

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(Н И У « Б е л Г У »)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

«ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА»

Диссертация на соискание академической степени магистра

студента очной формы обучения направления подготовки

38.04.03 «Управление персоналом»

(Магистерская программа «Управление человеческими ресурсами»)

2 курса группы 05001045

Линкиной Дарьи Леонидовны

Научный руководитель
к.э.н, доцент, доцент кафедры
управления персоналом
Бабинцева Е.И.

Рецензент
генеральный директор ООО
«2ГИС-Белгород» Перегуд А.О.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ	9
1.1.Сущность и значение мотивации человеческих ресурсов в системе социально-трудовых отношений	9
1.2.Классические и современные методы мотивации труда и их классификация	17
1.3.Особенности мотивации труда в сфере торговли	31
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ СФЕРЫ ПРОДАЖ	38
2.1.Организационно-экономическая характеристика базы исследования	38
2.2.Организация и методы исследования	50
2.3.Исследование особенностей мотивации труда работников торговой сферы	53
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ СФЕРЫ ПРОДАЖ.....	64
3.1.Разработка модели внедрения инновационных методов мотивации сотрудников	64
3.2.Оценка эффективности модели внедрения инновационных методов мотивации сотрудников.....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	85
ПРИЛОЖЕНИЕ	96

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. На сегодняшний день факторы и условия, определяющие успех компании на рынке, являются показателями ее развития. Связь между ними и качеством работы сотрудников очень тесная. Поэтому изучение проблем управления персоналом становится одним из важных моментов, влияющих на эффективность работы компании в целом. Особое значение уделяется социологическим аспектам, таким как выявление потребностей, определением стимулов и мотивов к труду сотрудников.

Существует несколько основных переменных, влияющих на эффективность трудовой деятельности работников. Ими являются способности сотрудников и их мотивация. В данной работе будет исследован один из них, а именно мотивация персонала. Под мотивацией мы понимаем совокупность связанных между собой внутренних и внешних сил, которые побуждают человека к действию, направленному на удовлетворение собственных потребностей или на достижение поставленной цели. В современном мире бизнеса происходит постепенное осознание важности внедрения инновационных методов мотивации персонала, поскольку это напрямую влияет на успешное развитие предприятия в целом.

Так как в кризисных условиях произошло сокращение финансовых ресурсов, то компании активно стали уменьшать расходы на мотивацию сотрудников. Это послужило толчком для разработок инновационных способов мотивирования персонала, так как они, как правило, не требуют больших инвестиций. Однако позволяют сохранить профессионалов, с высоким уровнем компетенции, и поддержать необходимо высокий уровень лояльности сотрудников.

Таким образом, изучение проблем мотивации работников и разработка инновационных методов стимулирования и побуждения персонала к более

эффективной трудовой деятельности является в настоящий момент одним из ключевых условий успешного развития компании и сохранения достойного уровня конкурентоспособности на рынке.

Степень научной разработанности темы. Среди исследуемых проблем в истории управления персоналом значительное место по количеству отечественных и зарубежных трудов научных деятелей занимает мотивация и стимулирование работников. С конца XVIII века проводятся исследования и разработки в области трудовой мотивации, а именно с 1789 года.

Проблема создания и внедрения инновационных методов мотивации персонала в организации за последние годы набрала большое количество споров среди понятия «инновация» в управлении персоналом. Одни авторы трактуют его как прогрессивное, положительное новшество, которое ранее не применялось в организации (И.В. Афонин, Л.М. Гохберг, В.Н. Гунин, П. Друкер, Ф. Никсон, В.А. Устинова и др.). Другие авторы под «инновацией» понимают результат творческой деятельности работников, который приводит к значительным изменениям в организационной системе, и, как следствие, к появлению коммерческой выгоды от них (М.В. Кларин, В.М. Матиашвили, М.Ю. Морозова, Г.А. Мотин, А.И. Пригожин, В.Г. Рождественский и др.)

Мнения этих двух групп авторов объединяет отношение к новизне изменений, они считают, что определяющим показателем являются качественные характеристики, а не количественные. То есть происходит сопровождение изменений переменами в трудовой деятельности, мышлении персонала и организации в целом.

Однако существует ряд научных работ, в которых авторы считают, что «инновация» происходит из научного знания, то есть, по их мнению, существует процесс преобразования научных идей до конкретных технологий или новых продуктов и услуг. Одними из таких авторов

являются: М.А. Бенедиктов, А.А. Буреев, С. Глазьев, А.К. Казанцев; И.С. Кузнецова и др.

При этом можно сказать, что вклад отечественных и зарубежных ученых в изучение инновационных методов мотивации является недостаточно адаптирован под современное общество. В связи с возникновением новых условий для трудовой деятельности, постоянным ростом потребностей сотрудников, быстрой потерей своей актуальности систем мотивации, а так же сокращением финансовых ресурсов для развития и поддержания лояльности персонала, требуется проводить регулярные исследования и разработки инновационных способов мотивации работников.

Совокупность перечисленных проблем обусловило выбор темы исследования, постановку его цели и формулировку задач.

Проблема исследования заключается в недостаточной изученности имеющейся системе мотивации труда работников сферы продаж и потребности внедрения инновационных методов мотивации персонала.

В качестве **гипотезы исследования** выступает предположение о том, что основными причинами неудовлетворенности трудом менеджерами по продаже является недостаточная изученность системы мотивации сотрудников, которые работают в сфере продаж и ее несовершенство.

Объект магистерской диссертации – сотрудники ООО «2ГИС-Белгород» и ООО «2ГИС-Курск».

Предмет магистерской диссертации - мотивационное развитие персонала.

Цель исследования - постановить и решить научную проблему, связанную с теоретико-методологическим обоснованием, изучением мотивации труда, разработкой модели внедрения инновационных методов мотивации персонала.

Реализация цели исследования потребовала научной разработки и решения следующих **основных задач**:

- изучение теоретико-методологической литературы по теме диссертационного исследования;
- обзор диагностического инструментария исследования мотивации труда персонала;
- исследование среды и факторов мотивационного развития персонала организации;
- разработка модели внедрения инновационных методов мотивации персонала;

Теоретико-методологическая основа магистерской диссертации.

Методологическую основу диссертации составили фундаментальные разработки отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом.

Методы исследования. В исследовании была использована система методов: организационные – сравнительный; эмпирические – архивный (анализ документов), методы опроса (анкетирование, интервью), наблюдение; методы обработки – качественный и количественный анализ; методы интерпретации – структурный. При обработке аналитического материала использовано современное программное обеспечение, в частности, пакеты прикладных программ Word, Excel, а так же анкетирование проводилось как онлайн способом, так и офлайн.

Эмпирическая база исследования представлена следующими источниками:

- Нормативно правовой документацией, регламентирующей систему мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «2ГИС-Белгород» и ООО «2ГИС-Курск»: должностные инструкции сотрудников компаний; устав Общества; штатное расписание компаний; финансовые отчеты за 2013-2015 гг.;
- Статистическими данными, полученными из ранее проведенных исследований в данной области;

– Результаты авторского социологического исследования проведенного на базе ООО «2ГИС-Белгород» и ООО «2ГИС-Курск» (n = 43) проведенного в январе - феврале 2016 года.

Научная новизна исследования заключается в разработке комплекса мер по совершенствованию системы мотивации труда работников сферы продаж и модели внедрения инновационных методов мотивации персонала с учетом выявленных при диагностическом исследовании проблем в имеющейся системе мотивации и стимулирования труда персонала.

Положения, выносимые на защиту:

- теоретико-методологическое обоснование темы исследования;
- методологическое обеспечение и результаты эмпирического исследования мотивации труда работников сферы продаж;
- предложение модели внедрения инновационных методов в систему мотивации персонала.

Практическая значимость магистерской диссертации состоит в том, что сформулированные автором выводы и разработанная модель внедрения инновационных методов в систему мотивации персонала могут быть использованы в своей работе отделом администрирования компании.

Апробация результатов исследования. Предлагаемая в работе модель внедрения инновационных методов мотивации персонала апробировалась в ООО «2ГИС-Белгород».

Публикации. По результатам исследования опубликовано 5 статей: «Рациональное поведение руководителя и эффективная коммуникация в конфликте: стратегии управления конфликтами», «Инновационные методы мотивации торговой компании», «Способы мотивации персонала в системе инновационного менеджмента на примере предприятия», «Корпоративный портал как способ мотивации персонала», «Инновационные методы мотивации персонала (на примере зарубежных компаний)».

Структура магистерской диссертации. Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка источников и литературы, и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

1.1. Сущность и значение мотивации человеческих ресурсов в системе социально-трудовых отношений

Уровень управления трудовой деятельностью работников в торговой сфере напрямую зависит от качественного, эффективного, справедливого и без коррупционного кадрового менеджмента. Одной из основных функций, выполняемых руководителем в системе социально-трудовых отношений, является регулярная мотивация труда сотрудников коммерческих организаций. Руководители с помощью реализации инновационных методов мотивации человеческих ресурсов побуждают персонал к высокопроизводительной деятельности, способствуя тем самым общему улучшению эффективности труда, одновременно повышая лояльность сотрудников[13,223-231].

В настоящее время для продуктивной и высокоэффективной деятельности предприятия требуются не только образованные, инициативные, с высоким уровнем ответственности сотрудники, но и работники, которые имеют конкретные цели и стремление к трудовой реализации себя как личности. Все необходимые качества сотрудника тяжело поддерживать с помощью традиционных способов мотивации персонала[11,328-339].

На сегодняшний день вопросом о мотивации и стимулировании труда занимается большое количество как отечественных, так и зарубежных научных деятелей. Проблема эффективной, одновременно инновационной, мотивации широко рассматривается в литературе, связанной с управлением персоналом. При этом представители разных отраслей знания в своих фундаментальных трудах имеют собственное, различное друг от друга,

мнение, в зависимости от того, на какую грань данной проблемы производится акцент научного труда.

Термин «мотивация», как экономическое понятие, стал использоваться сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее он употреблялся в основном в психологии и педагогике по причине отсутствия стремления у экономических наук провести анализ взаимосвязи с психологическими науками, а так же из-за того, что понятие «мотивация» заменялось понятием «стимулирование»[36,17-22]. Такое толкование мотивации приводило к появлению краткосрочных целей в экономической сфере предприятия, а так же к заработку мгновенной прибыли. А это, в свою очередь, негативно влияло на потребностно-мотивационную систему личности работника, приводило к отсутствию заинтересованности сотрудника в собственном развитии, самосовершенствовании, а ведь именно эта система сегодня наиважнейший резерв повышения производительности труда[51,97-98].

Анализ трудов отечественных и зарубежных ученых показал, что существуют различные подходы к определению понятия «мотивация». В экономической энциклопедии под мотивацией понимается побуждение человека к труду, являющиеся результирующей системой внутренних побудительных элементов, с одной стороны представленными: потребностям, ценностными ориентирами и интересами, а с другой – отражаемыми и фиксируемыми сознанием человека факторами внешней среды, то есть внешними стимулами, которые побуждают человека к деятельности[44,80-83].

В.В. Лукашевич в своих трудах говорит, что: «Мотивация – представляет собой побуждение человека к действию для достижения как личных целей, так и целей организации»[23, 16-17].

Подход А.И. Турчинова к понятию определения «Мотивации» схож с подходом В.В. Лукашевича. Под мотивацией А.И. Турчинов понимает процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов применительно к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей[35,60-62].

В трудах И.В. Герчикова, мотивация выступает основным компонентом самосознания работника, определяющим его отношение и поведение в труде, и его реакцию на конкретные условия работы[10,124-126].

В литературе за многие года сформировалось большое количество определений мотивации, однако все они сходны в одном: мотивация - это внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, и связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели.

По моему мнению, наиболее полно понятие мотивации раскрывает следующее определение: мотивация - это динамический процесс физиологического и психологического плана, который управляет поведением человека под воздействием мотива, и определяет направленность действий для удовлетворения собственных потребностей.

Исходя из рассмотренных ранее понятий и определений, можно проанализировать и выявить сущность мотивации труда.

Понятие «труд» можно рассмотреть с различных сторон:

- труд – это знания, умения и навыки, которые могут быть использованы для производства товаров и услуг;
- труд – это деятельность человека, которая носит сознательный характер, а так же является целенаправленной и востребованной[70].

Под мотивацией труда следует понимать внутреннее побуждение человека к трудовой деятельности, ограниченной психологическими и физиологическими способностями. При этом воздействие на объект

мотивации происходит посредством определенных мотивов и стимулов, в основе которых могут быть потребности, прямо или косвенно связанные с трудовой деятельностью [67,12-15]. Следует учесть, что любая мотивация имеет определенные цели: либо достижение поставленных целей руководителем для блага компании, либо достижение собственных целей в процессе трудовой деятельности.

Таким образом, можно сделать следующий вывод из вышеперечисленного: среди научных деятелей и специалистов сферы HR не существует единого подхода к определению мотивации. Это показывает, что существует проблема в сфере мотивации персонала, а также в подходах к ее решению.

Каждый сотрудник должен быть всегда замотивирован, то есть в процессе постановки задач необходимо выявлять потребности работника и делать на них акцент. Только в такой ситуации работник будет полезен компании. В ином случае, несоблюдение правил в постановке задач, когда потребности персонала не учтены, может привести к нарушению мотивации, как следствие, и к межличностным конфликтам [3,50-51].

Одним из важных мотиваторов к трудовой деятельности на сегодняшний день является оплата труда. Она рассматривается как основная часть дохода работника или как форма стоимости рабочей силы, которая всегда зависит от экономической ситуации в стране, от результативности и эффективности труда и является основным материальным стимулом для работы [19,43-44].

Таким образом, на сегодняшний день важной задачей является укрепление стимулирующей функции оплаты труда. Реальность в достижении наивысшего уровня влияния стимулирующей функции оплаты труда на работников обосновывается тем, что в структуре доходов

трудящихся и их семей она составляет преобладающую часть доходов по сравнению с другими их источниками.

Основным свойством стимулирующей функции оплаты труда является направление интересов трудящихся на достижения поставленных целей путем создания прямой взаимосвязи между затратами труда и уровнем вознаграждения[34,37-39]. Стимулирующая роль заработной платы определяется в поддержании прямой зависимости уровня оплаты труда от результатов трудовой деятельности и работников. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что при условии работы стимулирующей функции выполняется связь между размерами оплаты труда и результатами работы, то есть заработная плата поддерживает необходимую заинтересованность работников в обеспечении высокого уровня результативности труда. Таким образом, степень реализации стимулирующей функции пропорциональна уровню стимулирующей роли заработной платы[42,16-18].

До недавнего времени считалось, что важно вести учет эффективности капитальных вложений, техники, материальных ресурсов и т.д. Это приводило к недостаточному вниманию к эффективности заработной платы. Ведь стимулирующий потенциал заработной платы не всегда определяется размерами вознаграждения за труд. На сегодняшний день выделяют внутренние и внешние факторы, влияющие на стимулирующую роль заработной платы. К первой группе факторов, внутренним, относится организация заработной платы. То есть ее построение, обеспечение взаимосвязи качества труда с уровнем оплаты, и совокупность составных элементов: нормирование, тарифная система, премии, доплаты и надбавки[53,88-91].

Ко второй группе факторов, то есть внешним, можно отнести: преобразование системы управления, организационных структур

производства, правовых основ и норм хозяйствования, соответствие спроса и предложения на товары и услуги, устранение приписок, взяток и других видов нетрудовых доходов.

Среди факторов, которые влияют на увеличение значения стимулирующей функции оплаты труда, ключевую роль играют внутренние факторы, то есть организация заработной платы. При этом важно понимать, какими принципами организации оплаты труда следует руководствоваться для преобразования ее в качественный стимул роста производительности труда и результативности в условиях конкретных экономических и политических законов и закономерностей[62,168-169].

Так как оплата труда является весомым элементом обеспечения прямой связи дохода работника с его результативностью, то уменьшение ее доли в общем доходе в большей степени снижает заинтересованность персонала в работе при таких условиях. Отсюда следует, что работники заинтересованы в росте конечных результатов предприятия через системы социальных льгот и выплат. При увеличении роли и значения такого вида дохода работника, можно сделать вывод о повышении стимулирующей функции заработной платы, а следовательно и увеличении уровня производительности труда[44,21-23].

Мы считаем, что в России система социальных льгот пока не настолько развита, как за рубежом. В настоящий момент качественная организация социальных льгот и выплат создана лишь в крупных отечественных корпорациях и предприятиях. В основном, учредителями которых являются иностранные предприниматели. Поэтому анализ отечественных компаний можно считать менее полезным, из-за отсутствия практического опыта и глубокого изучения вопросов мотивации персонала посредством социальных льгот и выплат. Исходя из данного вывода, мы изучили опыт стран с

развитой рыночной экономикой, где подобные вопросы рассматриваются на более глубоком уровне.

Так, в США можно заметить, что в 2013-2015 годах средний темп роста совокупных доходов и заработной платы, в частности, увеличился на 20%, при этом уровень оплаты труда работников рос значительно медленнее, вследствие увеличения доли социального страхования, выплат и льгот в совокупных доходах населения. Разновидность льгот постоянно расширяется, при этом сохраняя собственную дифференциацию по категориям персонала (см. таблицу 1.1.1.).

Таблица 1.1.1.

Льготы, получаемые работниками на фирмах США (в % к численности всего персонала фирмы)

Вид льгот	Доля получающих льготы, %			
	Среди всех работников и служащих	Среди руководителей	Среди канторского персонала	Среди рабочих
праздничные дни	98	98	99	97
отпуск	98	98	99	97
дни временной нетрудоспособности	65	92	90	45
время на обед	10	5	6	18
Медицинское страхование для получения медицинского обслуживания, в том числе без взносов работников	96	97	96	96
Дополнительное пенсионное страхование	80	81	81	78

Часто, сокращение государственных расходов на социальные цели серьезно влияет на предприятия как на государственной, так и на коммерческой основе. Это приводит к расстановке акцентов на производстве, зачастую направленных на снижение расходов по отношению к персоналу. Затрагиваются программы социальных страхований, а именно: социальные выплаты, льготы и т.д. Руководители подразделений на предприятии вынуждены экономить на рабочей силе, чтобы выжить в условиях кризиса и

удерживать конкурентоспособность на рынке[46,72-73]. В таких условиях важно создать программы и организовать работу таким образом, чтобы предприятия могли сохранять уровень расхода на рабочую силу в пределах оптимальных размеров. Что позволило бы создать новые разновидности социальных программ, а именно «планы гибких социальных льгот и выплат». Они хорошо подходят для учета структурных изменений в штате предприятий.

В определенных отраслях существует явное преобладание женщин в структуре компании, особенно в непроизводственной сфере. Таким образом, происходит изменение структуры социальных льгот и выплат исходя из различия в видах социальной помощи: для женщин характерны льготы, связанные с воспитанием детей, уходом за престарелыми людьми и т.д., а для мужчин данный список отсутствует. Получается, для одних виды социальной помощи расширены, а для других-сужены[61,220-221].

На наш взгляд, механизм гибкого перераспределения средств на социальные льготы и оплату труда, который основывается на зарубежном опыте, наиболее целесообразно применять на отечественных предприятиях, особенно в условиях постоянной инфляции, которая в значительной мере обесценивает наличные деньги населения. Следовательно, практически все виды доходов работника являются не только источником удовлетворения его потребностей, повышения уровня жизни, но обладают и стимулирующим эффектом. Это напрямую связано с прямо пропорциональным соотношением между трудозатратами персонала и количеством выполненной работы. В связи с этим доходы работника можно эффективно использовать для достижения требуемых конечных результатов[63,49-51].

Таким образом, мотивационная среда формируется на трех соответствующих уровнях: на уровне работника, организации и экономики региона(страны). На каждом из уровней появляется необходимость в обеспечении собственной заинтересованности сотрудника в результатах труда, путем установления взаимосвязи его уровня дохода с

соответствующими показателями уровней мотивационной среды. Это объясняется рядом причин[16].

Следует помнить, что на предприятии всегда имеются планы, которые необходимо выполнять, например, объем произведенной продукции, количество обработанных материалов и т.д. Поэтому, зачастую мало обеспечивать индивидуальную заинтересованность работника в результатах его труда. Какая бы не была высокоэффективная деятельность отдельного сотрудника или группы работников, в случае невыполнения плана или получения низкого уровня результатов будет проблематично получить за свой, даже высокоэффективный, труд достойное вознаграждение[66]. Поэтому, во-первых, необходимо устанавливать жесткую зависимость дохода работника от конечного результата не только индивидуального, но и коллективного. Чтобы происходила взаимосвязь между итогами финансово-хозяйственной деятельностью трудового коллектива и организации в целом, а также каждого сотрудника в частности. Во-вторых, каждое предприятие зависит от эффективности работы других организаций в определенной отрасли, регионе, стране в целом, поэтому уровень результативности работы других предприятий напрямую влияет на функционирование компании, посредством поставщиков сырья, потребителей продукции и др. А это значит, что получение соответствующих доходов ее работниками так же зависит от внешнего влияния. В-третьих, без динамики важнейших макроэкономических показателей, то есть без достаточного изобилия товаров, продовольствия, услуг и пр., не сможет произойти рост реальных доходов и удовлетворение потребностей. Поэтому, целесообразно принять соответствующие меры по обеспечению наглядной зависимости дохода работника от некоторых факторов, а именно: конечных итогов предприятия и динамики развития макроэкономических показателей.

1.2. Классические и современные теории мотивации труда и их классификация

Каждый человек проводит около трети своей жизни во взаимодействии с окружающим обществом, поэтому ему сложно представить свою жизнь без трудовой деятельности. При этом большую часть жизни обычно составляет время, отведенное на работу, так как сотрудник нуждается в общении и призван зарабатывать, чтобы удовлетворять свои первоочередные потребности. Понимание, насколько высокий уровень значения работы для человека появляется тогда, когда он ее теряет и становится безработным. В этом случае теряется смысл жизни и появляется чувство отчуждения, сравнимое с ощущением, что никому ненужный. При этом, человека подавляют и угнетают не только финансовые трудности, но и дефицит общения и потеря возможности проявить себя как личность и удовлетворить потребность самореализации. Человека угнетают при этом не только материальные трудности, но и дефицит общения и потеря возможности реализовать свои способности[45,82].

Для того, чтобы реализовать свои способности человеку необходима, в первую очередь, свобода, то есть выбор направления трудовой деятельности должен выбираться самостоятельно по желанию, а во вторую очередь, свобода должна подкрепляться ответственностью. Таким образом, мотивация труда возникает при наличии двух факторов: первый - свободы выбирать способ трудиться и второй фактор- ответственность человека за свой выбор и свое положение. В свою очередь, эффективная система мотивации и стимулирования труда является одной из самых основных задач управления персоналом в любой организации[38,17-18].

Важно отметить, что теории мотивации, отличаясь по ряду принципиальных позиций, нельзя считать их взаимоисключающими. Напротив, они могут быть взаимодополняющими друг друга, каждая из которых побуждает людей к эффективному труду в различных ситуациях[28].

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации: первый подход, который основывается на исследовании содержательной стороны

теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а следовательно, и деятельности. Из них наиболее востребованными являются: классическая теория (Ф.У. Тейлор); трехфакторная модель (Д. Мак-Клеллана); теория иерархии потребностей (К. Альдерфер, А. Маслоу); двухфакторная модель (Ф. Герцберг) и диспозиционная модель (А. Замыслов, В.А. Ядов и др.). И второй подход к мотивации, который базируется на процессуальных теориях. Процессуальные теории рассматривают и акцентируют различные аспекты восприятия и познания работниками трудовой ситуации, то есть фиксируют внимание на вопросе «как» мотивировать определенное поведение для достижения конкретных целей. К наиболее известным процессуальным теориям можно отнести: модель Л. Портера - Э. Лоулера; теорию ожиданий (В. Врум) и теорию справедливости (д. Кюн, Р. Чейз, М. Роджерс, ДЖ. Слокум)[37,24-26].

Рассмотрим более подробно содержательные и процессуальные теории мотивации.

Начало классическим содержательным теориям мотивации положил американский психолог А. Маслоу. Сущность этой теории сводится к изучению потребностей человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические (базовые) потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
- потребности безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
- социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;

- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды (рис. 1.1.1), в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.



Рис. 1.1.1. Пирамида потребностей по А. Маслоу

При удовлетворении более низкого уровня потребностей в пирамиде появляется мотивация для удовлетворения вышестоящей потребности.

Наивысшим уровнем в пирамиде потребностей Маслоу является потребность в самовыражении и развитии человека как личности. Она никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации сотрудника через потребности бесконечен.

Теория Маслоу имеет достаточное количество последователей, но есть и ученые, которые критикуют ее, за то, что теория базируется на индивидуальных потребностях каждого человека, что затрудняет применение данной теории для группы лиц[40,159-162].

Однако, в современном мире, теория А.Маслоу по умолчанию становится одной из базовых в инновационных методах мотивации персонала.

Теория ERG схожа с теорией А. Маслоу и в тоже время она имеет существенные отличия от нее. В теории ERG выделяют три уровня потребностей: потребности существования (личная безопасность и физиологические нужды), связи (родственные и социальные) и потребности развития, роста (самоактуализации и саморазвития). В теории ERG, как и в теории потребностей А. Маслоу потребности расположены в иерархическом порядке, но в данной теории движение происходит как с низу в верх, так и наоборот с верху в низ. То есть, удовлетворив потребность более низкого уровня, человек переходит к удовлетворению потребности более высокого уровня, неудовлетворение потребности более высокого уровня может переключить работника на удовлетворение потребностей более низкого уровня. Последний процесс обозначается как регресс или фрустрация, а обратный процесс - это процесс удовлетворения[42,17-19].

Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда. С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как

готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию - его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности[27,36-38].

Исходя из теории Мак Клееланда, в настоящее время особенно важны потребности высшего порядка (власти, успеха и принадлежности), поскольку потребности низших уровней, как правило, бывают удовлетворены.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

Двухфакторная теория мотивации была разработана в конце 50-х начале 60-х гг. Герцбергом, Снайдерманом и Мауснером и была предназначена для решения проблем менеджеров, связанных с определением факторов, оказывающих мотивирующее и демотивирующее воздействие, и вызывающих удовлетворенность или неудовлетворенность деятельностью[14,147-149].

К факторам, влияющим на устранение неудовлетворенности ученые, двухфакторной теории, отнесли: заработную плату, миссию фирмы, статус работника в организации, условия труда, межличностные отношения с коллегами и начальством и социальные блага. По мнению Герцберга на удовлетворенность трудом влияют следующие факторы: возможность профессионального и карьерного роста, признание и одобрение среди коллег, непосредственно работа и возложенная на работника ответственность. Фактор карьерного роста, по мнению ученого – это наиболее сильный и

реальный мотиватор, который выражает естественную потребность человека в развитии и самосовершенствовании. Именно стремление к удовлетворению этой потребности побуждает работника постоянно повышать производительность труда и профессиональное мастерство. Генетические же факторы, в свою очередь необходимы лишь для того, чтобы влиять на неудовлетворенность трудом в целом и они не вызывают активной потребности к эффективному труду. В связи с этим, в рамках данной теории предложен так называемый метод «обогащения труда». Теория обогащения труда основана на предположении, что работники должны быть лично заинтересованы в выполнении той или иной работы. «Обогащение труда» направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать возможность почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, самостоятельность и независимость в выборе решений, отсутствие монотонного труда, ответственность за реализацию задачи[42,17-19].

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей. В инновационном менеджменте существуют базовые критерии в индивидуальном подходе к мотивации персонала, поэтому можно считать, что содержательные теории на сегодняшний день наиболее актуальны, как методы мотивации труда.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Среди них наибольшее распространение получили: теория ожиданий, теория справедливости и теория Мак-Грегора. В процессуальных теориях мотивации

акцент делается на объяснении процесса выбора поведения, способного привести к желаемым результатам[53,159-160].

Согласно теории ожиданий В. Врума, разработанной в середине 60-х годов, наличие доминирующей потребности у сотрудника не является единственным, необходимым фактором мотивации для достижения определенной цели. Так же, теория Врума гласит о том, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности[56,265-267].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что в теории ожидания подчеркивается необходимость во внимании со стороны руководителя на качество выполняемой работы, то есть сотрудник должен быть уверен в том, что повышение качества его труда будет замечено и отмечено руководством, что позволит ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории В.Врума, работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение

выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается. Данную теорию активно используют как инновационный способ в мотивации крупные зарубежные компании.

Теория справедливости. Сторонники этой теории считают, что эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно, с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении. То есть, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение за свой труд, они будут стремиться уменьшить интенсивность своего труда[22,86-87].

Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой - на старом, у одного было одно качества заготовок, а другого - другое. Или, например руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т.д.

Согласно синтетической теории Л. Портера и Э. Лоулера мотивация есть функция потребностей, ожидания и восприятия работником справедливого вознаграждения. Ученые ввели четыре переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека, способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет соизмеримым. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими

сотрудниками. При этом работник самостоятельно определяет свою степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна иметь положительную динамику роста[31,67-69].

Ряд исследований по теории мотивации выполнил Д. Макгрегор. Он проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые получает подчиненный;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задачи;
- средства, имеющиеся для выполнения задачи;
- коллектив, в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в посильности задачи;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- размер вознаграждения за проведенную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой[35,32-33].

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Макгрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал «Теория X» и «Теория Y».

«Теория X» предполагает, что люди в своем большинстве нуждаются в контроле, руководстве, принуждении, и основным стимулом в деятельности является заработная плата.

«Теория Y» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, обогащение содержания работы и соучастному решению проблем. Данная модель, основана на человеческих отношениях и требует от руководителя умения прививать каждому работнику осознание своей полезности и необходимости в коллективе.

Обе теории имеют равное право на существование, но в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления[78,154-156].

Эти теории оказали сильное влияние на развитие управленческой теории в целом. Ссылки на них сегодня можно встретить во многих практических пособиях по управлению персоналом предприятия, мотивации подчиненных.

Теории Макгрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку[67,12-14]. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т.е. необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

Так, Уильям Оучи предложил свое понимание этого вопроса, получившее название «Теория Z» и «Теория A». В основе учений лежали отличительные особенности управления американской и японской экономик.

У.Оучи отмечает непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору. Поэтому «Теория Z»

базировалась на принципах доверия, пожизненного найма (как внимание к человеку) и групповом методе принятия решений, что дает еще и прочную связь между людьми, более устойчивое их положение. В таблице 1.2.1. представлены различия японского и американского подхода:

Таблица 1.2.1.

Различия японского и американского подхода:

	США	Япония
«Человеческий капитал»	Малые вложения в обучение Обучение конкретным навыкам Формализованная оценка	Крупные вложения в обучение Общее обучение Неформализованная оценка
«Трудовой рынок»	На первом месте - внешние факторы Краткосрочный найм Специализированная лестница продвижения	На первом месте - внутренние факторы Долгосрочный найм Неспециализированная лестница продвижения
«Преданность организации»	Прямые контракты по найму Внешние стимулы Индивидуальные задания	Подразумеваемые контракты по найму Внутренние стимулы Групповая ориентация

Однако можно видеть, что управление развивалось большей частью в сторону идей, заложенных в «Теории Y», демократического стиля управления.

Таким образом, с определенными допущениями «Теорию Z» можно назвать развитой и усовершенствованной «Теорией Y», адаптированной, прежде всего, под Японию. «Теория A», в большей степени, характерна для США. Однако некоторые компании западных стран успешно применяют у себя принципы «Теории Z» [76,87-89].

Исходя из вышеперечисленных теорий мотивации, можно сделать вывод, что научные деятели объясняют поведение человека, используя материальные, психологически и физиологические концепции. До сегодняшнего дня еще не создана универсальная теория мотивации персонала, каждая, из созданных сегодня, имеет ряд как сильных, так и

слабых сторон. Одни теории работают лучше в одних условиях(национальных особенностях, организациях, профессиональных группах), другие – в других.

В конце 20 века В.И. Герчиковым была разработана типологическая модель трудовой мотивации. Согласно этой концепции, существует пять типов трудовой мотивации: инструментальный, профессиональный, хозяйский, патриотический и избегательный (люмпенизированный)[88]. Данная концепция позволяет решать целый комплекс практических вопросов в сфере управления персоналом: во-первых, с ее помощью можно обоснованно выбирать наиболее действенные для тех или иных типов работников виды и формы стимулирования труда; во-вторых- знание мотивационной структуры также способствует адекватной оценке карьерных ориентаций различных групп персонала, разработке и организации планов саморазвития и карьерного развития; в-третьих, знание особенностей трудовой мотивации персонала позволяет отчетливо определить проблематику межличностных отношений и лидерские качества работников, пока еще не проявивших себя в этом отношении.

Типологическая модель В.И. Герчикова (рис. 1.2.1) строится на пересечении двух осей – мотивации и трудового поведения.

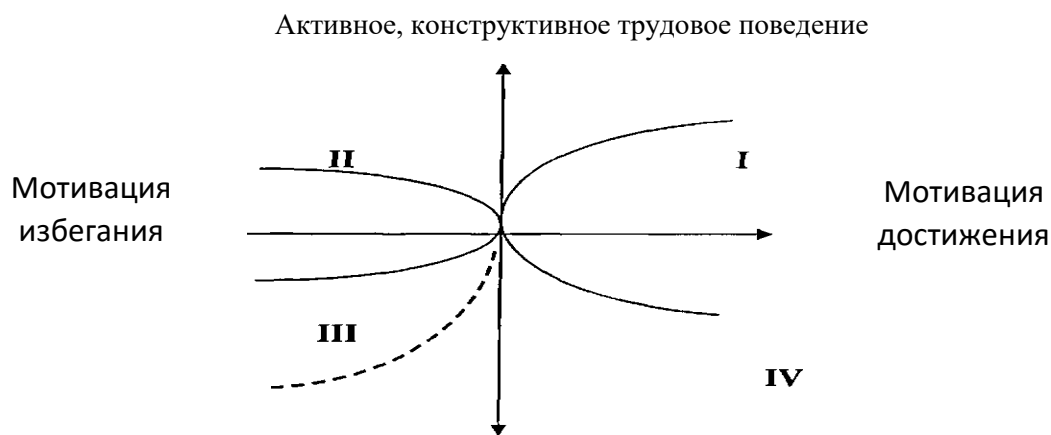


Рис. 1.2.1. Мотивация и трудовое поведение: базовая модель.

Автор разделил все трудовые мотивации на два типа: мотивация достижения и мотивация избегания. Под мотивацией достижения понимается стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд, а под мотивацией избегания - стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, недостижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций[78,126-128].

Исходя из краткого рассмотрения вышеперечисленных теорий мотивации, можно сделать вывод, что мотивация – это комплексное явление, которое в большинстве случаев носит индивидуальный характер, в зависимости от способностей и заинтересованности сотрудника, и направлено на побуждение его к определенной сознательной деятельности. Для того, чтобы эффективно управлять производственным поведением, руководителю следует производить постоянный анализ особенностей персонала, их интерес к работе, и учет индивидуальных потребностей. Это является основой в создании и применении инновационных методов мотивации[78,189-191]. Так, в западном обществе первичные потребности населения в целом удовлетворены. А это значит, что ведущими являются потребности более высокого уровня, то есть социально-психологические. Поэтому заработная плата играет роль фактора, который обеспечивает не влияние на результативность труда, а способствует лишь получению удовлетворения от работы. Для влияния на сотрудников, с целью улучшения производительности труда, руководителям предприятий, а так же предпринимателям, необходимо оперативно реагировать на изменения в потребностях персонала и на изменения уровня заработной платы, чтобы вовремя корректировать способы удовлетворения потребностей работников в ходе трудового процесса. Например, на определенном этапе эффективно действуют такие методы удовлетворения потребности в уважении, как

продвижение работника по служебной лестнице и высокая оценка достигнутых им результатов. Однако через определенное время они по определенным причинам не станут срабатывать. Значит, необходимо своевременно изменить мотивацию и применить новые, более действенные методы, связанные, например, с предложением более содержательной работы, привлечением работника к формулировке целей и выработке решений, делегированием ему дополнительных прав и полномочий и т.д.

1.3. Особенности системы мотивации труда в сфере продаж

Особенности мотивации труда в сфере торговли состоит в том, что эффективность применяемой системы мотивации персонала зависит от большого количества различных факторов, которые индивидуальны для каждой организации (компании). Это могут быть стратегия продаж, особенности управления продажами, особые бизнес-процессы в компании, даже корпоративная культура[76,84-86].

Однако, системы мотивации в оптовых компаниях будут значительно отличаться от мотивации сотрудников розничных сетей или компаний, торгующих услугами или рекламой.

От управленцев зачастую требуется выполнение одной из сложных задач – мотивация торговых агентов и руководство ими. Мотивация и руководство тесно связаны между собой и могут рассматриваться как две стороны одной медали. Можно полагать, что реализация созданной программы мотивации, в соответствии со всеми особенностями организации, приводит к появлению необходимости в лидере, то есть в человеке, за которым будет следовать отдел продаж. Данная тема часто становится спором в обсуждении проблем управления сбытом. Одни менеджеры предполагают, что деньги являются единственным и основным мотивом в достижении конечных результатов, а другие считают, что деньги, хоть и

представляют собой серьезный элемент вознаграждения продуктивно работающих продавцов, не является основным действенным мотивом[73,128-131].

В системе мотивации персонала в отраслях торговли важны следующие факторы, которые могут влиять на сотрудников:

- содержание работы;
- уровень заработной платы;
- условия труда;
- коллектив.

Основной составляющей системы мотивации в торговле является «компенсационный пакет»:

- материальное стимулирование: все выплаты в денежном эквиваленте: базовый оклад, доплаты и надбавки, а также переменная часть заработной платы (бонусы, премии, проценты от продаж);

- нематериальное стимулирование – выплаты в косвенно-денежном эквиваленте, то есть сотрудник получает товар или услугу, предусмотренную системой мотивации, но не деньги (к примеру: медицинскую страховку, питание, оплату сотового телефона и др.);

- моральное стимулирование[62,211-213].

Для компаний, работающих в торговой отрасли, является важным создание подробной должностной инструкции для каждой категории торговых агентов и управляющих. Для создания тщательно продуманного документа, необходимо провести анализ задач, которые ставятся перед сотрудником, и в итоге составить правильную должностную инструкцию. Она является базой для разработки системы оплаты труда.

Большинство компаний применяют системы градации (разрядов) в зависимости от должности. Данные системы представляют своеобразную карьерную лестницу в рамках одной должности. При этом для повышения по должности, как правило, необходимо достигнуть высокого грейда (разряда) в нынешней. Присвоение более высокого разряда является дополнительным

стимулом для улучшения навыков и расширения знаний сотрудника. Для этого необходимо создать четкую и понятную систему правил для присвоения грейдов (разрядов). Как правило, данная система градации влияет на бонусную часть оплаты труда[57,243-244].

В случае, когда система оплаты труда разработана правильно, то компании с помощью нее могут максимально обеспечивать контроль над результативностью труда менеджеров по продажам, а так же легко поддерживать баланс между производительностью труда, а именно количеством продаж, и расходами на их организацию. К тому же, разумно созданная система оплаты труда напрямую отражает способности торгового агента, его опыт и другие аспекты деятельности, при этом обеспечивает ему регулярный заработок и честно заслуженное вознаграждение, в размере, соизмеримым с его достижениями. Поскольку слишком низкий уровень оплаты труда может привести к большой текучести кадров, необходимо, чтобы общий уровень оплаты труда в сфере сбыта был достаточно высоким, способствуя привлечению и удержанию хороших работников[39,6-7].

Размер заработной платы торгового агента должна состоять из фиксированной части оклада и комиссионных и премиальных выплат. При этом, уровень фиксированных выплат не должен превышать 70% от общих доходов менеджера по продажам. Так как существует вероятность того, что сотрудник перестанет стремиться к увеличению объемов собственных продаж. На долю другой формы вознаграждения – комиссионных и премиальных выплат – обычно приходится остальные 30% общих доходов.

Что касается разработки в компании политики оплаты труда и премирования, то она должна происходить с учетом уровня оплаты труда конкурентов. Потому что от выбранной стратегии зависит ряд последствий, который наглядно продемонстрирован в таблице 1.3.1.

Таблица 1.3.1

Последствия проведения политики в области оплаты труда работников

Действия	Наиболее вероятные последствия
----------	--------------------------------

Платить минимально возможную на рынке заработную плату	К вам придут трудоустроиваться только неопытные сотрудники Обеспечена высокая текучка Удержать персонал и обеспечить их эффективную работу практически невозможно
Платить на уровне средних заработных плат на рынке	Опыт и знания новых сотрудников недостаточны, придется их обучать Уровень текучки средний, но уходить будут лучшие сотрудники из тех, кого вы обучили
Платить выше среднего уровня заработных плат на рынке	Можно выбрать достойных кандидатов Сотрудники будут дорожить своей работой, текучка минимальная Некоторые сотрудники могут получать больше, чем они стоят на рынке
Платить максимально возможный уровень заработной платы на рынке и выше	Можно пригласить лучших из лучших на работу Можно ставить высокие планы и требования Сотрудники могут перестать хорошо работать, из-за эффекта переплаты – возникает чувство незаменяемости

В компенсационном пакете существует ряд правил, применимых к торговой отрасли. Первое правило – количество денег и иных благ напрямую связано с его производительностью труда. Особенность торговой отрасли состоит в том, что количество проданных товаров или услуг влияет на общий уровень дохода компании и сотрудника в частности. Однако не стоит забывать о качественных стандартах работы. Фиксируя количественные показатели продаж, и высчитывая, исходя из них, заработную плату сотрудников, следует помнить о дисциплине и других рабочих правилах.

Второе правило – схема начисления заработной платы должна быть понятна каждому сотруднику в компании. Это позволит стимулировать работника к осознанной эффективной трудовой деятельности.

Третье правило – система оплаты труда должна восприниматься сотрудниками как справедливая и быть на уровне с конкурирующими фирмами[22,86-87].

Социальный компенсационный пакет для работников торговой отрасли

состоит из денежных выплат (фиксированных и нефиксированных) и социальных льгот (обязательных и дополнительных). Его разработка требует понимания структуры и принципов подбора отдельных составляющих (рис. 1.3.1).

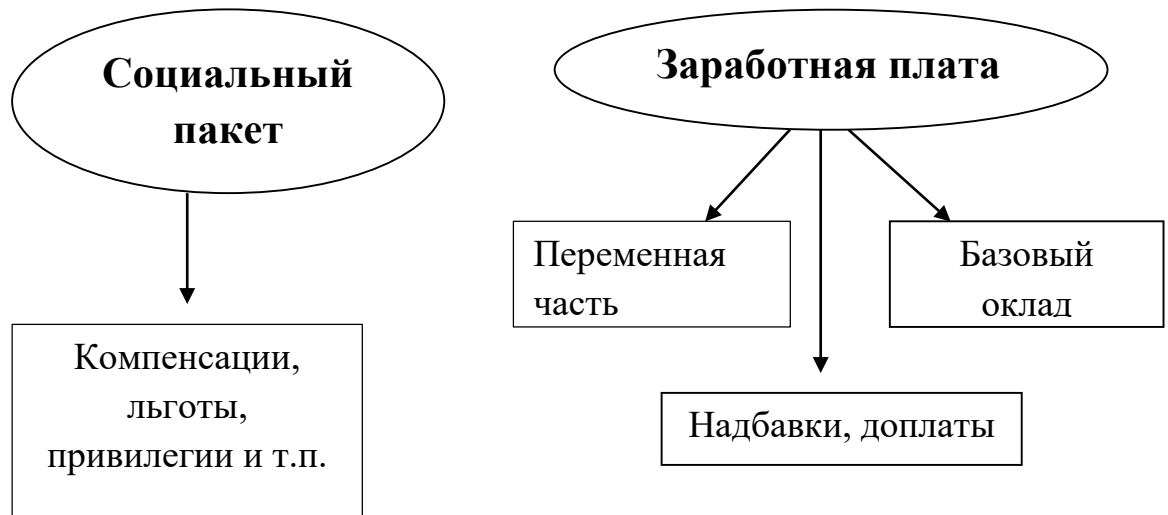


Рис. 1.3.1 Структура компенсационного пакета

При выборе средств нематериального стимулирования следует определить, какие категории сотрудников работают в компании:

- студенты и стажеры: гибкий график, возможность обучения и гарантия приема на работу после стажировки;

- работники до 27 – 30 лет, которые не имеют детей и семей: возможность заработать денег, карьерный рост, краткосрочное обучение;

- работники, имеющие семьи с маленькими детьми: гарантия заработка, медицинская страховка и разного рода льготы, (гибкий график, путевки);

- профессионалы 30-45 лет: самостоятельность в работе, а также привилегии, указывающие на социальный статус кабинет, автомобиль, оплата тур-поездки за границу, медицинское обслуживание в статусной поликлинике);

- люди предпенсионного и пенсионного возраста: социальные

гарантии, медицинская страховка[30,158-159].

У каждой формы нематериального стимулирования есть свои цели. У социальной формы одна из целей – это забота о здоровье сотрудников, как правило, выраженная медицинской страховкой или путевкой в санаторий. Так же, в более крупных компаниях торговой отрасли в социальный пакет может входить оплата проездного билета, аренда автобуса для сотрудников и пр.

Для функциональной формы целью является улучшение условий труда, например: гибкий график, комната отдыха и др. За общественное признание отвечает социально-психологическая форма нематериального стимулирования. Она может выражаться через доску почета, повышения статуса сотрудника в компании или публичная похвала начальства[35,147-148].

Для творческой формы целью является предоставление возможности в повышении квалификации. Это может происходить путем обучения или стажировки работников. Для личностной формы нематериального стимулирования целью может быть то, что предоставлено индивидуально сотруднику. Например: оплаченная путевка за границу, дополнительный отпуск, место для парковки автомобиля и др.

Несмотря на особое внимание, которое уделяется мотивации, следует помнить о демотивирующих факторах. Одними из них являются штрафы. В современных организациях принято использовать систему бонусных выплат, это приводит к положительному влиянию на мотивацию сотрудников[13,258-259].

Таким образом, в сфере торговли характерной особенностью является прямая зависимость прибыли от активности сотрудников компании. Поэтому важно иметь лидера и хорошего руководителя в одном лице, чтобы правильно направлять мотивацию работников для достижения поставленных целей. При этом, для эффективности труда и высокого качества работы, необходимо учитывать индивидуальные способности персонала, а так же

навыки, потребности, интересы каждого сотрудника. Применяя индивидуальный подход можно уверенно внедрять инновационные методы мотивации персонала, так как большинство из них базируются именно на личностном уровне.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ СФЕРЫ ПРОДАЖ

2.1 Организационно-экономическая характеристика базы исследования

Основные сведения о компании ООО «2ГИС-Белгород», основанные на анализе Устава ООО «2ГИС-Белгород», а так же были использованы должностные инструкции, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка и общие сведения о компании 2ГИС в целом.

Компания 2ГИС является разработчиком электронных справочников, которые помогают пользователям программы с легкостью ориентироваться более чем в 200 городах России, Украины, Казахстана и Италии и быстро находить нужную информацию.

Собственные call-центры в каждом городе присутствия 2ГИС постоянно отслеживают информацию и вносят изменения в справочник. Основные сведения о компаниях и предприятиях в справочнике размещаются бесплатно. Карты 2ГИС создаются профессиональным отделом картографического производства по лицензии Федеральной службы геодезии.

На сегодняшний день компания 2ГИС имеет 13 филиалов и работает по франчайзингу во многих крупных городах. Одним из франшизных городов является г.Белгород. Общее количество пользователей 2ГИС по России сейчас превышает 14 044 000 человек.

В 1999 г. был создан электронный справочник города. Вышел в свет первый справочник 2ГИС. Уникальный проект соединил в себе два начала: Гео Информационную Систему (карту) и Городской Информационный Справочник. Формат продукта — бесплатное использование и окупаемость

за счет рекламы. Соединение уникального контента, оффлайн-доступа и бесплатного скачивания стало ключевым преимуществом 2ГИС.

В 2002 г. началось развитие продукта. Популярность 2ГИС росла быстрыми темпами. Компакт-диски расходились в 15000 организаций г. Новосибирска. Особое внимание уделялось контенту. 2ГИС самостоятельно осуществлял все процессы производства: от сбора информации до разработки карт, что позволяло контролировать конечное качество продукта.

Карты 2ГИС стали визитной карточкой компании: в них обозначены не только здания и городские территории, но и мельчайшие детали, вплоть до внутриквартальных проездов, заборов, киосков, дорожек в парках, остановок и входов на станции метро. На сегодняшний день, благодаря собственному call-центру и отделу картографии, 2ГИС располагает максимально точной базой данных, которая регулярно обновляется.

В 2002-2004 г. была создана сеть представительств. Все больше горожан начинали пользоваться 2ГИС в своей повседневной жизни. В связи с этим было принято решение о создании сети представительств. В сентябре 2004 началась работа представительства компании в г.Омск. Далее: в г.Томск, Барнаул, Кемерово.

В 2004-2012 г. произошло федеральное и международное развитие 2ГИС. Результатом развития стало открытие более 70 офисов по всей стране, в том числе в Москве и Санкт-Петербурге.

Параллельно велась работа за пределами страны, таких городах, как: Одесса, Ильичевск, Донецк (Украина) и Алматы (Казахстан). В 2012 году компания открыла представительство в Италии (Венеция, Падуя). На сегодняшний день, темп развития 2ГИС — 2 новых города ежемесячно.

В 2006-2015 г. появились новые продукты. 2ГИС продолжала пополнять продуктовую корзину. Результатом работы стала крепкая дружба 2ГИС с мобильными устройствами (на платформах iPhone, Android, Symbian, WindowsMobile) и создание онлайн-версии maps.2gis.ru. Кроме того, в 2011 г.

стартовал сервис отзывов Flamp.ru, где каждый желающий может оставить мнение о компаниях и организациях города.

Периодически появляется дополнительная информация как в справочнике, так и на карте 2ГИС. В частности, ответы на вопросы:

- как проехать из пункта А в пункт Б на личном и общественном транспорте (в 2012 г. поиск проезда на авто появился и в мобильной версии 2ГИС);
- как объехать «пробки» и сэкономить время;
- как создавать дополнительные слои и заметки на карте.

Кроме того, на картах появились трёхмерные модели достопримечательностей. Теперь соборы, театры, музеи и другие объекты на картах 2ГИС можно увидеть в полном объеме.

С 2011 года был выбран курс на партнерство. 2ГИС до сих пор ведет активный поиск партнеров в интернет-пространстве. Предлагается API 2ГИС — взаимовыгодная партнерская программа. API 2ГИС — это возможность для сторонних ресурсов бесплатно использовать справочные и картографические данные 2ГИС, а также возможность получить дополнительный доход от рекламы.

За первые месяцы работы API 2ГИС было принято свыше 1000 заявок. Сегодня в партнерскую сеть 2ГИС входят крупнейшие российские web-площадки.

В 2012-2014 гг. был создан дополнительный контент для пользователей:

- ✓ Как выбрать шиномонтаж?
- ✓ Сколько стоит проживание в гостинице?
- ✓ Какова сумма среднего чека в кафе? и пр.

На эти вопросы 2ГИС предлагает дополнительные критерии выбора, которые позволяют оперативно принять верное решение. Кроме того, используя 2ГИС, можно забронировать столик в ресторане, билеты в кино или записаться в салон красоты.

В 2011 году 2ГИС появился в г.Белгороде, был запуск работы компании по франшизе. В 2013 году произошла смена руководства, франшизу выкупили, и в октябре 2013 года было зарегистрировано Общество с ограниченной ответственностью «2ГИС-Белгород».

В г.Белгород ООО «2ГИС-Белгород» является единственным владельцем франшизы «2ГИС». Головной офис картографического сервиса «2ГИС» располагается в Новосибирске, откуда и происходит непосредственный контроль. «2ГИС» - это федеральная гео - информационная система с электронной картой городов и базой всех организаций расположенных в городах и пригородных населенных пунктах.

Данное Общество - «2ГИС-Белгород» создано и действует в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральном законе «Об Обществах с ограниченной ответственностью» и положениями Устава (Приложение 14).

В настоящее время аудитория 2ГИС в городе Белгород составляет около 200 тыс. уникальных пользователей, и это только пользователи ПК версии.

Так же 2ГИС — это мультиплатформенная система, устанавливаемая на все мобильные платформы. А версия 2ГИС-online позволяет пользоваться системой из любой точки земного шара, не устанавливая её на устройства. Одним словом, компания учла все группы потенциальных пользователей и создала для каждой максимально удобные условия использования городского информационного справочника с электронной картой города.

2ГИС является абсолютно бесплатным продуктом, как для конечных пользователей, так и для организаций (базовое размещение контактных данных и сфер деятельности).

Место нахождения Общества: РФ,308027, Белгородская область, г.Белгород, ул.Щорса, д.8.

Общество осуществляет основные виды деятельности:

- Издание карт и атласов, в том числе для слепых;

- Издание журналов и периодических публикаций;
- Полиграфическая деятельность, не включенная в другие группировки;
- Копирование записанных носителей информации;
- Копирование машинных носителей информации;
- Деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров;
 - Оптовая торговля техническими носителями информации (с записями и без записей);
 - Прочая оптовая торговля;
 - Розничная торговля техническими носителями информации (с записями и без записей);
 - Розничная торговля компьютерами, программным обеспечением и периферийными устройствами;
 - Специализированная розничная торговля прочими непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки;
 - Разработка программного обеспечения и консультирование в этой области;
 - Деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов;
 - Прочая деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий;
 - Геодезическая и картографическая деятельность;
 - Рекламная деятельность.

Для наглядности организационная структура ООО «2ГИС-Белгород» представлена схематично (Рис. 2.1.1)



Рис. 2.1.1. – Схема оргструктуры ООО «2ГИС-Белгород».

В ООО «2ГИС-Белгород» существует вертикальная иерархия управления персоналом. Генеральный директор является одним из учредителей организации, поэтому выполняет функцию контроля и планирования, соответственно, все остальные функции в управлении делегированы региональному управляющему. Так как ООО «2ГИС-Белгород» является не единственной организацией, находящейся под руководством учредителей данного общества (так же имеется «2ГИС-Курск» и «2ГИС-Ставрополь»), то в штате компании создали такую должность, как региональный управляющий. У него в подчинении директора всех городов, которые занимаются вопросами компании с целью получения прибыли.

Исходя из доступности к персоналу данной сети, мы проведем исследование на примере ООО «2ГИС-Белгород» и ООО «2ГИС-Курск», путем проведения анкетирования и онлайн-опроса. Данные Общества имеют

идентичную организационную структуру, а так же общие нормы и правила, что позволяет законно провести исследование.

Валовая прибыль ООО «2ГИС-Белгород» с 2013 года продолжает расти, так в 2013 году она составила 567 тыс. руб., а до 2015 г., включительно, произошел рост почти в 2,2 раза. Валовая прибыль фирмы в 2015 году составила около 1,3 млн. рублей. Это свидетельствует о качественном скачке в управлении персоналом, соответственно, о повышении эффективности труда.

Таблица 2.1.1

Формирование и распределение финансовых результатов ООО «2ГИС-Белгород»

Показатели, руб.	2015 г.	2014 г.	2013 г.
Выручка от реализации услуг по всем отраслям	13200000	11560000	6130000
Себестоимость реализованных услуг	11900000	10354000	5563000
Валовая прибыль	1300000	1206000	567000
Управленческие расходы	900890	980000	419000
Прибыль от продаж	399110	226000	148000
Прочие операционные доходы	112000	80300	40600
Прочие операционные расходы	54000	39000	18000
Прибыль до налогообложения	457110	267300	170600
Налог на прибыль	68567	40095	25590
Чистая прибыль (нераспределённая прибыль) отчётного периода.	388543	227205	145010

Рентабельность предприятия является основным показателем для инвесторов. Они вкладывают собственные средства, получая взамен соответствующую долю прибыли в бизнесе. Поэтому при открытии франшизы компании 2ГИС в Белгороде был важным прогноз рентабельности бизнеса для инвесторов.

В таблице 2.1.1 видно, что продажи в ООО «2ГИС-Белгород» имеют положительную динамику, начиная с 2013 года. В свою очередь, себестоимость продукции так же выросла, однако это не повлияло на чистую прибыль. Она так же продолжает расти, в 2015 году она составила 388,5 тыс. руб., ее темп прироста составил 168%, по сравнению с 2013 годом. Это объясняется сменой руководства и реструктуризацией отдела продаж.

Изучая эффективность деятельности по управления персоналом, необходимо проанализировать структуру системы управления персоналом.

В ООО «2ГИС-Белгород», отсутствует отдел по работе с кадрами и все функции по управлению персоналом выполняет отдел администрирования: генеральный директор, региональный директор, директор и частично отдел коммерции в лице руководителя группы продаж. Согласно структуре системы управления персоналом все владельцы франшизы работают соответственно нормам и правилам предоставленными управляющей компанией «2ГИС», центральный офис которой находится в городе Новосибирск.

Обязанности директора и руководителя групп продаж по работе с персоналом ООО «2ГИС-Белгород», следующие:

1. Обучение работников. Согласно должностной инструкции директор обучает сотрудников технологиям работы Компании (проводит полевые выезды с РГ согласно стандартов работы отдела коммерции как по частоте, так и по качественной составляющей), Руководитель группы продаж также обучает сотрудников технологиям работы Компании (проводит полевые выезды с МПП согласно стандартов работы отдела коммерции как по частоте так и по качественной составляющей). Должностная инструкция Директора и Руководителя группы продаж представлена в приложении №5 и №8 (Приложение 5, 8).

2. Подбор и развитие персонала. Согласно этому, руководитель группы продаж во главе с директором занимаются поиском и подбором работников, специалистов разных направлений. Они анализируют потребность в

повышении квалификации сотрудников компании. А кандидатов на руководящие должности утверждает генеральный директор (Приложение 5, 8).

3. Региональный управляющий занимается мотивацией, компенсацией и выплатой льгот, занимается проведением расчетов премий, бонусов и льгот принятых сотрудников занесенных в штатное расписание.

4. Расчет заработной платы. В ООО «2ГИС-Белгород» бухгалтер находится на аутсорсинге, поэтому расчет заработной платы выполняет Региональный управляющий. Он рассчитывают заработную плату всех сотрудников ООО «2ГИС-Белгород», а так же занимается мониторингом уровня заработных плат по региону и стране. Проверяет достоверность данных о заработной плате, которые отправляет ему директор. Окончательное решение по уровню заработной платы принимает генеральный директор.

5. Кадровое администрирование. Генеральный директор занимается документальным оформлением отобранных сотрудников для должностей всех категорий: руководящего состава, специалистов разных направлений и прочего персонала (директор, менеджер по рекламе, менеджер по продажам и т.д.).

Структура персонала ООО «2ГИС-Белгород» представлена в таблице 2.1.2 за последние три года в виде ранжирования по категориям персонала: руководители, специалисты и рабочие:

Таблица 2.1.2

Структура персонала ООО «2ГИС-Белгород»

№ п/п	Показатели, чел	2013г.	2014г.	2015г.	абсолют. отклонение 2015/2013	относит. отклонение 2015/2013
1	Персонал, всего в том числе:	9	21	26	17	288%
2	Отдел администрирования	2	6	6	4	300%

3	Специалисты	4	6	6	2	150%
4	Отдел коммерции	3	9	14	11	466%

В связи с тем, что ООО «2ГИС-Белгород» это стремительно развивающаяся организация, которая постоянно расширяется, мы видим, что в 2015 году, относительно 2013 г., специалистов и отдела коммерции стало на 150% и 466% больше, соответственно, а отдел администрирования вырос на 300%, что свидетельствует о грамотной оптимизации руководящего состава.

Таблица 2.1.3

Распределение персонала по возрасту

Группы	Отдел администрирования		Специалисты		Отдел коммерции	
	Кол-во	% по группе отдела администрирования	Кол-во	% по группе специалистов	Кол-во	% по группе отдела коммерции
20 – 30	3	50	3	50	14	100
30 – 40	3	50	2	33,3	0	0
40 – 50	0	0	1	16,7	0	0
Итого	6	100	6	100	14	100

Из данной таблицы видно, что в отделе администрирования ООО «2ГИС-Белгород» работает 50% сотрудников в возрасте от 30 – 40 лет, что составляет половину руководителей высшего звена всей организации. Это может свидетельствовать о том, что большая часть руководителей имеют большой трудовой стаж в своей профессиональной деятельности. Другая ситуация обстоит в группе специалистов, где наибольшую часть 50% составляет возраст от 20 – 30 лет. Аналогичный возрастной рубеж выявляется в группе отдела коммерции, и составляет 100%, что свидетельствует о том, что компании нужны молодые специалисты. Так же это позволяет проводить более качественное выявление потребностей

пользователей, так как данная организация работает с современным продуктом - приложением для смартфонов, планшетов, компьютеров, а целевая аудитория справочника 2ГИС, по большей части, молодые люди возрастом от 16 до 40 лет.

Таблица 2.1.4

Распределение персонала по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Отдел администрирования	3	34	3	18
Специалисты	3	33	3	18
Отдел коммерции	3	33	11	64
Итого	9	100	17	100

Исходя из таблицы 2.1.4. видно, что количество женщин в ООО «2ГИС-Белгород» превышает количество мужчин. В руководящем составе, доля мужчин и доля женщин равна, составляет по 50%. В группе специалистов, так же как и в руководящем составе, доля мужчин и женщин одинакова. В группе отдела коммерции женщины составляют 64% от общего числа рабочих в этом отделе.

Таблица 2.1.5

Показатели основных кадровых процессов ООО «2ГИС-Белгород»

Показатели, чел	2013г.	2014г.	2015г.
Среднесписочная численность работников.	9	21	26
Принято всего	4	15	8
Выбыло всего, чел.	2	2	5
в т. ч.:			
- по собственному желанию:	1	2	3
- за нарушение трудовой дисциплины	1	0	2
- по сокращению штатов	0	0	0
Коэффициент текучести кадров,%	22,2	9,5	19,2
Коэффициент оборота по приему,%	44	71	3

Коэффициент оборота по выбытию,%	22,2	9,5	19,2
Коэффициент постоянства кадров	22	61	11

В таблице 2.1.5 показано, что среднесписочная численность работников в 2015 году, по сравнению с 2013 г., выросла на 17 человек, что составило 65% от общей численности персонала в 2015 году. Это обусловлено ростом компании и быстрыми темпами развития. Однако в 2015 году было принято 8 человек, а выбыло 5, из которых 3 человека ушли по собственному желанию, а за нарушение трудовой дисциплины – 2. По сокращению штата выбытие персонала зафиксировано не было.

Согласно штатному расписанию ООО «2ГИС-Белгород» в компании отсутствует отдел по работе с персоналом. То есть, основные функции выполняет отдел администрирования.

Что касается мотивации персонала, что этим вопросом занимается региональный управляющий. Он получает объективную информацию о проблемах с персоналом от директоров ООО «2ГИС-Белгород», ООО «2ГИС-Ставрополь» и ООО «2ГИС-Курск» на регулярных планерках, которые проходят еженедельно лично с каждым из них либо дистанционно по Skype. В процессе так же обсуждаются предложения и рекомендации по решению выявленных проблем. После планерки региональный управляющий анализирует ситуацию и вносит, по необходимости, коррективы, в предложения директоров. Конечным звеном в создании мотивационного пакета является генеральный директор. Он принимает окончательное решение и создает приказ о внедрении тех или иных методов мотивации персонала.

Что касается кадрового резерва, то он отсутствует в организации. На этом этапе развития решения принимаются по результатам работы специалистов. При открытии новой должности могут быть приняты кандидаты либо извне, путем поиска и подбора персонала, либо по карьерной лестнице или переводу из одного отдела в другой внутри организации.

В ООО «2ГИС-Белгород» активно проводятся корпоративные мероприятия, которые направлены на сплочение коллектива. Так же данные встречи позволяют больше узнать об истинных потребностях сотрудников. В соответствии с информацией, полученной после корпоративных мероприятий, разрабатываются специальные системы мотивации персонала, которые базируются на индивидуальных особенностях и являются инновационными методами.

2.2. Организация и методы исследования

Эмпирическое исследование проводилось на базе ООО «2ГИС-Белгород» и ООО «2ГИС-Курск» в несколько этапов. Объем выборки составил 43 сотрудника, без учета генерального директора.

Первый этап исследования включал в себя формирование выборки исследования, а также подбор валидных и репрезентативных методик для проведения психоанализа.

Второй этап включал в себя проведение констатирующего эксперимента и формирования предварительных выводов.

Третий этап состоял из проведения количественного, качественного и статистического анализа полученных результатов исследования.

Были применены следующие методики исследования:

Методика №1. Мотивация профессиональной деятельности К. Замфир в модификации А. Реана, (Приложение 1).

Цель: методика применяется для диагностики мотивации профессиональной деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации. Внутренняя мотивация – это мотивация, которая связана с самим видом деятельности. О внутренней мотивации можно говорить когда в основе мотивации трудовой деятельности лежит

стремление удовлетворить внешние потребности, например социальный престиж, зарплата и т.д. Сами внешние мотивы по своей природе дифференцируются на положительные и отрицательные. Внешние положительные мотивы являются более эффективными и рекомендованными с точки зрения производительности труда.

При обработке полученных данных подсчитываются показатели внутренней мотивации (ВМ), внешней положительной (ВПМ) и внешней отрицательной (ВОМ) в соответствии со следующими ключами.

$$ВМ = (\text{оценка пункта 6} + \text{оценка пункта 7})/2$$

$$ВПМ = (\text{оценка п.1} + \text{оценка п.2} + \text{оценка п.5})/3$$

$$ВОМ = (\text{оценка п. 3} + \text{оценка п. 4})/2$$

Показателем выраженности каждого типа мотивации будет число, заключенное в пределах от 1 до 5 (в том числе возможно и дробное).

Методика №2. «Структура трудовой мотивации» (СТМ) А.Г. Шмелева, Зеличенко А.И.[85].

Цель методики: тестовый комплекс «Структура трудовой мотивации» предназначен для экспресс-диагностики структуры мотивационной сферы личности. Тестовые задания построены по принципу парных сравнений по модели «турнир высказываний».

Сфера применения: профконсультация, профотбор, составление индивидуального карьерного плана, психологическое управление мотивацией работников на предприятии.

Структура методики. Комплекс «Структура трудовой мотивации» включает две формы – А и В[85].

Форма А содержит 12 развернутых формулировок мотивационных конструктов, в которых выражены различные привлекательные стороны трудовой деятельности. Сравнивая их попарно, респондент выбирает между

двумя альтернативными вариантами. Всего выполняется 66 парных сравнений.

Форма В отличается от формы А другими формулировками мотивационных диагностических конструкторов. В процессе прохождения теста респондент выбирает из двух альтернативных вариантов утверждение в пользу более предпочтительного рода занятий. Выполняется 66 парных сравнений.

По результатам тестирования можно построить профиль из 12 основных показателей и 1 дополнительного - соотношение внутренней и внешней мотивации к работе. Общее время выполнения комплекса – около 45 минут.

Методика №3. Диагностика мотивации по модели В.И. Герчикова, по методике Мотуре[88].

Цель: методика позволяет выявить структуру мотивации, как у отдельных индивидов, так и коллектива в целом.

Задачи, которые решает методика:

- Качественный подбор для различных типов персонала определенных видов и форм стимулирования труда
- Адекватная оценка карьерных ориентаций различных групп работников, разработка и организация выполнения индивидуальных и групповых планов карьерного развития в соответствии с личными намерениями работников и целями ООО «2ГИС-Белгород».

Респондентам индивидуально в интернет режиме предлагается сравнить 28 пар утверждений, характеризующих разные составляющие трудовой мотивации, используя 5-балльную шкалу. Время тестирования – 20 минут.

Рассмотрим полученные результаты в параграфе 2.3.

2.3. Исследование особенностей мотивации труда работников торговой сферы

В первую очередь необходимо провести исследование на выявление мотивов к трудовой деятельности, используя методику К. Замфир в модификации А. Реана (Приложение 1).

При обработке полученных результатов исследования были подсчитаны показатели внутренней и внешней (положительной и отрицательной) мотивации. Полученные результаты исследования показывают, что внешняя положительная мотивация выявлена у 27 работников что составило 63% респондентов, а у 16 человек (37%) была выявлена внешняя отрицательная мотивация.

Проведя исследования, мы смогли разделить выборку на две группы респондентов, исходя из их мотивационных тенденций. В первую группу вошли сотрудники с высокими показателями внутренней мотивации и с небольшой долей внешней положительной мотивации. Количественный состав группы составил – 27 человек. Во вторую группу вошли сотрудники со средними и низкими показателями внутренней мотивации, а так же с высокими показателями внешней отрицательной мотивации. Количественный состав группы – 16 респондентов.

Полученные результаты первичных значений представлены в приложении (Приложение 2), средние баллы по методике занесены в таблицу 2.3.1.

Таблица 2.3.1.

Средние показатели по методике «Мотивация профессиональной деятельности»

Группа респондентов	Внутренняя мотивация	Внешняя положительная мотивация	Внешняя отрицательная мотивация

Первая группа	4.3	3.5	2.1
Вторая группа	1.9	2.7	4.4

Результаты, полученные в исследовании, наглядно представлены на рисунке 2.3.1.

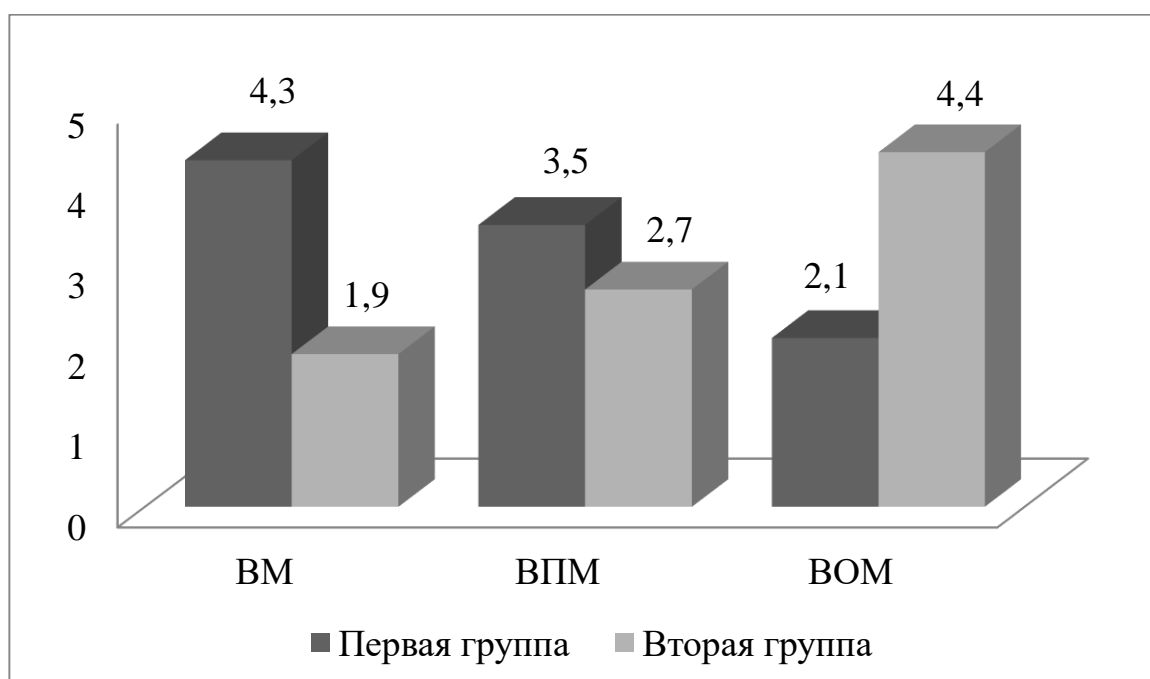


Рис. 2.3.1. Данные по методике «Мотивация профессиональной деятельности».

Проведенный анализ полученных данных позволил сделать вывод, что в первой группе респондентов у большинства сотрудников преобладает внутренняя мотивация к трудовой деятельности. Средний показатель составил 4,1 балла, из 5 возможных, в то время как во второй группе – 1,7 балла. Это свидетельствует о высоком уровне лояльности к работе сотрудников первой группы, так как внутренняя мотивация - это мотивация, связанная с содержанием деятельности. А это значит, что персонал, имеющий внутреннюю мотивацию, способен осуществлять трудовую деятельность ради самой работы, при этом проявлять активность без особых поощрений и каких-либо наград. Как правило, такая деятельность не является средством достижения другой цели, а по своей сути близка к

самоцели. Лучшей наградой в данном случае будет: самореализация, удовлетворенность трудом, внутренняя уверенность в себе и своих силах. Для того, чтобы усилить внутреннюю мотивацию необходимо давать положительную обратную связь в виде одобрения и похвалы со стороны руководства, а также коллектива.

Что касается внешней положительной мотивации, то ее показатель в первой группе составил 3,5 балла, а во второй 2,7. Это свидетельствует об отношениях сотрудника с внешней средой, то есть это его внутренние желания получить материальное вознаграждение или же моральное. Внешняя положительная мотивация регулируется с помощью материальных и психологических условий деятельности. Следовательно, если сотрудник работает в большей степени из-за интереса к деятельности, то деньги выступают для него как внешний мотиватор, а если он работает только из-за денег, то в таком случае они будут являться внутренним мотиватором.

В свою очередь, средние показатели внешней отрицательной мотивации во второй группе составили 4,4 балла, что в два раза больше, чем показатель в первой группе - 2,1. Это свидетельствует о высоком уровне связи сотрудников второй группы с внешними обстоятельствами, такими как: уровень заработной платы, наличие собственного кабинета, отношения в коллективе и с руководством.

Проверка достоверности полученных данных и гипотезы исследования проводилась при помощи U-критерия Мана-Уитни. Помощью данного критерия мы попробовали выявить достоверность различий между выборками, которые не равнозначны по количественному составу.

Расчеты по критерию Мана-Уитни проводились при помощи программы SPSS онлайн [2], результаты представлены в таблице 2.3.2.

Выдвигаемые гипотезы: H_0 – между выборками не существует статистически значимых различий, и H_1 – между выборками существуют статистически значимые различия.

Таблица 2.3.2.

Анализ расчета U – критерия Мана-Уитни по методике К. Замфир

Исследуемые факторы	U _{эмп}	Значимость различий
Внутренняя мотивация	0	Значима (при p≤0.05)
Внутренняя положительная мотивация	4.5	Значима (при p≤0.05)
Внутренняя отрицательная мотивация	0	Значима (при p≤0.05)

В ходе проведенного математического анализа по критерию Мана-Уитни было выявлено, что по изучаемым факторам между группами тестируемых имеются достоверно значимые различия, а это значит, что разделение респондентов на группы было обоснованным и правомерным.

Исследование по методике «Структура трудовой мотивации» А.Г. Шмелева и А.И. Зеличенко позволит диагностировать структуру мотивационной сферы личности.

В ходе интерпретации полученных данных были составлены профили мотивационной структуры личности каждого сотрудника ООО «2ГИС-Белгород» и ООО «2ГИС-Курск» (Приложение 3), средние баллы по каждой шкале в первой и второй группе представлены в Таблице 2.3.3.

Условной нормой выраженности фактора принято использовать среднее значение - от 4.5 до 6.5 стенов. Если уровень от 2.5 до 4.4 стенов, то это низкое значение, если от 6.6 до 8.5 - высокое значение. Так же существуют сверхнизкие и сверхвысокие значения: от 1 до 2.4 стенов и от 8.6 до 10 стенов, соответственно.

Таблица 2.3.3.

Средние баллы по методике «Структура трудовой мотивации»

№	Название шкалы	Средние баллы по шкале первой группы	Средние баллы по шкале второй группы

1	Внутренняя мотивация	6.2	3.8
2	Интерес к процессу	7.3	4.1
3	Творчество	4.7	2.4
4	Общение	4.9	7.2
5	Включённость в команду	7.5	4.0
6	Помощь людям	5.8	4.4
7	Служение обществу	6.4	4.5
8	Признание	5.1	8.0
9	Самореализация	6.7	5.1
10	Деньги	5.1	7.9
11	Связи	5.3	5.8
12	Следование традициям	7.2	4.1
Всего по группе		76.3	54.7

Таким образом, сравнительный анализ данных двух групп показал, что в первой группе выраженность мотивационных тенденций выше (76.3 балл), чем во второй группе (54.7 балла). При анализе данных по каждой шкале получены следующие результаты:

- внутренняя мотивация - в первой группе – 6.2 балла (высокий уровень), во второй группе – 3.8 балла (низкий уровень), это свидетельствует о преобладании внутренней мотивации в первой группе, а во второй – внешняя;
- интерес к процессу – в первой группе – 7.3 балла (высокий уровень), во второй группе – 4.1 балла (низкий уровень), что говорит о том, что в первой группе интерес к деятельности, процессу и результатам труда, а также уровень удовольствия от работы выше, чем у персонала второй группы;
- творчество - в первой группе – 4,7 балла (средний уровень) во

второй группе – 2.4 баллов (низкий уровень), то есть в первой группе мотивация творческого самовыражения и самореализации выше, чем во второй группе. Следует заметить, что в первой группе выборки практически отсутствуют менеджеры отдела продаж;

- общение – в первой группе – 4.9 балла (средний уровень), во второй группе – 7.2 балла (высокий уровень), данные показатели свидетельствуют о том, что для второй группы более необходимо общение с интересными и влиятельными людьми, а также благоприятный психологический климат в коллективе, чем для первой группы выборки;

- включенность в команду – в первой группе – 7.5 баллов (высокое значение), во второй группе – 4.0 баллов (низкое значение), то есть мотивация принадлежности к определенной социальной группе в большей степени присуща опрошенным первой группы;

- помощь людям – в первой группе – 5.8 балла (среднее значение), во второй – 4.4 балла (низкое значение), то есть мотивация сопереживания и эмоционального контакта в первой группе выше, чем во второй;

- служение обществу – в первой группе – 6.4 баллов (среднее значение), во второй – 4.5 баллов (среднее значение), то есть мотивация морального самоуважения, мотивация служения обществу, романтизм равнозначно необходима обеим группам;

- признание – в первой группе 5.1 балла (среднее значение), во второй группе – 8.0 балла (высокое значение), то есть мотивация общественного признания (тщеславие) выражено в большей степени у второй группы респондентов. Основным мотивом для персонала в ООО «2ГИС-Белгород» и ООО «2ГИС-Курск» является репутация среди коллектива. Так как в данной выборке преобладают менеджеры отдела продаж, то уверенные продажи и общение с клиентами зарабатывается в течение длительного

времени, поэтому репутация хорошего продавца для менеджеров является мотивом к труду;

- самореализация - в первой группе 6.7 балла (высокое значение), во второй группе – 5.1 балла (среднее значение), то есть стремление в реализации своих способностей более ярко выражено в первой выборке, чем во второй;

- деньги – в первой группе 5.1 балла (среднее значение), во второй группе – 7.9 балла (высокое значение), то есть материальная обеспеченность характерна в большей степени для второй группы опрошенных;

- связи - в первой группе – 5.3 балла (среднее значение), во второй группе – 5.8 балла (среднее значение), то есть мотивация нематериальной формы обеспечения финансового и социального благополучия, поддержка извне, поиск покровительства одинаково значима для двух групп опрошенных;

- следование традициям в первой группе – 7.2 балла (высокое значение), во второй группе – 4.1 балла (низкое значение), то есть следование сложившимся традициям в трудовом коллективе в большей степени характерно для первой группы выборки.

Проверка достоверности полученных данных по методике «Структура трудовой мотивации» проводилась при помощи U-критерия Мана-Уитни. Расчеты выполнены в онлайн версии программы SPSS [2].

Выдвигаемые гипотезы: H_0 – между выборками не существует статистически значимых различий, и H_1 – между выборками существуют статистически значимые различия.

Результат: $U_{эмп.} = 16.5$

$U_{кр.}$ При $p \leq 0.01 = 31$, при $p \leq 0.05 = 42$

Полученное эмпирическое значение $U_{эмп.}$ (16.5) находится в зоне значимости, следовательно, принимается H_1 – между выборками существуют

статистически значимые различия.

Таким образом, анализ полученных данных по методике «Структура трудовой мотивации» А. Г. Шмелева, А. И. Зеличенко позволяет сформировать мотивационный профиль по каждой группе респондентов. Для сотрудников первой группы характерны такие особенности мотивации, как: внутренняя мотивация, интерес к процессу, творчество, включённость в команду, помощь людям, служение обществу, самореализация и следование традициям. Для сотрудников второй группы присущи в большей степени связи, внешняя мотивация, признание, общение и деньги.

Качественный анализ профиля первой группы выглядит следующим образом: у респондентов из первой группы преобладают внутренние мотивы, которые относительно устойчивы и не зависят от быстро меняющейся ситуации на рынке труда, для них более существенно, чтобы деятельность, которой они занимаются, была им интересна, помогала творчески самореализовываться или интеллектуально совершенствоваться; при этом им менее важно, сколько за эту работу будут платить, как к ней отнесутся друзья и знакомые и т.д.; они склонны выбирать работу, ориентируясь скорее на интерес к процессу и предмету труда. Эти респонденты хотят быть полноправным членом сильной команды, в команде они чувствуют себя более защищенным и одновременно способным добиться большого общего успеха, главное для них - это вовремя понять, куда движется коллектив и соответствует ли это их личным интересам.

Качественный анализ профиля второй группы выглядит следующим образом: для них в большей мере характерна внешняя мотивация профессиональной деятельности (желание получить вознаграждение, избежать наказания и пр.). Она регулируется внешними психологическими и материальными условиями деятельности. То есть, если респонденты работают в большей степени из-за интереса к деятельности, то деньги

выступают для них как внешний мотиватор, а если сотрудники работают только из-за денег, то в таком случае они будут являться внутренним мотиватором. Респонденты второй группы весьма часто игнорируют выгоды, которые дают нематериальные формы социального обмена.

Преобладающий тип трудовой мотивации:

Для исследования был использован «Тест на определение преобладающего типа трудовой мотивации» В. Герчикова.

На диаграмме 2.3.2. представлены типы трудовой мотивации сотрудников ООО «2ГИС-Белгород», ООО «2ГИС-Курск».

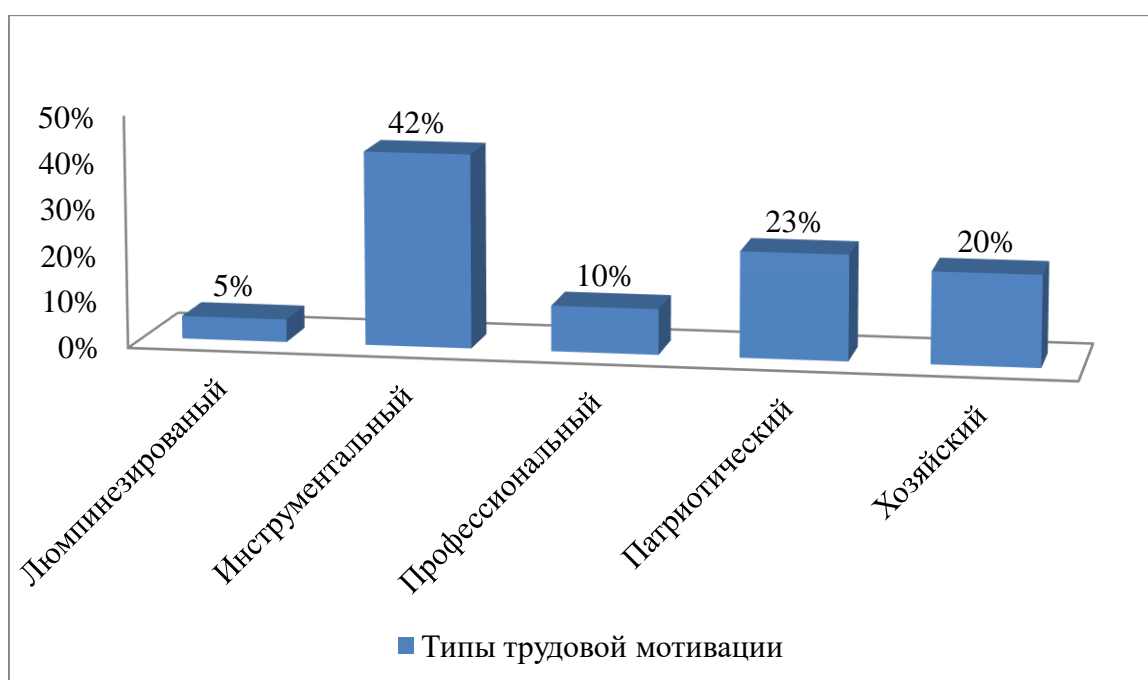


Рис. 2.3.2 Типы трудовой мотивации педагогов по В. Герчикову

Рассмотрим их более подробно:

С лямбдизированным типом трудовой мотивации было выявлено 5% опрошенных (2 чел.), люди с таким типом трудовой мотивации не стремятся выполнять порученную им работу в срок и качественно, не берут на себя ответственность при выполнении заданий и поручений. Основным способом воздействия на людей с таким типом трудовой мотивации является четкость поставленных задач и твердость спроса.

У 42% (18 человек) респондентов выявлен инструментальный тип трудовой мотивации. Таких сотрудников интересует денежная составляющая оплаты труда (обоснованность цены труда, способность обеспечить свою жизнь самостоятельно). Основным стимулом к работе является система материального вознаграждения.

У 10% (4 человека) опрошенных преобладающим типом трудовой мотивации является профессиональный тип. Сотрудники с этим типом в основном нестандартно мыслят и большинство задач выполняют нестандартным путем, для них важно их профессиональное признание, возможность самовыражения. Стимулом для таких работников выступает свобода в выборе способов обучения, публичная похвала, возможность собственного развития и самосовершенствования.

Патриотический тип трудовой мотивации выявлен у 10 сотрудников (23%). В работе такими специалистами движет общая идея развития организации. Главным стимулом к эффективному труду будет всеобщее признание незаменимости в работе предприятия и общественное признание его заслуг.

У 20 % опрошенных (9 человек) преобладающим типом трудовой мотивации является хозяйский тип. Такие работники добровольно принимают на себя ответственность, они, как правило, требуют свободу действий и не терпят контроля со стороны администрации. В тоже время они характеризуются инициативностью в работе, не потому, что за это они получают больше денег, а по тому, что могут реализовать свой потенциал, показать себя. Рычагами воздействия на таких сотрудников будет предоставление им суверенитета и возможность выбора свободы действий.

Таким образом, на основе полученных данных диагностического исследования можно сделать вывод о наличии недостатков в системе мотивации и стимулирования работников в ООО «2ГИС-Белгород» и ООО

«2ГИС-Курск». Однако данные исследования позволяют нам создать предложения по совершенствованию данной системы, а также внедрить улучшенные методы инновационных методов мотивации персонала.

В следующей главе мы опишем шаги по усовершенствованию имеющейся в ООО «2ГИС-Белгород» и ООО «2ГИС-Курск» системы мотивации и стимулирования труда отдела коммерции, учитывая выявленные недостатки при диагностическом исследовании.

ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ СФЕРЫ ПРОДАЖ

3.1. Разработка модели внедрения инновационных методов мотивации сотрудников

В начале разработки модели инновационных методов мотивации сотрудников проанализируем необходимость ее внедрения в ООО «2ГИС-Белгород» и ООО «2ГИС-Курск».

Переход предприятия к инновационному развитию требует от него повышения уровня эффективности деятельности, на основе применения инновационных форм управления хозяйством и конструктивно новых методов управления персоналом. Отсутствие современных систем и методов мотивации сотрудников к инновационной деятельности, а так же формирование корпоративной культуры без учета ценностей и морально-этических норм сотрудников, является ключевой организационной проблемой. На сегодняшний день, сотрудники не чувствуют потребность организации именно в них. На примере мелких и средних компаний можно заметить высокую текучесть кадров, ведь они не занимаются развитием персонала, не формируют приверженность сотрудников к организации, а так же используют лишь материальную мотивацию, которая уже давно потеряла свое место среди эффективных способов влияния на персонал. Большинство компаний вместо повышения уровня лояльности и продуктивности труда сотрудников, занимаются поиском новых. А это, в свою очередь, приводит к банкротству, повышению уровня безработицы, отсутствию стимула для развития общества, что приводит к высокой нагрузке на экономику. Поэтому внедрение инновационных технологий в менеджмент и овладение

современными методами мотивации сотрудников на сегодняшний день становится актуальной задачей для компании.

Проведя исследование мотивационной среды в ООО «2ГИС-Белгород» и ООО «2ГИС-Курск» и изучив системы мотивации сотрудников, можно сделать вывод о наличии, преимущественно, материальной мотивации персонала в г.Белгород и г.Курск, однако в Курске можно сказать о частичном присутствии нематериальной мотивации.

Проведя анализ системы мотивации ООО «2ГИС-Курск», были выявлены основные положения, влияющие на повышение заинтересованности персонала к труду:

- ✓ периодическая реструктуризация организационной культуры, направленная на персонифицированный характер труда;
- ✓ делегирование полномочий, с целью повышения лояльности сотрудников и уровня доверия;
- ✓ учет ценностей каждого сотрудника;
- ✓ персонифицированный подход в оплате труда;
- ✓ активное командообразование;
- ✓ наличие оценки персонала как руководителем, так и клиентами.

Данный подход в мотивации сотрудников ООО «2ГИС-Курск» можно считать инновационным, так как на сегодняшний день, в отечественных предприятиях до сих пор используются общие системы мотивации работников, без учета индивидуальных особенностей. Что можно сказать и об ООО «2ГИС-Белгород». В их системе мотивации в настоящий момент отсутствует персонифицированный подход. С 2013 года происходил активный рост Общества, но система мотивации не разрабатывалась должным образом. Возможно, это является причиной стагнации показателей компании в первой половине 2016 года.

На сегодняшний день в ООО «2ГИС-Белгород» существует система материального стимулирования для отдела коммерции, то есть для менеджеров по продажам и руководителей групп продаж.

Основными целями системы материального стимулирования менеджеров по продажам(МПП) являются:

- мотивирование МПП на достижение плановых результатов и повышение качества работы;
- поддержание и повышение уровня качества работы МПП с клиентами Компании;
- формирование кадрового резерва;
- поддержание необходимого уровня стандартов работы отдела коммерции.

Для МПП система квалификационных категорий позволяет:

- оценить перспективы своего профессионального развития и карьерного роста;
- последовательно приобретать новые профессиональные навыки и знания, необходимые для эффективной работы на более высокой должности;
- увеличить стабильный ежемесячный доход в виде квалификационной надбавки.

Заработная плата менеджеров по продажам состоит из нескольких частей:

- ✓ Оклад (постоянная часть)
- ✓ Квалификационная надбавка
- ✓ Бонус (переменная часть)
- ✓ Компенсация расходов на проезд

Размер окладной части прописан в трудовом договоре. Квалификационная надбавка назначается при присвоении сотруднику определенной квалификационной категории и имеет следующие значения:

- Менеджер по продажам – 0,00 руб.
- Специалист по продажам – 3 000,00 руб.
- Ведущий специалист по продажам – 7 000,00 руб.

Присвоение категории зависит от достижения сотрудником определенных результатов по качественным и количественным показателям.

Ежемесячный бонус МПП рассчитывается по схеме, изображенной на рисунке 3.1.1.:

$$\text{Бонус} = (\text{Сумма поступившей предоплаты} * 12\% + \text{Сумма прочих оплат} * 8\%) * \text{Интегральный Коэффициент}$$

Рис. 3.1.1. Схема расчета ежемесячного бонуса

Суммой поступившей предоплаты от клиента считается платеж, внесенный клиентом до начала фактического размещения рекламы по подписанному бланку заказа. Сумма поступивших оплат складывается из поступлений денежных средств от всех типов клиентов одного МПП в кассу и на расчетный счет компании с 1 по последнее число текущего месяца. Суммой прочих оплат считаются поступления с 1 по последнее число текущего месяца, не являющиеся предоплатой. Интегральный коэффициент (ИК), то есть средневзвешенное выполнение плановых показателей МПП по итогам работы в течение месяца, рассчитывается по схеме, указанной на рисунке 3.1.2.

$$\text{ИК} = \text{Новые} * 15\% + \text{Объем} * 50\% + \text{Оплаты} * 35\%$$

Рис. 3.1.2. Схема расчета интегрального коэффициента

Где, «новые» – это выполнение ежемесячного плана по привлечению новых клиентов. «Объем» – это выполнение ежемесячного плана по объему

рекламы в выпуск, а «оплаты» – это выполнение ежемесячного плана по оплатам.

При значении ИК менее 75% присваивается значение 0 (ноль). При значении ИК более 120% - 120%. Если ИК от 75% до 120%, тогда присваивается значение, равное тому, которое получилось в расчете по формуле, указанной на рис. 3.1.2.

Компенсация расходов на проезд зависит от способа передвижения МПП по городу. Если менеджер на личном транспорте, то компенсация 3000 руб., если на общественном транспорте – 2000 руб., если на авто с водителем Компании – 500 руб. Компенсация расходов на проезд рассчитывается ежемесячно, пропорционально фактически отработанным дням.

Таким образом, если менеджер по продажам не выполняет план, то есть его ИК менее 75%, то он получает окладную часть. И наоборот, в случае, когда МПП работает с высоким уровнем отдачи, то он получает соответствующую его затратам сил, высокую заработную плату. Эта система мотивирует, однако лишь сотрудников с внешней мотивацией, которая направлена на удовлетворение потребности материального характера. С одной стороны это считается эффективной системой мотивации, однако с другой – материальное поощрение бонусами не всегда удовлетворяют истинные потребности сотрудников.

Следует заметить, что большая часть респондентов первой группы исследования, которое проводилось нами в ООО «2ГИС-Белгород» и ООО «2ГИС-Курск» являются сотрудниками отдела коммерции в г.Белгород. Так как менеджеры и их руководители являются основной частью компании, которая приносит доход, то для них стоит разрабатывать особые методы мотивации. Исходя из исследований, мы выявили, что большинство сотрудников отдела коммерции в ООО «2ГИС-Белгород» имеют внутреннюю мотивацию и мотивационную тенденцию по таким шкалам как: интерес к процессу, включённость в команду, следование традициям.

Поэтому совершенствование системы мотивации труда ООО «2ГИС-Белгород» будет основываться на разработке и внедрении нематериальных, инновационных методах мотивации.

Исходя из вышесказанного, можно выявить следующие недостатки системы мотивации ООО «2ГИС-Белгород»:

1. отсутствие индивидуального подхода в мотивации работников;
2. неразвитость системы командообразования и делегирования полномочий;
3. преимущественное использование материальных методов стимулирования сотрудников к труду;
4. не выстроена система морально-психологического мотивирования сотрудников;
5. недостаточно сформированы условия для достижения саморазвития и самосовершенствования;
6. не разработана полноценная система нематериальной мотивации.

Так как в ООО «2ГИС-Курск» применяются современные методы мотивации персонала, то основным объектом разработки и внедрения инновационного метода мотивации сотрудников станет ООО «2ГИС-Белгород».

Исходя из выявленных особенностей мотивации персонала отдела коммерции в ООО «2ГИС-Белгоро» мы пришли к выводу, что большинство сотрудников имеют внутреннюю мотивацию, а это значит, что для них важны нематериальные способы мотивации.

Разработаем инновационные методы мотивации персонала, базируясь на прямом воздействии на рабочее поведение персонала. Инновацией в сфере мотивации персонала считается персонифицированный способ влияния на сотрудника, выполняющий стимулирующую функцию и побуждающий к высокоэффективной трудовой деятельности.

Основные факторы, способствующие применению инновационных методов мотивации:

- ✓ новые социальные, индивидуальные, организационные потребности, вызванные глобализацией бизнеса;
- ✓ повышение уровня профессионализма руководителей среднего и высшего звена в сфере организационного управления;
- ✓ потребность в обеспечении развития компании (даже к кризисной ситуации);
- ✓ направленность принципов управления на спрос и предложение современного технологического уклада;
- ✓ осознание руководителями важности внедрения инновационных методов управления персоналом, с целью поддержания конкурентоспособности компании на рынке;
- ✓ ориентация управленцев на демократический стиль управления;
- ✓ заинтересованность сотрудников во внедрении инновационных технологий;
- ✓ формирование корпоративной культуры, способствующей появлению инновационных методов мотивации работников;
- ✓ рассмотрение и принятие сотрудников компании как «интеллектуальный капитал» организации.

При создании инновационной системы мотивации персонала следует работать в двух направлениях:

1. Обеспечение сотрудников оптимальными рабочими условиями труда (непрямое воздействие на мотивацию персонала).
2. Создание системы прямого воздействия на трудовое поведение персонала компании.

В первом случае факторы, оказывающие влияние на мотивацию персонала следующие:

- корпоративная культура;
- привлекательность условий труда;
- социально-психологический климат в коллективе и т.д.

Данные факторы могут использоваться как в общей системе управления компанией, так и в рамках системы мотивации сотрудников конкретной организации.

Во втором направлении разработки инновационной системы мотивации персонала используются множество материальных и нематериальных форм поощрения работников. К примеру: доплаты, надбавки, продвижение по карьерной лестнице, признание, похвала начальства и т.п.

На рисунке 3.2.1. изображена модель внедрения инновационных методов мотивации персонала (под моделью в данном случае подразумевается процесс внедрения инновационных методов в систему мотивации ООО «2ГИС-Белгород»).

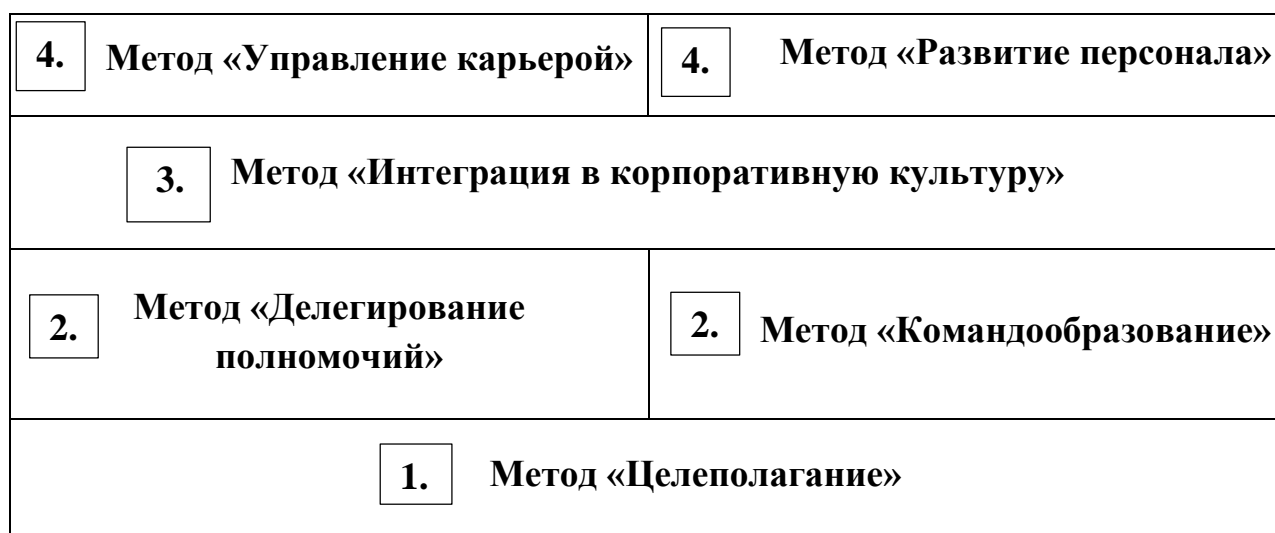


Рис. 3.2.1. Модель внедрения инновационных методов мотивации персонала.

Данную модель предлагается внедрять поэтапно, с учетом особенностей внутренней мотивации сотрудников. Влияние каждого метода

на персонал происходит с разной эффективностью на каждом уровне. При разработке мы использовали результаты исследований, проведенных нами во второй главе. Большинство персонала отдела коммерции в ООО «2ГИС-Белгород» имеет внутреннюю мотивацию и высокую заинтересованность в общем развитии компании, поэтому основным инновационным методом мотивации персонала, по нашему мнению, является «Целеполагание». Данный метод подразумевает мотивацию менеджеров и специалистов по продаже через возможность принимать участие в разработке стратегических и операционных целей отдела и компании в целом. С применением данного метода предлагается поощрение креативности и инициативы путем похвалы генеральным директором на всеобщем собрании, а так же символическим подарком от компании (блокнот, ручка, календарь и пр.). Рекомендовано итоги подводить ежемесячно.

На втором этапе предлагается внедрить два метода: «Делегирование полномочий» и «Командообразование». Так как «2ГИС-Белгород» молодая, современная компания, в которой работает молодой персонал, то мы посчитали нужным внедрить метод мотивации сотрудников через делегирование полномочий. То есть менеджеры и специалисты по продажам будут иметь право быть вовлеченными в процесс разработки основных задач в управлении группой, а так же принимать ключевые решения по отношению к клиентам, в случае отсутствия руководителя группы продаж. Это позволит почувствовать себя нужным, как специалиста, для компании. Как следствие, это приведет к увеличению чувства ответственности за развитие компании. Так же предлагается рядовым менеджерам участие в важных встречах с партнерами.

Что касается командообразования, то у сотрудников отдела коммерции ярко выраженный фактор, влияющий на мотивацию – включенность в команду. Это заключение было выявлено благодаря исследованию, проведенному во второй главе по методике «СТМ» А.Г. Шмелева, А.И.

Зеличенкова. То есть, работа в команде является приоритетной мотивацией для большинства из отдела коммерции. Поэтому предлагается использовать метод «Командообразование» как инновационный способ мотивации посредством объединения сотрудников в определенной группе продаж в одно целое – команду. В ООО «2ГИС-Белгород» существуют ежемесячные планы, которые устанавливает каждому менеджеру руководитель группы продаж. Мы предлагаем создать общий рейтинг по степени выполнения плана каждой из четырех групп продаж. То есть создать команду из каждой группы, где менеджеры будут заинтересованы не только в выполнении собственного плана продаж, но и в работе коллеги. Это создаст некий образ игры, с элементами поддержки менеджерами друг друга, внутри своей команды. Награждением предлагается установить победителю в рейтинге бонус в размере 5000 рублей на команду, с учетом руководителя группы продаж. Так же это позволит сплотить коллектив и повысить уровень внутренних коммуникаций, а так же сделать работу более активной и разнообразной.

Третьим этапом предлагается внедрение метода «Интеграция в корпоративную культуру». Данный способ мотивации предполагает пересмотр корпоративной культуры. То есть создать книгу или доску почета и ежемесячно прикреплять фото лучшего менеджера/специалиста по продажам, а так же создать несколько почетных званий, таких как: «Самый креативный», «Самый амбициозный», «Самый перспективный». Это позволит сотрудникам стремиться попасть на доску почета в рамках «Лучший менеджер по продажам», соответственно, выполнять планы на максимум. Помимо этого предлагается внедрить празднование знаменательных дней, событий каждого сотрудника. Важно продемонстрировать значимость работника для компании. В рамках праздника рекомендуется дарить небольшой подарок, на усмотрение коллектива. При этом выделить стандартный бюджет на такие мероприятия. Статья расходов увеличится

незначительно в сравнение с увеличением лояльности персонала и уровня отдачи самого сотрудника работе в будущем.

Одним из важных методов мотивации персонала к эффективной трудовой деятельности можно считать совместный корпоративный отдых. За период существования ООО «2ГИС-Белгород» был проведен один такой выезд с сотрудниками на природу.

Так же рекомендуется внедрить политику «открытых дверей», то есть дать возможность сотруднику обратиться к руководителю или генеральному директору с любым вопросом или проблемой.

В дополнение рекомендуем внедрить ужин с генеральным директором в ресторане «Мезонин» за успешное перевыполнение плана менеджера/специалиста по продажам один раз в квартал. Это позволит почувствовать себя на шаг ближе к руководству и повысить приверженность к компании. Это эффективный стимул для каждого из сотрудников, имеющих внутреннюю мотивацию. В процессе ужина возможно обсуждать цели компании, стратегию, миссию и т.д. Можно заметить, что данный метод мотивации способен сделать административный отдел ближе к отделу коммерции. Тем самым еще больше сплотив коллектив.

В рамках корпоративной культуры предлагается совершать один раз в год переезды групп продаж из одних офисов в другие. Тем самым обновляя обстановку в офисе. Так же разрешить свободное оформление своего рабочего места, в рамках корпоративной культуры компании 2ГИС.

Четвертым этапом рекомендуется внедрить два инновационных метода: «Управление карьерой» и «Развитие персонала».

Под «управлением карьерой» понимается создание кадрового резерва с возможностью войти в управленческий состав, а также обогащение и расширение круга обязанностей. При этом внедрить не только вертикальное передвижение по карьерной лестнице, но и по горизонтали. Это позволит

обмениваться опытом между сотрудниками разных отделов и, возможно, филиалов, расположенных в других регионах. Так же рекомендуется составление индивидуального годового плана обучения и карьерного роста сотрудника по его собственному желанию.

Что касается метода «Развитие персонала», то предлагается посещение тренингов по продажам для отдела коммерции за счет компании. Такие тренинги проводит головной офис 2ГИС в Новосибирске, а так же по всей России. Ранее их посещали руководители групп. Однако присутствие менеджеров и специалистов по продажам мы считаем важным. Это персонифицированный подход в обучении сотрудников, который можно назвать в ООО «2ГИС-Белгород» инновационным, так как ранее он не использовался.

3.2. Оценка эффективности модели внедрения инновационных методов мотивации сотрудников

Эффективность модели внедрения инновационных методов мотивации определяется с целью расчета потенциального уровня привлекательности для предприятия. Эффективность может быть коммерческой и общественной (социально-экономической).

Основными показателями эффективности являются: интегральный эффект, индекс доходности, срок окупаемости.

Рассмотрим возможные затраты ООО «2ГИС-Белгород» для внедрения инновационных методов в систему мотивации персонала.

1. Оплата агентству за создание продукции с логотипом компании (ручки (50 шт.), блокнот А5 (50 шт.), линейка (20 шт.), календарь настенный (10 шт.), календарь настольный (20 шт.)) составляет 10100 рублей.

2. Дополнительная оплата командам отдела коммерции за первое место в рейтинге продаж за месяц в размере 5000 рублей ежемесячно.
3. Оплата агентству за создание доски почета, с учетом четырех табличек с надписями: «Самый лучший менеджер по продажам», «Самый креативный сотрудник», «Самый амбициозный сотрудник», «Самый перспективный сотрудник» - составляет 2000 рублей.
4. Оплата подарков (1000 рублей в конверте, сладкий стол от лица компании – 1500 рублей) на дни рождения работников в размере 2500 рублей на сотрудника.
5. Организация ужина с генеральным директором компании (приз – лучшему продавцу квартала) составляет 4000 рублей в квартал.
6. Аренда и организация банкетного стола в ресторане для проведения корпоративного нового года, дня рождения компании, 8 марта составляет в декабре 60000 рублей, март – 45000 рублей, апрель – 35000 рублей .
7. Оплата агентству за проведение корпоративного нового года составляет 10000 рублей.
8. Оплата за аренду дорожки в боулинг-клубе для проведения корпоративного мероприятия – «Боулинг для новичков» в сентябре месяце составит 1300 рублей.
9. Оплата тренингов для сотрудников компании (тренинг «Эффективные продажи» от 2ГИС в г.Белгород, июнь – 25000 рублей, тренинг «Как удержать клиента», Синергия в г.Москва – 13000 на одного человека, едут 2 сотрудника из отдела коммерции, сентябрь – 32000 рублей с учетом дороги).

Общие затраты для внедрения инновационных методов мотивации в ООО «2ГИС-Белгород» представлены в таблице 3.3.1.

Таблица 3.3.1.

Бонусы победителям в рейтинге	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000
Доска почета			2000											2000
Дни рождения сотрудников	5000	5000	2500	5000	7500	5000	7500	2500	10000	5000	5000	5000	5000	65000
Ужин с генеральным директором				4000				4000				4000		12000
Ресторан (3 мероприятия)			45000	35000								60000		140 000
Агентство «31 декабря»												10000		10 000
Боулинг									1300					1 300
Тренинг						25000			32000					57000
ИТОГО:														357 400

Цель модели внедрения инновационных методов в систему мотивации персонала ООО «2ГИС-Белгород» заключается в повышении производительности труда сотрудников отдела коммерции и компании в целом. Для расчета экономического эффекта сравним затраты на модель с затратами, которые несет компания от текучести кадров. В 2015 году коэффициент текучести составил 19,2%.

Оценим экономический эффект от снижения текучести кадров:

$$Smk = Dkmk * H * Sno$$

Где Smk – экономический эффект от снижения текучести кадров;

$Dkmk$ – коэффициент снижения текучести кадров (текучесть персонала составила в 2015 году 19,2 %, цель модели внедрения инновационных методов в систему мотивации повысить уровень мотивации сотрудников и таким образом снизить текучесть кадров до 9,2%, то есть $Dkmk=0,1$);

H – численность персонала Общества, чел.;

Sno – затраты на увольнение, поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека).

Рассчитаем затраты на увольнение и найм нового сотрудника в ООО «2ГИС-Белгород». Данные приведены из расчета средней заработной платы Директора – 80000 рублей за 2015 год и руководителя группы продаж – 40000 рублей за 2015 год. Полученные расчеты указаны в таблице 3.3.3.

Таблица 3.3.3.

Затраты на замещение одного работника ООО «2ГИС-Белгород»

Элемент затрат	Стоимость, допущения	Затраты, руб.
Увольнение		
Время, потерянное при обсуждении увольнения	2 часа руководителя группы продаж - 400 р/час – 800 руб. 2 часа Директора – 800 р\час – 1600 руб. 3 часа уволившегося сотрудника – в среднем 250 руб./час – 750 руб.	3150
Время на собеседование с уволившимся сотрудником	1 час Директора - 800 р/час	1050
	1 час уволившегося сотрудника в среднем 250 руб./час.	
Документальное оформление увольнения	1,5 часа уволившегося (подписание обходного листа) - в среднем 250 руб./час	1125
	1 час – специалисты других структурных подразделений – в	

	среднем 350 руб./час.	
	0,5 часа – директор (800 руб./час)	
	ИТОГО	5325
Найм нового сотрудника		
Подача объявления в СМИ	На сайтах HH.ru, avito.ru, Job.ru – 13300 руб.	23300
	Кадровое агентство – 10000 руб.	
Собеседования	12 часов – директор (800 р/час) = 9600 руб.	10400
	2 часа - руководитель группы продаж (400 руб./час) = 800 руб.	
Тестирование	2 часа (онлайн тестирование и подведение итогов) руководитель группы продаж (400 руб./час) – 800 руб.	800
Оформление документов при приеме на работу	1,5 часа – директор (800 руб./час) – 1200	1200
	ИТОГО	35700
Адаптация нового работника		
Обучение на рабочем месте руководителем группы продаж	3 дня по 6 часов, руководитель отдела продаж (400 руб./час) – 18 часов = 7200	14 000
Наставник	3 часа в день, 60 дней, (400 руб./час)	72000
Экзамен	2 дня по 8 часов проводит директор (800 руб./час), региональный управляющий (1200 руб/час) и руководитель группы продаж(400 руб./час) – 16 часов.	38400
	2 дня по 8 часов нового сотрудника (в среднем 250 руб./час) – 16 часов	4000

	= 4000 рублей.	
	ИТОГО	128400
	ВСЕГО	169425

Исходя из полученных расчетов в таблице 3.3.3 рассчитаем экономический эффект от снижения уровня текучести кадров на 10%:

$$Stk = 0,1 * 26 \text{ чел.} * 169425 \text{ руб.} = 440505 \text{ руб.}$$

Таким образом, ООО «2ГИС-Белгород» сможет получить дополнительный доход за счет снижения уровня текучести кадров на 10 % в размере 440505 рублей в год. Месячная экономия составит: 440505 руб. / 12 мес. = 36708,75 рублей в месяц.

Подводя итог, можно сделать вывод об эффективности внедрения инновационных методов в систему мотивации ООО «2ГИС-Белгород». За время внедрения, предложенной нами модели, из штата компании в период с января по май 2016 года не уволился ни один сотрудник. В ближайшее время планируется набирать еще одну группу продаж в целях увеличения объемов продаж и выхода компании на новый, более высокий уровень.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Под мотивацией в управлении персоналом понимается динамический процесс физиологического и психологического плана, который управляет поведением человека под воздействием мотива, и определяет направленность действий для удовлетворения собственных потребностей.

То есть, мотивация – это внутреннее побуждение человека к трудовой деятельности, ограниченной психологическими и физиологическими способностями. При этом воздействие на объект мотивации происходит посредством определенных мотивов и стимулов, в основе которых могут быть потребности, прямо или косвенно связанные с трудовой деятельностью.

Основной целью мотивации является формирование комплекса условий, которые побуждают человека к осуществлению деятельности направленной на достижение цели с максимальным эффектом.

Процесс мотивации можно схематически разделить на несколько этапов: первый этап- выявление потребностей, второй этап - формирование и развитие мотивов труда, третий этап - управление мотивами труда с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей и последний этап - корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

При анализе литературы по теме исследования было выявлено, что существуют два подхода к изучению теорий мотивации: первый подход, который основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые являются основным мотивом к труду. Из них наиболее востребованными являются: классическая теория (Ф.У. Тейлор); трехфакторная модель (Д. Мак-Клеллана); теория иерархии потребностей (К.

Альдерфер, А. Маслоу); двухфакторная модель (Ф. Герцберг) и диспозиционная модель (А. Замыслов, В.А. Ядов и др.). Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Процессуальные теории рассматривают и акцентируют различные аспекты восприятия и познания работниками трудовой ситуации, то есть фокусируют внимание на вопросе «как» мотивировать определенное поведение для достижения конкретных целей. К наиболее известным процессуальным теориям можно отнести: модель Л. Портера - Э. Лоулера; теорию ожиданий (В. Врум) и теорию справедливости (д. Кюн, Р. Чейз, М. Роджерс, ДЖ. Слокум).

В данной магистерской диссертации объектом исследования являются ООО «2ГИС-Белгород» и ООО «2ГИС-Курск». Проведенное эмпирическое исследование мотивации труда работников в сфере продаж показало, что недостаточный уровень мотивации имеют сотрудники в отделе коммерции ООО «2ГИС-Белгород». Среди них наибольший вес имеет нематериальная форма мотивации, а именно заинтересованность в самом процессе, включенность в команду, а так же следование традициям компании. При этом было выявлено, что основная часть сотрудников в ООО «2ГИС-Белгород» имеет внутреннюю мотивацию.

Результаты проведенного нами исследования затрагивают не только общие аспекты мотивации труда сотрудников компании, но и используется индивидуальный подход к каждому работнику. При этом мы опирались на индивидуальные профили менеджеров/специалистов по продажам, полученные при диагностическом исследовании, которые позволили разработать модель внедрения инновационных методов мотивации персонала и найти рычаги воздействия на внутреннюю мотивацию работника.

В представленной магистерской диссертации была разработана модель внедрения инновационных методов мотивации персонала. А именно индивидуальные методы нематериальной мотивации, направленные на

удовлетворение потребностей каждого сотрудника, работающего в отделе коммерции ООО «2ГИС-Белгород». С целью уменьшения коэффициента текучести кадров, повышения уровня мотивации персонала и, как следствие, увеличения производительности труда.

Несмотря на короткий срок использования модели внедрения инновационных методов в систему мотивации персонала, она дает видимые результаты (улучшился социально-психологический климат в коллективе, снизился коэффициент текучести кадров).

Руководителю всегда надо помнить, что и в самую совершенную систему мотивации со временем придется вносить изменения. Необходим регулярный мониторинг системы мотивации труда.

Гипотеза исследования о том, что мотивация труда работников сферы продаж будет являться фактором повышения производительности труда и эффективности управления компанией, если определить особенности каждого сотрудника и проводить регулярный мониторинг факторов, влияющих на трудовую активность, при этом используя инновационные методы мотивации персонала, нашла свое подтверждение.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авакова, Э. Б. Тренинг-менеджмент [Текст]: учебное пособие / Э. Б. Авакова, А. Н. Асадов. – Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2015. – 74 с.
2. Автоматический расчет U-критерия Манна-Уитни профиля [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.psychol-ok.ru/statistics/mann-whitney/>
3. Алехина, О. Е. Стимулирование развития работников организации [Текст] / О. Е. Алехина // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 50-52.
4. Алещенко, В. В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы [Текст] / В. В. Алещенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – №3. – С. 23-30.
5. Андреев, А. Г. Лояльный потребитель – основа долгосрочного конкурентного преимущества компании [Текст] / А. Г. Андреев // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2013. – №2. – С. 15-20.
6. Астахов, Ю. В. Муниципальная кадровая политика: теория, методология, технология [Текст]: монография / Ю. В. Астахов, В. И. Патрушев. – Белгород-Москва: Бел. обл. типография, 2014. – 340 с.
7. Аткина, Н. А. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия [Текст] / Н. А. Аткина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 2. – С. 3–12.
8. Балаева, О. Н. Основные тенденции развития российской сферы услуг [Текст] / О. Н. Балаева // Маркетинг услуг. – 2012. – № 4. – С. 248-256.
9. Бараненко, С. П. Инновационный менеджмент [Текст]: учебно-методический комплекс / С. П. Бараненко. – М.: ЗАО Центрполиграф, 2011. – С. 34.

10. Башмачникова, Е. В. Сфера услуг: определение, классификация, задачи [Текст] / Е. В. Башмачникова // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 2. – С. 123-130.
11. Белкова, Е. А. Технологии управления развитием персонала [Текст]: учебник пособие / Е. А. Белкова. – под ред. А. В. Карпова, Н. В. Ключевой. – Москва: Проспект, 2016. – 402 с.
12. Бернштам, Е. Сравнительный анализ инвестиционных преимуществ федеральных округов [Текст] / Е. Бернштам // Экономист. – 2002. – №10. – С. 55-59.
13. Блинов, А. О. Искусство управления персоналом [Текст]: учеб. пособие для студ. заоч. формы обучения / А. О. Блинов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 337 с.
14. Богач, А. Лидерство и руководство. Развитие управленческих компетенций [Текст]: монография / А. Богач, Г. Новикова. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2015. – 223 с.
15. Бурменко, Т. Д. Сфера услуг в современном обществе: экономика, менеджмент, маркетинг. Курс лекций [Текст]: учеб. пособие для студ. заоч. формы обучения / Т.Д. Бурменко. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 328 с.
16. Бушуев, С. Д. Ценностный подход в управлении развитием сложных систем [Электронный ресурс] / С.Д. Бушуев. – М.: Ярославль, 2014. – Режим доступа: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/urss/2010_1/10-15Vyshyev.pdf
17. Валиев, Ш. З. Механизм функционирования рынка услуг [Текст] / Ш. З. Валиев // Экономика и управление. – 2015. – №2. – С. 90-96.
18. Варданын, И. С. Исследования системы управления мотивацией персонала [Текст] / И. С. Варданын // Управление персоналом. — 2005. – №15. – С. 58-63.
19. Варданын, И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования [Текст] / И. С. Варданын // Управление персоналом. – 2005. – №4. – С. 42-46.

20. Вершигора, Е. Е. Менеджмент [Текст]: учеб. пособие для сред. спец. учеб. заведений экон. профиля / Е. Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 281 с.
21. Володин, А. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда [Текст] / А. Володин, М. Назарук // Банковские технологии. – 2002. - № 10. - С. 29-31.
22. Володина, Н. Как отметить уникальных, стимулировать пассивных, убедить сомневающихся [Текст] / Н. Володина, М. Львова // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 3. – С. 86-87.
23. Воронов, А. А. Конкуренция в XXI веке [Текст] / А. А. Воронов // Маркетинг, 2011. – № 5. – С. 16-24.
24. Гагаринская, Г. П. Формирование конфликтологической компетентности в процессе профессиональной подготовки менеджеров [Текст] / Г.П. Гагаринская // «Экономика». – 2012. – № 3 (23). – С. 97-105.
25. Гнетецкая, В. А. Фактор Успеха: Формирование потребительской лояльности [Текст] / В. А. Гнетецкая // Новая Наука: Проблемы и перспективы. – 2015. – № 1(1). – С. 176-179.
26. Голиченко, О. Г. Национальная инновационная система России: состояние и пути развития [Текст] / О. Г. Голиченко. – М.: Наука, 2006. – 396 с.
27. Голубков, Е. П. Сущность и характерные особенности управленческих решений [Текст] / Е. П. Голубков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 1. – С. 34-46.
28. Гольфред, Я. А. Философия и история науки управления [Электронный ресурс] / Я. А. Гольфред // Управление. – 2012. – №02. – Режим доступа: http://afield.org.ua/book/t_upr.html
29. Гукасян, Н. А. Менеджмент предприятия. Просто о сложном [Текст]: пособие для специалистов / Н. А. Гукасян; под общ. ред. Н. А. Гукасян. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2015. – 160 с.

30. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Текст]: учебник пособие / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – Москва: Изд.-торговая корпорация "Дашков и К", 2016. – 207 с.
31. Демушина, О. Н. Факторы, влияющие на лояльность персонала коммерческой организации [Текст] / О. Н. Демушина // Азимут научных исследований: педагогика и психология. – 2015. – № 1 (10). – С. 65-70.
32. Дерибизова, Л. Текучесть кадров: как рассчитать ее экономический ущерб / Л. Дерибизова // Служба кадров. – 2006. – № 1. – С.48-51.
33. Диянова, С. Н. Эволюция Содержания и механизмов формирования лояльности в антикризисном маркетинге [Текст] / С. Н. Диянова // Евразийское научное объединение. – 2015. – № 4 (4). – С. 119-125.
34. Добренъков, В. И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход [Текст] / В. И. Добренъков, А. П. Жабин, Ю. А. Афонин. – М.: КДУ, 2009 г. – С. 36-45.
35. Доронина, И. В. Оценка в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / И. В. Доронина, В. Н. Меньшова. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2016. – 167 с.
36. Дубинников, И. «Звездная» мотивация [Текст] /И. Дубинников // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – №7. – С. 17-22.
37. Евенко, Я. И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами [Текст]: материалы конференции // Стратегия развития персонала. – Нижний Новгород, 1996. – С. 22-34.
38. Зайцева, Е. В. Максимова, И. В. Формирование лояльности персонала как фактор конкурентоспособности компании [Текст] / Е. В. Зайцева, И. В. Максимова // Интеграция теории и практики ресурсосбережения в социальной сфере. – 2015. – С. 16-19.
39. Звонова, Е. На работу, как на праздник [Текст] /Е. Звонова // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – №7. – С. 6-7.

40. Зигерт, В. Руководить без конфликтов [Текст]: учеб. пособие / В. Зигерт. – М.: Экономика, 2013. – 335 с.
41. Иванов, Н. Н. Сфера услуг как объект исследования и управления [Текст]: учеб. пособие для вузов / Н. Н. Иванов. – СПб.: Препринт, 2012. – 122 с.
42. Иванова, С. В. Дополнительные источники мотивации [Текст] / С. В. Иванова // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – №12. – С. 16-24.
43. Иванцевич, Дж. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом [Текст] / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанов. – М.: Дело, 2003 – С. 256.
44. Карартиян, З. О. Регуляция неформальных отношений в современных российских административных организациях [Текст]: автореферат дис. ... кандидата социологических наук / З. О. Карартиян Завен Оганесович. – Ростов-на-Дону, 2015. – 36 с.
45. Кардашов, В. Мотивация персонала: теория и практика [Текст] / В. Кардашов // Человек и труд. – 2002. – №10. – С. 80-83.
46. Кашкирова, И. Конкурентоспособность компании – оцениваем и управляем [Текст] / И. Кашкирова // Российское предпринимательство. – 2012. – № 7 (2). – С. 70-75.
47. Кибанов, А. Я. Управление персоналом в России [Текст]: монография / А. Я. Кибанов. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
48. Кибанов, А. Я. Управление персоналом в России [Текст]: монография / А. Я. Кибанов. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 154 с.
49. Ключков, А. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов [Текст] / А. Ключков. – М.: Эксмо, 2010. – С. 16-25.
50. Коверга, А. О. Профессиональная идентичность и организационная лояльность персонала: основные концепции анализа [Текст] / А. О. Коверга // Аспирант. – 2015.– № 1(6). – С. 24-25.

51. Ковров, А. В. Лояльность персонала: оценка надежности персонала. Проблемы наемного работника. Как выявлять "опасные типы" [Текст]: учеб.-метод. пособие / А. В. Ковров. – Москва: Бератор, 2004. – 165 с.
52. Колетникова, Е. Ю. Стратегическое управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Е. Ю. Колетникова. – Москва: Проспект, 2016. – 144 с.
53. Комиссарова, Т. А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учеб. пособие / Т. А. Комиссарова // Инструмент бизнеса и делового администрирования. – М.: Дело, 2002. – 312 с.
54. Краснова, Н. В. Развитие персонала компании [Текст] / Н. В. Краснова. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011. – 96 с.
55. Крючков, А. Г. Сбалансированная Система Ценностей как эффективный инструмент HR-менеджера для повышения эффективности менеджмента компании [Текст] / А.Г. Крючков // Отдел кадров. – 2015. – № 1 (36). – С. 22-36.
56. Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии [Текст]: учеб. пособие для вузов / К. Лавлок. – М.: Вильямс, 2012. – 997 с.
57. Маринич, М. И. Взаимосвязь лояльности персонала и эффективности труда [Текст] / М. И. Маринич // Неделя Науки СПбГП. – 2014. – С. 242-245.
58. Мартынова, М. А. Лояльность персонала как условие профессиональной мотивации [Текст] / М.А. Мартынова // Социокультурные факторы консолидации современного российского общества: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, 2015 г./ под редакцией Г.Б. Кошарной, А.Л. Маршака. – Пенза, 2015. – С. 65-68.
59. Мельников, В. И. Новые инструменты управления: бренд-менеджмент [Текст] / В. И. Мельникова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 3. – С. 51-54.

60. Мельникова, Т. Ф. Исследование лояльности персонала к компании на основе типологической модели мотивации [Текст] / Т. Ф. Мельникова, С. А. Тарануха, А. В. Мельникова, В. Л. Мельникова // Молодой ученый. – 2015.– № 23 (103). – С. 595-599.

61. Минева, О. К. «Эффективные контракты», построенные на принципах формирования лояльности, вовлеченности и удовлетворенности трудом [Текст] / О. К. Минева, Н. Н. Кочеткова, Т. М. Храмова // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2015. – № 2 (43). – С. 219-222.

62. Минева, О. К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебное пособие / О. К. Минева. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 269 с.

63. Молодцова, Э. Б. Стратегия организации, деловая этика и лояльность персонала [Текст] / Э. Б. Молодцова // сборник трудов конференции, Санкт-Петербург, 10-12 октября 2015 г. – Санкт-Петербург: "Инфо-да", 2015. – С. 49-54.

64. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2011. – 562 с.

65. Мотивация менеджеров по продажам: советы профессионалов [Электронный ресурс] / Коммерческий директор, 27 марта, 2015 г. – Режим доступа: <http://www.kom-dir.ru/article/380-motivatsiya-menedjеров-po-prodajam>

66. Мотивация профессиональной деятельности [Электронный ресурс] / Методика К. Замфир в модификации А. А. Реана. – Режим доступа: http://www.miu.by/kaf_new/mpp/102.pdf

67. Нарожная, Д. А. Деструктивная мотивация персонала [Текст]: монография / Д. А. Нарожная. – Москва: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова, 2016. – 25 с.

68. Новикова, Г. 7 законов развития коучинг руководителей [Текст]: монография / Артем Богач. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2016. – 253 с.

69. Павленко, О. В. Нематериальная мотивация в системе управления персоналом [Текст] / О. В. Павленко // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 3-2. – С. 524-527.

70. Панферов, Д. И. Особенности разработки и внедрения системы нематериального стимулирования [Электронный ресурс] / Д. И. Панферов // Планово экономический отдел. – 2011 г. – №8. – Режим доступа: http://www.profiz.ru/peo/8_2011/nemat_stimul/

71. Поротова, Т. В. Мотивация трудовой деятельности работников как функция и элемент системы управления персоналом [Текст] / Т. В. Поротова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 1-2. – С. 615-617.

72. Пряжников, Н. С. Психология труда [Текст] / Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова. – 5-е изд., стер. – М.: Академия, 2009. – 478 с.

73. Разиньков, П. И. Мотивационное развитие персонала предприятия [Текст]: монография / П. И. Разиньков, О. П. Разинькова; под общ. ред. П. И. Разинькова. – Тверь: Тверской гос. технический ун-т, 2016. – 235 с.

74. Розанова, С. А. Развитие мотивации к изучению математики в современном мире [Текст]: монография / С. А. Розанова, В. С. Карапетяна. – Москва: Российский ун-т дружбы народов, 2015. – 283 с.

75. Рофе, А. И. Рынок труда [Текст]: учебник пособие / А. И. Рофе. – Москва: КноРус, 2016. – 258 с.

76. Руднева, Н. В. Новая концепция управления персоналом организации [Текст]: монография / Н. В. Руднева, С. К. Савицкий, Э. М. Хабибулин. – Ульяновск: Зебра, 2016. – 121 с.

77. Сергеев, А. Л. Категории в теории интеллектуального капитала [Текст] / А. Л. Сергеев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 1. – С. 3-18.

78. Скачкова, Л. С. Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий [Текст]: монография / Л. С. Скачкова, Е. П.

Костенко, С. В. Бутова, Е. В. Михалкина; под общ. ред. Е. В. Михалкиной. – Ростов-на-Дону, 2015. – 223 с.

79. Солдаткина, Г. С. Образ Будущей организации и его связь с лояльностью сотрудников [Текст] / Г. С. Солдаткина // межвузовский сборник научных трудов студентов и молодых ученых, Курск, 2016 г. – Курск: Научная инициатива, 2016. – С. 139-147.

80. Социально-экономические науки и гуманитарные исследования [Текст]: сборник материалов IV-й Международной научно-практической конференции, 12 февраля 2015 г. / С. С. Чернова. – Новосибирск: ЦРНС, 2015. – 188 с.

81. Староверова, А. С. Технология формирования лояльности сотрудников [Текст] / А. С. Староверова, Е. В. Поворина // Новое Поколение. – 2015. – № 8. – С. 192-195.

82. Старцева, В. Н. Модели внедрения инновационных технологий в организациях [Текст]: автореф. дис. ... канд. соц. наук / В. Н. Старцева. – Нижний Новгород, 2009. – 206 с.

83. Старцева, В. Н. Модели внедрения инновационных технологий мотивации персонала в организациях [Текст] / В. Н. Старцева. – М.: Маркет ДС, 2008. – С.4-10.

84. Старцева, В. Н. Модели внедрения инновационных технологий мотивации персонала в современных высокотехнологичных компаниях [Текст] / В. Н. Старцева // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия Социальные науки. – 2013. – №1(29). – С. 46-52.

85. СТМ - Структура трудовой мотивации/ Каталог тестов/ Maintest [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://maintest.ru/tests/motiv/stm/>

86. Субетто, А.И. Начала теории социального менеджмента качества (ноосферно-социальная парадигма) [Текст] / А.И. Субетто; под науч.ред. Бобкова В.Н. – СПб.: «Астерион», 2012. С. 10, 174-178.

87. Тавокин, Е. П. Социология управления [Текст]: учебное пособие / Е. П. Тавокин. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 200 с.

88. Тест Motype – построение мотивационного профиля [Электронный ресурс] / Тест В. И. Герчикова. – Режим доступа: http://b-t.com.ua/test_motype.php

89. Турчинов, А. И. Человеческий капитал как фактор кадровой безопасности государства и общества [Текст] / А. И. Турчинов // Научно-практический журнал «Человеческий капитал». –2012. – № 9.

90. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент [Текст]: учебник для вузов / Р. А.Фатхутдинов. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – С. 41.

91. Харский, К. В. Благонадежность и лояльность персонала [Текст]: учеб.-метод. пособие / К. В. Харский. – Питер: ООО Тип. правда 1906, 2003. – 495 с.

92. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала, критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей [Текст] / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 224 с.

93. Челнокова, Н. Ю Лояльность сотрудников как способ повышения эффективности управления персоналом организации [Текст] /Н. Ю. Челнокова // Инновационная культура. –2015.– № 11-1. –277 с.

94. Червякова, В. Е. Мотивация трудового поведения российского персонала [Текст] монография / Е. В. Червякова. – Саратов: Копипринтер СГТУ, 2015. – 53 с.

95. Чернышев, Б. Н. Управление персоналом в сервисных организациях [Текст] / Б. Н. Чернышев // Управление персоналом. – 2014. – №10. – С. 68-71.

96. Чуланова, О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / О. Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 73 с.

97. Шаталова, Н. И. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Н. И. Шаталова, В. А. Земляков. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. – 211 с.

98. Щетинина, Е. Д. Потребительская лояльность как критерий эффективности менеджмента [Текст] / Е. Д. Щетинина, Т. В. Сапрыкина // Белгородский экономический вестник. – 2015. – № 1 (77). – С. 51-55.

99. Якушина, В. В. Управление персоналом: от лояльности до приверженности [Текст] / В. В. Якушина // НАУКА-RASTUDENT.RU. – 2015. – № 12. – 27с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Мотивация профессиональной деятельности К.Замфир в модификации А.Реана

Инструкция. Прочитайте нижеперечисленные мотивы профессиональной деятельности и дайте оценку их значимости для Вас по пятибалльной шкале.

ЛИСТ ОТВЕТОВ

	1	2	3	4	5
Мотив	в очень незначительной мере	в незначительной мере	в не большой, но и не малой мере	в большой мере	в очень большой мере
1. Денежный заработок					
2. Стремление к продвижению по службе					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя или коллег					
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей					
5. Потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны других					
6. Удовлетворение от самого процесса и результата работы					
7. Возможность наиболее полной самореализации именно в данной деятельности					

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Результаты методики «Мотивация профессиональной деятельности»
К.Замфир в модификации А.Реана

Первая группа				Вторая группа			
№ п/п	ВМ	ВПМ	ВОМ	№ п/п	ВМ	ВПМ	ВОМ
1	4,1	2,9	1,6	1	1,7	2,7	4,6
2	4,4	3,3	1,8	2	1,5	2,4	4,2
3	4,6	3,7	2,2	3	2,1	3,1	4,5
4	3,9	3,2	2,3	4	2,2	2,5	4,3
5	4,2	3,5	2,1	5	2,1	2,9	4,4
6	4,3	3,6	1,9	6	1,9	2,7	4,9
7	4,1	3,4	2,3	7	1,6	2,8	3,9
8	4,4	3,1	2,1	8	1,4	2,6	4,2
9	3,8	3,8	1,8	9	2,1	2,5	4,6
10	4,8	3,7	2,0	10	1,8	2,9	4,8
11	4,1	3,9	1,9	11	1,9	2,7	4,7
12	4,3	3,3	2,1	12	2,3	2,3	4,5
13	4,9	3,2	2,3	13	2,1	2,9	4,3
14	3,7	3,1	1,7	14	1,3	2,8	4,4
15	3,9	3,5	1,6	15	1,8	2,6	4,2
16	4,1	3,7	2,1	16	2,0	2,5	4,0
17	4,4	3,4	2,0				
18	4,2	3,9	2,4				
19	4,6	3,0	2,2				
20	3,9	3,2	2,1				
21	4,1	3,4	1,8				
22	4,8	3,5	2,4				
23	3,9	3,8	2,3				
24	4,3	3,7	1,9				
25	4,3	3,4	1,7				
26	4,4	3,4	2,1				
27	4,6	3,9	2,9				
Итого	115,1	93,5	55,6		29,8	42,9	70,5
Среднее значение	4,3	3,5	2,1		1,9	2,7	4,4

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Результаты исследования первой группы по методике «СТМ» А.Г. Шмелева,
А.И. Зеличенков

№ п/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	6,1	6,8	4,7	4,9	7,5	5,8	6,4	5,1	6,7	5,1	5,3	7,2
2.	5,8	7,3	4,2	5,3	7,2	5,2	6,2	5,3	6,6	5,3	5,2	7,1
3.	6,4	7,5	4,6	4,7	7,6	5,4	6,6	4,9	6,3	5,4	4,9	7,3
4.	6,3	7,2	4,9	5,2	7,3	5,9	7,1	5,2	6,8	4,9	5,5	7,4
5.	5,9	6,9	4,7	4,6	7,7	6,1	6,7	4,8	6,9	4,8	5,6	7,1
6.	6,6	6,7	5,2	4,9	7,1	6,2	6,2	4,7	7,1	4,7	5,4	7,5
7.	5,7	7,7	5,1	5,1	7,9	6	6,1	5,1	6,5	5,3	5,2	6,9
8.	6,8	7,4	4,9	5,3	7,7	6,3	5,9	5,4	6,8	4,9	5,1	7,3
9.	6,1	7,6	4,6	4,6	7,3	5,7	6	5,6	7,1	5,3	5,5	7,1
10.	6,5	7,6	4,3	4,7	7,5	5,4	6,6	4,8	6,9	4,8	5,1	7,6
11.	5,6	6,9	4,9	5	7,7	6,1	6,7	4,7	7,1	4,9	5,7	7,2
12.	5,9	6,7	5,2	5,2	7,6	6	6,1	4,9	6,9	5,1	5,6	6,8
13.	5,7	7,2	5,1	4,6	7,2	6,1	6,2	5,3	7,2	5,4	5,2	6,9
14.	6,2	7,4	4,9	4,5	7,1	5,8	6,3	5,,3	6,6	5,3	5,3	7,2
15.	6,1	7,7	5	4,8	7,4	5,3	6,7	5,2	6,5	5,1	5,1	7,1
16.	6,8	7,6	4,6	5,1	7,3	5,9	6,6	4,8	6,3	4,8	5,4	7,3
17.	5,7	6,7	4,1	5,4	7,8	6	6,1	5,1	7,1	4,7	5,2	7,5
18	6,3	7,3	4,9	5,2	7,7	5,6	6,2	5,5	6,6	4,9	5,5	7,1
19	5,9	7,1	4,3	4,8	7,9	5,7	6,8	4,6	6,4	5,2	4,9	7
20	6,7	7,5	4,7	5,3	7,6	5,8	6,6	4,7	6,8	5,4	5,7	6,9
21	6,4	7,6	5,2	5,1	7,4	6,1	6,3	5,3	6,3	5,1	5,6	6,8
22	5,8	7,2	4,9	4,7	7,3	6,3	6,4	5,4	6,7	5,3	5,5	7,2

23	6,1	7,1	4,3	4,6	7,6	5,9	6,2	5,3	6,9	4,8	5,3	7,4
24	6	6,9	4,7	4,9	7,7	5,6	6,1	5,1	7,1	4,7	5,2	7,6
25	5,9	7,3	5	5,1	7,6	6	6,6	4,8	6,8	5,1	5,4	7,3
26	6,5	7,7	4,8	4,7	7,3	5,9	6,5	4,7	6,6	5,3	5,5	7,1
27	6,9	7,5	4	4,6	7,4	5,6	6,3	4,9	6,3	5,2	4,9	7,2
Итого	166,7	196,1	127,8	132,9	202,4	157,7	172,5	136,5	181,9	136,8	143,8	194,1

Результаты исследования второй группы по методике «СТМ» А.Г. Шмелева,
А.И. Зеличенков

№ п/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	3,8	4,1	2,4	7,2	4	4,4	4,5	8	5,1	7,9	5,8	4,1
2.	3,7	3,9	2,2	7,3	3,8	3,9	4	7,9	4,8	7,7	5,6	3,8
3.	3,4	4,3	2,6	7,3	4,2	4,2	4,2	8,2	4,9	7,8	5,9	3,9
4.	4,2	4,2	2,7	6,9	4,1	4,3	4,3	8,3	5,2	8,1	6	4,2
5.	3,9	4	2,2	6,8	3,7	4,5	4,7	8,1	5,1	8	5,7	4,1
6.	4,1	4,2	2,3	7,4	3,9	4,7	4,8	7,8	4,7	7,9	5,6	4,3
7.	4,2	3,8	2,5	6,9	4,3	4,1	4,2	7,9	4,8	7,7	5,9	3,9
8.	3,6	3,7	2,6	7,2	4,2	4,2	4,3	7,8	5,4	8,2	6	4,1
9.	3,5	4,3	2,3	7,4	3,8	4,8	4,9	8	5,3	8,3	6	4,2
10.	3,7	4,2	2,5	6,8	3,7	4,6	4,7	8,4	5,4	8,1	5,8	4,1
11.	3,9	4,2	2,4	6,7	3,9	4,7	4,8	8,1	5,2	7,8	5,9	4,3
12.	4,1	3,9	2,2	7,4	4,1	4,4	4,5	7,7	5,4	7,7	5,7	3,8
13.	3,8	3,8	2,3	7,5	4,3	4,5	4,6	7,8	5,1	7,9	5,6	3,9
14.	3,7	4,1	2,6	7,6	4,1	4,3	4,4	7,9	4,9	7,8	6,1	4,2
15.	3,9	4,3	2,5	7,2	3,8	4,6	4,7	7,8	4,8	8,2	6	4,1

16.	3,7	4,2	2,5	7,3	3,7	4,7	4,8	8	5,3	8	5,8	4,2
Итого	61,2	65,2	38,8	114,9	63,6	70,9	72,4	127,7	81,4	127,1	93,4	65,2

Пояснение:

1. **внутренняя мотивация — внешняя мотивация** (интегральный показатель направленности трудовой мотивации);
2. **интерес к процессу** (интерес к предмету, процессу и результатам труда, удовольствие от работы)
3. **творчество** (мотивация творческого самовыражения и самореализации, новаторство)
4. **общение** (ориентация на общение с интересными и влиятельными людьми)
5. **включённость в команду** (мотивация принадлежности к определенной социальной группе, команде, поиск социальной защищенности)
6. **помощь людям** (мотивация альтруистического поведения, сопереживания и эмоционального контакта)
7. **служение обществу** (мотивация морального самоуважения, мотивация служения обществу, романтизм)
8. **признание** (мотивация общественного признания (тщеславие))
9. **руководство** (ориентация на самоутверждение, реализацию своих способностей, рост статуса)
10. **деньги** (материальная обеспеченность)
11. **связи** (мотивация неденежной формы обеспечения материального и социального благополучия, поиск поддержки, покровительства)
12. **следование традициям** (следование сложившейся традиции, ожиданиям близких, обстоятельствам)
13. **сохранение здоровья** (мотивация экономии затрат интеллектуальных и физических ресурсов, избегание новизны и тревоги)