



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ
ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

**Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная**

Проверка на объем заимствований:

83,52 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«12» мая 2020 г.

зав. кафедрой ЭУиП

Рябчук Павел Георгиевич

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-309-147-2-1

Ксенофонтова Софья Алексеевна

Научный руководитель:

к.э.н., доцент

Рябчук Павел Георгиевич

Челябинск

2020

Содержание

Введение	3
Глава I Теоретические и методические аспекты эффективности систем мотивации в современных организациях	9
1.1 Терминологический анализ исследования.....	9
1.2 Анализ методик оценки эффективности систем мотивации.....	18
1.3 Управление системами мотивации в условиях современной России.....	27
Выводы по I главе.....	38
Глава II Проектирование системы мотивации персонала ООО «МОЛЛ»	41
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «МОЛЛ».....	41
2.2 Обоснование проекта совершенствования системы мотивации персонала ООО «МОЛЛ».....	61
2.3 Оценка эффективности проекта	78
Выводы по II главе.....	88
Заключение	90
Список литературы	95
Приложения	105

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Одной из приоритетных задач, стоящих перед руководством любой компании в современных рыночных условиях, является эффективное использование человеческого капитала. Особую значимость этот процесс приобретает в период нестабильности внешней среды, требующей гибкости и конкурентоспособности компании, в рамках проведения постоянных внутренних и внешних изменений. Основа эффективной деятельности компании - рациональная организация управления, а главным источником и движущей силой любых изменений в компании становится человеческий ресурс и резерв. Поэтому, обеспечение его эффективного использования и максимальной генерации – это стратегически важный аспект в деятельности любой компании. С позиции постоянного совершенствования и усиления этого процесса, ключевая роль управления персоналом отводится процессу мотивации.

Сейчас можно говорить о нескольких важных направлениях в системе мотивации. Одно из направлений связано с тем, что система мотивации должна быть экономичной и даже экономной, поскольку в условиях кризиса действует постулат «зачем платить больше, когда можно платить меньше», который может быть разным, подчас неизмеримым, косвенным или латентным. При этом чаще всего речь идет именно о сиюминутном результате, позиции, которая не обещает длящегося эффекта. Также следует отметить, что мотивация в компании – это, прежде всего, вопрос лидерства, идущего от первых лиц компании, от их политической воли, способности проводить организационные изменения и видеть организацию как систему.

Основной задачей любой компании является максимально эффективное использование потенциала своих сотрудников. Именно поэтому в настоящее время происходит переориентирование современных технологий управления в сторону мотивации, которая учитывает глубинные личностные мотивы сотрудников, а также неформальную структуру компании. В настоящее

время многие руководители не придают особого значения происходящим изменениям, что существенно снижает эффективность управления. На взгляд автора, это связано с отсутствием методологии построения четкой системы управления, учитывающей потребности современного сотрудника и требования высокотурбулентной внешней среды.

В условиях, когда происходит качественное усложнение управления за счет повышения роли психологических технологий, возникает необходимость в углублении профессионализма и в усилении специализации руководителя. Инструментом, который позволяет не только объединить в себе различные методики, но и открывает новые возможности развития.

Так, эффективность сотрудника можно представить, как сочетание двух ключевых компонентов – мотивации человека к деятельности и достижению целей компании и его навыков и умений, то есть, его способности выполнять свои профессиональные функции. И чем выше в иерархии компании стоит сотрудник, тем сильнее на его результативность влияют мотивация и деловые качества. Для усиления мотивации и формирования желаемого успешного поведения необходим тесный человеческий контакт, экспериментирование и обратная связь в режиме реального времени.

Степень разработанности темы исследования. Основопологающей теоретической и методологической базой диссертации являются классические труды зарубежных и российских ученых в сфере мотивации персонала.

Изучение понятия мотивации персонала было проведено по ряду работ зарубежных исследователей: Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля (научный подбор кадров и совершенствование системы экономического стимулирования); Э. Мэйо (социально-экономическое обоснование различных методов управления персоналом); С. Альдерфера, Ф. Герцберга, Д. МакКлеланда, А. Маслоу, (содержательные теории мотивации); Д. Адамса, В. Врума, Л. Портера (процессуальные теории мотивации); П.

Друккера, У. Оучи, (современная гуманистическая концепция управления человеческими ресурсами).

Среди российских авторов следует выделить таких как Н.А. Витке, А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Е.Ф. Розмирович, которыми были проработаны проблемы научной компании труда и взаимоотношений людей в процессе производства. Также, автором были изучены работы Д.А. Аширова, И.А. Баткаева, О.С. Виханского, М.В. Грачева, А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, А.В. Филиппова.

Таким образом, актуальность исследования обусловлено, во-первых, значимостью изучения методов совершенствования системы мотивации, в целом, а во-вторых, недостаточной проработанностью данной проблемы.

Гипотеза исследования заключается в предположении, что если провести комплексный анализ деятельности предприятия, выявить основные характеристики системы мотивации персонала, определить причины, вызывающие снижение мотивации персонала, разработать, и внедрить программу повышения уровня мотивации персонала, то экономическая эффективность предприятия повысится.

Целью исследования является теоретическое обоснование системы мотивации персонала, разработка и реализация программы ее совершенствования.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие **задачи**:

1. Изыскание понятия мотивации, как функции управления персоналом.
2. Изучить принципы совершенствования системы мотивации персонала.
3. Проанализировать существующую систему мотивации персонала.
4. Анализ действующей системы мотивации персонала на исследуемом предприятии.

5. Проектирование и реализация программы совершенствования системы мотивации персонала.

6. Анализ эффективности разработанной и реализованной программы совершенствования системы мотивации персонала.

Объектом исследования является система мотивации персонала.

Предметом исследования является процесс совершенствования системы мотивации персонала.

Исследование проводилось с использованием теоретических и эмпирических **методов**. *Теоретические методы* включали: анализ экономической, управленческой литературы, нормативных документов об коммерческой деятельности; проектирование. *Эмпирические методы* анализ внедрения программы повышения эффективности системы мотивации; расчет экономического положения организации; статистические методы обработки данных.

Информационно-эмпирической базой исследования составили обобщённые, систематизированные и проанализированные статистические, социологические и маркетинговые материалы. Информационную базу представили законодательные и нормативные акты Российской Федерации в исследуемой области; справочные материалы, опубликованные в зарубежных и российских источниках; аналитические и обзорные исследования; электронные ресурсы сети Интернет, а также авторские результаты обработки данных.

Научная новизна состоит в формулировании и решении задач исследования; в систематизации, интерпретации информационных данных; в обосновании и разработке научно-практического проекта повышения эффективности системы мотивации современной организации.

Положения, выносимые на защиту:

1. Терминологический анализ, систематизация и обобщение.
2. Анализ действующей системы мотивации и идентификация проблем ее реализации.

3. Проект совершенствования модели эффективной системы мотивации персонала в ООО «МОЛЛ» разработанный на основе всеобъемлющего экономического-управленческого анализа текущего положения организации в современных реалиях.

4. Чувствительность социально – экономических показателей предприятия к волатильности факторов мотивирующей среды.

Защищаемые положения определяют научную новизну и практическую значимость настоящего исследования.

Теоретическая значимость работы состоит в том, что в данном диссертационном исследовании определены различия подходов в определении термина мотивация, выделена общая черта в результатах исследований специалистов, которая характеризует мотивацию как побуждение к деятельности. Выявлены особенности управление системами мотивации в условиях современной России

Практическая значимость работы: на основе разностороннего экономико-управленческого анализа разработана и апробирована комплексная программа повышения эффективности системы мотивации персонала розничного магазина «Розничная сеть СПАР 16» ООО «МОЛЛ».

База исследования: исследование проводилась на базе «Розничная сеть СПАР 16». (в соответствии с учредительными документами). Месторасположение (в соответствии с учредительными документами): Россия, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Чичерина, 3а.

ООО «МОЛЛ», торговая сеть «МОЛНИЯ – SPAR». Юридический адрес общества: 454091, г. Челябинск, Ул. Труда, 166. тел.: +7 (351) 266-99-14.

Степень достоверности и внедрение результатов исследования. Выводы, полученные в результате проведенного диссертационного исследования, основываются на теоретических выводах, полученных в ранее опубликованных исследованиях, статистических и эмпирических данных.

Публикации. По теме исследования опубликовано 3 работы общим объемом 3,03 п.л. (авторский объем – 2,01 п.л.), - в научных изданиях, размещенных в базе РИНЦ. Все публикации по теме диссертации.

Объем и структура диссертации. Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, содержащего 83 источника. Текст изложен на 104 страницах, включает 22 таблиц, 9 рисунков и 1 приложение.

В первой главе изучены понятие мотивации труда, его функции и принципы, определены виды и формы системы мотивации, рассмотрены стимулирующие системы современных компаний на основе Российского и зарубежного опыта.

Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «МОЛЛ», рассмотрены абсолютные и относительные показатели трудовых ресурсов предприятия за период 2017-2019 гг. и изучена действующая система мотивации и история ее формирования. Разработан и внедрен комплексный проект по совершенствованию системы мотивации труда ООО «МОЛЛ», обоснована экономическая эффективность внедрения проекта.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1 Терминологический анализ исследования

Правильный выбор методов эффективного управления организацией является основной задачей менеджера. При этом важно понимать, что методы управления оказывают разное воздействие на производство и на работника. Развитие производства основано на объективных экономических законах и поэтому прогнозируется достаточно четко и определенно. Основные сложности возникают в процессе координации и управления людьми, которые осуществляют и регулируют процесс производства. Люди – это основа любого бизнеса, и от того, насколько они мотивированы и вовлечены в работу, зависит экономический результат работы каждого предприятия. Каждый человек – это уникальный и сложный мир, который можно представить, как совокупность трех образов: Я-внутреннее личное, Я-производственное, Я-социальное, общественное [33, с. 4].

Каждому из этих образов соответствует своя группа потребностей, мотивов и стимулов. Для анализа этих образов, как считают Соломанидины Т.О. и В.Г. [7], следует применять ситуационный подход, поскольку человек в разных аспектах своей деятельности к принятию решению подходит с разных позиций.

Важно понимать, что в современных условиях, в высокотурбулентной внешней среде, только эффективная совместная работа всех участников производственного процесса гарантирует достижение высокого результата. Кроме того, необходимо учитывать все составляющие внутреннего мира человека, для того чтобы создавать комфортные условия для максимально гармоничного совмещения интересов и ожиданий сотрудника и компании.

Управление людьми – это, по сути, управление мотивацией. При простых привычных действиях мотивационный процесс осуществляется

почти незаметно для себя и окружающей среды, поэтому, в случае его постоянного и установок, сложившихся за предыдущий период, в соответствующих поведенческих навыках этот процесс становится автоматическим, безусловным.

Мотивация представляет собой сложный процесс побуждения человека к определенному поведению и деятельности под воздействием внутриличностных и внешних факторов. Мотивация – результат многоступенчатого воздействия внутреннего мира человека – прежде всего его потребностей и стимулов, направленных на активизацию его поведения.

В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту мотивация имеет различные определения. Так, известные во всем мире классики М. Альберт, М. Мескон и Ф. Хедоури определяют мотивацию - как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей компании. В их понимании мотивация представляет собой осознанный выбор человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей. [23, с.142]

Некоторые отечественные ученые под мотивацией труда понимают стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Другие определяют мотивацию как внутренне состояние человека, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к достижению поставленной цели.

По мнению В.П. Пугачева понятие мотивации включает два аспекта: объективный, отражающий влияние на человека среды, внешнего мира, и субъективный, связанный с особенностями его восприятия и реагирования на него. Эти два аспекта нашли свое выражение в следующих понятиях: «мотивирование», т.е. побуждение человека к определенной деятельности с

помощью внешних и внутриличностных факторов, и «мотивированность» как психологическое состояние, характеризующее готовность индивида к определенному поведению. В этом, втором аспекте о мотивации говорят, как о состоянии потребностей, ценностей, убеждений и установок человека, определяющих его поведение. В психологической литературе мотивацию чаще отождествляют с состоянием мотивированности, его возникновением и динамикой, с процессом психологической детерминации поведения, в экономической – с мотивированием и стимулированием. [16, с.49]

Существование различных подходов к исследованию мотивации, а также принадлежность самих исследователей к различным областям знаний, порождает существенный разброс в определении самой категории «мотивации». В таблице 1 отражены основные определения мотивации, наглядно показывающие этот разброс.

Таблица 1 – Трактовка понятия «мотивация» в трудах современных российских исследователей

Определение	Авторы
1	2
Формирование мотивации трудового поведения работников предполагает сочетание внутренних и внешних побудителей к направленности их действий. Потребности тогда становятся внутренним побудителем того или иного типа трудового поведения, когда они осознаются работниками в качестве интереса, т.е. отражают потребность как стремление удовлетворить ее посредством участия в трудовом процессе.	Адамчук В.В., Кокин Ю.П., Яковлев Р.А. [46, с.57]
Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированных на достижение определенных целей	Виханский О.С., Наумов А.И. [51, с.73]
Мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей	Генкин Б.М. [60, с.35]

Продолжение таблицы 1

1	2
Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности	Дятлов В.А., Кибанов А.Я. Пихало В.Т. [69, с.92]
Мотивация – это процесс стимулирования себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей компании	Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. [75, с.39]
Мотивация как процесс оказывает действие на поведение человека, направляя его к нужным для компании действиям для достижения целей. С позиции мотивации трудового поведения человек рассматривается в качестве важнейшего элемента капитала компании, а затраты на оплату труда, создание благоприятных условий деятельности и мотивацию – как особый вид инвестиций	Резник С.Д., Левина С.Ш., Глухова И.В [77, с.61]
Мотивация – это вербальное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) Для объяснения реального трудового поведения	Ромашов О.В. [77, с.98]
Мотивация – это органическая часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия, реализующие планы компании	А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина [75, с.108]
Под мотивацией понимается процесс, механизм, действия со стороны государства, органов управления предприятием и т.д., побуждающие кого-либо (отдельного человека или группу людей) к деятельности для достижения конкретных целей и результатов	Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. [69, с.82]
Мотивация – совокупность побудительных причин, поводов человеческого поведения, его теоретической и практической деятельности, трудового или иного акта.	[69, с.85]
Мотивация – использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью, побуждающих человека к активности и производительности труда; включает и формирование мотивов в процессе деятельности человека, и закрепление их в качестве постоянно действующей доминанты.	[60, с.101]

1	2
Мотивация – совокупность мотивов поведения и деятельности; процесс стимулирования человеком (работником) самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей компании.	В.М. Анисимова [51, с.39]
Мотивация - внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения.	Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. [46, с.72]
Мотивация – создание регулирующих трудовые отношения взаимно однозначных условий, обеспечивающих соответствие между конкретными интересами работника и работодателя, при котором у работника появляется потребность самоотверженно трудиться.	Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. [62, с.17]
Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.	В. Надеждина [62, с.22]

Анализируя представленный в таблице материал, можно сделать вывод, что мотивация рассматривается как:

- совокупность мотивов поведения и деятельности;
- система внутренних и внешних факторов;
- побуждение к активной деятельности;
- использование мотивов поведения;
- побудительная причина, повод;
- процесс стимулирования действия любых стимулов.

Исследование трактовки термина «мотивация» показало не только различие подходов, но и позволило выделить общую черту, которая характеризует мотивацию как побуждение к деятельности.

Исходя из этого определения, можно выделить 3 ключевых для исследования мотивации понятия: потребность, мотив и стимул.

Мотивация инициируется наличием неудовлетворенной потребности, то есть, осознанной человеком физиологической или психологической нужды в чем-либо на данный момент времени. Существует несколько определений понятия «потребность»:

- направленность на осуществление определенных действий для поддержания жизнедеятельности;
- это осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях;
- это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее у человека побуждение к действию;
- это нужда в чем-то объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы;
- глубинные неосознанные установки человека на самосохранение и обеспечение собственной биологической и социальной целостности;
- основные решающие силы активности индивида во взаимодействии с окружающим миром.

Важно отметить, что потребность всегда требует устранения, то есть, удовлетворения. Разные люди по-разному реагируют на возникающие потребности: они могут идти не только в сторону удовлетворения потребностей, но подавлять их или вообще не реагировать на них в течение какого-то времени. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. Они могут возобновляться, но при этом менять форму проявления и степень своего влияния на человека [36].

Возвращаясь к потребностям, следует еще раз акцентировать, что потребность является той силой, которая заставляет людей действовать, производить материальные, социальные и духовные блага. Субъективным выражением этого побуждения к деятельности, сформировавшимся для каждого конкретного человека под воздействием окружающего его внешнего мира, которое отражено в сознании, является мотив.

Мотивы трудовой деятельности – это по сути причины, определяющие поведение человека в процессе труда. Мотивация сотрудника может быть, как внутренней, зависящей от содержания его потребностей или ролей, так и внешняя, которая подразделяется на административную, экономическую и социальную. Получается, что внешняя мотивация не связана с содержанием определенной деятельности, но обусловлена внешними по отношению к объекту управления обстоятельствами. Внутренняя мотивация – это мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям, путем пробуждения в нем определенных мотивов. Соответственно, проявлением мотивации работника является непосредственная необходимость выполнить работу определенным образом.

Существуют два способа мотивирования работника [12].

Первый способ подразумевает внешнее воздействие на работника, опираясь на мотивы, которые побуждают человека к определенным действиям и приводят к желательным результатам. Данный способ называется стимулированием, являющимся одним из средств, с помощью которых осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в компании, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. То есть, обучение как один из методов мотивирования людей формирует их интерес к делам компании, что побуждает работников осуществлять необходимые действия, не дожидаясь или вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Таким образом, второй способ мотивирования ориентирован на формирование необходимых в работе мотивов через воспитательное и обучающее воздействие на работника. Понятно, что этот способ более сложен и продолжителен по времени, так как опирается на внутреннюю мотивацию работника и ее подкрепление результатами действий.

Следует отметить, что главной целью менеджмента любой компании должно стать формирование у сотрудников внутренней мотивации, поскольку именно тогда он начинает воспринимать себя как первопричину собственного поведения. Как следствие этого у работника снижается зависимость от положительных и отрицательных подкреплений со стороны руководства и растет самомотивация.

Можно выделить следующие индикаторы, по которым можно оценить уровень самомотивации у сотрудника [15]:

- формирование ощущение радости от работы;
- развитие заинтересованности в труде;
- идентификация работника с предприятием;
- сотрудничество;
- побуждение к возникновению новых идей и представлений;
- пропадает необходимость в дополнительных стимулах для повышения эффективности персонала.

Для целей исследования важно соотнести два рассмотренных понятия.

Мотивирование и стимулирование, которые являются различными по содержанию способами воздействия на мотивацию человека. Мотивирование является более широким понятием, которое включает в себя стимулирование, как основной инструмент.

Мотивирование – это долговременное воздействие на человека в целях изменения самой структуры мотивации, т.е. ценностных ориентаций потребностей человека, формирование определенных мотивов и развитие на этой основе его трудового потенциала.

Стимулирование – это инструмент управления мотивацией человека посредством внешнего побуждения к активности через различные блага (стимулы), способные удовлетворить потребности человека. Механизм стимулирования предполагает воздействие на уже имеющуюся систему мотивов человека, актуализируя и усиливая эти мотивы, но не меняя саму структуру мотивации [37].

В основе понятий мотивирования и стимулирования лежат понятия мотива и стимула. Понятие мотива было рассмотрено выше, но важно также отметить, что поведение человека определяется обычно не одним мотивом, а их совокупностью, которая составляет мотивационную структуру личности.

Мотивационная структура личности является стабильной структурой, находящейся под влиянием следующих характеристик личности: индивидуально-психологических (способности, темперамент, воля и др.); мотивационные (потребности, ценности, интересы, установки); социально-демографические (пол, возраст, семейное положение, образование, квалификация).

Но мотивационная структура личности может изменяться под влиянием воспитания человека, его образования, а также под воздействием определенных стимулов. Стимул - это воздействие на поведение человека, актуализирующий определенные причины. Мотивы – это внутренние побудительные силы, не относящиеся к силам внешнего стимулирования. К стимулам относятся различные материальные и нематериальные блага, к которым стремиться человек. Реакция людей может быть не всегда сознательна, стимулирование разных людей имеет разный эффект и может проявляться по-разному.

Выделяют различные формы стимулирования, классифицируя их в две большие группы [24]:

1. Материальное стимулирование: материально-денежное (заработная плата, премия), материально-неденежное (предоставление дополнительных социальных льгот);

2. Моральное стимулирование: морально-материальное (стимулирование свободным временем, продвижение по службе, творческий рост в профессии и т.п.), морально-психологическое (публичное признание, знаки отличия, формирование благоприятного климата на работе и т.п.).

Таким образом, можно сделать вывод, что стимулирование является инструментом, с помощью которого осуществляется мотивирование. При

этом, чем выше уровень развития отношений в компании, тем реже применяется стимулирование и тем больше уделяется внимание развитию потенциала работников как одному из важнейших методов мотивирования персонала.

Сотрудники становятся гораздо более инициативными и ответственными, не дожидаясь или вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия извне.

1.2 Анализ методик оценки эффективности систем мотивации

В теории и практике управления персоналом нет стандартной методологии оценки эффективности системы мотивации. Оценочная процедура в компаниях часто вообще не проводится. Это одна из распространенных управленческих ошибок. В менеджменте действует правило: нельзя управлять тем, что не измеряется. Оценка эффективности мотивационных программ позволяет своевременно внедрять и корректировать методы стимулирования, обоснованно планировать бюджет компании на управление человеческими ресурсами.

Рассмотрим методику решения данной задачи, опираясь на практику реализации проектов по поэтапной разработке и внедрению систем мотивации персонала предприятий из различных сфер бизнеса.

Выбор показателей и методов оценки эффективности системы мотивации, как правило, определяется целями, ради которых эта система внедрена в компании. Специалисты в области управления персоналом выделяют три основные группы целей мотивации персонала:

- 1) привлечение и удержание работников;
- 2) повышение эффективности труда;
- 3) повышение исполнительской дисциплины.

Для достижения целей могут ставиться конкретные задачи, такие как повышение лояльности персонала, повышение качества обслуживания клиентов, снижение количества опозданий и т.д. В зависимости от целей и

задач, а также от их приоритетности выбираются показатели оценки эффективности.

Показатель эффективности – это количественная или качественная характеристика работы объекта управления (работника, структурного подразделения, предприятия), определяющая степень эффективности управленческого воздействия. Показатель должен быть:

- валидным, то есть соответствовать поставленным целям и задачам системы мотивации;
- информативным, то есть с определенной степенью вероятностью оценивать фактическое состояние системы управления и прогнозировать ожидаемый результат в будущем;
- доступным для сбора исходных данных и последующего анализа;
- отслеживаемым в динамике. Значение того или иного показателя в конкретный момент времени само по себе является мало значимым. Для принятия обоснованных управленческих решений показатели важно анализировать в динамике, поэтому методика их получения должна быть практически неизменной (или с незначительными модификациями), а форма сбора, накопления и анализа информации – удобной в применении.

Таким образом, помимо целей исследования выбор показателей и их количество зависят от степени доступности информации, временных затрат на ее сбор и обработку, а также от используемой классификации видов эффективности. Основываясь на применении принципа комплексности, стоит выделить три вида эффективности системы мотивации: экономическую, социальную и целевую. Рассмотрим каждый из указанных видов.

Прямые показатели экономической эффективности.

Согласно ISO 9000:2000 эффективность – это соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов (затрат), имеющих отношение к их достижению. Соответственно, общая формула эффективности может иметь следующий вид:

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты} \quad (1)$$

Как правило, эффективность выражается в долях или процентах.

Для оценки результата на уровне предприятия можно использовать показатель прибыли, дохода за конкретный период времени. Результат можно соотносить с затратами того или иного вида. В частности, для предприятия важны затраты труда, производственных площадей, оборотных средств и др. От вида рассматриваемых затрат зависят частные показатели эффективности: рентабельность, фондоотдача, производительность труда, материалоемкость, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость капиталовложений и т. д. Все перечисленные показатели относятся к показателям экономической эффективности.

Косвенные показатели экономической эффективности.

Экономическая эффективность, как правило, интересует руководство компании в первую очередь, ведь для принятия управленческих решений нужно понимать, является ли то или иное кадровое изменение экономически целесообразным. К сожалению, рассчитать экономическую эффективность мотивационных программ в чистом виде трудно из-за сложности оценки в денежном выражении результата, являющегося следствием внедрения той или иной мотивационной программы. Понятно, что таким результатом может стать прирост дохода или прибыли компании за отчетный период, но на эти показатели влияет большое количество факторов, лишь одним из которых является система мотивации. В связи с этим показатели экономической эффективности мотивационных программ, приведенные в таблице. 2, обычно носят косвенный характер.

Затраты на внедрение системы мотивации рассчитать проще, поскольку учет таковых ведется постоянно. Их можно разделить на следующие виды:

- затраты на оплату труда работников, занятых в реализации системы мотивации;
- затраты на обеспечение материальных и нематериальных факторов системы мотивации;

– затраты на разработку и создание инфраструктуры системы мотивации.

Таблица 2 – Основные показатели экономической эффективности и формулы их расчета

Показатель	Формула расчета
Производительность труда (ПТ)	$ПТ = Q / Ч_{с.сп.}$, где Q – объем работы; $Ч_{с.сп.}$ – среднесписочная численность персонала
Коэффициент опережения ($K_{оп.}$)	$K_{оп.} = T_{п.т.} / T_{з.п.}$, где $T_{п.т.}$ – темпы роста производительности труда; $T_{з.п.}$ – темпы роста заработной платы
Доля заработной платы в себестоимости продукции / в совокупных затратах ($\%_{з.п.}$)	$\%_{з.п.} = \Phi_{з.п.} / С$ $\%_{з.п.} = \Phi_{з.п.} / З$, где $\Phi_{з.п.}$ – фонд заработной платы, руб.; С – себестоимость продукции, руб. З – совокупные затраты, руб.
Зарплатоемкость (ЗЕ)	$ЗЕ = \Phi_{з.п.} / В$, где $\Phi_{з.п.}$ – фонд заработной платы, руб.; В – выручка от реализации продукции, руб.

Основным показателем эффективности использования человеческого ресурса является производительность труда. Его рост служит косвенным подтверждением эффективности применяемых мотивационных программ. Объем работы можно оценивать как в натуральном измерении (в штуках, тоннах, километрах, квадратных метрах, литрах и др.), так и в стоимостном (в рублях).

Показатель опережения отражает соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы. В норме он должен быть больше единицы. В этом случае можно предположить, что материальное стимулирование в компании успешно решает задачу повышения экономической и производственной отдачи от персонала.

Если показатель опережения откорректировать, обозначив в знаменателе темпы роста затрат на персонал в целом, то при аналогичном расчете можно будет сделать вывод по поводу эффективности кадровой политики в целом, так как в эти затраты войдут все виды расходов на персонал (подбор, обучение, нематериальное стимулирование, оценка и работа с кадровым резервом и т. д.).

Если темпы роста затрат на персонал за отчетный период превышают темпы роста производительности труда, руководству следует задаться вопросом: целесообразно ли вкладываться таким образом в развитие персонала, дает ли это компании экономический эффект.

Управленческие ситуации, в которых коэффициент опережения может быть менее единицы, имеют место, например, когда при неудовлетворительной кадровой политике за прошлый период руководство принимает решение инвестировать в кадры. В таком случае может пройти два-три года, прежде чем коэффициент опережения приблизится к нормативным значениям.

Еще одним важным косвенным показателем экономической эффективности мотивационных программ может быть доля заработной платы в себестоимости продукции/совокупных затратах на персонал. При проведении экономико-статистического анализа экономисты по труду предварительно определяют нормативные значения данного показателя. Желательно иметь такую статистику по предприятиям отрасли, но, к сожалению, подобная информация не всегда доступна для анализа. Этот показатель позволяет учитывать и планировать затраты на заработную плату, отслеживать, чтобы фонд заработной платы не превышал заданных нормативов. В различных отраслях бизнеса затраты на заработную плату варьируются в диапазоне от 20 до 60% от совокупных затрат. Они остаются самыми весомыми в бюджете любого предприятия, задействованного в сфере реальной экономики.

С развитием менеджмента стал интенсивно развиваться подход к оценке социальной эффективности, выражающей социальный результат управленческой деятельности. Правда, здесь до сих пор не наблюдается какого-либо единства, так как метод оценивания определяется тем, что именно в каждом конкретном случае будет принято за показатель социальной эффективности.

По общему определению социальная эффективность управления характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива, степень удовлетворенности персонала различными аспектами труда.

В таблице 3 приведена расширенная классификация показателей социальной эффективности. Для конкретного предприятия могут быть выбраны наиболее существенные показатели, актуальные в данный момент.

Таблица – 3 Классификация показателей социальной эффективности

Группа показателей социальной эффективности	Показатели социальной эффективности
1	2
Удовлетворенность работников различными аспектами труда	Удовлетворенность уровнем заработной платы. Удовлетворенность системой социальной защищенности. Удовлетворенность санитарно-гигиеническими условиями труда. Удовлетворенность организационно-трудовыми условиями труда. Удовлетворенность отношениями в коллективе. Удовлетворенность содержанием и значимостью труда. Удовлетворенность системой вознаграждения и признания заслуг. Удовлетворенность системой карьерного развития. Удовлетворенность системой профессионального развития. Удовлетворенность конкретными кадровыми мероприятиями и т. д.
Текучесть кадров	Текучесть кадров в целом по предприятию. Текучесть кадров в структурных подразделениях.
Санитарно-гигиенические условия труда	Температурный режим. Освещенность рабочих мест. Уровень шума. Запыленность помещений. Обеспеченность работников санитарно-гигиеническими помещениями и т. д.

1	2
<p>Организационно-трудовые условия труда</p>	<p>Уровень дисциплины труда. Уровень исполнительской дисциплины. Уровень травматизма работников. Уровень заболеваемости работников. Удельный вес нормируемых операций. Уровень оснащенности рабочих мест. Уровень механизации и автоматизации труда. Уровень компьютеризации административно-управленческого труда. Напряженность и интенсивность труда. рациональность режимов труда и отдыха. Удельный вес творческих операций. Удельный вес неквалифицированного труда. Обеспеченность работников нормативной документацией. Соотношение формальных и неформальных структур управления и т. д.</p>
<p>Социально-психологические условия труда</p>	<p>Морально-психологический климат в коллективе. Уровень конфликтности в отдельных подразделениях и на предприятии в целом. Участие работников в управлении (выработка и принятие управленческих решений). Трудовая и общественная активность работников. Уровень вовлеченности и лояльности персонала и т. д.</p>
<p>Социальная защищенность работников</p>	<p>Жилищные условия работников и членов их семей. Обеспеченность детскими дошкольными учреждениями. Обеспеченность медицинской помощью. Обеспеченность путевками в санаторно-оздоровительные учреждения. Обеспеченность дополнительными пенсионными гарантиями и т. д.</p>
<p>Профессионально-квалификационная структура персонала</p>	<p>Общеобразовательный уровень работников. Профессиональный уровень работников. Уровень квалификации работников. Уровень общей культуры работников. Доля работников, прошедших повышение квалификации. Доля работников с удовлетворительными результатами аттестации и т. д.</p>

Показатели социальной эффективности управления определяют с помощью анализа экономической и статистической отчетности, анкетирования и интервьюирования работников, метода экспертных оценок, метода наблюдения и других методов. При этом одни показатели определяются с известной степенью условности, а другие вообще не могут быть выражены количественно.

Обобщающий (интегральный) показатель социальной эффективности управления можно получить путем суммирования произведения оценок частных показателей на соответствующие весовые коэффициенты.

Результативность или показатели целевой эффективности.

Этот метод хорошо использовать в компаниях, применяющих системы KPI, и особенно при оценке тех должностей, где видна четкая зависимость между стимулом и реакцией. При оценке целевой эффективности также нужно делать поправку на влияние других факторов, поэтому рекомендуется проведение экспертных опросов.

Таким образом, принципиальные отличия экономической эффективности от целевой (результативности) следующие:

- экономическая эффективность требует достижения не столько цели, сколько результата за счет минимальных затрат;
- для измерения результативности необходимо иметь четко определенные цели и планы.

Выявление причин низкой эффективности мотивационных программ.

Если в результате мониторинга становится очевидным, что применение мотивационных программ не является эффективным, важно выявить причинно-следственную связь факторов деятельности и результата. Исходя из анализа управленческой практики ряда компаний, возможны следующие причины низкой эффективности системы мотивации:

1) слабая связь системы мотивации с достижением стратегической цели предприятия. Декомпозиция целей предприятия – обязательное условие эффективной мотивации. По утверждению Нортон и Каплана (разработчиков концепции BSC), «когда работник поймет, что его поощрение зависит от достижения стратегических целей, стратегия станет поистине повседневной работой каждого»;

2) отсутствие системы деловой оценки (результатов и компетенций) персонала. Эффективная система мотивации подразумевает наличие таковой в компании, поскольку вознаграждение или наказание работников

увязывается вместе с полученным уровнем результативности труда (норма, ниже нормы, выше нормы);

3) *параметры системы мотивации не соответствуют преобладающему мотивационному профилю персонала.* Существует ряд методик оценки мотивационных профилей (за основу можно взять методику В. Герчикова [2]). Знание группового мотивационного профиля позволяет разрабатывать целевые мотивационные программы. Так, при преобладании работников инструментального типа акцент будет сделан на внедрение премий по результату, а при преобладании работников профессионального типа рекомендуется включать в систему мотивации такие методы, как работа с кадровым резервом, система наставничества, система профессионального обучения, проведение профессиональных соревнований (конкурсов) и т. д.;

4) *отсутствие вовлеченности персонала в разработку и реализацию проекта по корректировке системы мотивации.* Участие работников в таких проектах позволяет учесть актуальные потребности и мотивы, их мнение в отношении запланированных мероприятий;

5) *низкая конкурентоспособность предприятия на рынке труда по разным причинам* (в связи с реализуемой политикой компании, ее финансовым состоянием, слабой осведомленностью о ситуации на рынке труда и пр.). Конкурентоспособность предприятия на рынке труда является непременным условием эффективности системы мотивации;

6) *отсутствие мониторинга системы мотивации, выявления сильных и слабых, а также «узких» мест.* Это затрудняет оперативную корректировку параметров системы в соответствии с факторами внешней среды, потребностями субъекта и объекта стимулирования;

7) *отсутствие комплексного подхода в учете факторов эффективности.* На эффективность воздействует совокупность условий и причин (факторы эффективности). На трудовое поведение персонала оказывает влияние не только система мотивации. Низкая трудовая отдача может быть связана с недостатком профессиональной компетентности. В

этом случае целесообразна, например, система профессионального обучения персонала. Также большая роль отводится уровню организации трудового процесса: обеспеченности ресурсами, наличию современных производственных и управленческих технологий, отлаженности бизнес-процессов и т. д.

Создать при разработке и внедрении мотивационных программ идеальную систему мотивации невозможно. Однако руководству компании по силам разработать и применять эффективные методы стимулирования персонала. Для этого необходимо четко определить цели и задачи внедрения системы мотивации, подобрать в соответствии с ними показатели эффективности и разработать методологию предварительной (прогнозной), текущей и завершающей оценки системы.

1.3 Управление системами мотивации в условиях современной России

Для российской ментальности характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации особое внимание следует уделять нематериальному мотивированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе:

1. признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу,
2. применять программы обогащения труда и ротации кадров;
3. использовать скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома;
4. устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую компанией, в которой они работают;
5. предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками, выдавать кредит на покупку жилья, садового участка, автомашин и так далее.

На своём рабочем месте каждый хочет показать, на что он способен и что он значит для других, поэтому необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников.

Потому, в какой форме, с какой скоростью и каким способом работники получают информацию, они оценивают свою реальную значимость в глазах руководства, поэтому нельзя принимать решения, касающиеся изменений в работе сотрудников без их ведома, даже если изменения позитивны, а также затруднять доступ к необходимой информации. Информация о качестве труда сотрудника должна быть оперативной, масштабной и своевременной.

Работнику нужно предоставлять максимально возможную степень самоконтроля.

Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию, убивает инициативу. Этого не случится, если подчиненным, которые уже добились успеха, делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице.

Отличительные особенности систем мотивации предприятий России от систем мотивации предприятий других стран весьма существенны по многим параметрам.

Первой отличительной особенностью развития систем мотивации в России является тот факт, что в производственно-хозяйственной деятельности предприятий Российского государства длительное время широко использовалась в практической деятельности преимущественно одна

- единственная мотивационная модель «кнута и пряника», которая и сегодня не утратила своего применения.

Вторая отличительная особенность систем мотивации состоит в том, что модели мотивации нашей страны были и остаются стандартизированными и незыблемыми, всякое отклонение от этих стандартов считается нарушением существующих нормативных законодательных актов и локальных нормативных документов, которые базируются и функционируют на основе законодательных актов. Поэтому менеджеры высшего уровня управления четко соблюдали эти принципы (повременная, сдельно-премиальная системы оплаты и их разновидности, премиальные системы).

Третья отличительная особенность состоит в том, что мотивационные системы способствуют не только уравнительности в системах оплаты труда и премирования данной категории работников, но и сохраняют тенденцию мотивирования в равном объеме лучшего и худшего, так как размер должностного оклада управленцев одной квалификационной категории оплачивался одинаково, независимо от трудового вклада. Таким же методом осуществлялось премирование. Выплата премии независимо от итогов труда и даже незначительный отрыв премии от достигнутых результатов искажает их сущность, превращает в механическую добавку к основной заработной плате.

Четвертая отличительная особенность применения мотивационных систем заключается в том, что трудовой вклад, оценивался необъективно, формально, что приводило к равнодушию и незаинтересованности, как в индивидуальных, так и коллективных результатах труда, снижало социальную и творческую активность.

Неэффективность функционирования действующих систем оценки можно подкрепить результатами ранее проведенного исследования на российских предприятиях. Достаточно сказать, что только 38,4%

опрошенных ответили, что действующие критерии оценки учитывают результаты труда, 50,3% - учитывают частично, 11,3% - не учитывают.

Пятая отличительная особенность состоит в том, что мотивационные модели, действующие в России до недавнего времени полностью исключали возможности инженерно-управленческих работников в области развития неспециализированной карьеры и развития совмещения должностей. Лишь за последние годы необходимость развития неспециализированной карьеры и совмещения должностей стала признаваться.

Шестая отличительная особенность мотивационных систем России состоит в том, что социальное мотивирование трудовой деятельности работников часто осуществляется преимущественно без учета результатов индивидуального труда, так как социальными благами коллективного труда пользуются как работники, достигшие высоких показателей в работе, так и работники, не проявляющие особого интереса к трудовой деятельности. Например, предприятие создало прекрасную социально-бытовую базу (сеть дошкольных, лечебных учреждений, профилакториев и баз отдыха, спортивных сооружений и т. д.). Созданные коллективным трудом социальные блага предоставлялись в первую очередь рабочим и только затем инженерно-управленческому персоналу, так как главной производительной силой считался рабочий, а не работники интеллектуального труда, чьи творческие идеи рабочие воплощали в реальную жизнь. Более того, если рабочий трудился малопродуктивно, нарушал правила внутреннего распорядка, но отличался плохим здоровьем, ему в первую очередь предоставлялись социальные блага.

Седьмая отличительная особенность мотивационных систем состоит в том, что ни одна из мотивационных моделей предприятий капиталистических стран не предусматривала и не предусматривает сегодня блока моральных мотивов, так как в них в основном находят отражение мотивы материальные, социально-материальные, натуральные и социальной карьеры. В этом плане опыт, накопленный в России в части морального

поощрения лучших работников, заслуживает не только одобрения, но и широкого распространения на предприятиях других стран.

Восьмая особенность в развитии мотивации состоит в том, что мотивирование рассматривалось, как правило, через призму социалистического соревнования. И соревнование, если отбросить идеологические догмы, не только не изжило себя, но по-прежнему должно являться одним из движущих мотивов повышения социальной и творческой активности работников в ускорении темпов научно-технического прогресса. Его необходимость доказана во многих защищенных докторских и кандидатских диссертациях, но изменение политической и экономической ситуации в России свело на нет его развитие и практическое применение, что явилось одной из причин того, что имеет Россия сегодня. В противовес России соревнование как таковое широко используется в фирмах Германии, США, Японии и других стран.

Механизм реализации каждого из блоков модели мотивации зависит прежде всего от желания или нежелания конкретного предприятия России, а также от специфических условий, которые характерны для коллективов, где будет апробироваться данная мотивационная модель. Причем общие тенденции применения мотивационных моделей на предприятиях развитых стран свидетельствуют о том, что ни одна из мотивационных моделей не способна полностью устранить противоречия в мотивировании труда наемных работников.

В российских организациях встречаются различные методы мотивации: материальные и нематериальные, взятые из практики западных компаний и присущие только компаниям в России. На большинстве фирм Западной Европы постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля нематериальных стимулов. А для значительного числа российских предприятий и фирм ситуация складывается в точности наоборот. Причина такой диспропорции не только в работодателях, которые могут предложить только финансовое стимулирование. Причина в

потребностях большинства персонала – заработок для многих важнее удовлетворенности от процесса и результатов работы.

Решение проблем, связанных со здоровьем, временем, затраченным сотрудником на работу, и с семьей, является сегодня главным приоритетом для компаний, работающих в России. Довольно часто в российских организациях работодатели задерживают работников для выполнения дополнительных заданий в после рабочее время, ставят короткие сроки для достижения целей, делегируют дополнительные полномочия, несмотря на загруженный график. Далеко не всегда дополнительный труд вознаграждается, т.е. у работника остается лишь утомление из-за большого объема работы. Сотрудники вынуждены посвящать работе гораздо больше времени чем семье. Несмотря на актуальность данной темы, лишь 19% компаний регулярно проводят мероприятия, направленные на поддержку сотрудников и членов их семей. 43% компаний делают это эпизодически, а еще 38% сейчас планируют внедрение подобных инициатив.

При изучении наиболее популярных на сегодня программ мотивации онлайн-сервисом Recruitnet.ru в число ведущих направлений поддержки сотрудников вошли медицинское страхование (81%) и частичная компенсация стоимости страховых программ, которые сотрудники открывают самостоятельно для членов своих семей (62%), а также готовность компании изменять график под потребности работников (62%) и организация питания в офисе (53%) [19].

Если говорить о перспективах расширения заботы компаний о своих сотрудниках, то исследование, проведенное онлайн-сервисом Recruitnet.ru, позволило выделить несколько ключевых приоритетных направлений, по которым компании планируют реализацию программ поддержки сотрудников. Безусловными лидерами стали такие темы как «здоровое питание» и «забота о здоровье» (43% опрошенных каждому из этих пунктов присвоили наивысший балл), а также «путешествие и отдых сотрудников» (38% респондентов поставили высший балл). Также достаточно большой

интерес вызывают программы по формированию у сотрудников «полезных привычек» (57% опрошенных поставили 4 и 5 в данном пункте), умение находить «баланс работы и жизни» (42,3% поставили 4 и 5 в данном пункте) и помощь сотрудникам «в развитии детей» (47,6% ответов в диапазоне 4-5).

Наибольшее различие позиций были в таких сферах как «забота о красоте», «стиль и имидж сотрудников», «семейная психология» и «помощь в детско-родительских отношениях» — тут мнения разделились практически поровну. Половина опрошенных отнесли это к категории достаточно важных, а вторая половина обозначили их как совершенно неактуальные.

HR-специалисты выделили практики, которые они считают ключевыми в создании и поддержании семейно-ориентированного бренда работодателя. Так, 62% респондентов поставили высшую оценку по шкале значимости медицинскому страхованию, 42% – гибкому графику работу и организации питания, 35% – страхованию детей сотрудников. 20% HR-специалистов отметили поддержку хобби в качестве одного из факторов, влияющих на лояльность, и 15% – считают, что есть смысл рассмотреть компенсацию стоимости занятий в фитнес-зале.

При опросе компаний, какие нововведения в сфере заботы о сотрудниках и членах их семей им были бы наиболее интересны, наибольший приоритет получил вариант «проведение детских праздников» (61,9% опрошенных). Второе место поделили корпоративные скидки на путешествия, авиабилеты и гостиницы (52,4%) и внедрение услуги «доктор в офисе», которая сегодня очень популярна в развитых странах и позволяет существенно экономить время [19].

Но забота о сотрудниках, выполнение их потребностей не является единственной составляющей эффективной системы мотивации.

Критериями эффективности системы мотивации являются:

- четко поставленные, достижимые цели и задачи для каждого сотрудника компании;

- понятный механизм оценки деятельности и результатов сотрудников, привязанный к определенной периодичности в зависимости от должности;

- простота и прозрачность в расчетах системы мотивации.

Всем этим требованиям отвечает система вознаграждений на основе Ключевых Показателей Эффективности — КРІ. Более сорока лет система КРІ доказывает свою эффективность в западных компаниях и более пятнадцати лет в компаниях России и стран СНГ.

Основные результаты российских компаний следующие:

- увеличение выручки более чем на 10 % за счет концентрации на клиентах;

- снижение оттока клиентов и, как результат, увеличение прибыли (т. к. по статистике снижение на 5 % оттока дает до 15 % прибыли);

- снижение затрат как минимум на 1020 %;

- многократное повышение производительности труда за счет увеличения мотивации и эффективности бизнеспроцессов;

- сокращение сроков бизнес-процессов, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных затрат;

- качество как цель номер один, приводящая к победе над конкурентами;

- увеличение прибыли в результате изменения вышеперечисленных факторов и определения правильных стратегических приоритетов;

- улучшение конкурентных преимуществ [10].

В некоторых российских организациях используются нестандартные методы мотивации, которые оказываются весьма эффективными.

Сотрудники отдела кадров отмечают, что многие сотрудники не используют законный отпуск полностью, зачастую забывают свое право на отдых, определенное Трудовым кодексом. Вместо положенных 28 дней отпуска люди привыкли отдыхать в среднем две-три недели в год.

В том, что традиционными способами заставить сотрудников отдыхать довольно сложно, убедились и в компании «Вимм-Билль-Данн». Чтобы помочь людям оторваться от суровых трудовых будней, компания более двух лет предоставляет отдельным категориям сотрудников специальный «отпускной бонус». Получает его тот, кто найдет в себе силы взять отпуск и отсутствовать на работе положенные 28 дней. «Мы платим компенсацию, когда получаем от сотрудника доказательства, – он должен предъявить путевку и билеты, подтверждающие, что этот человек именно едет в отпуск отдыхать, а не остается в городе» – рассказывает директор управления по работе с персоналом компании «Вимм-Билль-Данн» Вера Елисеева. Право на компенсацию имеют руководители с ненормированным рабочим днем. «Им, как известно, свойственно работать по 12 часов в сутки и без отпусков. А если не мы, то кто же позаботится о здоровье и отдыхе самых нужных сотрудников?» [20].

Чтобы уменьшить количество потерянных из-за болезни человеко-часов, сеть магазинов «Седьмой континент» ввела премию за заботу о собственном здоровье. Компания поощряет тех, кто не болеет, денежным вознаграждением. Четыре месяца назад около двух тысяч сотрудников «Седьмого континента», которые в течение двух лет ни разу не брали больничный и отпуск за свой счет, впервые получили за это премию в размере 14 тыс. руб. Всего же на эти цели компания потратила свыше 20 млн. руб. Эксперимент оказался удачным, и его решили продолжить. «Сотрудникам, которые продолжают заботиться о своем здоровье и в течение следующих трех лет не будут отсутствовать на работе из-за болезни, мы снова выплатим премии, но уже в размере 28 тыс. руб. Отсчет начался с января этого года. Как и в первый раз, акция затрагивает все категории сотрудников» – рассказал директор департамента управления персоналом компании «Седьмой континент» Алексей Андреев. Большинство компаний активно вкладывают в здоровье ключевых сотрудников, но, как правило, качество социального пакета прямо пропорционально позиции сотрудника на

иерархической лестнице. Принято считать, что чем выше статус подчиненных, тем больше отдача от инвестиций в их здоровье. Однако высокая текучесть персонала в розничных сетях заставляет компании применять по отношению к рядовым сотрудникам методы мотивации, которые на первый взгляд кажутся излишними [20].

Поощрять сотрудников можно по-разному. Одни вводят премии за выдающиеся достижения, другие – по результатам работы за год. А в компании Nayada (дизайн, проектирование и отделка офисных и торговых помещений) решили время от времени благодарить сотрудников просто так, вроде бы без повода. В Nayada действует принцип: «Не человек для номинации, а номинация для человека». Поняв, кого и за что компания хочет наградить, руководство придумывает соответствующее торжественное звание.

По словам директора по персоналу Nayada Юлии Пасс, большинство номинаций персональные и их названия практически не повторяются: «В числе последних призов – премии за самую быструю продажу в истории компании, за привлечение ключевого клиента, за виртуозность в работе, за душевное отношение к делу, за освоение новой продукции» – говорит Юлия Пасс. Выбирают номинанта сообща. Результаты публикуют в корпоративной газете, а победителя награждают призом. Согласно концепции, вознаграждение сотрудник также может выбрать на свое усмотрение – в разумных пределах, конечно.

Например, работники московского офиса вольны выбирать между походом в ресторан, посещением салона красоты или покупками в магазинах-партнерах компании. «Сначала мы просто перечисляли лучших, а потом поняли: людям важно знать, за что их награждают, и вовсе не обязательно проводить конкурсы вроде «Лучший по профессии». Гораздо важнее внимание, помощь, поддержка, участие. Мне кажется, мы очень точно видим недостатки, быстро замечаем „неправильности“. А научиться

замечать хорошее труднее. Наш «Оскар» – это награда за что-то хорошее», – говорит Юлия Пасс [20].

В некоторых приведенных выше примерах можно заметить тенденцию использования работодателями нематериальных методов мотивации. Компании убеждаются, что благоприятный климат в организации, эмоциональная устойчивость сотрудников (отсутствие стрессов, напряжения), признание начальством и коллективом, удовлетворение самим процессом работы увеличивает эффективность производства. Исследования мотивации персонала позволяют шире взглянуть на проблемы, сложившиеся в компании: отдаление от прямого материального стимулирования приведет к моральным и организационным методам стимулирования, которые порой могут оказать влияние на состояние работника, его уверенность в себе, удовлетворенность от работы.

Также разработке новой, эффективной системы мотивации способствует достижение лояльности работников к работодателям. Как правило, под лояльностью на предприятиях понимают верность и преданность сотрудников целям и ценностям организации. Такие сотрудники эффективнее работают, легче принимают решения начальства, направленные на стабилизацию и сохранение бизнеса. Самый главный критерий лояльности - какое количество проблем работник готов перенести в данной компании и не уйти из неё. Любой сотрудник настолько лоялен к компании, в которой он работает, насколько он внёс в неё вклад в виде решений, действий, относящихся как к нему, так и, в общем, ко всей компании.

Достижение лояльности персонала - это актуальная проблема России, так как на многих предприятиях сложилась сложная ситуация, в которой в результате уменьшения сотрудников увеличилась нагрузка, но при этом заработная плата осталась на том же уровне, и сразу возникла серьёзная проблема удержания оставшихся сотрудников.

В результате появляется ряд проблем, таких как высокий процент текучести персонала, низкая мотивация сотрудников, неудовлетворительный

психологический климат, высокая конфликтность и низкий уровень дисциплины.

И главное решение этой проблемы - это совершенствование системы управления персоналом [9].

Выводы по первой главе

В первой главе нашего исследования мы рассмотрели определение понятия мотивация в трудах отечественных авторов, определили, что мотивация рассматривается как:

- совокупность мотивов поведения и деятельности;
- система внутренних и внешних факторов;
- побуждение к активной деятельности;
- использование мотивов поведения;
- побудительная причина, повод;
- процесс стимулирования действия любых стимулов.

Исследование трактовки термина «мотивация» показало не только различие подходов, но и позволило выделить общую черту, которая характеризует мотивацию как побуждение к деятельности.

Исходя из этого, можно выделить 3 ключевых для исследования мотивации понятия: потребность, мотив и стимул.

Существуют два способа мотивирования работника [12].

Первый способ подразумевает внешнее воздействие на работника, опираясь на мотивы, которые побуждают человека к определенным действиям и приводят к желательным результатам.

Второй способ мотивирования ориентирован на формирование необходимых в работе мотивов через воспитательное и обучающее воздействие на работника.

Выделяют различные формы стимулирования, классифицируя их в две большие группы [24]:

1 Материальное стимулирование: материально-денежное (заработная плата, премия), материально-неденежное (предоставление дополнительных социальных льгот);

2 Моральное стимулирование: морально-материальное (стимулирование свободным временем, продвижение по службе, творческий рост в профессии и т.п.), морально-психологическое (публичное признание, знаки отличия, формирование благоприятного климата на работе и т.п.).

В теории и практике управления персоналом нет стандартной методологии оценки эффективности системы мотивации. Оценочная процедура в компаниях часто вовсе не проводится. Это одна из распространенных управленческих ошибок.

Выбор показателей и методов оценки эффективности системы мотивации (мониторинга), как правило, определяется целями, ради которых эта система внедрена в компании. Специалисты в области управления персоналом выделяют три основные группы целей мотивации персонала:

- 1) привлечение и удержание работников;
- 2) повышение эффективности труда;
- 3) повышение исполнительской дисциплины.

Если в результате мониторинга становится очевидным, что применение мотивационных программ не является эффективным, важно выявить причинно-следственную связь факторов деятельности и результата. Исходя из анализа управленческой практики ряда компаний, возможны следующие причины низкой эффективности системы мотивации:

- 1) слабая связь системы мотивации с достижением стратегической цели предприятия;
- 2) отсутствие системы деловой оценки (результатов и компетенций) персонала;
- 3) параметры системы мотивации не соответствуют преобладающему мотивационному профилю персонала;

4) отсутствие вовлеченности персонала в разработку и реализацию проекта по корректировке системы мотивации;

5) низкая конкурентоспособность предприятия на рынке труда по разным причинам;

6) отсутствие мониторинга системы мотивации, выявления сильных и слабых, а также «узких» мест;

7) отсутствие комплексного подхода в учете факторов эффективности.

Создать при разработке и внедрении мотивационных программ идеальную систему мотивации невозможно. Однако руководству компании по силам разработать и применять эффективные методы стимулирования персонала. Для этого необходимо четко определить цели и задачи внедрения системы мотивации, подобрать в соответствии с ними показатели эффективности и разработать методологию предварительной (прогнозной), текущей и завершающей оценки системы.

ГЛАВА II ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «МОЛЛ»

2.1 Организационно – экономическая характеристика ООО «МОЛЛ»

«SPAR» – крупнейшая в мире сеть супермаркетов была основана в 1932 году в Голландии Адрианом ван Веллом под названием «De SPAR». Основной целью «De SPAR» было обеспечение сотрудничества между независимыми оптовыми компаниями и ритейлерами в ответ на появление крупных торговых сетей в Европе. Название сети – это аббревиатура девиза:

«Door Eendrachtig Samenwerken Profiteren Allen Regelmatig» (все мы выигрываем от сотрудничества). Сокращение «SPAR» с нидерландского переводится как «елочка», которая и стала впоследствии символом сети.

Сейчас это добровольное объединение (кооператив) независимых оптовых и розничных торговцев. Крупнейшая в мире розничная сеть супермаркетов, которая включает более 16 000 магазинов под общим названием «Spar» в 34 странах мира с товарооборотом 29 млрд. евро.

Челябинский ООО «Молл» (сеть «Молния») стал первым партнером голландского бренда в России.

Так как экспресс магазин «SPAR» входит в единую розничную торговую сеть ООО «Молл», то не является самостоятельным юридическим лицом, поскольку таковым является ООО «Молл».

ООО «Молл» является обособленным предприятием, и самостоятельным юридическим лицом. Полное наименование предприятия Общество с ограниченной ответственностью «Молния». «Молния» работает в условиях полного хозрасчета и самофинансирования, имеет самостоятельный баланс, текущий и расчетные счета в банках и печать со своим наименованием. Сокращенное наименование ООО «Молл».

Учредительными документами ООО «Молл» являются учредительный договор, подписанный учредителями, и утвержденный ими устав, в котором отмечен размер первоначального капитала, указываются вид и сфера

деятельности сети, установлена форма управления торговой сетью, указываются адреса и названия супермаркетов, гипермаркетов и «магазинов шаговой доступности».

Согласно уставу, магазин «SPAR» обозначен в качестве филиала ООО «Молл», а, следовательно, осуществляет часть функций общества и наделен имуществом, создавшим его юридическим лицом. Поэтому магазин «SPAR» действует на основании Устава и положений, утвержденных ООО «Молл».

Полное название магазина (в соответствии с учредительными документами): Розничная сеть СПАР 16.

Месторасположение (в соответствии с учредительными документами): Россия, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Чичерина, 3а.

Магазин имеет формат магазина «шаговой» доступности. Здание располагается в шаговой доступности от остановочных пунктов общественного транспорта и жилых домов, что обеспечивает высокую проходимость. К услугам покупателей имеются: парковка для автомобилей, прием коммунальных платежей «Система ГОРОД», пандус для инвалидов, банковские карты, аппарат для определения цен, 8 кассовых терминалов.

Магазин работает с 08:00 до 23:00, без перерыва на обед и выходных.

Пропускная способность – 7700 чел/в день.

Основными видами деятельности является:

- розничная торговля продуктами питания;
- розничная торговля бытовыми и хозяйственными товарами.

Розничная продажа алкогольной продукции осуществляется на основании лицензии, выданной Министерством сельского хозяйства Челябинской области.

Основными целями магазина «SPAR» является: максимальное удовлетворение потребностей покупателей путем улучшения качества продаваемых товаров и обслуживания, а также получение максимальной прибыли.

По виду торгового предприятия магазин «SPAR» является стационарным, так как расположен в специально оборудованном помещении, предназначенном для продажи товаров.

Магазин осуществляет торговлю по форме самообслуживания, что позволяет ускорить операции по продаже товаров, увеличить пропускную способность магазина.

По специализации данное торговое предприятие относится к смешанному магазину, поскольку в нем осуществляется торговля как продовольственными, так и непродовольственными товарами.

Ассортимент товаров сложный и развернутый. В ассортименте магазина значимое место занимает продукция собственного производства – ароматный хлеб, пироги, салаты и горячие блюда.

Компания не стоит на месте и постоянно стремится к улучшениям: расширяется ассортимент, повышается качество обслуживания. Для удобства посетителей добавляются дополнительные сервисы, к примеру – возможность пополнить баланс мобильного прямо на кассе или оплатить счета по системе «Город».

Структура штата и механизм управления магазина «SPAR» имеет иерархическое построение. В магазине выделяют четыре категории места работы:

- управляющий персонал (директор магазина, руководитель, заместитель руководителя, старший кассир);
- персонал торгового зала (кассир, продавец-кассир, консультант, инспекторы службы безопасности, охранники);
- работники собственного производства (старший пекарь, пекарь пиццы);
- персонал складских помещений (кладовщик, оператор-бухгалтер, фасовщик, грузчик).

Таким образом, штат персонал магазина очень широкий и включает 107 человек.

Функциональные обязанности персонала первой группы, как правило, заключаются в управлении основными торговыми процессами магазина «SPAR».

Функциональные обязанности персонала второй группы заключаются в непосредственном обслуживании покупателей, их консультировании при выборе покупок, обслуживании их на кассе.

Функциональными обязанностями персонала третьей группы являются производство продукции «собственного приготовления» (хлебобулочные и мучные кондитерские изделия, салаты, вторые обеденные блюда, полуфабрикаты высокой степени готовности, куры-гриль и т.д.), постоянно присутствующие в ассортименте магазинов «SPAR».

Персонал четвертой группы выполняет операции связанные с разгрузкой, складированием, перемещением в торговый зал поступившей продукции, а также уборка торгового зала и складских помещений.

В качестве основных методов управления на рассматриваемом предприятии применяют экономические методы управления. Немаловажную роль в процессе управления предприятием играют организационно-распорядительные методы управления, основанные на дисциплине, ответственности и власти.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Организационная структура управления магазина «SPAR» представлена на рисунке 1.

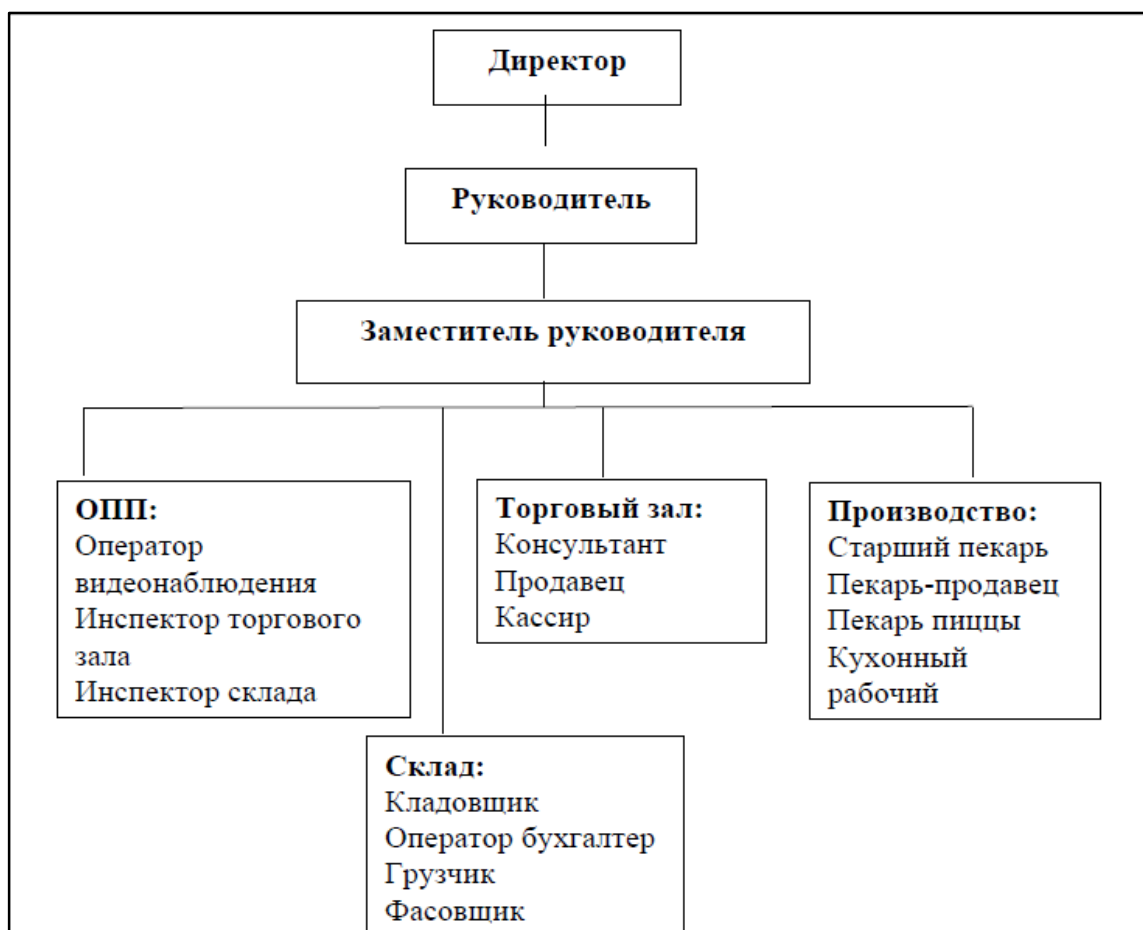


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «МОЛЛ» (магазина «SPAR»)

Для выявления сильных и слабых сторон компании ООО «МОЛЛ», а также возможностей и угроз внешней среды проведем SWOT-анализ (таблица 4).

Таблица – 4 Матрица SWOT-анализа ООО «МОЛЛ»

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - наличие грамотной дисконтной политики (программы лояльности со средней скидкой по чеку около 6%.) - комплексное обслуживание покупателей - широкий ассортимент товара 	<ul style="list-style-type: none"> - громоздкая организационная структура управления - высокий уровень текучести кадров
<ul style="list-style-type: none"> - географическая доступность магазинов за счёт развитой сети магазинов - собственное производство (кулинария и пекарня) - дополнительные сервисы: парковка, оплата бытовых услуг и приём банковских карт (безналичный расчет) - скорость и качество обслуживания. - современное оборудование 	<ul style="list-style-type: none"> - высокие цены

Продолжение таблицы 4

1	2
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - стабилизация платежеспособного спроса населения - оптимизация законодательной базы, регулирующей предпринимательскую деятельность - ужесточение госконтроля за ценовой политикой предприятий торговли - переход на европейские стандарты обслуживания - появление технических средств для увеличения скорости обслуживания покупателей - большой объем единовременной покупки 	<ul style="list-style-type: none"> - рост темпов инфляции - высокий уровень конкуренции - нестабильность курсов валют - рост цен на сельскохозяйственную продукцию
Поле «Сила и возможность» (SO)	Поле «Сила и угроза» (ST)
<p>Направление деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Необходимо расширить рынок сбыта за счет новых направлений деятельности; 	<p>Направление деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Снизить возможность спада продаж из-за роста темпов инфляции, высокого уровня конкуренции путем поиска новых видов услуг, новых условий обслуживания клиентов
Поле «Слабость и возможность» (WO)	Поле «Слабость и угрозы» (WT)
<p>Направление деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Разработка политики материального и морального стимулирования; - Разработка системы продвижения по службе и возможностей карьерного роста; - Привлечение дополнительных покупателей за счет «новинок». 	<p>Направление деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Оптимизация организационной структуры для эффективного реагирования на негативные изменения в экономике;

Таким образом, основными угрозами деятельности является изменение законодательной базы, а также снижение конкурентоспособности и эффективности работы предприятия в целом. При этом основными возможностями является развитие новых направлений бизнеса и выход на новые рыночные ниши.

Проведём SWOT-анализ ООО «МОЛЛ», используя количественные и качественные оценки (таблица 5).

Таблица – 5 SWOT-анализ основных факторов

Перечень факторов по критериям		Шкала размеров (от 1 до 10)	Размер фактора	Вес критерия	Оценка фактора (от 1 до 10)	Важность фактора
Сильные (S)	Собственное производство (кулинария и пекарня)	7	0,149	0,08	8	0,64
	Наличие грамотной дисконтной политики (программы лояльности со средней скидкой по чеку около 6%.)	6	0,128	0,056	6	0,42
	Широкий ассортимент товара	8	0,17	0,075	6	0,54
	Комплексное обслуживание покупателей	8	0,17	0,075	9	0,81
	Географическая доступность магазинов за счёт развитой сети магазинов	4	0,085	0,037	5	0,185
	Дополнительные сервисы: парковка, оплата бытовых услуг и приём банковских карт (безналичный расчет)	6	0,128	0,056	6	0,336
	Скорость и качество обслуживания	4	0,085	0,037	5	0,185
	Современное оборудование	4	0,085	0,037	5	0,185
Суммарная оценка критерия (S)		47	1,00	0,44		3,301
Слабые (W)	Высокие цены	8	0,5	0,075	8	0,6
	Громоздкая организационная структура управления	4	0,25	0,075	4	0,3
	Высокий уровень текучести кадров	4	0,25	0,038	3	0,114
Суммарная оценка критерия (W)		16	1,00	0,15		1,014
Возможности (O)	Стабилизация платежеспособного спроса населения	6	0,28	0,056	7	0,49
	Оптимизация законодательной базы, регулирующей предпринимательскую деятельность	5	0,24	0,048	6	0,36
	Переход на европейские стандарты обслуживания	5	0,24	0,048	4	0,24
	Появление технических средств для увеличения скорости обслуживания покупателей	5	0,24	0,048	5	0,3
Суммарная оценка критерия (O)		21	1,00	0,2		1,72
Угрозы (T)	Высокий уровень конкуренции	5	0,227	0,048	6	0,288
	Рост цен на сельскохозяйственную продукцию	5	0,227	0,048	5	0,24
	Нестабильность курсов валют	8	0,367	0,077	7	0,539
	Рост темпов инфляции	4	0,182	0,038	4	0,152
Суммарная оценка критерия (T)		22	1,00	0,21		1,219

Произведем оценку основных факторов критериев SWOT-анализа.

Для оценки используется следующее неравенство:

$$S_{\Sigma} + O_{\Sigma} > k_y \cdot (W_{\Sigma} + T_{\Sigma}) \quad (1)$$

где K_y коэффициент устойчивости (он колеблется в промежутке от 1 до 1,5), S_{Σ} – сумма важностей факторов сильных сторон, O_{Σ} – сумма важностей факторов возможностей, W_{Σ} – сумма важностей факторов слабых сторон, T_{Σ} – сумма важностей факторов угроз, тогда $3,301+1,72 > 1,5 \cdot (1,014+1,219)$. $5,021 > 3,35$ – это говорит об устойчивом положении организации на рынке розничной торговли продуктами питания.

Выберем главную проблему предприятия ООО «МОЛЛ», используя матрицу из таблицы 6.

Таблица – 6 Матрица выбора главных проблем

Неуправляемые факторы	Решение при избытке ресурсов	Исключение из проектной разработки
	Необходимость увеличения товарооборота за счет расширения ассортимента товаров и услуг	Громоздкая организационная структура управления
Управляемые факторы	Акцент внимания	Проблемы «второй» очереди
	Текучесть кадров	Предоставление дополнительных услуг
	Благоприятная ситуация	Неблагоприятная ситуация

Далее при помощи матрицы Глайстера установим, как проявляется главная проблема на различных уровнях организации (таблица 7).

Таблица – 7 Матрица Глайстера

Организационный уровень, на котором проявляется проблема	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Теоретические методы решения, ожидаемые результаты
Организация в целом: Текучесть кадров; Предоставление дополнительных услуг Необходимость увеличения товарооборота за счет расширения ассортимента товаров и услуг	Отсутствие удовлетворяющей системы стимулирования и мотивации, снижение темпов роста финансовых показателей	Снижение конкурентоспособности, прибыли и объемов продаж, качества обслуживания покупателей	Разработка политики материального и морального стимулирования, разработка системы продвижения по службе и возможностей карьерного роста. Оптимизация ассортимента продукции и услуг, разработка системы дополнительных услуг
Индивидуальный: Текучесть кадров;	Отсутствие удовлетворяющей системы стимулирования	Уменьшение объема продаж	Проведение собраний, Разработка системы стимулирования
Технический (операционный):	Недостаточно эффективное выполнение технических операций со стороны сотрудников	Стагнация	Разработка системы стимулирования

Из двух матриц можно сделать вывод, что главными проблемами ООО «МОЛЛ» являются текучесть кадров и необходимость предоставления дополнительных услуг.

Данные факторы не способствуют повышению конкурентоспособности компании на рынке. Для решения данной задачи предприятие должно разработать систему работы с персоналом и разработать систему дополнительных услуг.

Для того, чтобы охарактеризовать систему управления персоналом ООО «МОЛЛ», необходимо проанализировать состав, структуру и движение трудовых ресурсов торговой организации. В таблице 8 представлена

динамика показателей, характеризующих работников ООО «МОЛЛ» за 2018, 2019 годы.

Таблица – 8 Система общеэкономических и кадровых показателей в ООО «МОЛЛ» за 2018-2019 годы

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Значение показателя		Отклонение	
			2018	2019	Абсол.	Относ.
Кадровые показатели						
1	2	3	4	5	6	7
1	Численность персонала, всего в том числе по категориям	чел.	97	107	10	110,31
2	Топ-менеджмент	чел.	4	4	0	100,00
3	Административно управленческий персонал	чел.	5	5	0	100,00
4	Специалисты	чел.	8	10	2	125,00
5	Работник 1 категории	чел.	32	34	2	106,25
6	Работник 2 категории	чел.	43	49	6	113,95
7	МОП	чел.	5	5	0	100,00
8	Текучесть кадров	%	28,9	8,1	-20,8	28,02
9	Образовательный состав персонала:					
	неполное среднее	чел.	11	10	-1	90,91
	общее среднее	чел.	29	33	4	113,79
	среднеспециальное	чел.	33	35	2	106,06
	незаконченное высшее	чел.	7	10	3	142,86
	высшее	чел.	17	19	2	111,76
10	Возрастной состав персонала					
	до 18 лет	чел.	12	18	6	150,00
	18-25 лет	чел.	26	29	3	111,54
	26-36 лет	чел.	42	43	1	102,38
	37-50 лет	чел.	12	12	0	100,00
	свыше 50 лет	чел.	5	5	0	100,00
11	Средний возраст работающих	лет	28,8	27,6	-1	95,55
12	Структура персонала по полу:					
	женщин	%	69,4	67,1	-2,3	96,69
	мужчин	%	30,6	32,9	2,3	107,52

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6	7
13	Распределение ППП по стажу:					
	до 1 года	чел.	5	6	1	120,00
	1-3 года	чел.	7	12	5	171,43
	3-5 лет	чел.	26	29	3	111,54
	5-10 лет	чел.	42	43	1	102,38
	более 10 лет	чел.	17	17	0	100,00
14	Уровень профессиональной подготовки:					
	рабочие:		44,3	45,8	1,5	103,30
	до 1 года	%	6,4	5,8	-0,6	90,63
	1-2 года	%	21,3	24,7	3,4	115,96
	более 2 лет	%	16,6	15,3	-1,3	91,97
	руководители, специалисты,		55,7	54,2	-1,5	97,37
	прочие служащие:					
	высшее образование	%	17,5	17,8	0,2	101,32
	среднее специальное	%	34,0	32,7	-1,3	96,15
	практики	%	4,1	3,7	-0,4	90,65
Показатели, характеризующие мотивацию трудовой деятельности						
15	Фонд заработной платы ППП	тыс. руб.	716,6	805,1	89	112,36
16	Средняя заработная плата на 1 работника ППП	тыс. руб.	7,4	7,5	0	101,86
17	Затраты на обучение персонала, повышение квалификации	тыс. руб.	37,3	52,5	15,2	140,75
18	Затраты на осуществление льгот для персонала	тыс. руб.	24,5	38,0	13,5	155,10
19	Количество прогулов 1 работника	час.	7,0	5,0	-2,0	71,43

Рассмотрим более подробно динамику качественных и количественных показателей кадрового потенциала торговой компании.

На рисунке 2 представлена диаграмма, характеризующая динамику численности работников предприятия в течение 2018–2019 годов.

Динамику нецелесообразно представлять в виде линейной диаграммы, поскольку величина различных категорий работников, например, топ менеджмента и работников 1 и 2 категорий значительно различаются.

Численность работников ООО «МОЛЛ» в 2019 году увеличилась на 10 человек, причем наибольший прирост характерен для второй категории работников – 6 человек.

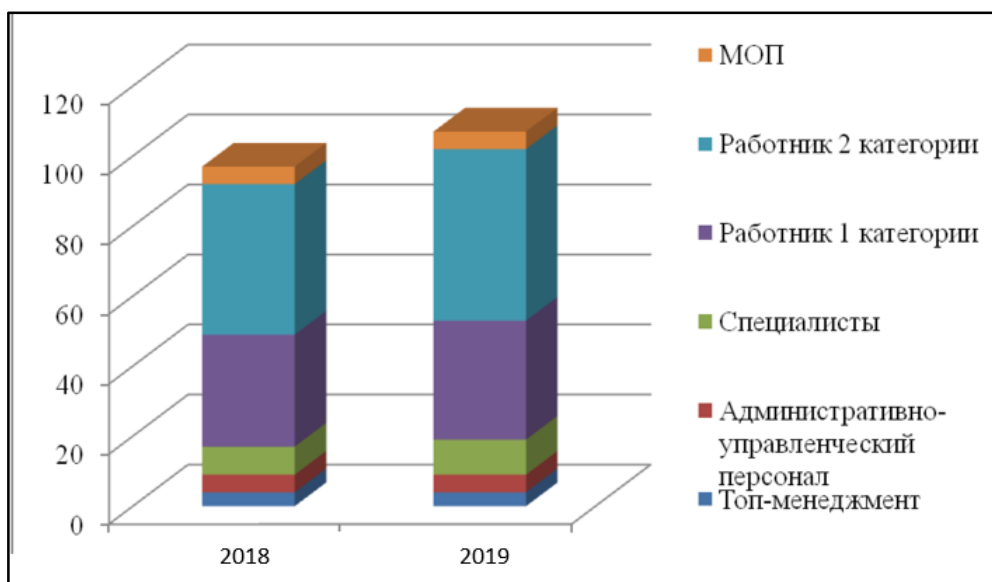


Рисунок – 2. Динамика и структура численности персонала ООО «МОЛЛ» по основным категориям работников, чел.

Средний возраст работников предприятия составляет 28,8 лет в 2018 г., и 27,6 – в 2019; в половозрастной структуре работников ООО «МОЛЛ» преобладает женский пол, причем в 2019 г. эта тенденция несколько смягчается (69,4% работающих женщин – в 2018 г., 67,1 – в 2019).

Состав работников предприятия по половому и возрастному признаку представлен на рисунках 3 и 4.

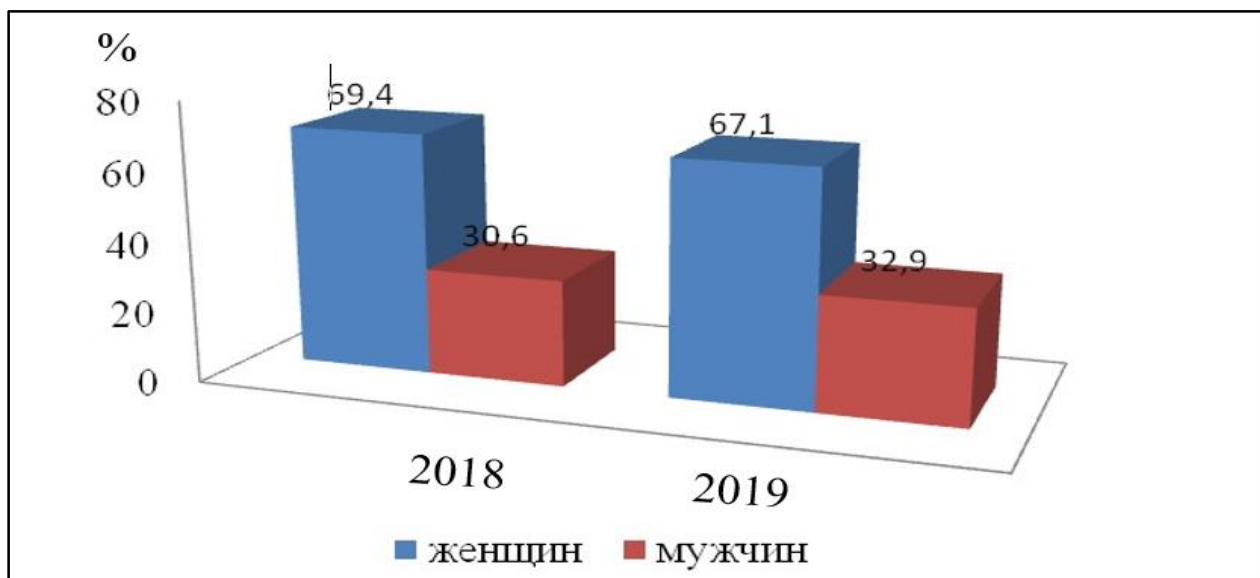


Рисунок – 3 Изменение структуры работников по половому признаку ООО «МОЛЛ» в 2018-2019 гг., % Чел.

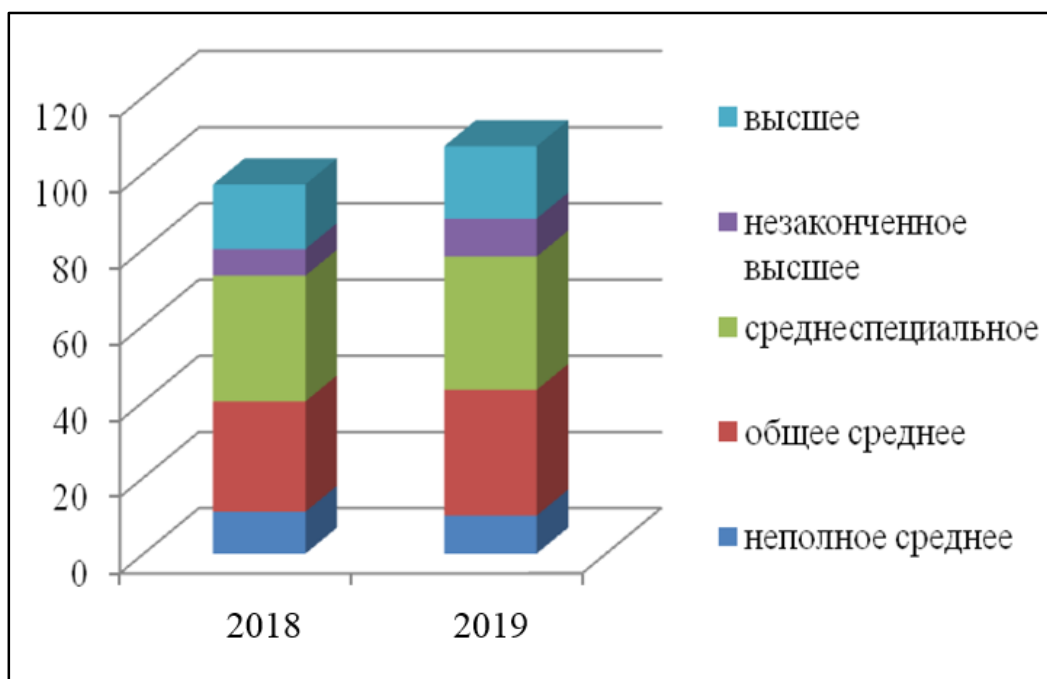


Рисунок – 4 Изменение структуры работников по возрастному признаку ООО «МОЛЛ» в 2018-2019 гг., чел.

Наибольшая часть работников имеет средне специальное образование, рассмотрим динамику образовательной структуры работников ООО «МОЛЛ» при помощи рисунка 5.

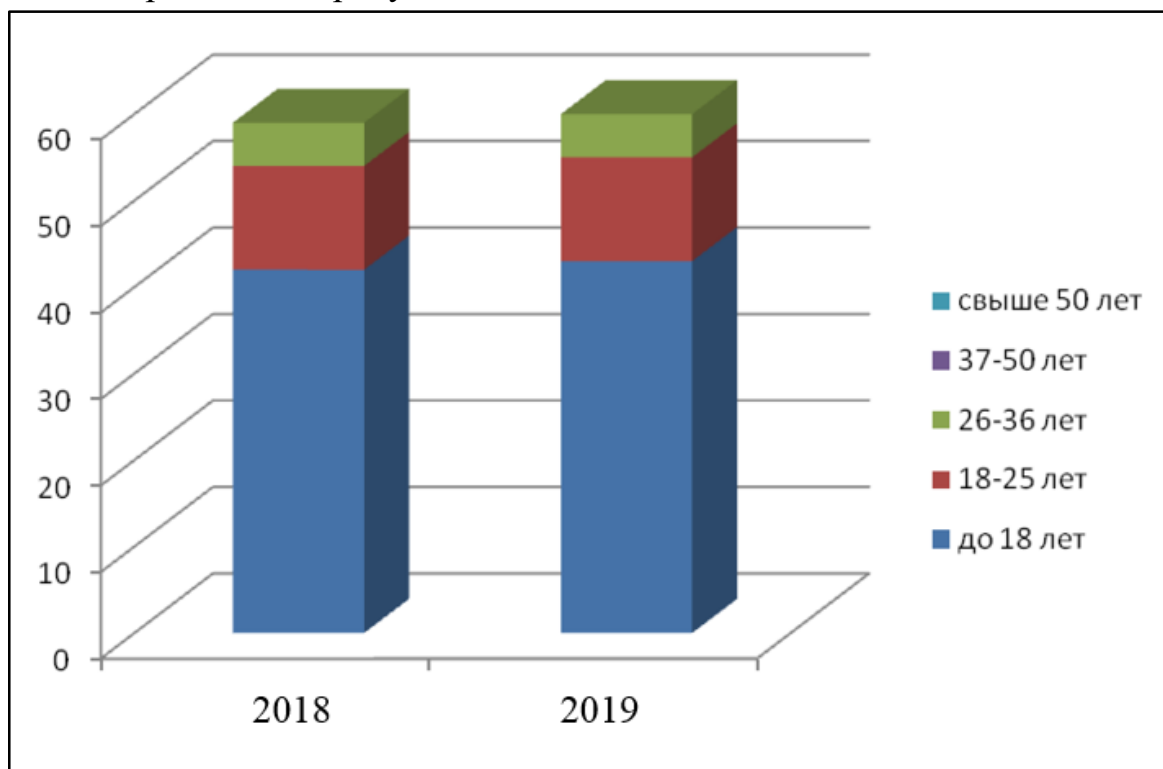


Рисунок – 5 Динамика образовательной структуры работников ООО «МОЛЛ», чел.

Как показывает представленная диаграмма, наибольшая доля в структуре образовательного уровня работников ООО «МОЛЛ» принадлежит сотрудникам со средне специальным образованием: в 2019 г. по данной категории работников отмечалось некоторое увеличение – на 2 чел. (6%).

Также высока доля работников с общим средним образованием – их численность по итогам 2019 года возросла на 4 чел. (14%). При этом возросла доля работников с высшим образованием – на 2 чел. (12%) и с незаконченным высшим образованием – на 3 чел. (43%); прирост последних объясняется тенденцией к повышению образовательного уровня работников предприятия, с целью повышения его конкурентоспособности.

Таким образом, в целом за период численность работников ООО «МОЛЛ» в 2019 году увеличилась на 10 человек, при этом сохранилась структурная иерархия: наибольшая доля работников предприятия – работники 1 и 2 категорий; преобладающая часть работников ООО «МОЛЛ» – женщины, имеющие среднеспециальное образование.

Рассмотрим коэффициенты текучести кадров. Соответственно, необходимо рассчитать коэффициенты, характеризующие постоянство кадрового состава. К ним относятся:

- 1) коэффициент оборота по приёму работников ($K_{оп}$):

$$K_{оп} = T_{пп} / T_{ср.сп.} \quad (2)$$

где $T_{пп}$ – количество принятого персонала; $T_{ср.сп.}$ – среднесписочная численность персонала.

- 2) коэффициент оборота по выбытию работников – коэффициент текучести (K_T):

$$K_T = T_{уп} / T_{ср.сп.} \quad (3)$$

Где $T_{уп}$ – количество уволившихся работников.

- 3) коэффициент постоянства персонала ($K_{пост}$):

$$K_{пост} = T_r / T_{ср.сп.} \quad (4)$$

где T_r – количество работников, отработавших весь год;

4) коэффициент интенсивности текучести ($K_{и.т.}$) является отношением частного коэффициента текучести ($K_{т.ч.}$) по категории работников, к коэффициенту текучести, вычисленному по организации в целом:

$$K_{и.т.} = K_{т.ч.}/K_{т.} \quad (5)$$

Для расчета вышеприведенных показателей в таблице 15 представлены данные по принятым и выбывшим, а также отработавшим в течение рассматриваемого года работникам.

Таблица – 9 Движение трудовых ресурсов по ООО «МОЛЛ» в течение 2019 года

Наименование группы работников	Списочная численность ед.	Численность работников, ед.			Коэффициенты постоянства кадрового состава, %			Коэфф. Интенсивности текучести
		Принятых	Уволенных	Отработавших весь период	Прибытия	Текучести	Постоянства	
Топ-менеджмент	4	0	0	4	0,00	0,00	100,00	0,00
Административно управленческий персонал	5	3	3	2	60,00	60,00	40,00	2,07
Специалисты	10	4	2	8	40,00	20,00	80,00	0,69
Работник 1 категории	34	11	7	27	32,35	20,59	79,41	0,71
Работник 2 категории	49	21	17	32	42,86	34,69	65,31	1,20
МОП	5	2	2	3	40,00	40,00	60,00	1,38
ИТОГО:	107	41	31	76	38,32	28,97	71,03	1,00

Для ООО «МОЛЛ» характерна достаточно высокая текучесть кадров – в течение года на предприятии розничной торговли было уволено по различным причинам 41 человек, что составило 38% от общей среднесписочной численности работников.

Наиболее высокая текучесть отмечена по группе рабочих, особенно по работникам второй категории, а также по младшему обслуживающему персоналу.

Также достаточно высок коэффициент текучести по категории административно-управленческого персонала – 60%. Именно по данным группам сотрудников предприятия коэффициент интенсивности текучести превышает единицу, что свидетельствует о наибольшей текучести на предприятии именно административно-управленческих работников, а также работников 2 категории и младшего обслуживающего персонала.

Причинами высокой текучести кадров могут быть:

- 1) неудовлетворительные условия труда;
- 2) несоответствие заработной платы ожиданиям сотрудников;
- 3) невыполнение норм труда, установленных законодательством;
- 4) несоответствие работника выполняемым функциям;
- 5) достижение пенсионного возраста;
- 6) другие причины.

Работник отдела персонала обязан при отборе персонала максимально сократить влияние первых четырех факторов на текучесть персонала на предприятии, т.к. при высокой текучести кадрового состава, фирма несет убытки – как затраты, связанные с приемом и увольнением работника, так и затраты на его обучение.

Проведенный анализ эффективности использования трудовых ресурсов, а также обеспеченности и структуры и постоянности состава, говорят о том, что в ООО «МОЛЛ» достаточно высок показатель текучести кадров, что отрицательно влияет на деятельность компании. Наибольший коэффициент текучести кадров отмечен по группе административно-управленческого персонала, МОП и второй категории работников, что, прежде всего, объясняется несоответствием заработной платы квалификации выполняемой работы.

Для снижения текучести кадров в ООО «МОЛЛ» необходимо сократить влияние негативных причин увольнения работников, вызванных неудовлетворенностью, таких как:

- слабая система морального и материального стимулирования,

– непроработанная система профессионального продвижения.

Для этого необходимо совершенствовать систему управления персоналом, используемую в ООО «МОЛЛ», для чего необходимо особое внимание обратить на совершенствование системы стимулирования.

Возрастание роли социальной составляющей производства обуславливает качественные изменения системы управления торговыми организациями, выражается в его новых формах и содержании.

Персонал предприятия как фактор производства в системе менеджмента является важнейшим объектом управления. Это та основа, на которой только и возможно добиться рыночного успеха. Наличие денежных и материальных успехов ещё отнюдь не гарантия, а только предпосылка преуспевания. Надёжным же фундаментом его являются работники, специалисты предприятия.

Особенности управления персоналом в ООО «МОЛЛ» заключаются в следующем:

1) Управление персоналом является деятельностно-ориентированным. Эффективное управление направлено больше на практические действия, чем на различного рода процедуры или правила. Особое ударение делается на решении служебных проблем в целях выполнения поставленных фирмой задач благодаря поддержке персонала, каждого отдельного работника, совершенствованию условий труда и их удовлетворению.

2) Управление персоналом является индивидуально-ориентированным. Каждый работник рассматривается как персона, отдельная личность, а предлагаемые услуги и программы должны ориентированы, прежде всего, на индивидуальные потребности.

3) Управление персоналом ориентировано на будущее. Оно должно обеспечивать предприятие компетентными и заинтересованными в результатах своего труда работниками.

Большое значение в ООО «МОЛЛ» приобрели следующие социально психологические аспекты управления:

- главным стимулом в работе является стабильность служебного положения;
- увольнение по инициативе администрации сравнительно редко, так как сопряжено с соблюдением множества различных правил;
- воспитание у работников чувства приверженности своей фирме осуществляется посредством издания фирменных информационных бюллетеней, информационных досок, в которых освещается деятельность и события жизни ООО «МОЛЛ», а также посредством устройства праздников, на которые расходуются значительные средства.

Повышение эффективности руководства персоналом ООО «МОЛЛ» достигается за счет использования таких факторов, как:

- хорошая (построенная на принципах рациональности и целесообразности) организация рабочих мест;
- рациональное планирование и использование производственных площадей;
- систематическая переподготовка и повышение квалификации работников;
- обеспечение стабильности занятости;
- разработка и реализация различных социально-экономических программ.

Сложность применения системы стимулирования в торговых компаниях состоит в том, что, в отличие от тренингов, которые могут быть стандартными и эффективными одновременно, внедрять «стандартную» систему стимулирования или же схему, перенятую у другой компании, — это затея, которая не принесет плодов. Конечно, в чужих разработках можно почерпнуть много полезного, однако копирование системы мотивации и стимулирования в лучшем случае не даст желаемого эффекта. Дело в том, что эффективность системы стимулирования, особенно если речь идет о

торговом персонале, зависит от факторов, индивидуальных для каждой компании. Вот далеко не полный их перечень:

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

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

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

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 и стимулирования является полимотивирующей: различные ее составляющие рассчитаны на соответствующие аспекты деятельности сотрудника.

Система стимулирования всегда складывается из двух основных блоков:

- 1) материального стимулирования;
- 2) нематериального стимулирования.

Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек

по компенсации сотрудникам их трудов затрат. 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.

На настоящий момент времени в ООО «МОЛЛ» уже разработана система премирования и депремирования, в случае невыполнения правил и стандартов компании, отметим, что депремирование не может применяться одновременно с другими видами взысканий (замечание, выговор, увольнение).

Разработанная система депремирования порой имеет большее влияние на работника, чем премиальная система, поэтому при разработке системы депремирования, следует 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. Так, ответственность за своевременное выявление нарушений возлагается на руководителя отдела.

Рассмотрим основные элементы системы стимулирования работников в ООО «МОЛЛ» (таблица 10).

Таблица – 10 Элементы системы стимулирования работников ООО «МОЛЛ»

Наименование службы	Премирование	Депремирование
1	2	3
Материальные стимулы		
1. Административные работники	Премирование в размере 1520% оклада (в зависимости от должности) по результатам работы предприятия за год	

Продолжение таблицы 10

1	2	3
2. Работники финансовой службы	Премирование в размере 1520% оклада (в зависимости от должности) в случае выполнения предприятием финансового плана	
3. Работники коммерческого отдела	Предоставление бонуса в размере 5% от объема продаж в случае выполнения плана продаж	В случае невыполнения плана продаж, депремирование в размере 20% (базой является удельный вес продаж определенного наименования бумаги, по которому не выполнен план в общем плане продаж работника)
4. Рабочие	Премирование по результатам деятельности предприятия – до 15%	Депремирование в размере 2040% (в зависимости от качества выполнения должностных обязанностей, а также соблюдения дисциплины на рабочем месте)
Нематериальные стимулы		
1. Административные работники	Предоставление льготных путевок (с частичной оплатой); обучение и повышение квалификации, посредством посещения сотрудниками дополнительных курсов и семинаров; помощь в оплате обучения молодых специалистов (до 50% от стоимости обучения).	
2. Работники финансовой службы	Улучшение дизайна и прочие эстетические аспекты (оформление офиса, рабочего места, мебель); обучение и повышение квалификации, посредством посещения сотрудниками дополнительных курсов и семинаров; помощь в оплате обучения молодых специалистов (до 50% от стоимости обучения).	
3. Работники коммерческого отдела	Оплата мобильных телефонов (установленный лимит – до 500 руб.); обучение и повышение квалификации, посредством посещения сотрудниками дополнительных курсов и семинаров.	
4. Рабочие	Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах (модернизация основных средств), совершенствование условий труда (кондиционирование, отопление, освещение); предоставление льготных путевок для детей работников в летние лагеря (с частичной оплатой).	
Организация и проведение корпоративных праздников		

Таким образом, при формировании системы стимулирования, 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 стимулирования будет работать и принесет компании ожидаемую пользу.

Поскольку, отсутствие приемлемого механизма мотивации труда сотрудников ведет к утечке квалифицированных кадров во многих компаниях, то материальное вознаграждение за профессиональные успехи должно носить систематический характер и основываться на ясных объективных критериях. Даже благополучные компании постоянно испытывают трудности, связанные с уходом грамотных и инициативных специалистов. Это свидетельствует о недостаточной проработке методики мотивации и стимулирования их профессионализма. Если для компаний с низким уровнем специализации труда данная проблема не актуальна, так как замена ушедшему специалисту может быть подготовлена в короткие сроки, то для инновационных и других организаций с высоким уровнем специализации решение этой проблемы имеет жизненно важное значение. Следовательно, ООО «МОЛЛ» нуждается в разработке более эффективной системы стимулирования персонала, основные направления которой представлены в следующей главе работы.

2.2 Обоснование проекта совершенствования системы мотивации персонала ООО «МОЛЛ»

При анализе управления персоналом в ООО «МОЛЛ» была выявлена высокая текучесть кадров, влияние которой имеет весьма негативные последствия, начиная от экономических, заканчивая имиджем компании.

Далее было выявлено, что для сокращения коэффициента текучести в ООО «МОЛЛ» необходимо оптимизировать систему стимулирования персонала, которая должна обеспечить:

- повышение экономической эффективности от основной деятельности предприятия;
- увеличение заинтересованности персонала в качественном выполнении своих обязанностей, посредством удовлетворения экономической и моральной удовлетворенности сотрудников;
- повышение профессионального уровня сотрудников;

- увеличение комфортности коллектива.

При разработке проекта изменений необходимо знать ключевые цели и предназначение организации, чтобы действовать и планировать деятельность в рамках этих целей. Иначе организация перестанет осуществлять деятельность эффективно, действия служб потеряют единое направление. Для этого в главе будут использованы основные инструменты менеджмента, такие как пирамида целеполагания и дерево целей. При формулировке целей используется принцип SMART. В рамках этих ключевых понятий сформулирована одна из стратегических целей – внедрение усовершенствованной системы стимулирования для повышения общей эффективности работы компании.

Рассмотрим для компании ООО «МОЛЛ» пирамиду целеполагания по реализации данного проекта (рисунок 6).



Рисунок – 6 Пирамида целеполагания

Предназначение компании ООО «МОЛЛ» звучит так: «Продавая товары для жизни, мы создаем атмосферу радости и комфорта».

Миссия ООО «МОЛЛ»: Создать базу лояльных потребителей и занять лидирующие позиции в сфере розничной торговли продуктами питания.

Видение: «В ближайшие три года ежегодно увеличивать доходы от продаж на 20%, снижая издержки».

Цель: Снижение текучести кадров с 28,97% до 7-10%, повышение производительности сотрудников на 25% за счет усовершенствования системы стимулирования персонала с мая 2019 года.

Стратегии:

- проведение исследования, направленного на выяснение причин, определяющих приоритетные стимулы для работников, до мая 2019 года;

- дополнить существующую систему стимулирования материальными стимулами – поощрение работников за достигнутые результаты труда к маю 2019 года;

- разработать дополнительные нематериальные стимулы, охватывающие социальную область, к маю 2019 года; Функции управления:

- прогнозирование и планирование: составление плана мероприятий для достижения целей;

- организация: определение ресурсов, требуемых для реализации целей, организация усовершенствованной системы стимулирования;

- мотивация: вовлекать в достижение маркетинговых целей сотрудников компании.

Оптимальная система стимулирования персонала является полимотивирующей: различные ее составляющие рассчитаны на соответствующие аспекты деятельности сотрудника.

Система стимулирования всегда складывается из двух основных блоков:

- 1) материального стимулирования;
- 2) нематериального стимулирования.

Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудов затрат. Материальное стимулирование дает возможность получать более широкий спектр в «обратной связи», реакции и отношении сотрудников к работе.

Для достижения вышеозначенного эффекта, необходимо провести маркетинговое исследование, направленное на выяснение причин, определяющих приоритетные стимулы для работников.

На рисунке 7 представлено дерево целей ООО «МОЛЛ».

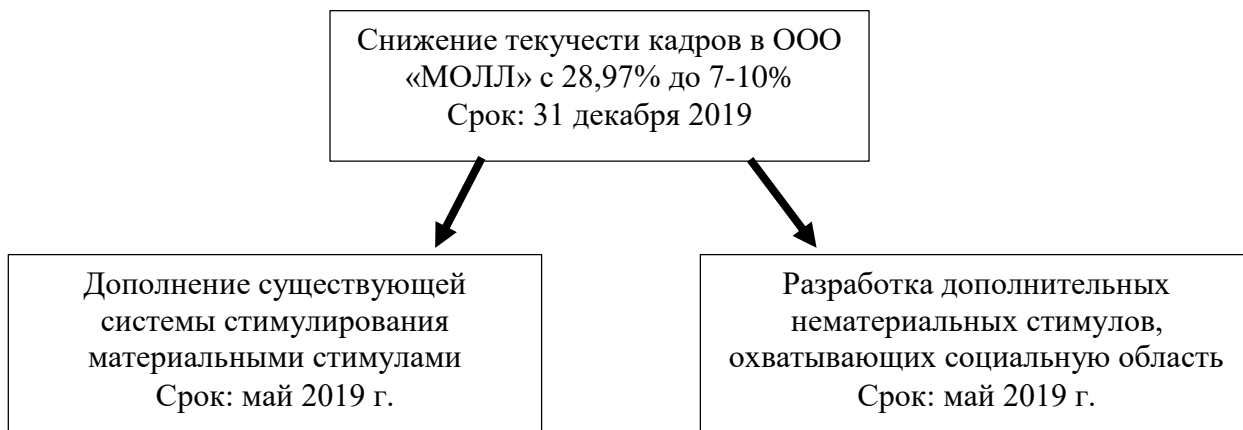


Рисунок – 7 Дерево целей ООО «МОЛЛ»

Соответственно, для повышения эффективности деятельности ООО «МОЛЛ» необходимо дополнить существующую систему стимулирования:

1) Материальными стимулами - поощрение работников за достигнутые результаты труда.

2) Дополнительными нематериальными стимулами, охватывающими социальную область, такими как:

1) стимулами, распределяемыми безадресно:

- организация питания за счет компании;
- обеспечение работников проездными билетами;
- предоставление формы, спецодежды работникам

производственного цеха;

2) стимулами, распределяемыми адресно:

- предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий;
- безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть);
- частичная оплата путевок несовершеннолетним детям работников в летние детские оздоровительные центры;

- предоставление служебного автотранспорта;
- оплата мобильных телефонов.

Аналитическим инструментом определения движущих и сдерживающих сил изменения является модель К. Левина «Анализ поля сил». Применительно к ООО «МОЛЛ» и совершенствованию системы стимулирования персонала на нем анализ поля сил будет выглядеть следующим образом (рисунок 8):

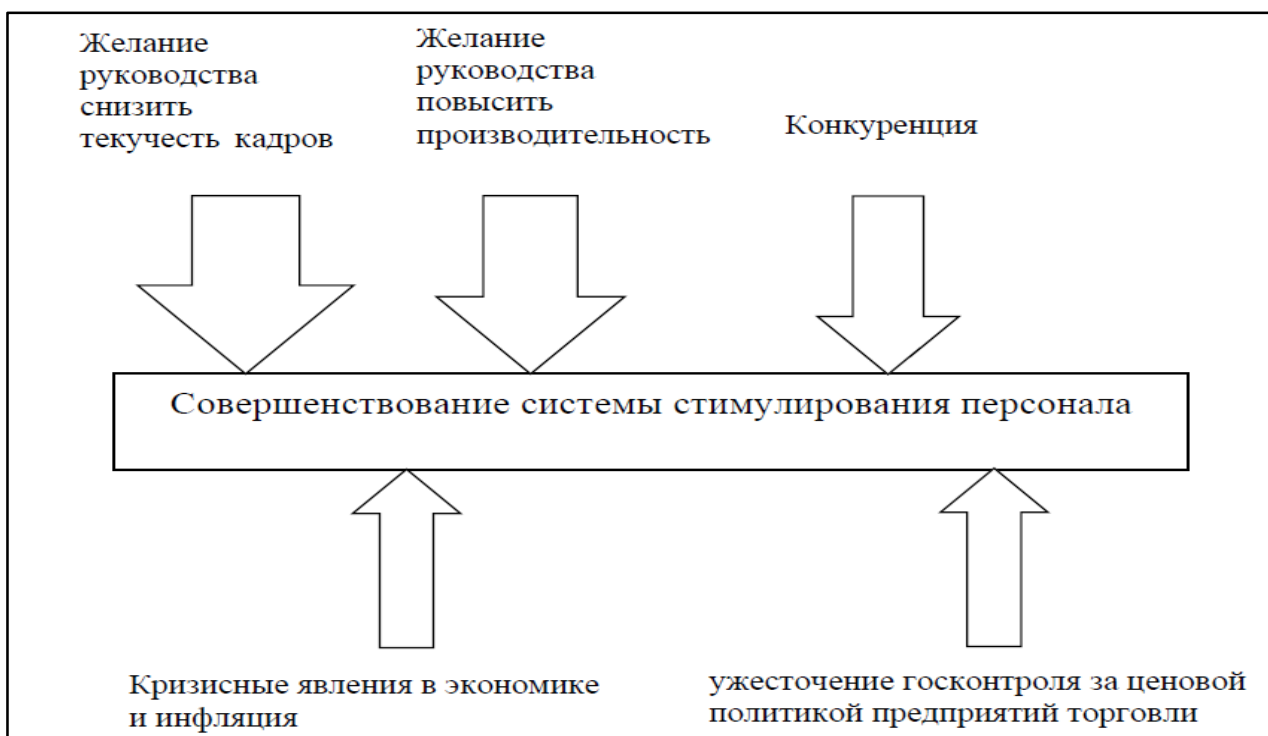


Рисунок – 8. Модель К. Левина для ООО «МОЛЛ»

Из графического сравнения сил можно заключить следующее:

- основной движущей силой, стимулирующей предприятие к изменениям, является желание руководства снизить текучесть кадров и повысить производительность;
- среди сдерживающих сил можно выделить кризисные явления в экономике, инфляцию и ужесточение госконтроля за ценовой политикой предприятий торговли.

Следует отметить преобладание движущих сил над сдерживающими силами.

Для стимулирования сотрудников к определенному поведению необходимо определить:

- желательное поведение сотрудников;
- процесс стимулирования, т. е. систему правил, процедур, механизмов стимулирования.

В настоящее время, в условиях высокой конкуренции, когда необходимо максимально использовать один из факторов производства, – человеческие ресурсы, разработка мотивационных программ становится наиболее эффективным инструментом управления. Под программой стимулирования понимают систему мероприятий, выполняемых в течение определенного промежутка времени, направленных на стимулирование определенных сотрудников к определенному поведению.

Программа стимулирования включает:

- 1) цели (к чему необходимо стимулировать сотрудников);
- 2) охват (категории сотрудников и проектов, к которым она применяется);
- 3) срок действия (например, полгода или год);
- 4) критерии, процедуры оценки и ответственные за оценку поведения для различных категорий сотрудников;
- 5) систему поощрений и взысканий;
- 6) календарный план мероприятий;
- 7) ответственность за их выполнение;
- 8) бюджет программы стимулирования.

Чаще всего целью программы стимулирования является повышение эффективности при сохранении необходимого уровня качества.

В любой компании существует определенное видение своего будущего, а также миссия и ценности компании, определяющие причину ее настоящего существования. В рамках этих ключевых понятий сформулирована одна из стратегических целей – внедрение усовершенствованной системы

нематериального стимулирования для повышения общей эффективности работы компании.

Рассмотрим механизмы стимулирования для двух категорий сотрудников: рядовых, т. е. тех, от кого зависит только порученная им работа, и ключевых – руководителей проекта и технических лидеров, от которых зависит успех деятельности предприятия в целом.

Выделим следующие роли:

- сотрудник, отвечающий за выполнение только своей задачи, поставленной ему руководителем;
- технический лидер, отвечающий за ключевые технические решения;
- руководитель, отвечающий за выполнение задач;
- директор, отвечающий за весь портфель бизнес-проектов и распоряжающийся ресурсами.

Для каждой из этих категорий рассмотрим критерии оценки и некоторые из используемых механизмов материального стимулирования.

1) Мотивация руководителей проекта и технических лидеров.

Основной принцип мотивации состоит в том, что поощрения или взыскания должны накладываться на сотрудника только за результаты работ, порученных непосредственно ему. Поэтому руководители и технические лидеры должны премироваться за выполнение плана, или определенных задач, в целом.

Наиболее часто используемые механизмы материального стимулирования предусматривают расчет премии исходя из следующих показателей:

- прибыль (разница между выручкой по проекту и себестоимостью, рассчитанной методом полного распределения затрат) или маржинальная прибыль (разница между выручкой по проекту и себестоимостью, рассчитанной по переменным издержкам);
- экономия затрат.

Выбор того или иного метода зависит от роли и вклада руководителей.

Если они участвуют в продажах, т. е. от них зависит выручка по проекту, то премирование осуществляется исходя из прибыли. Если же руководитель и технические лидеры отвечают только за выполнение бизнес-проекта, и прибыль зависит от результата их работы лишь косвенно (поскольку они отвечают за затраты проекта), то премировать следует исходя из экономии затрат.

Формирование премиального фонда по бизнес-проекту.

Премиальный фонд по проекту формируется исходя из достигнутой экономии затрат, поэтому сначала рассмотрим процесс их планирования.

При планировании деятельности предприятия определяется величина затрат на организацию основной деятельности и риски. Для их покрытия рассчитывается резерв, называемый также «резервом на известные неизвестности» (резерв). Далее величина затрат и резерв согласуются с директором. Исходя из типа деятельности, истории отношений с заказчиками и других параметров, директор определяет «резерв на неизвестные неизвестности» (управленческий резерв). На основе величины затрат, резерва и управленческого резерва формируется бюджет, представляющий собой распределение затрат по периодам времени.

Пересмотр сметной стоимости, бюджета и резервов производится только при значительных изменениях в деятельности организации.

Величина премиального фонда (ПФ) может рассчитываться следующим образом:

$$\text{ПФ} = (З + Р + УР - ФЗ) * (1 - Т_{\text{зад}} * К_{\text{зад}}) \quad (6)$$

где З – величина затрат;

Р – резерв;

УР – управленческий резерв;

ФЗ - затраты, фактически понесенные;

$T_{\text{зад}}$ – задержка сроков завершения проекта в периодах (например, в днях или неделях);

$K_{зад}$ - доля, на которую уменьшается премиальный фонд за один период задержки (например, 0,1).

Распределение премиального фонда проекта

В зависимости от ситуации в компании, премиальный фонд распределяется между руководителем и техническими лидерами по решению руководителя или директора. При этом часть фонда может идти на премирование отличившихся в ходе выполнения ключевых задач торговой компании сотрудников, не являющихся техническими лидерами. Эта часть фиксируется либо директором, либо руководителем по согласованию с техническими лидерами.

На рисунке 9 показано, кто прямо или косвенно участвует в принятии решений, приводящих к затратам и перераспределению.



Рисунок –9 Формирование и распределение премиального фонда проекта

Оценка вклада сотрудников. Если целью программы мотивации объявлено повышение эффективности при сохранении качества, то необходимо определить правила оценки этих показателей.

Измерение эффективности предусматривает вычисление соотношения результата и затрат. Затраты, контролируемые сотрудником, обычно выражаются в виде трудозатрат.

Поскольку невозможно измерить эффективность количественно, приходится оценивать ее качественно. Это можно сделать следующим образом:

- ввести шкалу эффективности (например "низкая", "нормальная", "высокая" или в баллах от 1 до 5);
- определить перечень характеристик, детализирующих понятие эффективности;
- для каждой из характеристик сформировать шкалы из нескольких значений, указав для каждого условия его достижения;
- указать правило вычисления значения эффективности на основе оценок характеристик.

Этот метод может быть реализован путем введения весов характеристик, например, от 0 до 1. При этом оценка эффективности в баллах будет вычисляться по формуле:

$$\text{Э} = \sum (\text{вес характеристики}) * (\text{оценка характеристики}) \quad (7)$$

Приведенная оценка аналогична моделям качества, детализирующим это понятие в виде характеристик. Наиболее известной из таких моделей является стандарт ISO 9126, определяющий характеристики качества программного средства.

Однако если формализации не требуется, то критерии оценки могут быть сформированы в виде таблицы, корневой столбец которой содержит оценки эффективности, корневая строка – названия характеристик, а в клетках проставляются их возможные оценки (таблица 11).

Таблица – 11 Оценка достижения цели «повышение эффективности при сохранении качества»

Характеристики Оценка достижения целей	Производительность	Качество	Работа с исключениями	Самостоятельность
Низкая	Неудовлетвори- тельная ниже средней	Ниже требуемого, или требуемое.	Несвоевременно обнаруживаются и эскалируются.	Не контролируется свой участок работы, необходимо вмешательство, эскалируются проблемы, которые могут быть решены локально.
Нормальная	Удовлетвори- тельная, средняя	Требуемое	Своевременно обнаруживаются и эскалируются.	Полностью контролируется свой участок работы.
Высокая	Выше средней	Требуемое	Своевременно обнаруживаются и эскалируются.	Полностью контролируется свой участок работы.

Примечание: под исключениями понимаются проблемы, риски, изменения, возникающие на участке, за который отвечает сотрудник.

Такие таблицы хотя и не определяют формальную процедуру оценки, но будут полезны как сотрудникам, которые будут более четко представлять себе, что от них требуется, так и оценивающим их руководителям, которые смогут давать оценки более аргументированно.

Обычно характеристики группируются парами, которые нуждаются в компромиссе. Так, например, в противоречии находятся характеристики «производительность» и «качество» – чем выше качество, тем меньше производительность, и наоборот. Аналогично, характеристика «работа с отклонениями» предусматривает своевременную эскалацию проблем, а характеристика «самостоятельность» – самостоятельное их разрешение. С одной стороны, формирование таких пар не дает однозначных ориентиров для сотрудников, с другой – не дает подстроиться под формальные критерии, которые в большинстве случаев ущербны и часто могут быть доведены до абсурда. Следует отметить, что в любой методике оценки персонала присутствует элемент субъективизма, а степень ее формализованности определяется тем, какими рамками этот субъективизм ограничен.

Оценка достижения целей программы мотивации производится руководителем, который по согласованию с техническими лидерами обосновывает ее перед директором.

Поощрения и взыскания для сотрудников. На основе оценки результатов деятельности в соответствии с программой стимулирования каждому из сотрудников начисляется премия по каждому из бизнес-проектов организации, отражающая вклад в их выполнение. Премия может быть определена исходя из двух факторов:

- 1) объем участия в проекте (может быть выражен в трудозатратах);
- 2) эффективность участия в проекте (выражается оценкой результатов деятельности, определяемой в соответствии с программой мотивации).

Премия по проекту для сотрудника может быть рассчитана по формуле:

$$П = Ч_ч * K_{оц} * R \quad (8)$$

где $Ч_ч$ – количество человеко-часов, затраченных сотрудником на выполнение своих задач по бизнес-проекту;

$K_{оц}$ – коэффициент, присваиваемый каждому значению оценки результатов программы мотивации (например, для «низкой» оценки – 0; для «нормальной» – 1, для «высокой» – 2);

R – ставка премирования за эффективно отработанный человеко-час.

Отметим, что для «низкой» оценки может быть установлен отрицательный коэффициент, что будет соответствовать взысканию.

Такая схема расчета может привести к тому, что сотрудники будут завышать трудозатраты. Однако существуют факторы, препятствующие этому:

- высокие трудозатраты могут свидетельствовать о недостаточной эффективности сотрудника;

– оценку эффективности проводят руководители и технические лидеры, которые мотивированы к снижению затрат на выполнение отдельного бизнеспроекта.

Для сотрудников премии могут начисляться по завершении ключевых этапов деятельности. Такой механизм позволяет:

– снизить риски, связанные с уходом сотрудников до завершения бизнеспроекта (этапа);

– стимулировать сотрудников не к демонстрации требуемого поведения в короткие периоды, а к внесению вклада в выполнение основных задач (этапа) в целом.

Внедрение программы стимулирования.

Программы стимулирования могут разрабатываться на определенный период, например, в следующем порядке.

1) Оценка. Проводится анкетирование сотрудников с целью определения удовлетворенности действующей программой стимулирования и выявления того, какие механизмы лучше действуют. Собираются предложения, анализируются другие источники информации, определяется направление дальнейшего развития программы стимулирования.

2) Разработка. Определяется срок действия и бюджет новой программы стимулирования. На основе доступных средств определяются механизмы стимулирования.

3) Презентация. Программа стимулирования представляется сотрудникам, собираются комментарии. При необходимости она дорабатывается и повторно представляется.

4) Выполнение. Выполняется программа стимулирования. По окончании срока действия снова выполняется оценка.

Рассмотренные механизмы стимулирования требуют качественного планирования и учета всех затрат по бизнес-проектам торговой организации. От точности планирования и учета зависит размер премий. Руководителю бизнеспроекта при такой программе стимулирования не выгодно допускать

списывание непроектных затрат или затрат по другим бизнес-проектам на свой проект – это уменьшит его премию. Сотрудники также поставлены в определенные рамки: как завышение трудозатрат, приводящее к снижению оценки эффективности, так и их занижение, приводящее к снижению объема участия в проекте, способствуют уменьшению премии.

Поскольку прибыль крупной торговой компании складывается из прибыли по отдельным бизнес-проектам, а та в свою очередь зависит от затрат по ним, то предложенные механизмы стимулирования ставят премии по проектам в зависимость от вклада их руководителей, технических лидеров и сотрудников в общие финансовые результаты компании.

Для получения информации о приоритете стимулов в глазах работников (т.е. для выяснения причин того, что, с точки зрения работника, в первую очередь, мотивирует его на улучшение его работы) необходимо провести опрос.

При письменном опросе участники получают опросные листы, которые они должны заполнить и отослать по назначению.

Таким образом, для получения информации о ключевых стимулах, направленных на снижение текучести кадров в ООО «МОЛЛ» необходимо провести единичный опрос работников по стандартизированной схеме (одноразовый опрос). Анкета опроса представлена в приложении 1.

Результаты анкетирования 100 человек ООО «МОЛЛ» представлены в таблице 12.

Таблица – 12 Результаты анкетирования работников ООО «МОЛЛ»

Вопрос	Количество работников
1	2
1. Форма оплаты труда	100
сдельная	28
повременная	72
2. Причины работы в ООО «МОЛЛ»	100
стабильная заработная плата	78
высокая заработная плата	4

1	2
возможности карьерного роста	10
другое	8
возможность получения премий	59
организация питания за счет компании	6
обеспечение работников проездными билетами	2
предоставление формы, спецодежды работникам торгового зала	
организация обучения	4
оплата мобильных телефонов	1
прочее	
4. Причиной добровольного увольнения работников:	100
низкая заработная плата	34
нестабильно выплачиваемая заработная плата	32
нездоровый психологический климат в коллективе	7
отсутствие перспектив карьерного роста	14
отсутствие социального пакета	12
прочее	1

Согласно полученным результатам исследования можно сделать вывод, что для сотрудников ООО «МОЛЛ» наиболее важны материальные стимулы, например, возможность получения премий (59 из 100 чел.), из нематериальных – безвозмездная материальная помощь, организация питания за счет компании и другое.

Для разработки и внедрения предложенного проекта новой системы нематериального стимулирования персонала в компании необходимо составить таблицу мероприятий (таблица 13).

Таблица – 13 Планируемые мероприятия по реализации проекта

Наименование дополнительного стимула	Время проведения
1. Премия по итогам годовой работы предприятия	декабрь
2. Стимулы, распределяемые безадресно:	
2.1. Организация питания за счет компании	июнь-декабрь 2019 г.
2.2. Обеспечение работников проездными билетами	июнь-декабрь 2019 г.
2.3. Предоставление спецодежды работникам производственного цеха	июнь-декабрь 2019 г.
3. Стимулы, распределяемые адресно, всего	
3.1. Предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий	июль, октябрь

1	2
3.2.Безвозмездная материальная помощь	август
3.3. Частичная оплата путевок несовершеннолетним детям работников в летние детские оздоровительные центры	июнь -август
3.4. Предоставление служебного автотранспорта	июнь -декабрь 2019 г.
3.5. Оплата мобильных телефонов	июнь -декабрь 2019 г.

Представим перечисленные мероприятия (по временным затратам) по реализации проекта в графике Ганта (Таблица 14).

Таблица – 14 Мероприятия (по временным затратам) по реализации проекта в графике Ганта

Мероприятия	Периодичность (месяцы)						
	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.
1. Премия по итогам годовой работы предприятия							
2. Стимулы, распределяемые безадресно							
2.1.Организация питания за счет компании							
2.2.Обеспечение работников проездными билетами							
2.3. Предоставление спецодежды работникам производственного цеха							
3. Стимулы, распределяемые адресно							
3.1.Предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий							
3.2.Безвозмездная материальная помощь							
3.3. Частичная оплата путевок несовершеннолетним детям работников в летние детские оздоровительные центры							
3.4. Предоставление служебного автотранспорта							
3.5. Оплата мобильных телефонов							

Таблица 15 содержит данные о среднесписочной численности ООО «МОЛЛ» перед внедрением дополнительных стимулов (т.к. дополнительное стимулирование будет внедрено только с июня 2019 года, то в таблице приведены усредненные данные, рассчитанные на основе января 2020 г., откорректированные в зависимости от годовых тенденций, в результате чего получена годовая цифра).

Таблица – 15 Предполагаемые показатели движения персонала ООО «МОЛЛ»

Наименование группы работников	Списочная численность, ед.	Численность работников, чел.			Коэффициенты постоянства кадрового состава, %			Коэффициент интенсивности текучести
		Принятых	Уволенных	Отработавших весь период	Прибытия	Текущести	Постоянства	
Топ-менеджмент	4	0	0	4	0,00	0,00	100,00	0,00
Административно управленческий персонал	5	0	0	5	0,00	0,00	100,00	0,00
Специалисты	11	2	1	10	18,18	9,09	90,91	1,17
Работник 1 категории	37	7	3	34	18,92	8,11	91,89	1,05
Работник 2 категории	54	8	4	50	14,81	7,41	92,59	0,95
МОП	5	1	1	4	20,00	20,00	80,00	2,58
ИТОГО:	116	18	9	107	15,52	7,76	92,24	1,00

Таким образом, сравнивая данные 2018 г. с предполагаемыми данными, можно сделать вывод, внедрение дополнительных стимулов приведет к значительному снижению показателей текучести: с 28,97% до 7,76%.

Показатель 2019 г. является приблизительным (вследствие отсутствия полной фактической информации о движении трудовых ресурсов на предприятии из-за незаконченности отчетного периода), но его величина позволяет говорить о высокой эффективности оптимизированной системы мотивации, особенно это касается административно-управленческого персонала – текучесть которого снизилась на 60% (с 60% до 0%), а также наименее квалифицированного персонала организации – текучесть работников 2 категории с 34,7% сократилась до 7,4%, текучесть МОП с 40 до 20%, все это говорит о значительном повышении закрепления кадров в ООО «МОЛЛ» в сравнении с предыдущим периодом.

2.3 Оценка эффективности проекта

Дополненная система стимулирования начнет действовать с мая 2019 года. Для анализа ее эффективности необходимо рассчитать вновь основные коэффициенты использования трудовых ресурсов.

Дополнительный эффект от внедрения вышеописанных стимулов приводит также к изменению основных экономических показателей деятельности предприятия.

Таблица 16 аккумулирует скорректированные данные основных экономических показателей ООО «МОЛЛ».

Таблица – 16 Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «МОЛЛ» за 2018, предполагаемые показатели 2019 годы, руб.

Наименование группы товаров	Прибыль 2018	Предполагаемые показатели 2019 г.			Отклонение %	
		Выручка от реализации	Себестоимость продаж	Прибыль	Абсолютное	Относительное
Конфеты и карамель	5 467 158	18 639 841	12 497 689	6 142 152	674 993	12,35
Жевательная резинка	1 409 015	5 409 737	3 190 017	2 219 720	810 705	57,54
Ирис, драже, леденцы	840 576	2 865 714	1 863 181	1 002 533	161 957	19,27
Печенье и пряники	604 280	2 337 617	1 694 983	642 635	38 355	6,35
Прочие	219 927	842 996	580 854	262 141	42 214	19,19
ИТОГО:	8 540 957	30 095 904	19 826 724	10 269 181	1 728 224	20,23
Рентабельность продаж, %	33			34	1	4,54
Накладные расходы	2 919 480			3 474 182	554 701	19,00
Чистая прибыль	5 621 476			6 794 999	1173523	20,88
Рентабельность предприятия, %	27			29,2	2,2	8,1
Производительность труда, руб./чел.	244559			259448	14888	6,09

Таким образом, в результате действия различных факторов, валовый доход ООО «МОЛЛ» увеличился на 20,23%, такая динамика привела к росту производительности труда на 6,1%.

Определим также, какой из дополнительных стимулов системы стимулирования предприятия в наибольшей степени повлиял на прирост производительности труда в размере 15 тыс. руб. (таблица 17).

Таблица – 17 Влияние дополнительных стимулов системы стимулирования ООО «МОЛЛ» на производительность труда работников

Наименование дополнительного стимула	Затраты, тыс. р.	Прирост производительности труда	
		тыс. руб.	%
1. Премия по итогам годовой работы предприятия	71,2	9,16	61,5
2. Стимулы, распределяемые безадресно, всего	23,7	0,37	2,5
2.1. Организация питания за счет компании	16,2	0,07	0,5
2.2. Обеспечение работников проездными билетами	4,3	0,15	1
2.3. Предоставление спецодежды работникам производственного цеха	3,2	0,15	1
3. Стимулы, распределяемые адресно, всего	43,2	5,36	36
3.1. Предоставление беспроцентной ссуды	10	0,15	1
3.2. Безвозмездная материальная помощь	2,5	0,52	3,5
3.3. Частичная оплата путевок несовершеннолетним детям работников в летние детские оздоровительные центры	4,1	2,75	18,5
3.4. Предоставление служебного автотранспорта	8,4	1,27	8,5
3.5. Оплата мобильных телефонов	3,22	0,67	4,5
ИТОГО:	115,37	14,89	100

Таким образом, наибольший прирост производительности труда – 61,5% будет следствием премирования работников по результатам деятельности ООО «МОЛЛ». В результате применения стимулов, распределяемых безадресно, прирост производительности составит 2,5%, а за счет стимулов, распределяемых в адресном порядке – 36%. Соответственно, для того, чтобы предприятие работало более эффективно, целесообразно систему мотивации в дальнейшем дополнять стимулами, направленными на конкретного работника (категорию сотрудников).

В таблице 18 представлен расчет эффективности каждого стимула.

Таблица – 18 Эффективность дополнительных стимулов системы стимулирования ООО «МОЛЛ»

Наименование дополнительного стимула	Затраты, тыс. руб.	Прирост производительности труда, тыс. руб.	Эффективность, %
1. Премия по итогам годовой работы предприятия	71,2	9,16	12,86
2. Стимулы, распределяемые безадресно, всего	23,7	0,37	1,57
в том числе			
2.1. Организация питания за счет компании	16,2	0,074	0,46
2.2. Обеспечение работников проездными билетами	4,3	0,149	3,46
2.3. Предоставление спецодежды работникам производственного цеха	3,2	0,149	4,65
3. Стимулы, распределяемые адресно, всего	43,2	5,36	12,41
в том числе			
3.1. Предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий	10	0,15	0,74
3.2. Безвозмездная материальная помощь	2,5	0,52	20,85
3.3. Обучение за счет компании	4,1	2,75	67,19
3.4. Предоставление служебного автотранспорта	8,4	1,27	10,55
3.5. Оплата мобильных телефонов	3,22	0,67	14,57
ИТОГО:	115,37	14,89	26,84

Таким образом, по результатам расчета совокупная эффективность дополнительных мер по совершенствованию системы стимулирования составит 26,84%, что говорит о достаточно высокой эффективности проекта, наибольшая эффективность отмечена по стимулам, распределяемым адресно, а именно по показателю безвозмездной материальной помощи.

Рассчитаем коэффициент эффективности производства (темпа прироста производительности труда к темпам прироста заработной платы) и

экономический эффект от изменения производительности труда и роста заработной платы при помощи формул 6 и 7.

$$Кэп = I_{пт} / I_{зп} = (259448/244559) / (834928/805137) = 1,061 / 1,037 = 1,023.$$

Значение данного показателя превышающее единицу говорит о приросте производительности труда при помощи интенсивных (качества, скорости выполнения работы), а не экстенсивных (численности работников) факторов.

Экономический эффект от изменения производительности труда и роста заработной платы равен:

$$\mathcal{E} = \PhiЗПф * (1 - (1 / Кэп)) = 834928 * (1 - 1/1,023) = 18792 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в результате введения в систему стимулирования дополнительных стимулов, предприятие добьется увеличения производительности труда на 6,1%, а также получило экономию фонда оплаты труда в размере 18,79 тыс. руб., что составляет 1,8 % от валового дохода предприятия.

Полученная динамика основных показателей движения трудовых ресурсов, а также его экономических показателей, позволяет сделать вывод, что внедрением мероприятий по оптимизации системы стимулирования на ООО «МОЛЛ» была достигнута цель предприятия по снижению текучести кадров – средняя по всем категориям текучесть персонала снизилась с 29% до 7,8%.

Для оценки экономической эффективности предлагаемого нами проекта составим перечень всех проектных затрат и их совокупное распределение по всем периодам проекта (таблица 19).

Таблица –19 Затраты на реализацию и внедрение проекта совершенствования стимулирования в ООО «МОЛЛ»

Наименование статьи затрат	Затраты ежемесячно в руб.							
	июнь	июль	авг	сент	окт	нояб	дек	Итого, Тыс. руб.
1. Премия по итогам годовой работы предприятия							71,2	71,2
2. Стимулы, распределяемые безадресно:								
2.1. Организация питания за счет компании	1,62	1,62	1,62	1,62	1,62	1,62	1,62	11,34
2.2. Обеспечение работников проездными билетами	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	3,01
2.3. Предоставление спецодежды работникам производственного цеха				1,6				1,6
3. Стимулы, распределяемые адресно, всего								
3.1. Предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий					10			10
3.2. Безвозмездная материальная помощь			2,5					2,5
3.3. Частичная оплата путевок несовершеннолетним детям работников в летние детские оздоровительные центры	2,1	1	1					4,1
3.4. Предоставление служебного автотранспорта	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	8,4
3.5. Оплата мобильных телефонов	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	3,22
ИТОГО:	5,81	4,71	7,21	5,31	13,71	3,71	74,91	115,37

Цель проекта совершенствования системы стимулирования персонала ООО «МОЛЛ» заключается в снижении затрат, связанных с высокой текучестью персонала, которая в 2019 году составила 29 %.

Оценим экономический эффект от снижения текучести кадров:

$$S_{\text{тк}} = D_{\text{ктк}} * H * S_{\text{по}} \quad (9)$$

где $S_{\text{тк}}$ – экономический эффект от снижения текучести кадров;

$D_{\text{ктк}}$ – коэффициент снижения текучести кадров;

H – численность персонала предприятия, чел.;

$S_{по}$ – затраты на увольнение, поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека).

Определим затраты, связанные с процедурами увольнения и наймом нового сотрудника в ООО «МОЛЛ». Данные приведены из расчета средней заработной платы 25 000 рублей за 2019 год (таблица 20).

Таблица – 20 Затраты на замещение одного работника ООО «МОЛЛ»

Элемент затрат	Стоимость, допущения	Затраты, руб.
1	2	3
Увольнение		
Время, потерянное при обсуждении увольнения	3 часа руководителя - 250 р/час – 750 руб. 3 часа непосредственного руководителя – 437.5 р/час – 2033.55 руб. 3 часа уволившегося сотрудника – в сред. 156.25 руб\час – 468.75	3 252.3
Время на собеседование с уволившимся сотрудником	1 час руководитель - 250 р/час	406.25
	1 час уволившегося сотрудника в сред. 156.25 руб\час	
Документальное оформление увольнения	3 часа уволившегося (подписание обходного листа) - в сред. 156.25 руб\час = 468.75	1006.25
	1 час – руководители структурных подразделений – в сред. 437.5 руб\час	
	1 час – специалист ОК (100 руб\час)	
	ИТОГО	4937.8
Найм нового сотрудника		
Подача объявления в интернете	Объявление на сайте 74.ru	0
Собеседования	25 часов – руководитель (250 р/час) = 6250 руб.	6 750
	2 часа - руководитель отдела (250 руб./час) = 500 руб.	
Тестирование	10 часов (тестирование и обработка результатов) руководитель отдела (250 р/час) = 2500руб.	2500
Оформление документов при приеме на работу	3 часа - специалист ОК (100 руб\час)	300
	ИТОГО	9 550
Адаптация нового работника		

1	2	3
Обучение на рабочем месте руководителем подразделения	2 дня по 8 часов, руководитель отдела (437.5 руб\час) Обучение руководителями подразделений – 16 часов, руководитель структурного подразделения (437.5 руб\час)= 7000 руб.	14 000
	ИТОГО	14 00
	ВСЕГО	28214.8

Исходя из приведенных в таблице 20 данных, проведем расчёт экономического эффекта от снижения уровня текучести персонала на 10 %:

$$S_{\text{ТК}} = 0,10 * 100 \text{ чел.} * 28\,214,8 \text{ руб.} = 282148 \text{ руб.}$$

Таким образом, экономический результат (дополнительный доход) за счет снижения текучести кадров на 10% составляет 282148 рубля в год.

Таким образом, месячная экономия составит: $282148 / 12 = 23512,33$ руб.

Далее оценим доходность проекта:

1) Определение денежных потоков

а) Вложения

$$\sum_{t=0}^T Z_t = Z_T, \quad (10)$$

где Z_T – затраты; $t=0$ – нулевой период.

$Z_T = 115\,370$ рублей

б) Поступления от реализации проекта

$$\sum_{t=0}^T D_t = D_T, \quad (11)$$

где D_T – доход; $t=1$ – первый период. $D_T = 282\,148$ рублей

2) Норма дисконта

$$d = a + b + c \quad (12)$$

где a – цена денег (процент за пользование денежными средствами), кредитная ставка; b – учёт рисков; c – прогнозируемый финансовыми аналитиками уровень инфляции на финансовом рынке.

$a = 18\%$ - организация использует кредит;

$b = 1\%$ – данный проект имеет невысокую степень риска;

$c = 4\%$ - прогнозируемый финансовыми аналитиками уровень инфляции на финансовом рынке.

$$d = 18\% + 1\% + 4\% = 23\%$$

Так как период нашего проекта – 7 мес., то годовую ставку необходимо разделить на количество месяцев:

$$d = 23\% / 12 = 0,019$$

3) Коэффициент дисконтирования (для учёта временного фактора)

$$k_{dt} = 1/(1+d)^t \quad (13)$$

где d – норма дисконта; $t = 0, 1, 2, \dots T$.

4) Чистый дисконтированный доход (ЧДД) по расчётным периодам

$$\text{ЧДД}_t = (D_t - Z_t) * k_{dt} \quad (14)$$

5) Чистый дисконтированный доход (ЧДД) за весь период

$$\text{ЧДД}_T = \sum_{t=0}^T (D_t - Z_t) * k_{dt}, \quad (15)$$

6) Чистая текущая стоимость (ЧТС) – нарастающий итог ЧДД (NPV)

$$\text{ЧТС} = \sum_{t=0}^t \text{ЧДД}_t, \quad (16)$$

7) Чистая текущая стоимость (ЧТС) за весь период

$$\text{ЧТС}_T = \text{NPV} = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД}_t, \quad (17)$$

Совокупные доходы и затраты занесем в таблицу 21.

Таблица – 21 Совокупные доходы и затраты проекта

Период t	Доход Д _t , руб.	Затраты З _t , руб.	Коэффициент Дисконтирования K _{dt}	Дисконтированный доход Д _t *K _{dt} , руб.	Дисконтированные затраты З _t *K _{dt} , руб.	ЧДД _t	ЧТС _t
июнь	0	5810	0,98135	0,00	5701,667	-5701,67	-5701,67
июль	0	4710	0,96306	0,00	4535,994	-4535,99	-10237,66
август	56429,6	7210	0,9451	53331,56	6814,164	46517,39	36279,73
сентябрь	56429,6	5310	0,92748	52337,16	4924,903	47412,25	83691,98
октябрь	56429,6	13710	0,91018	51361,32	12478,62	38882,70	122574,68
ноябрь	56429,6	3710	0,89321	50403,65	3313,82	47089,83	169664,51
декабрь	56429,6	74910	0,87656	49463,82	65662,96	-16199,14	153465,37
Итого	282148	115370		256897,50	103432,1	153465,37	

Из приведенных нами расчетов, видно, что, начав реализацию проекта совершенствования системы нематериального стимулирования персонала в мае 2019 года, в августе 2019 года мы получим положительный эффект.

Теперь определим срок окупаемости.

Срок окупаемости Ток = 2+ x, где x –?

При ЧДД_t= 46517,39 руб. и ЧТС_t= - 10237,66. руб. получаем:

$X = - \text{ЧТС}_t / \text{ЧДД}_t = 10237,66 / 46517,39 = 0,22$ мес

Срок окупаемости Ток = 2,22 мес.

8) Индекс доходности (ИД) – доход на каждый вложенный рубль:

$$\text{ИД} = \frac{\sum_{t=0}^T D_t}{\sum_{t=0}^T Z_t} \quad (18)$$

ИД = 256897,50/103432,1=2,48

9) Рентабельность проекта:

$$R_{\text{пр}} = \text{ИД} \cdot 100 \% - 100\% \quad (19)$$

$R_{\text{пр}} = 2,48 \cdot 100 \% - 100\% = 148 \%$

10) Среднемесячная рентабельность проекта:

$$R_{\text{пр.ср}} = \text{ИД} / T \cdot 100 \% - 100\% \quad (20)$$

$$R_{\text{пр.ср}} = 1,48/7 \cdot 100 \% = 21\%$$

Для того, чтобы сделать выводы об экономической эффективности проекта, необходимо соблюсти следующие условия:

- 1) ЧДД > 0; 2) ИД > 1; 3) R > 1.

Проверим выполнение данных условий при расчете экономической эффективности предлагаемого проекта совершенствования системы стимулирования ООО «МОЛЛ» (таблица 22).

Таблица – 22 Соответствие показателей планируемого проекта условиям экономической эффективности проекта

Условия проекта экономической эффективности	Показатели планируемого проекта руб.
ЧДД > 0	153465,37
ИД > 1	2,48
R > 1	148

Таким образом, все условия определения экономической эффективности проекта выполнены, и можно сделать вывод, что предлагаемый проект является инвестиционно привлекательным и рентабельным.

Итак, можно сделать вывод о том что, мы обосновали экономическую эффективность проекта с помощью расчета таких финансовых показателей, как чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость, индекс доходности проекта, рентабельность проекта, определили срок окупаемости проекта и получили следующие данные:

Чистый дисконтированный доход от реализации проекта составил 153465,37 рублей, индекс доходности проекта равен 2,48 руб., а рентабельность проекта – 148 %.

Из произведенных расчетов выяснили, что срок окупаемости проекта составляет 2,22 месяца, это значит, что по истечении данного периода проект будет приносить предприятию чистую прибыль.

Расчет экономической эффективности проекта подтвердил рентабельность проекта.

Можно сделать однозначный вывод – проект совершенствования системы стимулирования персонала ООО «МОЛЛ» - рентабелен и рекомендован для дальнейшего использования.

Выводы по главе II

Во второй главе исследования, на основе выявленных в процессе анализа системы управления персоналом недостатков, сформулированы основные мероприятия по повышению стимулирующего потенциала компании, направленные, прежде всего, на сокращение текучести кадров.

Разработанная программа стимулирования включает следующие дополнительные стимулы:

- 1) стимулы, не требующие инвестиций со стороны компании;
- 2) стимулы, требующие инвестиций, распределяемые безадресно;
- 3) стимулы, требующие инвестиций, распределяемые адресно.

В результате введения в систему стимулирования дополнительных стимулов, предприятие может добиться роста производительности труда на 6,1%, а также получило экономию фонда оплаты труда в размере 18,79 тыс. руб., что составляет 1,8 % от валового дохода предприятия.

Полученная динамика основных показателей движения трудовых ресурсов, а также его экономических показателей, позволяет сделать вывод, что внедрением мероприятий по оптимизации системы стимулирования персонала в ООО «МОЛЛ» достигнута цель предприятия по снижению текучести кадров – средняя по всем категориям текучесть персонала может снизиться с 29% до 7,8%.

Таким образом, ключевым резервом повышения эффективности управления персоналом на предприятии сегодня является оптимизация системы стимулирования персонала, которая должна быть полимотивирующей - различные ее составляющие должны быть рассчитаны на соответствующие аспекты деятельности сотрудника. Но основной целью стимулирующей системы должно быть повышение лояльности сотрудников

к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудозатрат – именно такая система стимулирования персонала способна стать ключевым фактором роста конкурентоспособности современного предприятия.

Мы обосновали экономическую эффективность проекта с помощью расчета таких финансовых показателей, как чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость, индекс доходности проекта, рентабельность проекта, определили срок окупаемости проекта и получили следующие данные:

Чистый дисконтированный доход от реализации проекта составил 153465,37 рублей, индекс доходности проекта равен 2,48 руб., а рентабельность проекта – 148 %.

Из произведенных расчетов выяснили, что срок окупаемости проекта составляет 2,22 месяца, это значит, что по истечении данного периода проект будет приносить предприятию чистую прибыль.

Расчет экономической эффективности проекта подтвердил рентабельность проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стимулирование труда основано на создании условий, предполагающих активную трудовую деятельность, дающую определенные, заранее известные результаты, которая становится необходима и достаточным условием по удовлетворению значимых и социальных, обусловленных потребностей сотрудника, по формированию у него мотивов труда.

Содержание сущности стимулирования наемных работников заключается в:

- стимулировании высоких трудовых показателей наемных работников;
- формировании определенных линий трудового поведения работников, направленных на процветание организации;
- побуждении работников к наиболее полному использованию своих физических и умственных возможностей в процессе выполнения возложенных на них обязанностей.

Функции стимулирования – экономическая, социальная и нравственная.

На сегодняшний день с точки зрения науки нет единого подхода к классификации мотивации и стимулирования, подразумевающих как способ управления объектами социального характера.

Под видом мотивации понимают разновидность стимулирования в качестве способа управления поведением, которое может быть выделено исходя из предмета потребности, посредством которого субъект управления оказывает воздействие на поведение объекта управления и который используется в качестве стимула.

Одним из важнейших видов мотивации является материальное, которое призвано играть ведущую роль в процессе повышении трудовой активности работника. Этот вид включает материально-денежное и материально не

денежное стимулирование, последнее содержит частично социальные стимулы.

Вторым немаловажным видом является духовное мотивирование, содержащее в себе следующие стимулы: социальные, социально-политические, моральные, эстетические и информационные. С точки зрения психологического подхода моральное стимулирование – самая развитая и наиболее широко применяющаяся подсистема духовного стимулирования трудового поведения.

Форма организации стимулирования представляет собой характерную особенность (способы) взаимосвязи результата деятельности и стимулов, которые выделены на основе определенного классификационного признака.

ООО «МОЛЛ» (магазин «SPAR») – один из лидеров по товарообороту среди розничных сетей Челябинской области.

За всё время своего существования компания уверенно наращивает объёмы своей деятельности, увеличивается количество клиентов, увеличивается штат сотрудников.

В данной работе проведен анализ деятельности ООО «МОЛЛ» (магазин «SPAR») и разработаны стратегии, которые позволили добиться усиления конкурентной позиции на рынке. В результате исследования были выявлены, что главными проблемами ООО «МОЛЛ» (магазин «SPAR») являются текучесть кадров и необходимость предоставления дополнительных услуг.

Проведенный анализ эффективности использования трудовых ресурсов, а также обеспеченности и структуры и постоянности состава, говорят о том, что в ООО «МОЛЛ»:

- в целом за период численность работников ООО «МОЛЛ» в 2019 году увеличилась на 10 человек, при этом сохранилась структурная иерархия: наибольшая доля работников предприятия – работники 1 и 2 категорий;
- преобладающая часть работников ООО «МОЛЛ» – женщины, имеющие средне-специальное образование;

– достаточно высок показатель текучести кадров, что отрицательно влияет на деятельность компании. Наибольший коэффициент текучести кадров отмечен по группе административно-управленческого персонала, МОП и второй категории работников.

Анализ системы стимулирования персонала выявил, что в ООО «МОЛЛ» используются как материальные, так и нематериальные стимулы, но данная система недостаточно разработана и не всегда эффективна.

На настоящий момент времени в ООО «МОЛЛ» разработана система премирования и депремирования, в случае невыполнения правил и стандартов компании, отметим, что депремирование не может применяться одновременно с другими видами взысканий (замечание, выговор, увольнение).

Разработанная система депремирования порой имеет большее влияние на работника, чем премиальная система, поэтому при разработке системы депремирования, следует 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 подкреплен инструментами контроля нарушений.

Соответственно, недостатками системы управления персоналом в ООО «МОЛЛ» являются:

- 1) слабая система морального и материального стимулирования,
- 2) непроработанная система профессионального продвижения,
- 3) отсутствие обеспечения социальными льготами.

В третьей главе исследования, на основе выявленных в процессе анализа системы управления персоналом недостатков, разработан проект по повышению эффективности системы мотивации персонала компании, направленный, прежде всего, на сокращение текучести кадров.

Разработанный проект совершенствования системы мотивации включает следующие дополнительные стимулы:

- 1) Стимулы, не требующие инвестиций со стороны компании.
- 2) Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые безадресно.
- 3) Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые адресно.

В результате введения в систему стимулирования дополнительных стимулов, предприятие может добиться роста производительности труда на 6,1%, а также получит экономию фонда оплаты труда в размере 18,79 тыс. руб., что составляет 1,8 % от валового дохода предприятия.

Полученная динамика основных показателей движения трудовых ресурсов, а также его экономических показателей, позволяет сделать вывод, что внедрением мероприятий по оптимизации системы стимулирования персонала в ООО МОЛЛ будет достигнута цель предприятия по снижению текучести кадров – средняя по всем категориям текучесть персонала может снизиться с 29% до 7,8%.

Таким образом, ключевым резервом повышения эффективности управления персоналом на предприятии сегодня является оптимизация системы стимулирования персонала, которая должна быть полимотивирующей - различные ее составляющие должны быть рассчитаны на соответствующие аспекты деятельности сотрудника. Но основной целью стимулирующей системы должно быть повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудозатрат – именно такая система стимулирования персонала способна стать ключевым фактором роста конкурентоспособности современного предприятия.

Мы обосновали экономическую эффективность проекта с помощью расчета таких финансовых показателей, как чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость, индекс доходности проекта, рентабельность проекта, определили срок окупаемости проекта и получили следующие данные:

Чистый дисконтированный доход от реализации проекта составил 153465,37 рублей, индекс доходности проекта равен 2,48 руб., а рентабельность проекта – 148 %.

Из произведенных расчетов выяснили, что срок окупаемости проекта составляет 2,22 месяца, это значит, что по истечении данного периода проект будет приносить предприятию чистую прибыль.

Расчет экономической эффективности проекта подтвердил рентабельность проекта и проект повышения эффективности системы мотивации персонала ООО «МОЛЛ» - рекомендован для дальнейшего использования.

Таким образом цель исследования достигнута, задачи выполнены, гипотеза подтвердилась.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Акимова, О. Е.** Мотивация предпринимательского труда: теория и практика / О. Е. Акимова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Волгогр. гос. техн. ун-т. - Волгоград: ВолгГТУ, 2016. - 109, [2] с.
2. **Акмаева, Р. И.** Компенсационный менеджмент: управление вознаграждением работников: учебное пособие / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова. - Санкт-Петербург: Изд-во Политехнического ун-та, 2016. - 391 с.
3. **Алексеевко, Д. С.** Мотивация труда работников сельского хозяйства / Д. С. Алексеевко, Д. В. Ходос; М-во сел. хоз-ва Рос. Федерации, Краснояр. гос. аграр. ун-т. - Красноярск: Изд-во Краснояр. гос. аграр. ун-та, 2016. - 180 с.
4. **Алиев, И. М.** Экономика труда: теория и практика: учебник для бакалавров: [по экономике и другим специальностям, а также для слушателей курсов повышения квалификации] / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина; С.-Петерб. гос. экон. ун-т. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2016. - 670 с.
5. **Алтухов, С. И.** Организация и мотивация как функции управления: учеб. пособие для 3-4-х курсов по специальностям 080502 "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)", 080500 "Менеджмент" / С. И. Алтухов, К. Т. Джурабаев ; Сиб. гос. геодез. акад. - Новосибирск : СГГА, 2016. - 61 с.
6. **Алавердов, А. Р.** Управление человеческими ресурсами организации: учебник: [для вузов по специальности "Антикризисное управление" и другим экономическим специальностям] / А. Р. Алавердов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Моск. финансово-промышленный ун-т "Синергия", 2016. - 655, [1] с.
7. **Армстронг, М.** Практика управления человеческими ресурсами: [учебник по программе "Мастер делового администрирования": пер. с англ.] / Майкл Армстронг. - 10-е изд. - СанктПетербург [и др.] : Питер, 2016. - 846 с.

8. **Армстронг, М.** Управление результативностью: система оценки результатов в действии: пер. с англ. / Майкл Армстронг, Анжела Бэрон. - Москва: Сбербанк, 2018. - 248, [1] с.
9. **Аширов, Д. А.** Трудовая мотивация: учеб. пособие: [по специальности "Упр. персоналом"] / Д. А. Аширов. - М.: Проспект, 2016. - 444 с.
10. **Бабынина, Л. С.** Вознаграждение персонала: [Учеб. пособие для вузов по специальности "Экономика труда" и другим экон. специальностям] / Л. С. Бабынина; М-во образования Рос. Федерации, Рос. экон. акад. им. Г. В. Плеханова. - М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2017. - 99 с.
11. **Баженова, В. В.** Диагностический подход к организации и стимулированию труда при вахтовом методе производства работ / В. В. Баженова, Е. О. Сысоев; Федер. агентство по образованию, Комсом.-на-Амуре гос. техн. ун-т. - Владивосток : Изд-во Дальневост. ун-та, 2016. - 231 с.
12. **Балашов, А. И.** Управление человеческими ресурсами: для бакалавров и специалистов / А. И. Балашов, И. Д. Котляров, А. Г. Санина. - Москва; Нижний Новгород; Санкт-Петербург: Питер, 2016. - 318 с.
13. **Башмаков, В. И.** Управление социальным развитием персонала: [учебник по направлению подготовки "Управление персоналом" (квалификация (степень) "Бакалавр")] / В. И. Башмаков, Е. В. Тихонова. - 2-е изд., стер. - Москва: Академия, 2016. - 238, [1] с.
14. **Бекирова, С. З.** Материальное стимулирование управленческого труда: монография / С. З. Бекирова, Л. В. Берг. - Краснодар: Просвещение-Юг, 2016. - 202 с.
15. **Белкин, В. Н.** Как управлять трудом: монография / В. Н. Белкин, Н. А. Белкина. - Екатеринбург: Ин-т экономики, 2016. - 301, [1] с.
16. **Беляев, Е. А.** Разработка системы материальных стимулов сотрудников малых и средних предприятий в сфере полиграфии / Е. А. Беляев, Г. П. Гагаринская; Федер. агентство по образованию Самар. гос. техн. ун-т, Поволж. ин-т бизнеса. - Самара: Глагол, 2016. - 90, [1] с.

17. **Боковня, А. Е.** Мотивация-основа управления человеческими ресурсами: (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) / А. Е. Боковня. - Москва: ИНФРА-М, 2018. - 141, [2] с.

18. **Бондаренко, О. В.** Социальные изменения в сфере труда и трудовой мотивации в современной России / О. В. Бондаренко, Д. И. Ткачев; науч. ред. В. А. Чуланов; Федер. агентство по образованию, Юж.-Рос. гос. техн. ун-т (Новочеркас. политехн. ин-т). - Новочеркасск: ЮРГТУ, 2018. - 154 с.

19. **Борисова, Н.М.** Трудовая деятельность работников в условиях владения интеллектуальной собственностью / Н. М. Борисова, Н. Ю. Изоткина ; под общ. ред. В. А. Гаги ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Том. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники. - Томск: Изд-во Томского гос. ун-та систем управления и радиоэлектроники, 2017. - 148 с.

20. **Бухалков, М. И.** Организация и нормирование труда: учебник : [по специальности 080104 "Экономика труда" и другим экономическим специальностям] / М. И. Бухалков. - 4-е изд., испр. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2015. - 378, [1] с.

21. **Быченко, Ю. Г.** Мотивация труда как фактор развития человеческого капитала интактных профессиональных команд / Ю. Г. Быченко, М. Г. Гильфанова; М-во внутрен. дел Рос. Федерации. - Саратов: Научная книга, 2016. - 191 с.

22. **Ващенко, А. Н.** Мотивация и вознаграждение в современном воспроизводственном процессе: монография / А. Н. Ващенко. - М.: Маркетинг, 2016. - 314, [1] с.

23. **Ветлужских, Е.Н.** Система вознаграждения. Как разработать цели и КРІ / Е. Ветлужских. - 2-е изд., доп. и перераб. - Москва: Альпина Паблишер, 2015. - 216 с.

24. **Величковский, Б. Т.** Жизнеспособность нации: роль трудовой мотивации и соц. стресса / Б. Т. Величковский; Федер. агентство по

здравоохранению и соц. развитию, Рос. гос. мед. ун-т. - М.: РГМУ, 2018. - 32 с.

25. **Водолазский, А. А.** Начала эконофизики и количественная определенность первых экономических законов / Водолазский А. А. - Новочеркасск: НОК, 2015. - 229 с.

26. **Водолазский, А. А.** Эконофизика и законы здоровой экономики: очерки о производительности труда и модернизации экономики / Водолазский А. А. - Новочеркасск: НОК, 2016. - 86 с.

27. **Волгин, Н.А.** Доходы населения и оплата труда в современной России: анализ ситуации, обоснование действий органов государственной власти и управления / Н. А. Волгин, Ю. П. Кокин ; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - М.: Изд-во РАГС, 2015. - 167 с.

28. **Волковицкая, Г. А.** Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие: [по направлению 050400 "Социально-экономическое образование"] / Г. А. Волковицкая ; Рос. гос. пед. ун-т им. А. И. Герцена. - Санкт-Петербург: Книжный дом, 2017. - 159 с.

29. **Волковицкая, Г. А.** Управление стимулированием труда / Г. А. Волковицкая. - Санкт-Петербург: Книжный дом, 2017. - 125, [2] с.

30. **Гавриленко, Ю. Г.** Формирование и развитие системы трудовой мотивации / Ю. Г. Гавриленко; отв. ред. В. В. Фаузер; Ин-т соц.-экон. и энергет. проблем Севера Коми НЦ УрО РАН. - Сыктывкар: ИСЭИЭПС, 2016. - 95 с.

31. **Гамаюнов, С. Н.** Современные системы мотивации персонала агрофирм / С. Н. Гамаюнов, В. А. Сурайкин; М-во сел. хоз-ва РФ, Департамент науч.-технол. политики и образования, Твер. ин-т переподгот. и повышения квалификации кадров АПК. - Тверь: Триада, 2015. - 131 с.

32. **Гарайбех, Ю. А.** Проблемы стимулирования труда при осуществлении инновационной деятельности и подходы к их решению: монография / Ю. А. Гарайбех, А. Ф. Ивлев. - СПб.: Инфо-да, 2016. - 128 с.

33. **Генкин, Б. М.** Мотивация и организация эффективной работы: (теория и практика) / Б. М. Генкин. - Москва: Норма, 2018. - 351 с.
34. **Генкин, Б. М.** Управление человеческими ресурсами: [учебник для вузов по специальности 080502 "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)"] / Б. М. Генкин, И. А. Никитина. - Москва: Норма: ИНФРА-М, 2015. - 463 с.
35. **Глаз, В. Н.** Мотивация трудовой деятельности: теория и практика управления / В. Н. Глаз, Ю. А. Глаз. - Москва: Илекса, 2016. - 403 с.
36. **Горелов, Н. А.** Вознаграждение работниками: компенсац. менеджмент: [учеб. пособие по специальности "Экономика труда"] / Н. А. Горелов. - СПб.: ЛИК, 2018. - 814, [1] с.
37. **Горшкова, Е. В.** Вопросы теории и практики мотивации труда государственных гражданских служащих / Е. В. Горшкова; Ин-т повышения квалификации гос. служащих, Каф. "Гос. и муницип. упр.". - Москва: ИПК госслужбы, 2017. - 127 с.
38. **Губарев, Р. В.** Формирование и реализация эффективных систем стимулирования труда на предприятиях торговой сети / Р. В. Губарев; Башк. акад. гос. службы и упр. при Президенте Респ. Башкортостан. - Уфа: БАГСУ, 2015. - 179 с.
39. **Давыдов, А. В.** Мотивация и оплата труда в рыночной экономике / А. В. Давыдов, А. С. Овсянников, И. М. Маложон. - 2-е изд. - Новосибирск: Наука, 2016. - 213 с.
40. **Дашкова, Е. С.** Современные системы вознаграждения персонала / Е. С. Дашкова. - Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2017. - 107, [2] с.
41. **Девятовская, И. В.** Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-методическое пособие / И. В. Девятовская ; Урал. гос. пед. ун-т, Ин-т кадрового развития и менеджмента, каф. акмеологии и психологии упр. - Екатеринбург : УрГПУ, 2016. - 152 с.

42. **Демидова, Н. В.** Как повысить результативность труда сотрудников: практ. пособие / Н. В. Демидова. - М.: Дашков и Ко, 2017. - 222, [1] с.
43. **Демченко, А. А.** Приоритетные направления повышения трудовой мотивации / А. А. Демченко, Э. В. Сукманов; Курс. гос. ун-т. - Курск: КГУ, 2016. - 134 с.
44. **Дипроуз, Д.** Мотивация: [пер. с англ.] / Донна Дипроуз. - М.: Эксмо, 2018. - 246 с
45. **Доронина, И. В.** Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / И. В. Доронина, М. А. Бичеев; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Сиб. акад. гос. службы. - Новосибирск: СибАГС, 2017. - 182 с.
46. **Доронина, И. В.** Управление персоналом: стимулирование и развитие: [учеб. пособие по специальности "Гос. и муницип. упр."] / И. В. Доронина; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Сиб. акад. гос. службы. - Новосибирск: СибАГС, 2016. - 203 с.
47. **Егоров, Е. Е.** Мотивация и стимулирование труда в управлении персоналом: монография / Егоров Е. Е.; М-во образования и науки Рос. Федерации, Волж. гос. инженер. -пед. акад. - Н. Новгород: ВГИПА, 2016. - 140 с.
48. **Егоршин, А. П.** Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие: [по направлению (специальности) "Управление персоналом"] / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2015. - 376, [1] с.
49. **Емекеев, А. А.** Мотивы и стимулы профессиональной деятельности на промышленном производстве: социол. анализ / А. А. Емекеев. - Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2017. - 317, [1] с.
50. **Жданкин, Н. А.** Мотивация персонала: измерение и анализ: учебно-практическое пособие / Н. А. Жданкин. - Москва: Финпресс, 2017. - 269 с.

51. **Заглада, Т. П.** Теория и практика мотивации и оплаты труда: российский и зарубежный опыт / Т. П. Заглада; Калинингр. гос. техн. ун-т. - Калининград: Изд-во КГТУ, 2018. - 410, [1] с.
52. **Заложнев, Д. А.** Введение в теорию систем оплаты труда: учебное пособие / Д. А. Заложнев. - Москва: Бухгалтерия и банки, 2018. - 87 с.
53. **Заложнев, Д. А.** Модели систем оплаты труда / Д. А. Заложнев, Д. А. Новиков; Рос. акад. наук, Ин-т проблем упр. - М.: ПМСофт, 2016. - 182, [1] с.
54. **Звездилин, А. Ю.** Исследование мотивации персонала в условиях инновационного развития бизнеса / А. Ю. Звездилин. - Невинномысск: Невинномыс. гор. тип., 2015. - 138 с.
55. **Зимин, А. Ф.** Стимулирование высокоэффективного труда на предприятиях: монография / А. Ф. Зимин; М-во экон. развития и торговли РФ, Рос. гос. торгово-экон. ун-т, Уфим. ин-т. - Уфа : Издво Уфим. ин-та Рос. гос. торгово-экон. ун-та, 2017. - 129, [1] с.
56. **Иваненко, Л. В.** Управление мотивацией персонала: учебное пособие / Л. В. Иваненко, А. В. Филатова; Самар. гос. ун-т, каф. экономики города и муницип. упр. - Самара: Самарский ун-т, 2015. - 141 с.
57. **Ивлев, А. Ф.** Теория оплаты наемного труда как экономической категории, ответственной за экономический рост: монография / А. Ф. Ивлев. - СПб.: Инфо-да, 2016. - 140 с.
58. **Ильина, Л. А.** Современное состояние практики трудовой мотивации персонала на промышленных предприятиях Российской Федерации / Л. А. Ильина; Федер. агентство по образованию, Самар. гос. техн. ун-т. - М.: Машиностроение, 2018. - 293, [5] с.
59. **Ильницкий, В. Г.** Человеческий капитал организации: диагностика и управление / В. Г. Ильницкий, М. Н. Гольцева ; Федер. агентство по образованию, Белгор. гос. технол. ун-т им. В. Г. Шухова, НИИ

синергетики при БГТУ им. В. Г. Шухова. - Белгород: Остащенко А. А., 2017. - 143 с.

60. **Каз, М. С.** Динамика экономического знания и мотивация труда = Dynamics of economic knowledge and motivation to work: когнитив.-ценност. подход / М. С. Каз ; М-во образования Рос. Федерации, Том. гос. ун-т. - Томск: ТГУ, 2017. - 350, [1] с.

61. **Камалтдинова, Р. М.** Рыночная мотивация формирования и развития человеческого капитала / Р. М. Камалтдинова, Э. Н. Разнодежина ; Федер. агентство по образованию, Ульян. гос. техн. ун-т. - Ульяновск : УлГТУ, 2017. - 149 с.

62. **Караваяев, В. А.** Управление человеческим капиталом организации на основе формирования позитивной мотивации персонала / В. А. Караваяев. - Москва: Перо, 2015. - 131 с.

63. **Кетько, Н. В.** Применение методов поддержки принятия решений для управления мотивацией труда / Н. В. Кетько. - Москва: Дашков и Ко, 2016. - 139, [1] с.

64. **Ковряков, Д. В.** Мотивационный менеджмент. Управление системой мотивации персонала / Д. В. Ковряков, А. Ю. Пома ; М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. политехн. ун-т, Ин-т менеджмента и информ. технологий (фил.) С.-Петерб. гос. политехн. ун-та в г. Череповце. - Санкт-Петербург: Изд-во Политехнического ун-та, 2018. - 212 с.

65. **Лазарева, Н. В.** Современные проблемы формирования механизма мотивации трудовой деятельности в современных условиях / Н. В. Лазарева; М-во образования и науки Рос. Федерации, Сев.Кавк. гос. техн. ун-т. - Ставрополь: Мир данных, 2018. - 233 с.

66. **Лазутина, А. Л.** Проблема мотивации труда в условиях формирования рыночных отношений / А. Л. Лазутина; Федер. агентство по образованию, Волж. гос. инженер. -пед. ун-т. - Н. Новгород: Изд-во ВГИПУ, 2018. - 184 с.

67. **Левина, С. Ш.** Управление компенсацией труда персонала организаций / С. Ш. Левина, И. К. Пономарева; Пенз. гос. ун-т архитектуры и стр-ва. - Пенза: Изд-во ПГУАС, 2017 (Пенза). - 155 с.

68. **Мазманова, Б. Г.** Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом: [учебное пособие по специальности "Экономика труда"] / Б. Г. Мазманова. - Москва: Дело и сервис, 2017. - 431 с.

69. **Макаренко, Т. Д.** Управление мотивацией труда на предприятии: монография / Т. Д. Макаренко, Л. Ю. Саркисян; Федер. агентство по образованию, Байкал. гос. ун-т экономики и права. - Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2016. - 160 с.

70. **Макаров, В. А.** Трудовая мотивация современной российской молодежи: аксиологический подход / В. А. Макаров; отв. ред. Ю. Г. Волков. - Ростов н/Д: Антей, 2015. - 19 с.

71. **Мескон, М. Х.** Основы менеджмента: [пер. с англ.] / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. - М. [и др.]: Вильямс, 2018. - 665 с.

72. **Мурашова, Ю. В.** Система стимулирования организационного поведения работников / Ю. В. Мурашова; Федер. агентство по образованию Рос. Федерации, Моск. гос. ун-т сервиса. - М.: МГУС, 2016. - 154 с.

73. **Наровлянская, Т. Н.** Мотивация труда в механизме предложения на российском рынке рабочей силы / Т. Н. Наровлянская, Н. П. Щепачева, Е. А. Гамзаева; Минобрнауки России, Оренбург. гос. ун-т. - Оренбург: НикОс, 2018. - 105 с.

74. **Одегов, Ю. Г.** Мотивация трудовой деятельности: учеб. -практ. пособие / Ю. Г. Одегов, А. А. Федченко, Е. С. Дашкова. - М.: Альфа-Пресс, 2016. - 335 с.

75. **Озерникова, Т. Г.** Трудовая мотивация: институциональные и внутриорганизационные аспекты / Т. Г. Озерникова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Байкал. гос. ун-т экономики и права. - Иркутск: Изд-во Байкальского гос. ун-та экономики и права, 2016. - 314 с.

76. **Ричи, Ш.** Управление мотивацией: [12 факторов мотивации: Учеб. пособие] / Ш. Ричи, П. Мартин; Пер. с англ. под ред. Е. А. Климова. - М.: ЮНИТИ: ЮНИТИ-Дана, 2016. - 399 с.

77. **Симоненко, В. Н.** Мотивация и материальное стимулирование развития трудового потенциала Российской Федерации / В. Н. Симоненко; М-во образования и науки Рос. Федерации, Комсом.-наАмуре гос. техн. ун-т. - Владивосток : Изд-во Дальневосточного федерального ун-та, 2018. - 293 с.

78. **Тараданов, А. А.** Социологическое исследование трудовой мотивации в Челябинской области / А. А. Тараданов, О. Н. Горшкова, Н. И. Корзенко; М-во образования и науки Рос. Федерации, Челяб. гос. ун-т. - Челябинск: Изд-во Челябинского гос. ун-та, 2018. - 127 с.

79. **Шапиро, С. А.** Основы трудовой мотивации: [учебное пособие для вузов по специальности 080505 "Управление персоналом"] / С. А. Шапиро. - 2-е изд., стер. - Москва: КноРус, 2016. - 251 с.

80. **Червякова, Е. В.** Мотивация трудового поведения российского персонала: монография / Е. В. Червякова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Саратов. гос. техн. ун-т. - Саратов: СГТУ, 2016. - 53, [2] с.

81. **Шаховская, Л. С.** Оценка мотивации труда наемных работников в условиях рыночной экономики / Л. С. Шаховская, Н. В. Кетько. - Москва: Дашков и Ко, 2016. - 111 с.

82. **Шаховская, Л. С.** Мотивация труда в предпринимательской деятельности: экономический и институциональный аспекты / Л. С. Шаховская, И. А. Морозова, О. Е. Акимова; М-во образования и науки Рос. Федерации, Волгогр. гос. техн. ун-т. - Волгоград: ВолгГТУ, 2018. - 339, [1] с.

83. **Юрганова, Е. Ю.** Мотивация и стимулирование труда управленческого персонала организации: монография / Е. Ю. Юрганова; Рос. акад. наук, Урал. отд-ние, Ин-т экономики. - Екатеринбург: ИЭ, 2017. - 206 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета для работников ООО «МОЛЛ»

Уважаемый сотрудник ООО «МОЛЛ», Вам необходимо ответить на следующие вопросы (необходимо выбрать один ответ на вопрос, кроме тех, в которых предложены другие варианты ответа):

1. Должность, занимаемая Вами в ООО «МОЛЛ» _____
2. Стаж работы в ООО «МОЛЛ» _____
3. Форма оплаты труда:
 - А) сдельная;
 - Б) повременная;
4. Выделите наиболее важную для Вас причину работы в ООО «МОЛЛ»:
 - А) стабильная заработная плата,
 - Б) высокая заработная плата;
 - В) возможности карьерного роста;
 - Г) другое.

5. Расставьте в порядке убывания факторы, определяющие Ваш выбор при устройстве на работу:
 - А) достойная заработная плата;
 - Б) возможность получения премий;
 - В) карьерный рост;
 - Г) организация питания за счет компании;
 - Д) обеспечение работников проездными билетами;
 - Е) предоставление формы, спецодежды работникам торгового зала;
 - Ж) предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий;
 - З) безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть);

- И) частичная оплата путевок несовершеннолетним детям работников в летние детские оздоровительные центры;
 - К) предоставление служебного автотранспорта;
 - Л) оплата мобильных телефонов;
 - М) прочее (пункт «прочее» анкетированный должен заполнить самостоятельно).
-

6. Причиной Вашего добровольного увольнения может стать:

- А) низкая заработная плата;
 - Б) нестабильно выплачиваемая заработная плата;
 - В) нездоровый психологический климат в коллективе;
 - Г) отсутствие перспектив карьерного роста;
 - Д) отсутствие социального пакета;
 - Е) прочее (пункт «прочее» анкетированный должен заполнить самостоятельно).
-