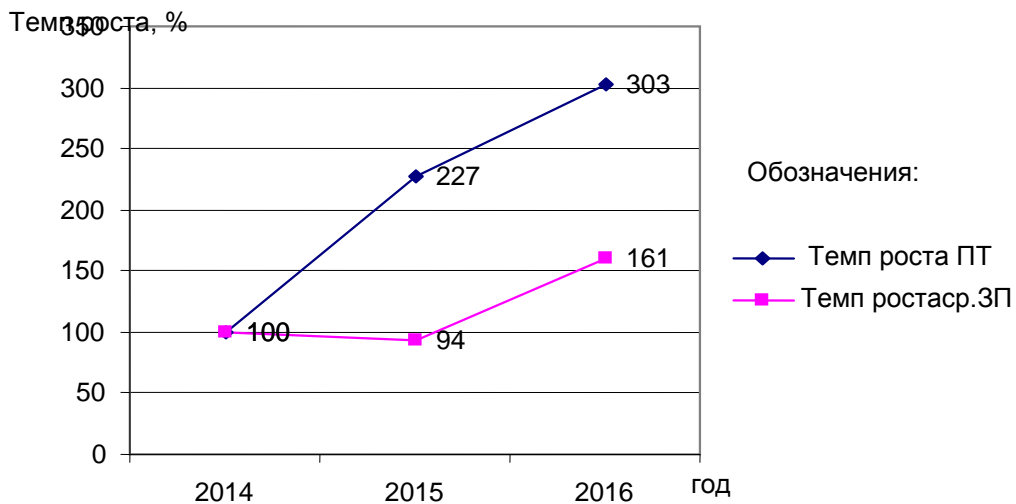
**Таблица 7**

**Динамика показателей производительности труда и уровня средней заработной платы персонала в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» за период 2014 – 2016 гг.**

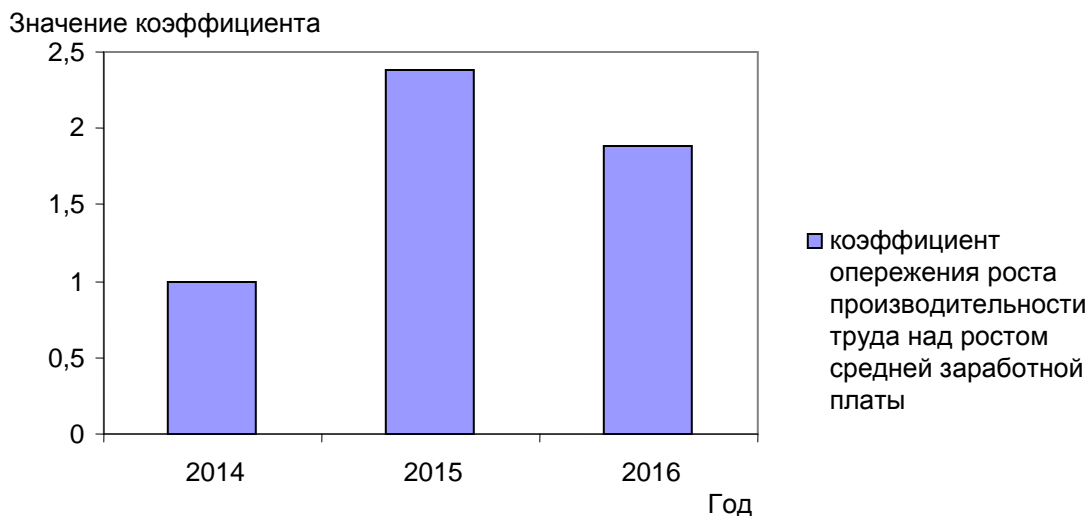
Год	Производительность труда		Средняя заработная плата		Коэффициент опережения
	Млн.руб./чел	% к базе	Руб.	% к базе	
2014	1,23	100	11900	100	-
2015	2,27	227	11200	0,94	2,38
2016	3,73	303	19200	161	1,88

Отношение индекса роста производительности труда к индексу роста заработной платы представляет собой коэффициент опережения (формула 2.)

Результаты расчётов представлены на рисунках.



**Рисунок 6. Динамика темпов роста производительности труда и средней заработной платы ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ»**



**Рисунок 7. Динамика коэффициента опережения роста производительности труда над ростом средней заработной платы в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ»**



Темп роста производительности труда на много превышает темп роста средней заработной платы, в настоящее время средняя заработная плата должна расти опережающими по сравнению с производительностью темпами, так как она занижена. Анализируя данные таблицы и рисунков можно увидеть, на сколько организация увеличила уровень средней заработной платы, что в значительной мере помогло приблизить его к уровню роста производительности труда, хотя этого всё ещё не достаточно для оптимальных условий работы.

На основе проведённых исследований можно сделать вывод, о том, что компания прибыльна, в исследуемом периоде (2014 – 2016г.г.) она набирает обороты, и увеличивает штат.

## **2.2. Анализ действующей системы стимулирования в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ»**

Структура действующей системы стимулирования в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ»

Работников ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» можно разделить на руководителей, специалистов и рабочих. Численность персонала в настоящее время составляет 78 человек.

**Таблица 8**

**Структура персонала в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» за период 2014 – 2016 гг.**

Учредители и подразделения организации	Численность.чел.		
	На конец 2014 года	На конец 2015 года	На конец 2016 года
Учредители:	3	3	3
Директор	1	1	1
Отдел закупа	1	2	2
Бухгалтерия	3	3	4
Склад:	8	14	20
Менеджеры	4	5	8
Отдел доставки	4	5	5
Торговые представители:	9	17	30
Операторы	2	3	5
Охрана	3	3	3

Итого	38	56	78
-------	----	----	----

Наиболее ответственным этапом в анализе обеспеченности рабочей силой предприятия является изучение её движения.

В процессе анализа движения рабочей силы рассчитываются следующие коэффициенты:

- коэффициент оборота по приему (формула 2.1):

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{ср.сп}}}, \quad (2.1)$$

где  $Ч_{\text{пр}}$  – численность принятых на работу;

$Ч_{\text{ср.сп}}$  – среднесписочная численность.

- коэффициент оборота по выбытию (формула 2.2):

$$K_{\text{ув}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{ср.сп}}}, \quad (2.2)$$

где  $Ч_{\text{ув}}$  – численность уволенных по всем причинам.

- коэффициент текучести (формула 2.3):

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{ув.соб.жел}}}{Ч_{\text{ср.сп}}}, \quad (2.3)$$

где  $Ч_{\text{ув.соб.жел}}$  – численность уволенных по собственному желанию.

- коэффициент общего оборота (формула 2.4):

$$K_{\text{о}} = \frac{(Ч_{\text{пр}} + Ч_{\text{ув}})}{Ч_{\text{ср.сп}}}, \quad (2.4)$$

- коэффициент общего оборота (формула 2.5):

$$K_{\text{восп}} = (Ч_{\text{пр}} - Ч_{\text{ув}}) / Ч_{\text{ср.сп}}, \quad (2.5)$$

- коэффициент постоянства кадров (формула 2.6):

$$K_{\text{пост}} = K_{\text{пр}} - K_{\text{ув}} + 1 \quad (2.6)$$

Данные по анализу движения рабочей силы приведены в таблице 2.3 и реестре документов (приложение 2).

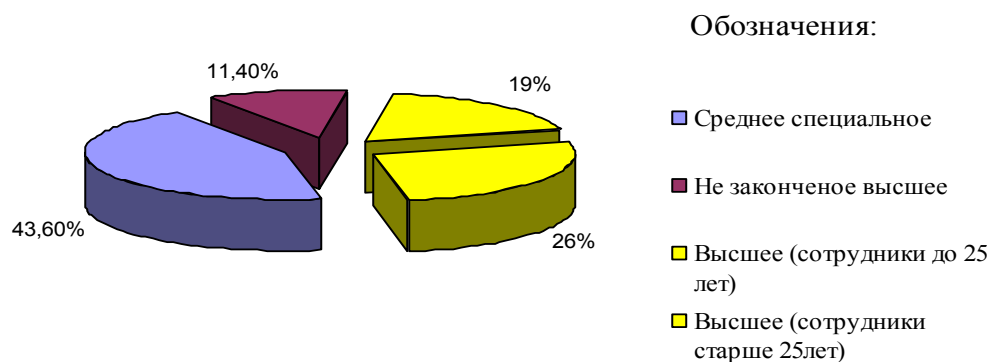
**Таблица 9**

**Показатели движение рабочей силы**

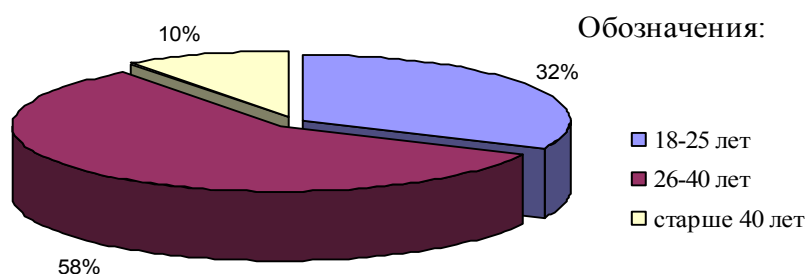
Показатели	Периоды, годы		
	2014	2015	2016
Средне списочная численность, чел.	38	56	78
Принято на работу, чел.	10	28	20
Уволено по всем причинам, чел.	9	12	12
Уволено по собственному желанию, чел.	7	8	6
Коэффициент оборота по приему	0,263	0,5	0,256
Коэффициент оборота по выбытию	0,236	0,214	0,153
Коэффициент текучести	0,18	0,14	0,08
Коэффициент общего оборота	0,5	0,54	0,41
Коэффициент восполнения	0,026	0,285	0,102
Коэффициент постоянства кадров	1,027	1,286	1,103

Анализируя полученные результаты табл. 7 видно, что коэффициент текучести рабочей силы в период с 2015 по 2016 гг. имеет тенденцию к снижению, но по прежнему остается высоким. Именно на его основе можно сделать вывод о наличие каких-либо не благоприятных социальных или экономических факторах. На мой

взгляд, такими факторами в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» являются: недостаточный уровень заработной платы, низкий уровень образования (рисунок 2.5) и большое процентное содержание молодого (18 – 25 лет) персонала (рис. 2.6), что не может не сказаться на результатах работы, и трудовой дисциплине.



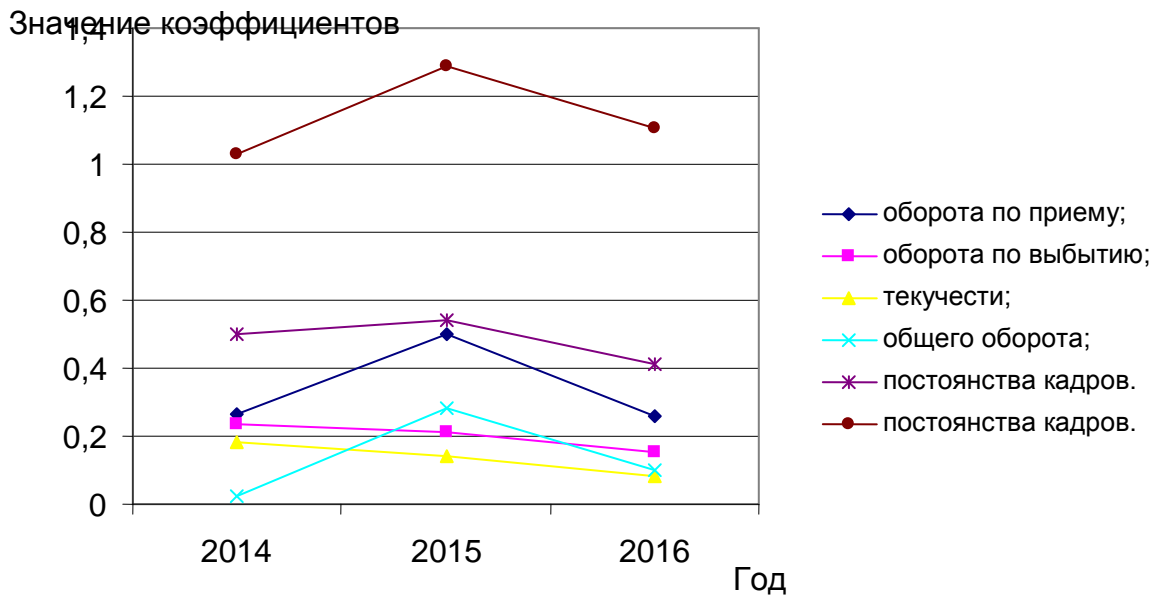
**Рисунок 8. Структура уровня образования персонала в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» в 2016 г.**



**Рисунок 9. Структура персонала по возрастным группам в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» в 2016г.**

Также анализ приведенных данных таблице 2.3 дает возможность сделать следующие выводы: наблюдается постоянное движение кадрового состава в целом по

предприятию в значительном объеме. Так за анализируемый период коэффициент общего оборота составил 43%. Это говорит о не благоприятных условиях для работы персонала. Оборот по выбытию за исследуемый период снизился с 23% до 15%, но все так же остается значительным для предприятия, потому как на обучение каждого нового сотрудника предприятие затрачивает не мало средств и времени. А по специфики работы предприятие несет наибольшие потери во время адаптационного периода («привыкание» клиента к ТП, ТП к коллективу). Коэффициент восполнения кадрового состава, который показывает долю пополнения работников по отношению к численности уволенных, стал меньше чем в предыдущие годы, но всё ещё положителен и равен 10%, что не мало и говорит об интенсивном росте компании.



**Рисунок 10. Динамика коэффициентов движения персонала ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ»**

В ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» действует повременно-премиальная форма оплаты труда на основе следующих документов: личная карточка работника (форма Т - 9), табель учета рабочего времени, трудовой договор (приложение 3), положение о премировании, приказ о приеме на работу (приложение 4)

Структурные элементы СМС в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» в 2016 г.:

1. Должностной оклад (трудовой договор).
2. Система бонусов за выслугу лет (документа нет):
  - 1 год - 10% от должностного оклада;
  - 2 года - 15% от должностного оклада;
  - более 3 лет - 20% от должностного оклада.
3. Стимулирующая надбавка по результатам аттестации (аттестация, проводится раз в 6 месяцев при условии выполнения плана за последние 2 месяца) составляет 10% от должностного оклада.
4. Премии по результатам деятельности каждого работника (диапазон составляет от 10 до 25 % от должностного оклада). Обоснование диапазона премии проводится на основании процента выполнения плана. Начисления процента премии в зависимости от процента выполнения плана в организации не обосновано. На рисунке представлена система вознаграждения персонала в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ»



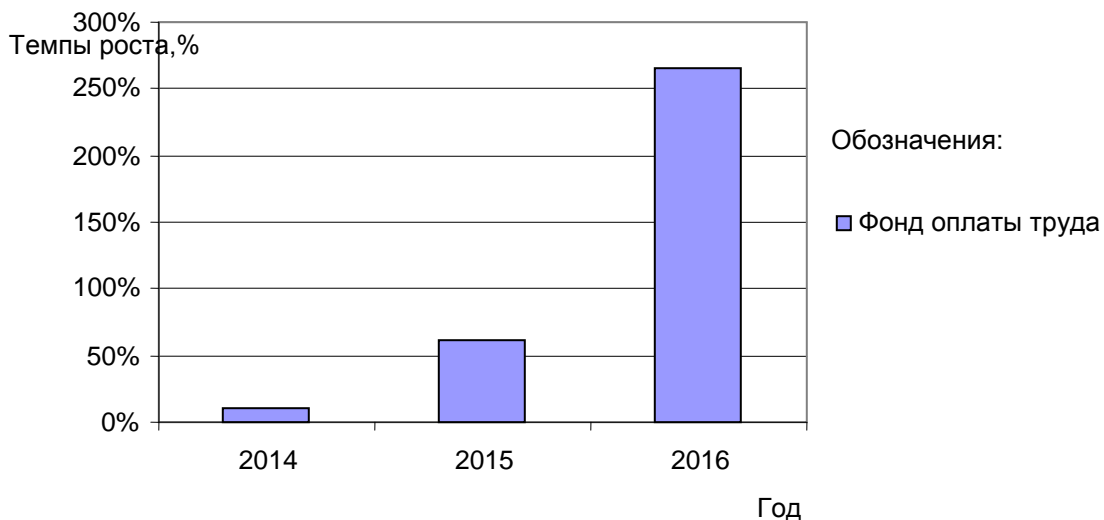
### Рисунок 11. Система вознаграждения персонала ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ»

Оценка материального стимулирования проводится по данным расчетно-платежных ведомостей за 2014 – 2016 гг., а так же по данным реестра о принятии/выбытии работников за аналогичный период (приложение 1). Динамики прибыли рассматривается по данным финансовой отчетности организации. В таблице 9 приведены результаты анализа зарплаты персонала за период 2014 – 2016 гг.

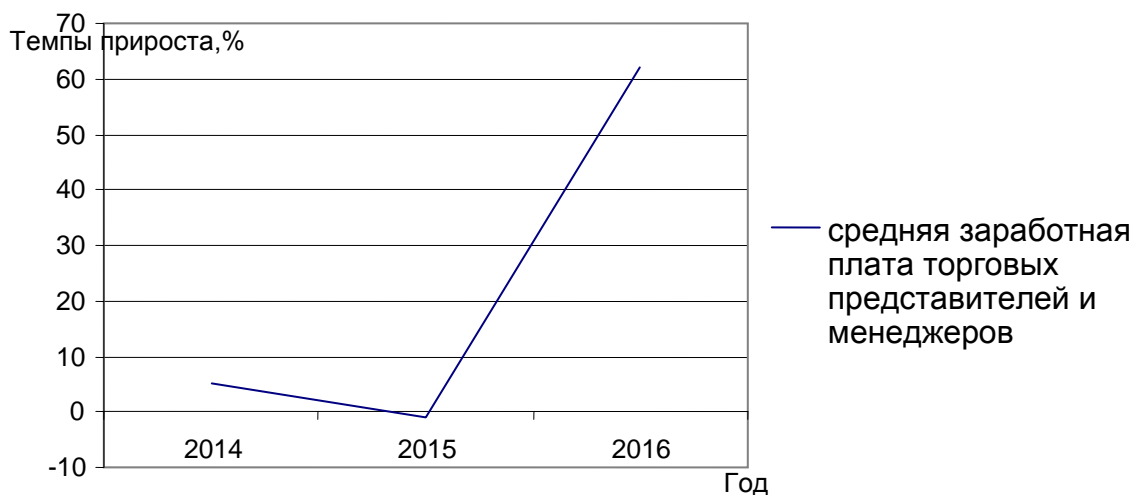
**Таблица 9**

#### Анализ заработной платы персонала ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ»

Учредители и подразделения организации	Заработная плата, тыс. руб в год			Отклонение абсолютное, тыс.руб			Отклонение относительное, %		
	2014	2015	2016	2014-2015	2016-2014	2016-2014	2014-2015	2016-2014	2016-2014
Учредители	1080	1317,6	3214	237,6	1886,4	2134	+22	+144	+197
Директор	240	293	492	53	199	252	+22	+67	+105
Бухгалтерия	396	400	720	4	320	324	+1	+80	+81
Менеджеры и торговые представители	1856,4	3120	8712	1263,6	5596	6855,6	+68	+179	+369
Склад и отдел доставки	1323,6	1998,2	3594	674,6	1595,8	2270,4	+50	+79	+171
Операторы	144	216	360	72	144	216	+50	+66	+150
Отдел закупа	180	370	480	90	110	200	+105	+29	+166
Охрана	216	240	320	24	80	104	+11	+33	+48
Итого	5436	7954,8	17892	2518,8	9937,2	12456	+46	+124	+229

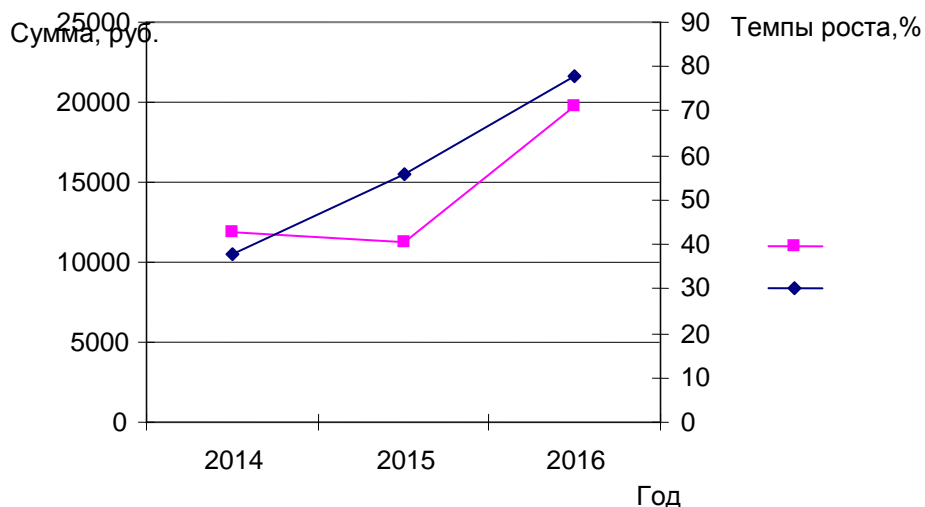


**Рисунок 12. Динамика темпов роста ФОТ в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» за период 2014 – 2016 гг.**

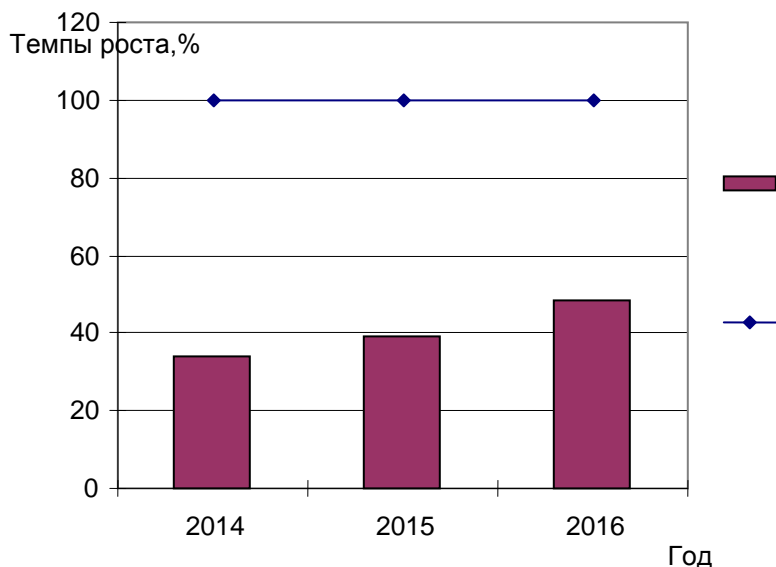


**Рисунок 13. Динамика темпов прироста средней заработной платы торговых представителей и менеджеров в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» за 2014 – 2016 гг.**





**Рисунок 14. Сравнение темпов роста зарплаты и численности персонала в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» за период 2014 – 2016 гг.**



**Рисунок 15. Динамика заработной платы торговых представителей и менеджеров ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» за период 2014 – 2016 гг.**

Согласно проведенному анализу в таблице можно сделать следующий вывод о том, что заработная плата в целом по предприятию возросла с 5436 тыс.руб. в 2015 г. до 17892 тыс.руб. в 2016г., что составило 183% (рисунок 2.8 ). В частности заработная плата руководителей увеличилась на 175%, с 1080 тыс. руб. до 3214 тыс. руб., при не

изменой численности кадрового состава (3 человека), аналогичная картина наблюдается у директора компании его заработная плата выросла на 83%, с 240 тыс. руб. до 492 тыс. руб.. На основе данных рисунков 2.9 и 2.10 можно увидеть, что показатель средней заработной платы торговых представителей и менеджеров упал на 6% (рисунок 2.8) при том, что доля их заработной платы в общем ФОТ увеличилась с 34,2% в 2015 г. до 39,2% в 2012 г. (рисунок 15). Это говорит о том, что компания, увеличивая кадровый состав ТП и менеджеров с 13 человек в 2015 г. до 22 человек в 2015 г. решила снизить затраты на оплату труда ТП и менеджеров, что пагубно отразилось на результатах деятельности и увеличило коэффициент текучести кадров. Именно эти показатели явились следствием существенного увеличения заработной платы торговых представителей и менеджеров на 63% по сравнению с 2015 г. (рисунок 2.8) и ростом доли заработной платы, в общем, ФОТ до 48,6% (рисунок 15) притом, что кадровый состав увеличился до 38 человек. Что касается остальной массы работников, то их доля заработной платы в общем ФОТ изменялась пропорционально росту численности с небольшим увеличением. Сравнение темпов роста заработной платы и численности в целом по предприятию можно наблюдать на рисунке 2.9. Увеличение заработной платы связано с тем, что ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» успешно развивается на рынке и полученная прибыль идет на стимулирование труда работникам.

### **2.3. SWOT-анализ действующей системы материального стимулирования в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ»**

Для успешной работы и развития предприятия в постоянно меняющейся макросреде необходимо учитывать влияние различных факторов.

Таким образом, в условиях динамично развивающейся рыночной экономики и относительно стабильной ситуации на рынке, влияние макросреды на деятельность

<p><b>ПРЕДПРИЯТИЕ</b></p> <p><b>ВНЕШНЯЯ СРЕДА</b></p>	<p><b>Внутренние силы S</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. хорошая репутация на рынке</li> <li>2. Нарботанная постоянная база</li> <li>3. квалифицированные кадры</li> <li>4. наличие широкого ассортимента продукции и прямые контракты с ведущими фирмами</li> <li>5. Наличие складских помещений в городе</li> </ol>	<p><b>Внутренние слабости W</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. зависимость от множества поставщиков продукции.</li> <li>2. трудно найти замену высококвалифицированному персоналу</li> <li>3.Необходим постоянный контроль соблюдения техник продаж</li> <li>4. Не оптимальная СМС</li> <li>5. Недостаток автоматизации</li> </ol>
<p><b>Внешние возможности O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление крупных национальных сетей</li> <li>2. Внедрение новых техник продаж, семинаров</li> <li>3.Разработка более совершенных программ складского учета</li> <li>4 Автоматизация работы склада</li> <li>5. Расширение региона</li> <li>6.Прямые контракты с новыми фирмами</li> <li>7.Совершенствование СМС</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. стратегия - <b>S1,2,3,4,5O1</b> – Привлечение сетей под своё покрытие</li> <li>2. стратегия <b>S1S2S3S5 O6</b> – Удовлетворение требований и условий фирм, подписание договоров</li> <li>3. <b>S1S2S3S5 S6 O5</b> Рост клиентов в регионе</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. стратегия <b>W1 O6</b> – эффективные логистические схемы, диверсификация портфеля заказов с целью снижения риска, заключение договоров</li> <li>2. стратегия <b>W2 W3 W4O2</b> - достойный уровень оплаты труда, сокращение адаптационного периода</li> <li>3 <b>W5 O4</b> Установка оборудования на складе</li> </ol>
<p><b>Внешние угрозы T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. возможность появления новых конкурентов</li> <li>2. внедрение новых техник продаж конкурентами,</li> <li>3. отток потребителей к конкурентам</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. стратегия <b>S1S2S3S4 S5 T1</b> – поддержание высокого уровня среди конкурентов, увеличение контрактов</li> <li>2. стратегия <b>S2S3T2</b> – разработка, внедрение новых технологий, повышение квалификации персонала</li> <li>3. стратегия <b>S4 T3</b> – стимулирование сбыта, усиление конкурентных преимуществ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. разработка и внедрение новой системы СМС</li> <li>2. развитие стратегии: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>S3 O2</b></li> <li>- <b>S1S2S3S4S5 O1O2O3</b></li> <li>- <b>S1S2S3S4S5 T1T2T3T4</b></li> <li>- <b>S2S3 T2</b></li> <li>- <b>S4T3T4</b></li> <li>- <b>W1W3O1O2</b></li> <li>- <b>W2 O1O2O3</b></li> </ul> </li> </ol>

**Рисунок 16. SWOT – матрица**

Плановые мероприятия по совершенствованию системы мотивации:

- повышение выручки и выполнение финансовых планов;
- повышение качества и услуг компании;
- повышение материальной заинтересованности работников организации и обеспечение им социальных гарантий;
- побуждение персонала предприятия работать максимально эффективно за минимальные деньги при стойкой иллюзии адекватности получаемого вознаграждения и неотвратимости заслуженного наказания;
- поддержание заинтересованности сотрудников в успешном проведении возможных структурных преобразований на предприятии, стимулирование высококвалифицированного труда персонала различных категорий;
- привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов, развитие таких качеств персонала, как инициатива, лояльность и преданность компании;
- создание стимулов для повышения качества принятия управленческих решений высшим управляющим составом предприятия, способствующих росту эффективности компании в целом и сокращению расходов;
- укрепление дисциплины работников, лояльности к компании и солидарной ответственности персонала;
- прояснение, согласование и доведение системы целей руководства до уровня каждого рабочего места (каждой должности).

В данном разделе выявлены прогрессивные направления, формы и методы стимулирования работников. В ходе анализа современных научных подходов к стимулированию персонала определено, что стимулирование выступает основным фактором мотивации трудовой деятельности персонала, представляя собой целенаправленное внешнее воздействие, которое усиливает побуждение к определенному поведению, а размер этого воздействия должен превышать те усилия, которые прилагает работник для получения благ. Стимулирование означает

непосредственное применение оптимально подобранного комплекса стимулов, побуждающих работников к эффективному труду.

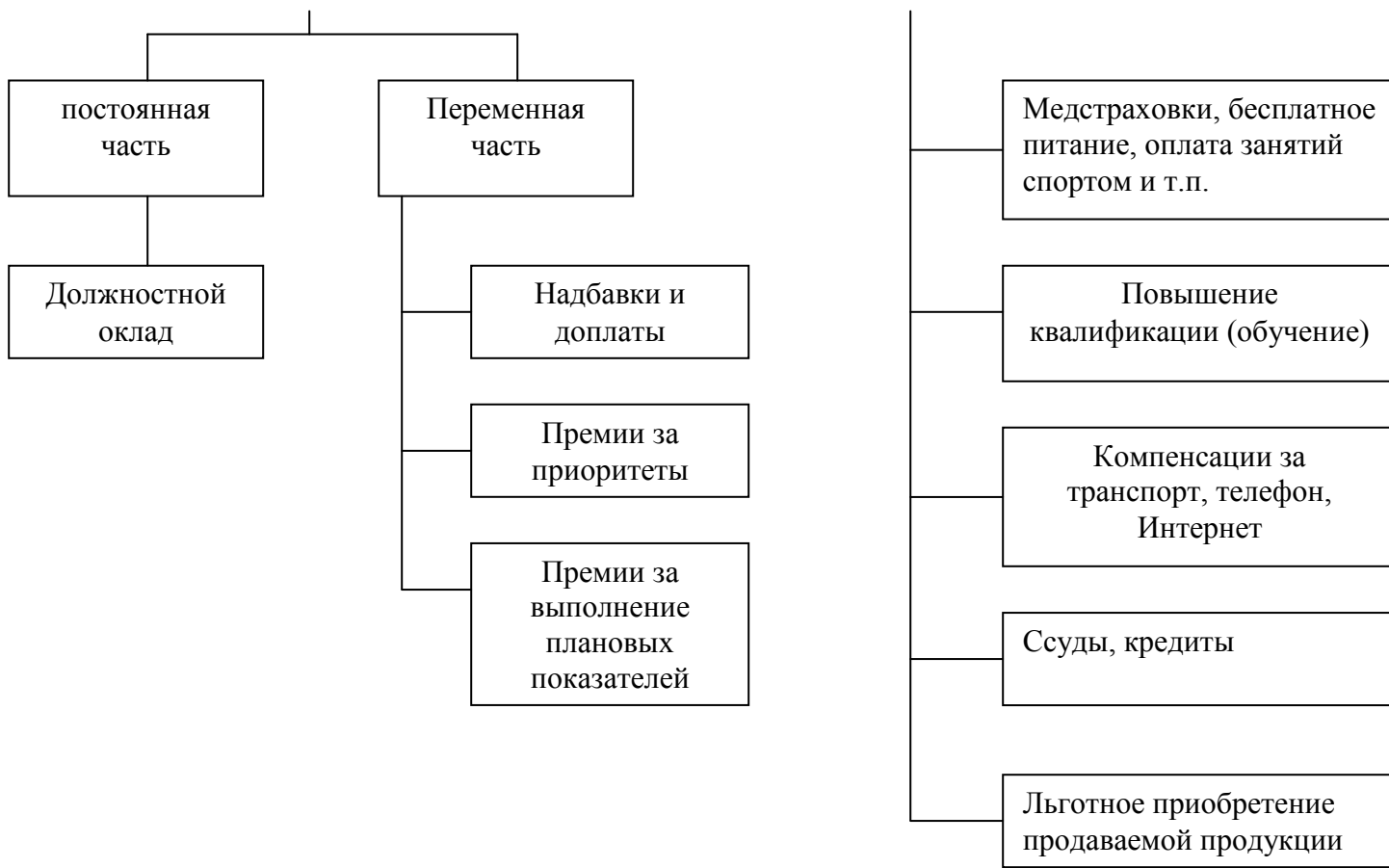
На наш взгляд, традиционно используемые классификационные признаки, такие как форма выражения, объект и время воздействия и др., характеризующие непосредственно содержательную сторону стимулов, не достаточны для представления оптимальной СМС. Потому наряду с этим рассматривается личностная значимость стимула, а также последствия воздействия стимула на личность.

В целях эффективного использования всего комплекса стимулов трудовой деятельности на уровне конкретного предприятия необходимо учитывать ряд требований, предъявляемых к организации стимулирования труда в условиях рыночной экономики. Среди них наиболее значимыми являются: комплексность стимулов, дифференцированность и гарантированность стимулирующих воздействий, справедливость поощрений, общественная гласность, оперативность и гибкость использования, обеспечение равенства возможностей, постепенность изменений.

Как показывают исследования, в комплексе стимулов трудовой деятельности наиболее распространенным и значимым видом является материальное стимулирование, которое регулирует поведение работника на основе использования различных материальных денежных и неденежных видов поощрений и санкций. Механизм его использования базируется на создании условий для реализации стремления работника удовлетворять свои потребности в деньгах, как всеобщем эквиваленте - средстве обмена на самые разнообразные материальные и духовные блага, производящиеся в обществе. Потребление этих благ влечет за собой развитие общества, рост его благосостояния и качества жизни в нем.

Выделим следующие направления материального стимулирования персонала (рисунок 16).





**Рисунок 16. Направления и структура материального стимулирования персонала ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ»**

Представленная на рисунке схема не только раскрывает (сверху вниз) структуру материального стимулирования, но и показывает (слева направо) порядок (очередность) формирования элементов этой структуры.

Выделенные в составе прямого материального стимулирования постоянная и переменная части ориентированы на выполнение различных функций: постоянная часть нацелена на удовлетворение базовых потребностей работника и членов его семьи, обеспечивает формирование чувства стабильности, уверенности в завтрашнем дне, защищенности работника и т.д.; переменная – ориентирует на достижение заранее заданных организационных целей, отражает индивидуальный вклад работника в конечные результаты деятельности подразделения, предприятия в целом.

1. Должностной оклад

### 1.1 Надбавки и доплаты к должностному окладу:

- Надбавка за руководство группой сотрудников.
- Надбавка за временное исполнение обязанностей.
- Надбавка за категорию.
- Доплата за открытие новой точки

### 2. Премии:

- Премии за выполнение плана (объём продаж)
- Премии за своевременную выручку от реализации
- Премии за деловую активность торговых точек
- Премии за выполнение товарного ассортимента по его группам, в том числе:
  - по 1-ой группе товарного ассортимента;
  - по 2-ой группе товарного ассортимента;
  - по 3-ей группе товарного ассортимента.

### 3. Организация обучения персонала :

- Организационное обучение.
- Внешнее обучение.

### 4. Объявление благодарности.

### 5. Штрафы:

- За некачественное обслуживание клиентов.
- За нарушение дисциплины.
- За нарушение установленных цен и тарифов на оказываемые услуги, товар.
- За приписки и искажения в отчетности, некачественное и несвоевременное предоставление отчетности и документации.
- За разглашение коммерческой тайны.
- За халатное отношение к оборудованию, инвентарю, мебели и другим материальным ценностям организации.

### Надбавки и доплаты к должностному окладу:

1. Надбавка за руководство группой сотрудников выставляется в денежном эквиваленте.

2. Надбавка за временное исполнение обязанностей выставляется в денежном эквиваленте.

3. Надбавка за категорию составляет 10% (Аттестация проводится каждые пол года при условии выполнения плана в последние 2 месяца).

4. Доплата за открытие новой точки выставляется в денежном эквиваленте.

Премии:

Следующие премии начисляются по данным таблицы 10.

**Таблица 10**

**Матрица начисления премий (от должностного оклада)**

Премия	Проценты выполнения плана			
	90 - 95	95-99	100	> 110
Объём продаж	20%	30%	45% от ДО	50%
Возврат денег	10%	20%	25%	25%
Покрытие ТТ	0	0	25%	25%
Приоритет 1	0	0	20%	25%
Приоритет 2	0	0	20%	25%
Приоритет 3	0	0	20%	25%

Плюсом к полученной ЗП работник получает компенсацию за транспорт, питание и телефон не зависимо от оклада, но с учетом специфики работы (регион или город).

Косвенное материальное стимулирование или социальный пакет имеет принципиально важное значение в стимулировании управленческого персонала, поскольку является, на сегодняшний день, одним из главных преимуществ предприятий, обладающих им, перед конкурентами, за счет вложений в развитие и социальное обеспечение персонала. Он нацелен на привлечение и закрепление персонала, решение социальных задач. Социальный пакет, так же как и все остальные



составляющие материального стимулирования, должен носить индивидуальный характер по отношению к каждому управленческому работнику, в то же время стимулировать работу управленческого персонала предприятия как команды.

Кроме этих, традиционных функций косвенного материального стимулирования, социальный пакет для персонала выполняет еще одну наиважнейшую функцию: статусную.

Обучение:

1. Внутреннее обучение бесплатное.
2. Внешнее обучение: фирма оплачивает 60%, работник - 40%.

Вынесение благодарности:

- Поздравления с днем рождения (список именинников на информационном стенде, «теплые» слова, поздравления, подарок от всех сотрудников («в складчину»)).

- «Витрина успехов» или «доска почета». Можно также вывешивать вырезки из газет, где положительно отмечается работа сотрудников компании. Особенно хорошо, если достижения связываются с целями и планом компании на текущий год.

- Вымпелы и кубки лучшему продавцу, лучшему подразделению продаж, лучшей связке «менеджер—торговый представитель», лучший наставник и т.п. Эффективно, когда критерии присуждения вымпела или кубка объективны, достижимы и известны всем.

- «Легенды компании» — сотрудники, давно работающие в компании и внесшие значительный вклад в ее становление и развитие или являющиеся «лицом» компании.

- Прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности). Назначение опытного сотрудника наставником новичку также может рассматриваться как вариант карьерного роста.

- Включение сотрудников в процесс принятия решений. Опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование об их сути, рассмотрение их предложений.

- Похвала. Устная на общих собраниях и праздниках, вручение грамот, «поставить в пример».

Штрафы:

1. За невыполнение плана составляют 15% от оклада работника;
2. За некачественное обслуживание клиентов составляют 10% от оклада работника;
3. За нарушение дисциплины 7% от оклада работника;
4. За нарушение установленных цен и тарифов на оказываемые услуги, товар 20% от оклада работника;
5. За приписки и искажения в отчетности, некачественное и несвоевременное предоставление отчетности и документации 25% от оклада работника;
6. За разглашение коммерческой тайны 40% от оклада работника;
7. За халатное отношение к оборудованию, инвентарю, мебели и другим материальным ценностям организации 20% от оклада работника.

Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. Как видно из показателей деятельности пока это оказывается успешным, но по результатам опросов и экспертных оценок, оказывается не достаточным для более продуктивной работы организации.

При устройстве на работу каждый сотрудник заполняет анкету, где указывает 3 наиболее важных для себя показателя, на первом месте для большинства оказался уровень заработной платы, на втором – коллектив, на третьем – личностный рост. По прошествии некоторого времени работы в компании повторного анкетирования не проводится, а вот приоритеты у многих меняются и возрастает ряд требований не беспокоивших работника на начальном этапе. И именно не удовлетворение этих потребностей ведет к текучести кадров.

Согласно модели Портера – Лоулера сотрудникам не достает внутреннего вознаграждения (чувство успеха при достижении цели, чувство значимости и статуса),

а его наличие существенно сказывается на удовлетворенности работника и как следствие результатах работы.

Для решения данной проблемы мною предложено проведение повторного анкетирования через каждые 6 месяцев, для выявления изменения потребностей работника. Поводом для их изменения могут послужить как факторы внутри компании так и за её пределами (свадьба, окончание института и т.п.)

Кроме того действующая в организации система сохранения сумм выплат заработной платы в тайне заставляет людей подозревать несправедливость, где её на самом деле нет. И если сохранять заработок сотрудников в тайне, то (как это следует из теории ожидания ) организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

Экономическая эффективность и преимущества предлагаемой системы стимулирования персонала ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» над действующей:

– Основной принцип политики ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» в области организации системы оплаты труда и материального стимулирования персонала - это обеспечение единого подхода к оплате труда работников, установление прямой зависимости заработной платы от фактических результатов финансово- хозяйственной деятельности Общества при дифференцированном подходе к оценке деятельности и личного вклада каждого работника.

– Разработанная новая система стимулирования, основана на абсолютной зависимости премиального фонда ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» от эффективности его работы за отчетный период.

Основная задача, которая ставилась перед системой стимулирования – стать приемлемой, более эффективной, изменить психологию работников по отношению к вознаграждению за труд и внедрить такую систему мотивации, при которой каждый работник должен премию заработать, причем размер заработанной премии напрямую

зависит от результатов труда в целом всего предприятия, каждого конкретного подразделения и качества труда данного работника.

Основные особенности новой системы мотивации следующие:

1. Вся система материального стимулирования будет отражаться документально, это говорит об открытости и защищенности системы.

2. Заработная плата станет гласной, чтобы не потерять положительного материального воздействия.

3. Диапазон изменения премии для конкретных работников значительно меняется в зависимости от качества их труда.

4. Система премирования становится более ёмкой, гибкой и мобильной.

5. Изменился принцип начисления премии: Премия не выдается - премия зарабатывается. Размер премии не должен быть менее 20% иначе он не заметен.

6. Повышается личная заинтересованность каждого работника в результатах, как своего труда, так и результатов труда Общества в целом и подразделений в его структуре.

7. Отменяется система бонусов (не совершенство системы заключается в том, что работник не пытается подниматься по карьерной лестнице, а всего лишь получает бонусы за выслугу лет и начинает относиться к клиентам как к друзьям, а не партнерам по бизнесу).

8. Вводится система надбавок для повышения эффективности.

9. Для реализации внутреннего вознаграждения разработана система поощрений.

### **Выводы по второй главе**

ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» оценивается как положительное. Созданы предпосылки для осуществления эффективной деятельности, направленной на достижение основных целей. Комбинируя внутренние силы (S) и внешние возможности (O), предприятие сможет увеличить долю рынка, а также продолжить эффективную работу по удовлетворению запросов потребителей и развитию новых

территорий. Внутренние силы (S) необходимо направить на нейтрализацию действия внешних угроз (Т), путем поддержания высокого уровня качества предоставляемых услуг, уровня подготовки персонала и введением новой системы стимулирования персонала.

По результатам введения новой системы мотивации увеличивается ФОТ минимум на 8% (уровень инфляции включенный в Гос.Бюджет), рост уровня премии, надбавок и доплат приведет к существенному увеличению коммерческих расходов (на заработную плату). Данные расходы будут регулироваться коэффициентом деловой активности работника (разработанный методом экспертных оценок), выставляемый руководителями отделов по итогам месяца. Покрытие этих расходов будет проводиться за счет снижения суммы затрат на обучение и адаптацию работников и увеличением объема продаж по средством работы более сплоченного, квалифицированного и мотивированного персонала способного к карьерному росту, что в свою очередь позволит расширить количество прямых контрактов с крупнейшими поставщиками ( например: Нивея, Эвиап, Арнест ) и соответственно принесёт не малую прибыль.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время одна из основных проблем современной России заключается в формировании эффективной системы управления предприятиями, в реализации, которой ключевую нагрузку несут специалисты в области управления человеческими ресурсами. Поэтому управленческая деятельность современной организации должна быть направлена на увеличение работоспособности своих служащих путем разработки соответствующих мер по вмешательству в конфликтные ситуации и осуществление поиска эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого ресурса. Решающим причинным фактором результативной деятельности людей является их мотивация.

Работники организации являются основным ее капиталом, так как именно от них зависит достижение целей организации. Для того чтобы работники стремились к достижению целей организации необходимо, чтобы та, в свою очередь, мотивировала их на это. Под мотивацией в данном случае понимается процесс побуждения себя или других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации.

Одним из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование, является стимулирование. Стимулирование — это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей, где стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

В практике управления одной из самых распространенных форм стимулирования является материальное стимулирование. Роль данной формы стимулирования

исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Сущность материального стимулирования наемных работников заключается в следующем:

- это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника;
- это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации;
- это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Материальное стимулирование имеет два основных вида, учитывая предмет потребности.

Материальное денежное стимулирование использует денежные средства, как стимул.

Сюда относятся оплата по тарифам и окладам, премии, депремирование, штрафы и др. Предмет потребности - деньги.

Материальное не денежное стимулирование управляет объектом посредством материальных благ, которые по каким — либо причинам затруднены для приобретения за деньги (жилье, путевки, др. материальные блага), т. е. Предмет потребности - набор жизненно важных для объекта материальных благ.

Система материального стимулирования в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» включает в себя:

1. Должностной оклад.
2. Бонус за выслугу лет:
  - 1 год - 10% от должностного оклада;
  - 2 года - 15% от должностного оклада;

- более 3 лет - 20% от должностного оклада.

3. Надбавка за категорию (аттестация) составляет 15% от должностного оклада.

4. Бонус либо премии по результатам личной деятельности составляет от 10 до 25 % от должностного оклада. Рассчитывается по месячным отчетам и видимым результатам.

5. Бонусы и премии по результатам деятельности организации в целом составляют от 10 до 20% от должностного оклада.

Согласно проведенному анализу в таблице 2.4 можно сделать следующий вывод о том, что заработная плата в целом по предприятию возросла с 5436 тыс.руб. в 2014 г. до 17892 тыс.руб. в 2016 г., что составило 183% (рисунок 2.8 ). В частности заработная плата руководителей увеличилась на 175%, с 1080 тыс. руб. до 3214 тыс. руб., при не изменой численности кадрового состава (3 человека), аналогичная картина наблюдается у директора компании его заработная плата выросла на 83%, с 240 тыс. руб. до 492 тыс. руб.. На основе данных рисунков 2.9 и 2.10 можно увидеть, что показатель средней заработной платы торговых представителей и менеджеров упал на 6% ( рисунок 2.8 ) при том, что доля их заработной платы в общем ФОТ увеличилась с 34,2% в 2014 г. до 39,2% в 2014 г. (рисунок ). Это говорит о том, что компания, увеличивая кадровый состав ТП и менеджеров с 13 человек в 2014 г. до 22 человек в 2014 г. решила снизить затраты на оплату труда ТП и менеджеров, что пагубно отразилось на результатах деятельности и увеличило коэффициент текучести кадров. Именно эти показатели явились следствием существенного увеличения заработной платы торговых представителей и менеджеров на 63% по сравнению с 2014 г. (рисунок) и ростом доли заработной платы, в общем, ФОТ до 48,6% ( рисунок ) притом, что кадровый состав увеличился до 38 человек. Что касается остальной массы работников, то их доля заработной платы в общем ФОТ изменялась пропорционально росту численности с небольшим увеличением. Сравнение темпов роста заработной платы и численности в целом по предприятию можно наблюдать на рисунке . Увеличение заработной платы связано с тем, что ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» успешно



развивается на рынке и полученная прибыль идет на стимулирование труда работников.

Но как видно из данных таблиц во второй главе на предприятии наблюдается постоянное движение кадрового состава в значительном объеме, что является весьма затратным фактором для предприятия и говорит о наличии возможности увеличения объема продаж и повышении прибыли при сокращении коэффициента текучести.

На основе проведенного анализа можно выделить недостатки системы мотивации ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ»

Основные недостатки системы материального стимулирования в ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ»:

1. Система материального стимулирования не имеет четкой структуры, выработанные нормы вознаграждений завышены. Данная система может привести к «пресыщению» работников и отрицательно сказаться на результатах деятельности фирмы.

2. Система оплат и вознаграждений документально не оформляется и носит скрытый характер.

3. Система материального стимулирования не связана с достижениями целей, которые определены в плане, не привязана к плановому результату.

Разработанная система материального стимулирования персонала ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» включает в себя:

1. Должностной оклад

1.1 Надбавки и доплаты к должностному окладу:

- Надбавка за руководство группой сотрудников.
- Надбавка за временное исполнение обязанностей.
- Надбавка за категорию.
- Доплата за открытие новой точки

2. Премии:

- Премии за выполнение плана (объем продаж)

- Премии за своевременную выручку от реализации
- Премии за деловую активность торговых точек
- Премии за выполнение товарного ассортимента по его группам, в том числе:
  - по 1-ой группе товарного ассортимента;
  - по 2-ой группе товарного ассортимента;
  - по 3-ей группе товарного ассортимента.

### 3. Организация обучения персонала :

- Организационное обучение.
- Внешнее обучение.

### 4. Объявление благодарности.

### 5. Штрафы:

- За некачественное обслуживание клиентов.
- За нарушение дисциплины.
- За нарушение установленных цен и тарифов на оказываемые услуги, товар.
- За приписки и искажения в отчетности, некачественное и несвоевременное предоставление отчетности и документации.
- За разглашение коммерческой тайны.
- За халатное отношение к оборудованию, инвентарю, мебели и другим материальным ценностям организации.

*Новая система материального стимулирования преследует следующие цели:*

- повышение выручки и выполнение финансовых планов;
- повышение качества товара и услуг компании;
- повышение материальной заинтересованности работников организации и обеспечение им социальных гарантий;
- побуждение персонала предприятия работать максимально эффективно за минимальные деньги при стойкой иллюзии адекватности получаемого вознаграждения и неотвратимости заслуженного наказания;

- поддержание заинтересованности сотрудников в успешном проведении возможных структурных преобразований на предприятии, стимулирование высококвалифицированного труда персонала различных категорий;
- привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов, развитие таких качеств персонала, как инициатива, лояльность и преданность компании;
- создание стимулов для повышения качества принятия управленческих решений высшим управляющим составом предприятия, способствующих росту эффективности компании в целом и сокращению расходов;
- укрепление дисциплины работников, лояльности к компании и солидарной ответственности персонала;
- прояснение, согласование и доведение системы целей руководства до уровня каждого рабочего места (каждой должности).

Основной принцип политики ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» в области организации системы оплаты труда и материального стимулирования персонала - это обеспечение единого подхода к оплате труда работников, установление прямой зависимости заработной платы от фактических результатов финансово- хозяйственной деятельности Общества при дифференцированном подходе к оценке деятельности и личного вклада каждого работника. Разработанная новая система материального стимулирования, основана на абсолютной зависимости премиального фонда ООО «ЛИДЕР-ПАРФЮМ» от эффективности его работы за отчетный период. Основная задача, которая ставилась перед системой мотивации - изменить психологию работников по отношению к вознаграждению за труд и внедрить такую систему мотивации, при которой каждый работник должен премию заработать, причем размер заработанной премии напрямую зависит от результатов труда в целом всего предприятия, каждого конкретного подразделения и качества труда данного работника.

Основные особенности новой системы мотивации следующие:

1. Вся система материального стимулирования будет отражаться документально, это говорит об открытости и защищенности системы.

2. Заработная станет гласной, чтобы не потерять положительного материального воздействия.

3. Диапазон изменения премии для конкретных работников значительно меняется в зависимости от качества их труда.

4. Система премирования становится более ёмкой, гибкой и мобильной.

5. Изменился принцип начисления премии: Премия не выдается - премия зарабатывается. Размер премии не должен быть менее 20% иначе он не заметен.

6. Повышается личная заинтересованность каждого работника в результатах, как своего труда, так и результатов труда Общества в целом и подразделений в его структуре.

7. Отменяется система бонусов (не совершенство системы заключается в том, что работник не пытается подниматься по карьерной лестнице, а всего лишь получает бонусы за выслугу лет и начинает относиться к клиентам как к друзьям, а не партнерам по бизнесу).

8. Вводится система надбавок для повышения эффективности.

9. Для реализации внутреннего вознаграждения разработана система поощрений.

По результатам введения новой системы мотивации увеличивается ФОТ минимум на 8% (уровень инфляции включенный в Гос.Бюджет), рост уровня премии, надбавок и доплат приведет к существенному увеличению коммерческих расходов (на заработную плату). Данные расходы будут регулироваться коэффициентом деловой активности работника (разработанный методом экспертных оценок), выставляемый руководителями отделов по итогам месяца. Покрытие этих расходов будет проводиться за счет снижения суммы затрат на обучение и адаптацию работников и увеличением объема продаж по средством работы более сплоченного, квалифицированного и мотивированного персонала способного к карьерному росту, что в свою очередь позволит расширить количество прямых контрактов с крупнейшими поставщиками (например: Нивея, Эвиап, Арнест ) и соответственно принесёт не малую прибыль.

