

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИС-
СЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО
СТИМУЛИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ
ТОРГОВОЙ СЕТИ**

Выпускная квалификационная работа
(магистерская диссертация)

обучающегося по направлению подготовки
38.04.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 09001679
Костроминой Оксаны Валерьевны

Научный руководитель:
доцент, к. соц. н.
Целютина Т.В.

Рецензент:
к. э. н., доцент кафедры социальных
технологий института экономики и
управления НИУ «БелГУ»
Шевченко Н.В.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ.....	7
1.1 Сущность и значение мотивации персонала в управленческой деятельности коммерческих организаций.....	7
1.2 Особенности системы материального стимулирования и повышение ее эффективности на предприятиях розничной торговой сети.....	14
1.3 Методология оценки эффективности системы мотивации и материального стимулирования персонала в современных организациях.....	21
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ.....	30
2.1 Организация и методы исследования.....	30
2.2 Изучение особенностей деятельности организации и функционирование основных подсистем управления персоналом в контексте материального стимулирования.....	36
2.3 Оценка особенностей мотивации и стимулирования труда персонала в розничной торговой сети.....	41
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ.....	53
3.1 Рекомендации и мероприятия по совершенствованию процесса материального стимулирования мотивации в АО «Гандер».....	53
3.2. Разработка программы совершенствования системы материального стимулирования персонала и оценка ее эффективности.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	83
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	90

ВВЕДЕНИЕ

Система мотивации, как и стимулирование персонала, являются важнейшими факторами, определяющие поведение человека в трудовом процессе. Мотивация – это процесс стимулирования других и самого себя к деятельности, направленных на достижение общих целей и целей организации, мероприятия, которые побуждают и стимулируют сотрудников организации выполнять поставленные цели с большой отдачей.

Актуальность исследования заключается в том, что эффективная система материального стимулирования персонала считается одним из наиболее значимых факторов конкурентоспособности современного предприятия. Также теоретические аспекты построения элементов мотивации, характерных российской специфике, нуждаются в дальнейшем изучении. Далеки от идеальности практические шаги компаний по поводу использования механизмов мотивации персонала. Несмотря на огромное количество работ по этой проблематике, теоретические и практические аспекты развития стимулирования персонала как функции управления современного предприятия на современном этапе рыночных преобразований в России освещены явно недостаточно.

Изучением вопросов мотивации занимались такие авторы, как Белкина В.Н., Беляевой И.Ф., Бобкова В.Н., Волгина Н.А., Гапоненко А.Л., Захарова Н.И., Жукова А.Л., Каплана Р., Кокина Ю.П., Костина Л.А., Нивена П.Р., Нортон Д., Мильмана В.Э., Одегова Ю.Г., Пушкарева Н.Ф., Питерса Т., Уотермена Р., Уткина Э.А., Цветковой Г.А., Яковлева Р.А. и др.

Проблема исследования заключается в отсутствии специальных исследований, которые были бы посвящены мотивации персонала как структуры, в которой наглядно и четко выделяются основные требования материального стимулирования персонала. Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место зани-

мает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а также стимулирование и мотивация работников.

Ни одна система управления не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Цель исследования состоит в совершенствовании системы мотивации персонала путем разработки системы материального стимулирования для предприятий розничной торговой сети.

Для достижения заданной цели были поставлены следующие *задачи*:

- изучить основы проблематики мотивации персонала на предприятиях розничной торговой сети;
- провести оценку системы материального стимулирования персонала АО «Тандер»;
- разработать программу совершенствования системы материального стимулирования персонала АО «Тандер».

Предмет исследования – организационно-экономические управленческие отношения, определяющие систему мотивации персонала в АО «Тандер».

Объект исследования – система мотивации персонала АО «Тандер».

Методологическую основу исследования составляют периодические издания, учебные пособия, монографии, научные труды отечественных и зарубежных авторов в области мотивации, таких как Белкина В.Н., Беляевой И.Ф., Бобкова В.Н., Вельяна А.Г., Волгина Н.А., Захарова Н.И., Жукова А.Л., Каплана Р., Кокина Ю.П., Костина Л.А., Нивена П.Р., Нортон Д. и другие.

Эмпирическая основа исследования включает в себя различные по происхождению и тематической направленности данные. Материал составили опубликованные данные исследований, проведенных по тематике управления персоналом ведущих институтов, исследовательских центров и фондов России, данные журнала «Управление персоналом» и «Служба кадров», дан-

ные исследований Национального Союза кадровиков и Всероссийского кадрового конгресса.

Методы работы основывались на основе таких общенаучных принципов, как систематизация, объективность, единство теории, с практикой, аналитического, а также диалектического подхода. Для решения определенных задач были использованы ситуационные, системные и количественные подходы; общенаучные методы исследования, синтеза, формальной логики и наблюдения; методы социальных исследований, экспертного анализа.

Гипотеза исследования состоит в том, что мотивация персонала в розничной торговой сети, является главной функцией на предприятии для эффективного формирования профессиональной мотивации у сотрудников. Эволюция применения различных моделей мотивации показала как положительные, так и отрицательные аспекты их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели мотивирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации различны по своей направленности и эффективности.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- проанализированы основы проблематики мотивации персонала на предприятиях розничной торговой сети;
- проведена оценка системы материального стимулирования персонала АО «Тандер»;
- разработана программа совершенствования системы материального стимулирования персонала АО «Тандер».

Положения, выносимые на защиту:

- На сегодняшний день человеческий фактор является важнейшим ресурсом экономического и социального прогресса общества. Под управлением персонала понимается форма управления ввиду своего непосредственного факторного воздействия на человека.

Это связано с тем, что человек приходит в компанию для удовлетворения своих потребностей и остается там, в течение длительного периода времени, что позволяет руководителям формировать через управление поведением определенную организационную динамику, влияющую на показатели деятельности предприятия.

– Управление человеческими ресурсами определяется как целенаправленное воздействие на поведение сотрудников с целью достижения баланса между возможностями и потребностями персонала, целями и стратегией предприятия. Оно осуществляется с помощью комплекса современных методов работы с персоналом для наиболее полного раскрытия персонал, создание условий, способствующих максимальной самоотдаче сотрудников в процессе работы в соответствии с особенностями производственных процессов на предприятии

– Основной задачей управления персоналом является ориентация индивидуального поведения сотрудников на достижение определенных целей предприятия, поэтому мотивация сотрудников, выступающая прямой и непосредственной причиной трудового поведения людей, является важной составляющей управления персоналом. Анализ определений мотивации показывает взаимосвязь между управлением и индивидуально-психологическим содержанием мотивационных процессов, что, в свою очередь, требует согласования объекта и субъекта мотивации.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования базируется на положениях и выводах, сформулированных в трудах классиков экономической теории, работах отечественных и зарубежных ученых по экономике труда. Методология исследования выстроена с применением системного подхода. Методами исследования выступают: экономико-социологический анализ, анкетирование и анализ статистических данных.

Структура работы: работа включает в себя введение, три главы, состоящие из 8 параграфов, заключение, библиографический список и приложения. Текст диссертации изложен на 70 страницах, сопровождается 17 таблицами, 4 рисунками. В библиографическом списке 82 источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРОБЛЕМАТИКИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ

1.1 Сущность и значение мотивации персонала в управленческой деятельности коммерческих организаций

Путь к эффективному и правильному управлению производством лежит через понимание и грамотное управление мотивации трудовой деятельности работника. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления трудом. Для этого нужно знать, как возникают, или называются те или иные методы, как и как они могут быть реализованы.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на работников предприятия в виде стимулов для эффективной работы, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Эти формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления предприятием, организацией.

Основная задача мотивационного процесса – сделать сотрудников не столько владельцами средств производства, сколько владельцами результатов использования собственного труда.

Менеджеры переводят решения в действие, применяя основные принципы мотивации. Люди, работающие в современных и эффективных организациях, как правило, гораздо более образованны и состоятельны, чем в прошлом, поэтому их мотивы работы более сложны и трудно поддаются влиянию. Эффективность мотивации, как и других проблем в деятельности государства, всегда связана с конкретной ситуацией. Структура мотивов трудового действия формируется из трех основных компонентов:

- потребности человека, его нужды, удовлетворение которых возможно через труд (деятельность);

- представление трех преимуществ, которые люди могут получить в качестве вознаграждения за труд;
- ментальное построение процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и конечными выгодами, которые их удовлетворяют.

Выбор поведения человека зависит не только от ожидаемого вознаграждения, но и от цены, которую он должен заплатить за результат. На основе анализа совокупности определений мотивации персонала, данных различными авторами, выделено следующее определение:

Мотивация – это процесс мотивации человека к работе для достижения высоких целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека. Взаимосвязь мотивационных факторов показана на рисунке 1.1.

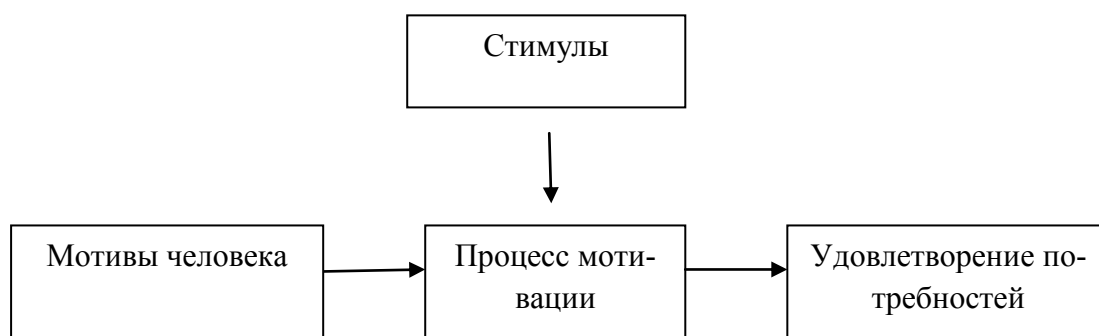


Рис. 1.1 Взаимосвязь факторов мотивации [составлено автором]

Рассмотрим основные понятия, поясняющие сущность мотивации и стимулирования труда. Мотив – это осознанное побуждение к действию конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость [11;с. 49].

Трудовой мотив – это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей. Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является или не единственным, то основным условием получения блага. Большое

значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует основных сложных усилий или его очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется. Формирование мотива происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека, для этого потребуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности. Мотивационным ядром называют группу ведущих мотивов, определяющих поведение работника, имеющие свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации[22;с. 91].

Сила мотива определяется той или иной потребностью для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник. Мотивы труда разнообразны, их различают по потребностям, которые сотрудник стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые потребуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью.

Различают несколько групп мотивов труда, которые образуются в совокупности в единую систему:

- Это мотивы содержательности труда, (его общественной полезности);
- статусные мотивы, (связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности);
- мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Практическая сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В первом случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо

посредством трудовой деятельности (мотив). Во втором – о субъекте управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул). Мотивы труда можно разделить на биологические и социальные[6;с. 61].

Биологические потребности персонала соотносятся с физическими, такими как голод, жажда, сон, и тому подобное. Другими словами, например, чтобы удовлетворить голод, работник должен сделать определенную несложную работу. Например, вырастить плоды, поймать в море рыбу или же получить все это за деньги, заработанные другими видами деятельности. Но в первую очередь его мотивирует на труд биологический стимул. К социальным стимулам можно отнести следующие виды:

– коллективизм (желание общаться, быть в коллективе). Данный мотив присущ японскому стилю управления кадрами, однако он занимает значительные позиции и в России тоже;

– личное самоутверждение (другими словами, самовыражение), характерное большинству работников, в основном возраста молодого либо зрелого;

– мотив самостоятельности, характерен работникам, готовым пожертвовать своей стабильностью и высокими заработками взамен установки быть хозяином и иметь свое дело;

– мотив надежности или стабильности, который противоположен предыдущему мотиву;

– мотив приобретения нового (самосовершенствования, обретения новых знаний, который лежит в основе маркетинга. Этот мотив применяется производителями новых видов товаров или услуг;

– мотив справедливости, вдохновляющий работников. Несоблюдение требований справедливости, как правило, ведет к демотивации;

– мотив состоятельности, что генетически характерен каждому человеку.

Важным качеством личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, то есть то, что по сути определяет причины поведения человека тем или иным образом, помогает объяснить принимаемые им решения.

Способы достижения лучшего результата труда на фирмах связаны с побуждениями кадров. Побуждение – это чувство отсутствия чего-либо, имеющего определенное направление[12; с. 135].

Он считается поведенческим проявлением нужды и ориентирован на достижение цели. Цель в данном смысле - это то, что понимается как средство удовлетворения нужды. Когда работник достигает этой цели, его нужда удовлетворяется полностью или частично.

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди склонны повторять поведение, связанное с удовлетворением, и избегать поведения, связанного с недостаточным удовлетворением. Этот факт называется законом результата. Вознаграждение служит для поощрения людей к эффективной работе. В совокупности с понятием «мотивация» термин «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которым чаще всего ассоциируется. Награда – это все, что работник считает [28, с. 35]. Правила, соблюдение которых позволит повысить эффективность мотивационных мероприятий в организации, следующие:

- похвала эффективнее порицания и не конструктивной критики;
- поощрение должно быть осязаемым и желательно не замедлительным (минимизация разрыва между результатом труда и поощрением);
- не предсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые;
- проявление постоянного внимания со стороны руководства к работнику и членам его семьи;

- необходимо предоставлять работникам возможность чувствовать себя победителями;
- следует поощрять работников за достижение промежуточных целей;
- не следует ущемлять самоуважение работников, а предоставлять им возможность «сохранить лицо»;
- оптимально награждать небольшими и частыми поощрениями наибольшее количество работников;
- в организации всегда должна присутствовать разумная внутренняя конкуренция – дух соревнования, способствующий прогрессу[28, ст 39].

Рассмотрим формы и методы мотивации труда, особенности и условия их применения в розничной торговой сети.

Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленных на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ[69, с. 104]. Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и людьми, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент, согласование целей объекта и субъекта управления. Результатом его будет желаемое трудовой поведение объекта управления и, в конечном итоге, определенный результат трудовой деятельности.

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие о мотиваии, которые являются универсальными. Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации:

- премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать как часть обычной зарплаты в обычных условиях;
- премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа;
- должен существовать приемлемый метод измерения увеличения производительности труда;
- сотрудники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий;
- дополнительные усилия работников, стимулированные премией, должны покрывать затраты на выплату этих премий[69, с. 106].

К сожалению, в современных российских условиях во многом утрачены мотивы и стимулы в работе, формирующие у сотрудника ощущение внутреннего (нематериального) вознаграждения. Как показывают исследования, абсолютное большинство сотрудников ставит во главу угла материальный фактор, и лишь незначительное их число (в основном руководители) говорит о необходимости получения удовольствия от работы и ощущения своей значимости. Поэтому, безусловно, одной из целей стимулирования наемных работников должно быть возвращение интереса к труду, воспитание сопричастности к общему делу в коллективе. Эти задачи решаются при помощи нематериальных работников системы стимулирования труда. Важную роль в долгосрочном стимулировании наемных работников к длительной, эффективной работе на предприятии играют социальные льготы, которые предоставляют предприятия своим работникам. Социальные пособия могут гарантироваться государством или добровольно предоставляться предприятием своим работникам[19, ст. 53]. Социальные выплаты, гарантированные государством, являются обязательными для предприятий всех форм собственности и, следовательно, не стимулирующую роль, а роль социальных гарантий и социальной защиты

трудоспособных членов общества, которые имеют работу. Эти преимущества включают в себя ежегодный оплачиваемый отпуск, оплачиваемый больничный и др. Эти льготы являются обязательными.

Вместе с тем предприятие может предоставлять своим сотрудникам льготы, не предусмотренные законом, для привлечения новых работников, снижения текучести кадров, стимулирования эффективной и качественной работы. Кроме того, работодатели, предоставляя наемным работникам социальные льготы, преследуют такие цели, как снижение профсоюзной активности, предотвращение забастовок, привлечение и закрепление на предприятии квалифицированных кадров. Социальные льготы являются собой формой участия сотрудника в экономическом успехе предприятия. В современной экономике условием успеха фирмы является не только максимизация прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности [14, с. 43].

Таким образом, мотивация труда – это сложный процесс, имеющий многоаспектный характер. Залогом эффективности систем стимулирования труда является обоснованный выбор методики и показателей оценки трудового вклада работника, что предполагает учет условий его работы среди решаемых работником задач той, которая должна найти выражение в основном показателе материального стимулирования.

1.2 Особенности системы материального стимулирования и повышение ее эффективности на предприятиях розничной торговой сети

Анализ содержания понятия «мотивация» с точки зрения управления человеческими ресурсами позволяет выделить процессы активизации мотивов сотрудников и создания стимулов (внешнюю мотивацию) для их побуждения к эффективному труду. Исходя из этого, можно отметить, что целью мотивации является создание системы таких условий, которые бы побуждали

работников к осуществлению действий, направленных на наиболее эффективное достижение целей.

Когда говорят о мотивации и материальном стимулировании труда, подразумевают такие понятия как потребность, мотивы, стимул и цели.

Потребность – это состояние нужд в каком-либо объекте, который необходим для жизнедеятельности человека. Потребности определяют направление активности человека, и являются причиной его целенаправленных действий.

Мотивы – это внутренние побуждения человека к действию, направленные на какие-либо результаты или цели. Стимул, напротив, является внешним побуждением человека к действию посредством действия на интересы. В свою очередь, цель – это желаемый объект или его состояние, к которым стремится человек. Иными словами, цель, как правило является осознанной потребностью которая приобрела какую-либо форму. Когда мы говорим о потребностях, то имеем в виду первичные (физиологические потребности человека, заложенные на генетическом уровне, такие как пища, сон, дыхание) и вторичные – потребности человека, выработанные в процессе жизнедеятельности человека (уважение, признание, власть). Потребности служат для человека мотивом к движению. В свою очередь, потребность выражается в целеустремленности.

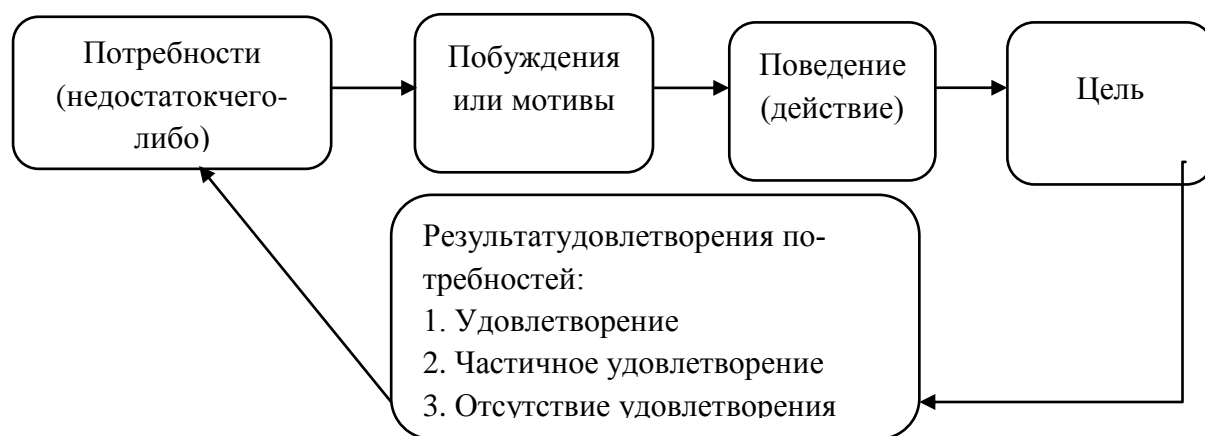


Рис. 1.2 Упрощенная схема поведения человека при осознании потребностей [составлено автором]

Потребности могут быть удовлетворены полностью, частично или вовсе не удовлетворены. На рис. 1.2 схематично представлено поведение человека при возникновении потребностей.

Таким образом, мы видим, что указанные понятия взаимосвязаны. К примеру, стимулирование (внешнее побуждение), воздействуя на мотивацию (внутреннее побуждение), влияет на трудовое поведение персонала, способствуя выработке таких качеств как результативность, усердие, отношение к труду, добросовестность и т.п. Несмотря на то, что источники возникновения стимула и мотива различны, стимул может становиться мотивом, например, в тех случаях, когда он является объективно значимым и зависит от потребностей сотрудника.

В свою очередь, мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека, соответственно, и работника организации, осуществлять деятельность, которая направлена на достижение определенных заданных целей, с учетом затрат определенных усилий, с определенным уровнем вклада старания, добросовестности выполнения и настойчивости. На рис. 1.3 рассмотрим основные задачи мотивации персонала.

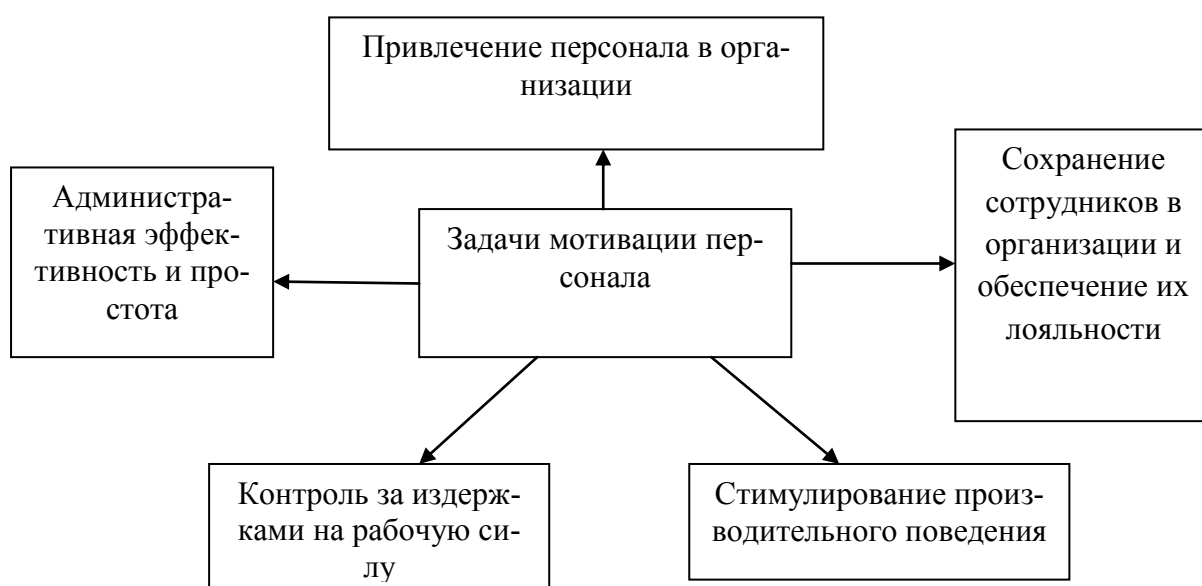


Рис.1.3 Задачи мотивации персонала[составлено автором]

Существует так же разница между понятиями «мотивация» и «мотивирование». Рассмотрим данную разницу подробнее.

Мотивация – это, как правило, внутренне побуждение на человека к действию, а мотивирование – это внешнее побуждение, например, организации на человека, направленное на достижение целей именно организации[32].

Способность системы материального стимулирования мотивировать и удовлетворять работника организации напрямую зависит от структуры самой системы стимулирования. Структура системы стимулирования с точки зрения концептуального подхода представлена на рисунке 1.4.



Рис.1.4 Система материального стимулирования [составлено автором]

Система материального стимулирования, на наш взгляд, состоит из следующих основных частей:

Первая часть – заработная плата. Обычно ее размер привязан к исполняемым должностным обязанностям и зависит от итогов деятельности работников, структурных отделений организации в целом. Зарботная плата в системе материального стимулирования состоит из трех главных частей: основной, премиальной и дополнительной.

Основная заработная плата, состоит из двух форм оплаты труда: сдельной и повременной. Сдельный вид оплаты труда представляет собой начис-

ление заработной платы работнику на основании определенных расценок за каждую единицу сделанной работы с учетом ее качества. Повременный вид оплаты труда предполагает начисление заработной платы работнику по тарифной ставке или окладу с учетом проработанного времени. Такая часть заработной платы является гарантированной, она обязана занимать 50-75% заработка сотрудника.

Премиальное награждение состоит из двух премий:

- премии за проект «разовый», то есть премии, оплачиваемой за выполнение дополнительных заданий, участие в программах и проявление инициатив;
- премии по результатам работы «регулярной», то есть премии, выплачиваемые ежеквартально за качество и количество выполненных работ. Такой вид премии выплачивается каждому работнику в отдельном порядке: во-первых, справедливых показателей, описывающих результаты работы отделения компании; во-вторых, показателей оценки персонального вклада работника в достижении результатов подразделения или компании в целом.

На практике применяется два типа показателей: к ним относятся основные и дополнительные. Основной показатель предназначен для определения начального размера премиального фонда на подразделение. Дополнительные показатели осуществляют функцию «ограничителей», чтобы достижение главного показателя не привело к понижению качества труда. Невыполнение дополнительных показателей приводит к уменьшению начисленной награды.

Разовая премия учитывает возможность премирования работников предприятия за следующие виды проектных работ:

- разработка или введение мероприятий, приведших к действительному снижению расходов предприятия;
- выполнение актуального нестандартного производственного задания.

Премия за исследование или введение мероприятий, которые привели к реальному понижению расходов, направлена на вознаграждение инновационной деятельности работников фирмы. Размер этого вида премиального вознаграждения ставится как процент от суммы экономического эффекта, доступного в ходе исследования и внедрения тех или иных событий по снижению расходов.

Премия за выполнение важного нестандартного производственного поручения выплачивается за выполнение таких работ, так как они превышают обычные повседневные должностные функции сотрудника. Размер данного варианта награды устанавливается в отдельном порядке, в зависимости от значимости выполненных работ.

Премия за выполнения проекта «разовая» содействует мотивации рабочего на выполнение поручений, не предусмотренных его официальными обязанностями, на участие и реализацию в проектах по снижению расходов, повышения качества продукта, улучшения работы подразделений.

Дополнительные платы включают стимулирующую часть и компенсационные выплаты. Стимулирующая часть дополнительной оплаты ориентирована на поощрение подъема производительности работы, повышение квалификации сотрудников, увеличения стажа работы в компании. В зависимости от размера данных показателей возможно рассчитывать индивидуальную надбавку. Она назначается в редких случаях и ориентирована на привлечение и удержания «дефицитных» специалистов, обладающих высокой значимостью для предприятия. Присвоение индивидуальной надбавки совершается на строго ограниченный отрезок времени (год, полтора). Величина выплат уточняется на основе персонального подхода к оценке значения для компании конкретного работника. Рекомендуемый размер персональной надбавки - от 15 до 50% от поставленного должностного оклада. По завершении установленного срока руководство предприятия принимает решение о поправке надбавки того или иного работника (уменьшение или увеличение размеров оплаты).

Компенсационные выплаты включают: оплату отпусков, за время нетрудоспособности, оплат транспортных расходов, оплат питания, пенсионное обеспечение. Данные выплаты производятся на основании положения ТК РФ.

Вторая часть - социальный пакет. Структура социального пакета привязана, с одной стороны, к выполняемым обязательствам (степени ответственности), поэтому он неуклонно зависит от категории штата. С другой стороны, состав социального пакета подчиняется мотивационной направленности рабочих. Социальный пакет причисляется к методам косвенного материального стимулирования. Для достижения максимальной действенности социального пакета как инструментария стимулирования штата необходимо соблюдение принципа предоставления льгот и компенсации социального пакета не как «само собой разумеющихся» гарантий, а как самостоятельной, измеримой в денежном эквиваленте, части награды в составе системы стимулирования штата предприятия.

Социальный пакет предприятия состоит из следующих видов льгот и компенсации:

- дополнительные условия, – расширяющие возможности на работе;
- социальные – увеличивающие готовность к работе;
- имиджевые – увеличивающие статус;
- индивидуальные – целеустремленно стимулирующие рабочих за счет учета мотивационной направленности.

Состав социальных пакетов и используемые методы косвенного стимулирования различаются в зависимости от того, на какую группу работников они направлены. Целесообразно сделать акцент на следующие типы общественных пакетов:

- типовой социальный пакет для управляющего состава;
- общедоступный социальный пакет;
- персональный социальный пакет.

Типовой социальный пакет для управляющего состава ориентирован преимущественно на подкрепление статуса должностной фигуры, высвобождение момента управляющих для повышения производительности использования рабочего времени. Типовой социальный пакет для управляющего состава может содержать в себе имиджевые, социальные льготы, а также и дополняющие условия работы.

Общедоступный социальный пакет включает льготы и компенсации предпочтительно социальной направленности. Кроме того, для единичных должностей он имеет возможность включать льготы, дополняющие условия работы. персональный социальный пакет включает персональные льготы и направлен на удержание редкостных высококвалифицированных работников путем предоставления льгот, учитывающих персональную мотивационную направленность. Состав индивидуального пакета социальных льгот и обстоятельства его предоставления оговаривается в трудовом соглашении при приеме на работу или также и при утверждении дополнений к трудовому соглашению в случае изменения должности, а также фиксируется в коллективном договоре.

Безусловно, данный подход к построению системы стимулирования не является единственно возможным и правильным. Каждая система стимулирования имеет свои принципы организации, методы построения и практику применения. Система стимулирования является узким инструментом, влияющим на службу и конечный результат всей компании, поэтому к ее поправке необходимо приближаться чрезвычайно осторожно, беря во внимание традиции и правила, выработавшиеся в компании.

1.3 Методология оценки эффективности системы мотивации и материального стимулирования персонала в современных организациях

Мотивация персонала нуждается в постоянном улучшении и совершенствовании. Для этого необходимо знать в каком направлении развиваться ор-

ганизации, какие перемены и в какой области следует проводить процесс стимулирования. Это возможно только после оценки существующей системы мотивации труда работников на предприятии. Как таковых определенных методов мотивации не существует. Однако, как было сказано, система мотивации является одной из главных частей системы управления персоналом в организации, поэтому методы оценки управления персоналом могут быть применены для оценки системы мотивации. Методы оценки представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Классификация методов оценки стимулирования

Методы обследования	Методы обоснования	Методы анализа
Интервьюирование	Метод сравнений	Системный анализ
Анкетирование	Метод оценки экономической эффективности системы премирования	Функционально-стоимостной анализ
		Экспертно-аналитический метод
		Оценка качественного состава кадров

Методы исследования (сбора данных) включают: интервьюирование и анкетирование. Для оценки системы стимулирования можно использовать метод интервью.

Интервью – это очное анкетирование, получение сведения в личном общении. Это не обмен суждениями, а получение сведений от одного лица – респондентов. В отличие от беседы, роли участников в интервью выступают в качестве объектов исследования. Суть метода: вопросы интервью разрабатываются либо для работников предприятий, либо для специалистов, которые производят в роли респондентов. После собеседования делаются выводы о системе стимулирования и ее влиянии.

Допрос – этот метод представляет собой определенную систему логически вытекающих друг из друга методологических и организационно-технических механизмов, связанных между собой одной целью: получить объективные и достоверные данные касательно изучаемого объекта или про-

цесса для их следующего применения в практике и управления персоналом [9].

К методам обоснования относятся следующее: метод сравнения и метод оценки экономической эффективности бонусной системы на предприятии.

Метод сравнений помогает сравнить существующую систему стимулирования работников предприятия с подобной системой в другой соответствующей отрасли, а также со стандартным состоянием в предыдущем периоде.

Об эффективности предлагаемой методики на предприятии можно судить по эффективности бонусной системы на предприятии, которая является основной формой ее проявления.

К методам анализа относятся: системный анализ, функционально-стоимостной анализ и экспертно-аналитический метод оценки (метод исходящих экспертных оценок), распределение их по методу закономерности.

Системный подход определяет исследователя на изучение системы стимулирования труда в целом, а также его компонентов: целей, функций, структуры, средства (методы) материального стимулирования, получаемой информации; выявление типов взаимосвязей этих компонентов между друг другом и внешней средой (другие коммерческие подсистемы, например, зависимости от прибыли трудовой системы) и сведение торговли сопровождали их в единую целостную картину деятельности [62].

Суть метода заключается в следующем. Системный анализ состояния системы стимулирования имеет несколько определенных целей:

- определение действующего в настоящий момент положения системы стимулирования организации;
- выявление текущих изменений системы стимулирования в пространственно-временном промежутке;
- выявление основных тенденций будущего состояния системы стимулирования;

– прогноз основных тенденций будущего состояния системы стимулирования.

Данный метод оценки ориентирован на анализе конкретных показателей, которые характеризуют систему стимулирования труда работников в организации, к которым относится производительность труда рабочих, рост их заработной платы, соотношение их друг к другу, текучесть кадров, показатель качественного состава персонала (возраст, образование, стаж), показатель брака производства, дисциплинированность. После проведения исследования соответствия данных показателей необходимой степени делается заключение о системе стимулирования труда персонала в целом. Чем больше несоответствия и расхождений, тем менее эффективно функционирует система стимулирования. Достоинства описанного метода оценки и его проведение не требует конкретного участия персонала организации, соответственно становится меньше расходов нужно только изучать документацию по показателям. Однако в тоже время не уделяется внимание мнению тех, для кого разрабатывается система стимулирования, на кого она направлена – сотрудников предприятия. В этом недостаток окладного метода оценки.

Функционально-стоимостной анализ системы мотивации (ФСА) - метод технико-экономического исследования функций системы стимулирования на предприятии. Этот метод направлен, на поиск путей совершенствования и снижения себестоимости резерв для организации системы мотивации в целях повышения ее эффективности[62].

Экспертно-аналитический метод – один из наиболее распространенных методов оценки не только системы стимулирования труда, Этот метод оценки базируется на рациональных специалистов-экспертов[62].

Метод элементов Паттерн, складывающийся воздействие первых распределением букв английских зависимости слов, означающих этом помощь планированию первой посредством количественной оценки технических относятся данных, был разработан в 1962-1964гг. В процессе коммерческая применения этого метода проходят следующие этапы:

- изучаемая проблема расчленяется на ряд подпроблем, отдельных задач и элементов, более подлежащих экспертной оценке;
- проблемы, под проблемы, задачи, их элементы выстраиваются в «дерево решений»;
- определяются коэффициенты важности, обеспечивающие каждой задаче, широко каждого элемента;
- выдвигаемые отдельными экспертами оценки подвергаются открытому обсуждению.

Рассмотрим факторы, способные оказать влияние на эффективность стимулирования персонала.

Опытный руководитель знает, что высокие достижения зависят от грамотной мотивации коллектива. Наёмные работники не обязаны выполнять сверхзадачи на трудовом фронте. Руководитель должен суметь сформировать у работника состояние повышенной работоспособности, стимулирующее его к достижению определенных задач, по выполнению которых у работника исчезает напряжение и восстанавливается душевное спокойствие. Мотивировать или побудить коллектив к действию на трудовом фронте главная задача руководителя.

Виды мотивации.

Сознательная мотивация труда делится на два вида:

- внешняя;
- внутренняя.

Внешняя мотивация связана с социумом. Даже на непрестижной работе внешним стимулом являются различные бонусы (страховка, бесплатный проезд, ссуды, санаторное лечение, дополнительный отпуск).

Положительная внешняя мотивация охватывает материальное стимулирование надбавками за превышение объемов работ или продаж, качество.

Отрицательными внешними стимулами выступают материальные наказания – штрафы, лишение льгот и премий.

Внутренняя мотивация связана с определёнными чувствами людей, побуждающими к нужному поведению, например, чувство долга, желание помочь.

Положительная внутренняя мотивация формируется при поощрении сотрудников в виде похвалы (объявление благодарности, грамоты и знаки отличия). Некоторые работники очень чувствительны к похвале руководства.

Отрицательная внутренняя мотивация формируется на факторах, побуждающих работника избегать угнетающих ситуаций: замечания или выговора.

Руководитель должен уметь мотивировать каждого подчинённого, в зависимости от предпочтений сотрудника. Есть люди, гордящиеся грамотами, другие предпочитают личную благодарность шефа, на третьих действует только денежное стимулирование.

Фактор коллектива.

Хороший управленец также осознаёт силу мотивирующего фактора коллектива. Выстроенная корпоративная культура, базированная на духе сотрудничества, усиливает стремление работника остаться в команде и отвечать заданному профессиональному уровню. При этом нужно учитывать, категорию сотрудников, показывающих лучшие результаты в условиях соперничества и необходимого им поощрения.

Подсознательная мотивация.

Приёмы мотивации и поощрений должны затрагивать как осознанную сторону психики, так и подсознание человека.

Примером мотивации, направленной на подсознание, служит авансированная признательность, когда шеф вдохновляет подчинённого на поручение, отмечая, что только этот работник способен справиться с задачей. Сотрудник при такой мотивации начинает выполнять задание с большим старанием. При этом кроме хорошо выполненного поручения, начальник получает преданного ему человека.

Наиважнейшим фактором мотивации служит пример, подаваемый шефом. Руководитель должен найти возможность поддержать боевой дух своего коллектива, верить в непреходящий успех дела и быть несомненным профессионалом.

В этом уверены не только психологи, но и педагоги, политологи и специалисты по рекламе. Вопрос о мотивации, движущей силе, которая побуждает человека действовать, лежит в основе многих научных теорий. Один из интересных подходов принадлежит Абрахаму Маслоу. Его Иерархия потребностей может объяснить многие аспекты и нюансы нашего поведения.

Представьте себе, что все потребности человека выстроились в треугольник. В основе его лежат физиологические нужды. Это то, что необходимо для простого выживания: пища, питье, сон, физическая активность и всякие подобные вещи. Народная мудрость, как всегда, права: путь к сердцу, действительно, лежит через желудок. Хотя, судя по данной теории, не только у мужчин, но и у женщин. Неудовлетворение этих потребностей мешает всему. Сложно хорошо работать, если хочется, скажем, в туалет. Кстати, это стоит иметь в виду работодателям: если в вашем небольшом офисе совсем нет места, нормально подогреть пищу, покушать, попить чаю, то текучка кадров будет постоянной.

Следующая часть – потребность в безопасности и защите. Это является важным моментом не только для маленьких деток и хрупких девушек, мечтающим быть замужем, как за каменной стеной. К этому ряду относятся потребности в законе и порядке, стабильности и предсказуемости. Согласитесь, тяжело выкладываться на все сто, думая о том, что завтра тебя могут уволить. Логичнее, что все мысли при этом будут о своих дальнейших действиях, если это всё-таки случится. Так что вселить чувство уверенности в завтрашнем дне – важная составляющая долгого взаимодействия.

Далее – потребность в принадлежности и любви. Человеку тяжело и даже – невыносимо жить одному. Принадлежать какой-то группе, семье, клану, обществу, стране – необходимость. Только так приобретается опыт. И без

любви никак. Начиная от родительской и заканчивая взаимоотношением полов. Тот, кого не любили в детстве, зачастую сам не умеет дарить тепло и любовь. А это накладывает отпечаток на его общение с другими.

За этим следует потребность самоуважения. Только реально уважающий себя человек способен добиться успеха. Но, самоуважение формируется в детстве на оценках других. Поэтому, невероятно важно не обзывать и не подавлять ребёнка. Ведь если самые близкие люди сомневаются в его умственных способностях, указывая, что он «глупый», да ещё и в грубых формах, что же такой малыш должен думать сам о себе? Вырастая взрослым, он с таким же внутренним настроем, что он «тупица» направляется на собеседование. И, очередной раз, не получает хорошего места, хотя реально является знающим специалистом. Самое ужасное, что вместо того, чтобы обратиться к психологу, многие «списывают» такое «невезение» на порчу и несут деньги разным шаманам и экстрасенсам.

Ну и на самой вершине находится потребность в самоактуализации – желание человека стать тем, кем он может стать. Человек всегда мечтает развиваться. Иначе он деградирует. И это не обязательно стремление стать знаменитым художником или олимпийским призёром. Все способны видеть и ощущать свой потенциал: мать, отец, профессионал своего дела. Хуже, когда некоторые его не видят. Если в детстве девочке внушали, что она некрасивая и нерадивая, то и, вырастая, она не мыслит себя в роли жены: кому она такая нужна. И не предпринимает даже попыток наладить личную жизнь, которая могла бы на самом деле сложиться очень удачно. А ещё хуже, прикрывает свою проблему негативной оценкой потенциальных избранников. «Всем мужчинам только одного и надо», «К нашему берегу что ни приплывёт» Знакомые фразы, к сожалению, приводящие к одиночеству и неудовлетворённости.

Как итог, можно отметить, что мелочей в вопросе мотивации не бывает. Любая составляющая иерархии мотивов может являться ключевой как для успешного развития карьеры, творчества и личной жизни, так и оказывать негативное влияние. Многие проблемы можно решить, осознав свой «сбой».

Главное – понимать, что всё можно преодолеть, ведь предела развитию и совершенствованию не существует.

Стимулирующий механизм управления поведением сотрудников базируется факторах, как система формальных процедур и правил выполнения функций и работ. Предназначенных для достижения целей компании и предоставления менеджмента о реальных интересах, мотивах, потребностях персонала, работающих в организации, значимых ценностях и нормах поведения.

В данной главе были даны определения таким понятием, как мотив и мотивация, стимул, трудовая мотивация. В общем смысле под мотивацией в данной работе далее будет пониматься стремление к удовлетворению своих потребностей, а под стимулом – меры со стороны руководства, направленные на удовлетворение потребностей сотрудника и повышения продуктивности его работы.

Также в данном разделе были представлены два основных типа теорий мотивации – содержательные и процессуальные. Оба типа теорий, так или иначе, связаны с потребителями человека. В связи с чем, основным стимулом для сотрудников считается вознаграждение за их труд.

В данной главе также были раскрыты основные системы стимулирования мотивации, и рассмотренные типы – материальная и нематериальная. Из анализа литературы следует, что нематериальная мотивация играет все же большую роль в трудовом стимулировании сотрудников, так как она позволяет удовлетворить не только базовые потребности, но также и потребности более высоких уровней и создавать благоприятную атмосферу в трудовом коллективе.

ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ

2.1 Организация и методы исследования

В целях установления уровня и характеристик мотивации персонала и факторов, определяющих выбор руководством организации направлений совершенствования действующей системы управления мотивацией персонала, проведено эмпирическое исследование системы стимулирования персонала в коммерческой организации розничной торговли АО «Тандер».

Исследование было проведено на основе акционерного общества «Тандер» Белгородского филиала, в г. Белгороде.

Эмпирическое исследование системы материального стимулирования и мотивации персонала в условиях специфики кадрового менеджмента организации розничной торговой сети включало два основных исследования:

- изучение особенностей деятельности организации и функционирования основных подсистем системы управления персоналом в контексте материального стимулирования персонала;
- разработка системы совершенствования технологии в контексте материального стимулирования для коммерческого предприятия розничной торговли.

Предметом исследования выступает анализ и совершенствование технологии мотивации персонала на основе разработки системы материального стимулирования персонала АО «Тандер». Изучение процесса стимулирования персонала осуществлялось комплексного и поэтапно с учетом специфики деятельности коммерческого предприятия.

Фактические материалы, опубликованные в научной литературе и периодической печати, научные диссертации, а также материалы, собранные непосредственно в организации, стали базой для научной работы.

Комплексное эмпирическое исследование действующей системы материального стимулирования и мотивации труда было проведено в несколько этапов с учетом специфических особенностей организации розничной торговой сети. Все категории персонала приняли участие в социологическом исследовании.

- Первый этап исследования (сентябрь – октябрь 2016г.).

Краткая характеристика организации и изучением системы управления персоналом АО «Тандер». Основной метод исследования – анализ документов, анкетирование сотрудников организации.

В рамках исследования были проанализированы: данные о движении кадров АО «Тандер» за 2015-2017гг., результаты анкетирования сотрудников АО «Тандер».

Цель этапа – анализ существующей в организации системы управления персоналом, влияющей на систему стимулирования.

- Второй этап исследования (февраль 2017г.).

Анализ актуального состояния методов мотивации АО «Тандер», анализ эффективности системы материального стимулирования.;

В рамках исследования на данном этапе были проанализированы: результаты анкетирования сотрудников АО «Тандер».

Цель этапа – получение данных для проведения анализа актуального состояния методов мотивации АО «Тандер» и анализа эффективности системы материального стимулирования на предприятии.

- Третий этап исследования (март-апрель 2017г.).

Описание выявленных проблем в системе материального стимулирования АО «Тандер», также провести разработку программы совершенствования системы материального стимулирования персонала АО «Тандер».

Цель этапа – выявление проблем в действующей системе материального стимулирования АО «Тандер» и поиску путей их решения.

Основные методы, используемые в ходе исследования, выявляются сравнительный анализ теоретических и практических подходов к системе мотивации персонала, анкетирование, анализ документов.

– Четвертый этап исследования (сентябрь-октябрь 2017г.)

Совершенствование технологии мотивации персонала на коммерческом предприятии розничной торговли на примере АО «Тандер» на основе разработки системы материального стимулирования персонала.

Цель этапа – совершенствование системы материального стимулирования персонала АО «Тандер».

Основные методы, используемые в ходе исследования, являются сравнительный анализ теоретических и практических подходов к стимулированию персонала, анализ документов, анкетирование.

Теоретико-методологическую базу настоящего исследования составляют труды и периодические издания, учебные пособия, монографии, научные труды отечественных и зарубежных авторов в области стимулирования, такие как: Гаврилова О., Десслер Г., Егоршин А.П., Зайцев Г.Г., Кафидов В.В., Кибанов А.Я., Магура М.И., Мякушкин Д.Е., Симоненко С., Ступина М.В., Травин В.В., Дятлов В.А., Удальцова М.В., Аверченко Л.К., Шапиро С.А., и других.

В рамках настоящего исследования была проведена выборка для анализа системы управления АО «Тандер». Для наиболее полного анализа нами был выбран Белгородский филиал сети магнит «Косметик». Был проведен анализ распределение персонала в АО «Тандер» по возрасту, полу, трудовому стажу. Результаты проведенного исследования представлены в таблицах: 2.1 (распределение работников Белгородского филиала АО «Тандер» Магнит-Косметик» по возрасту); 2.2 (Распределение работников Белгородского филиала АО «Тандер» Магнит-Косметик» по полу); 2.3 (Распределение работников Белгородского филиала АО «Тандер» «Магнит-Косметик» по трудовому стажу), 2.4 (Распределение работников Белгородского филиала АО «Тандер» «Магнит-Косметик» по образованию).

Таблица 2.1

Распределение работников Белгородского филиала АО
«Тандер» Магнит-Косметик» по возрасту в 2017 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группеспец.	Кол-во	% погруппе рабоч.
До 20	0	0	3	1	34	14,2
20 – 30	28	13,9	68	22,4	94	39,2
30 – 40	74	36,8	127	41,9	68	28,3
40 – 50	89	44,3	95	31,4	24	10
50 – 60	10	5	8	2,6	20	8,3
Свыше 60	0	0	2	0,7	0	0
Итого:	201	100	303	100	240	100

Исходя из данной таблицы, можно сказать средний возраст руководителей составляет около 40-50 лет и составляет 44,3% от общего количества руководителей. Специалисты в основном находятся в возрастном промежутке 30-40 лет и составляют 41,9% от общего числа специалистов. Это говорит о том, что сотрудники поднимаются по карьерному росту достаточно быстро, люди, занимающие эти должности, имеют уже достаточно большой опыт работы, приличную заработную плату и занимают высокую должность в организации. По возрасту, сотрудники магазина – это люди социально активного возраста, которые имеют как физические, так и интеллектуальные возможности для активной работы. Что касается рабочих, то это молодые люди до 30 лет (39,2% от общего числа работников).

Таблица 2.2

Распределение работников Белгородского филиала АО
«Тандер» Магнит-Косметик» по полу в 2017 г.

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины		Итого по группе Кол-во
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %	
Руководители	127	63,2	74	36,8	201
Специалисты	117	38,6	186	61,4	303
Рабочие	138	57,5	102	42,5	240
Итого:	382	51,3	362	48,7	744

Исходя из данной таблицы, мы можем видеть, что преимущественно руководящие должности занимают мужчины 63,2% от общего числа руководителей, а также рабочие 57,5% от общего числа рабочих. Среди специалистов же наоборот, преимущественно женщины 61,4% от общего числа специалистов. В целом на предприятии распределение по полу идет практически одинаково. Немного преобладают мужчины – 51% процента от общего числа работников организации.

Таблица 2.3

Распределение работников Белгородского филиала АО
«Тандер» «Магнит-Косметик» по трудовому стажу в 2017 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% погруппе	Кол-во	% погруппе	Кол-во	% погруппе
До 5	0	0	0	0	124	51,7
От 5 до 10	0	0	17	5,6	86	35,8
От 10 до 15	21	10,4	178	58,7	18	7,5
От 15 до 20	124	61,7	84	27,8	12	5
Свыше 20	56	27,9	24	7,9	0	0
Итого	201	100	303	100	240	100

Исходя из данных, которые мы видим в таблице, можно сделать вывод о том, что руководители, не имеющие стажа не работают в данной организации, большинство руководителей и специалистов работает от 10 до 15 лет, это связано с тем, что человек, который стоит на столь высокой должности должен обладать опытом работы. Так же из таблицы видно, что подавляющее число рабочих работают в данной организации до 5 лет.

Таблица 2.4

Распределение работников Белгородского филиала АО «Тандер» «Магнит-Косметик» по образованию в 2017г.

Группы работников по образованию:	руководители		специалисты		рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее специальное	0	0	0	0	62	25,8
незаконченное высшее	0	0	76	25,1	105	43,8
высшее	201	100	227	74,9	73	30,4
ученая степень	0	0	0	0	0	0
Итого	201	100	303	100	240	100

По результатам исследования можно сделать вывод, что руководители имеют исключительно высшее образование, 74,9% специалистов имеют высшее образование и 25,1% – неполное высшее образование. Сотрудники организации по образованию распределены неравномерно, высшее образование имеют 30,4% от общего числа работников, 43,8% имеют неполное высшее образование и 25,8% работников имеют среднее специальное образование.

2.2 Изучение особенностей деятельности организации и функционирование основных подсистем управления персоналом в контексте материального стимулирования

На начальном этапе исследования системы материального стимулирования и мотивации труда персонала в розничной торговой сети представим анализ организационно-экономической характеристики организации, выявим тенденции результативности ее деятельности, проведем анализ кадрового состава организации, эффективности их деятельности и особенностей функционирования основных систем материального стимулирования персонала.

Акционерное общество «Тандер» основывалось в 1994г. в Краснодаре, Галицким Сергеем Николаевичем. Компания на протяжении многих лет является одним из лидеров в розничной торговой сети. В 2010г. компания расширяет свои просторы и открывает первые магазины магнит «Косметик». Так же расширяется география сети – открываются первые магазины в Сибири и на Урале. В 2016г компания обновила концепцию магазинов формата «у дома», первая торговая точка открылась также в Краснодаре. В 2017г. компания набирает обороты и обновляет концепцию формата «Магнит Семейный». Розничная сеть вошла в рейтинг «250 крупнейших мировых ритейлеров» международной консалтинговой компании DeloitteGlobal.

Миссия организации является важнейшей составляющей стратегического плана развития любой компании. Она определяет основную цель фирмы. Компании, как правило, начинает свою деятельность с определения четкой миссии, учрежденной высшим руководством. Однако, с течением времени, миссия постепенно стирается, так как компания разрабатывает новые товары и завоевывает новые рынки.

Миссия АО «Тандер», согласно данным официального сайта компании: *«Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных и недорогих товаров повседневного*

спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников».

Цель компании: Обеспечение высокой степени жизнестойкости и конкурентоспособности компании посредством поддержания систем жизнеобеспечения на необходимом уровне, и качественной адаптации представляемой услуги к требованиям изменяющегося правового порядка и приоритетов потребителей.

Благодаря использованию региональных распределительных центров АО «Магнит» удалось успешно наладить эффективную систему логистики. В составе компании действуют 11 собственных распределительных центров, на которые приходится порядка 79% всего товарооборота. Также компания располагает и собственным автопарком из 2642 машин, что позволяет снижать транспортные издержки и практически полностью исключать потери при транспортировке. По состоянию на 31 декабря 2015 г. в ассортименте АО «Магнит» насчитывалось около 614 наименований товаров под собственной торговой маркой, что составляет 18,24% в ассортименте и 12,66% в общем объеме продаж. Внедрена в компании и автоматизированная система управления товарными запасами, благодаря чему повышается их оборачиваемость. АО «Магнит» является владельцем крупнейшей по числу магазинов и территории их покрытия сети в России, что позволяет осуществлять закупки на специальных условиях.

В настоящее время магазин вступил в период активной конкуренции за рынки сбыта. Маркетинговую политику деятельности компании на рынке можно определить как удержание и планомерное увеличение (за счет вытеснения конкурентов) доли занимаемой на рынке.

Среднесписочная численность сотрудников АО «Тандер» магнит «Косметик» в 2017 г. составляла 744 чел., таким образом, размер общей совокупности респондентов для проведения социологического исследования составил 744 человек.

В ходе использования всех видов тестирования и анкетирования, участие в которых приняли все категории персонала АО «Тандер», расчет объема оптимальной выборки проводился на основе оценки системы управления персоналом, нами была оценена численность персонала (ежемесячная, ежеквартальная, ежегодная) по отношению к другим индикаторам и ее динамика во времени (приложение 3). Для подсчета мы будем использовать следующие формулы:

1) Коэффициент оборота по приему персонала ($K_{пр}$)

$$K_{пр} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (1)$$

2. Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$):

$$= \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2)$$

3. Коэффициент текучести кадров ($K_{тк}$):

$$K_{тк} = \frac{\text{Количество работников уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (3)$$

4. Коэффициент замещения ($K_{з}$):

$$K_{з} = \frac{\text{Количество принятых} - \text{Количество выбывших работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (4)$$

$$1) K_{пр} = 36 \ 752 = 0,05 \quad K_{пр} = 110 \ 758 = 0,15 \quad K_{пр} = 69 \ 744 = 0,093$$

$$2) k_{в} = 24 \ 752 = 0,032 \quad k_{в} = 44 \ 758 = 0,058 \quad k_{в} = 86 \ 744 = 0,116$$

$$3) K_{тк} = 24 \ 752 = 0,032 \quad K_{тк} = 44 \ 758 = 0,058 \quad K_{тк} = 86 \ 744 = 0,116$$

$$4) K_{з} = 36 - 24 \ 752 = 0,015 \quad K_{з} = 110 - 44 \ 758 = 0,087 \quad K_{з} = 69 - 86 \ 744 = -0,023$$

Анализ основных кадровых процессов АО «Тандер»

Показатель	2015 г	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2015 г.
Среднесписочное число работников, чел.	752	758	744	98,9
Принято всего, чел.	36	110	69	191,7
Выбыло всего, чел.	24	44	86	358,3
в т.ч.:				
- по сокращению штатов:	0	0	0	0
- по собственному желанию:	24	44	86	358,3
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,048	0,15	0,093	193,8
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,032	0,058	0,116	362,5
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	0,025	0,014	0,52	0,13
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,032	0,058	0,116	362,5
Коэффициент абсентеизма	4,48	3,74	3,43	76,6
в т.ч. по болезни (Кабс/б)	0,015	0,087	-0,023	-153,3

Среднесписочная численность сотрудников в 2017 году составила 744 человека, что на 14 человек меньше по сравнению с 2016 годом, это можно рассматривать как отрицательный момент работы организации, либо такое уменьшение численности является следствием введения автоматизированных технологий на предприятии.

Число выбывших с годами увеличивается. В 2016 году выбыло на 20 человека больше, чем в 2015 году, а в 2017 году на 42 человека больше, чем в 2015. По сокращению штатов в АО «Тандер» за исследуемый период выбывших нет.

В ходе анализа полученных коэффициентов текучести кадров для приема и выбытия персонала за 2017-2016 гг. выявлена активная динамика движения персонала. В 2017 году увеличилась текучесть кадров, что является

негативной тенденцией в движении персонала. Такая ситуация может быть связана с внутриорганизационными факторами и ситуацией на рынке предоставляемых услуг.

Далее рассмотрим структуру персонала, которая наглядно представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Структура и укомплектованность персонала в АО «Тандер»

Показатели	2015 г.			2016 г.			2017 г.		
	Кол-во должностей	Кол-во физ.лиц	Укомплектованность	Кол-во должностей	Кол-во физ.лиц	Укомплектованность	Кол-во должностей	Кол-во физ.лиц	Укомплектованность
персонал всего в том числе:	762	752	98,7%	762	758	99,4%	762	744	97,3%
руководители	203	203	100%	203	202	99,5%	203	201	99%
специалисты	306	302	98,7%	306	304	99,3%	306	303	99%
рабочие	253	247	97,6%	253	252	99,6%	253	240	94,9%

Согласно данным таблицы 2.6, можно сказать, что укомплектованность персоналом в АО «Тандер» в 2017г. (97,3%) по сравнению с 2015г. (98,7%) снизилась на 1,4%. Среди них: количество руководителей и специалистов снизилось на 1%; количество рабочих снизилось на 2,7%. Данные показатели говорят о незначительных изменениях в кадровом составе организации, которые нельзя расценивать как отрицательный фактор. Скорее, даже, наоборот, это говорит о стабильной кадровой политике организации.

2.3 Оценка особенностей мотивации и стимулирования труда персонала в розничной торговой сети

Следует отметить, что материальное стимулирование и мотивация персонала розничной сети является одним из важных направлений работы с персоналом в АО «Тандер».

В целом система мотивации и стимулирования в организации направлена на закрепление квалифицированных специалистов, мотивацию и стимулирование персонала за отсутствием высокоэффективной работы и рост интереса к повышению уровня профессиональной квалификации.

Для определения проблем мотивации на розничном торговом предприятии, необходимо провести оценку уже существующей системы мотивации труда персонала.

Проведем оценку системы мотивации труда работников рассмотрев сильные и слабые стороны мотивации организации АО «Магнит», которые приведены в табл. 2.7

Таблица 2.7

Сильные и слабые стороны мотивации в АО «Магнит»

Сильные стороны (возможности)	Слабые стороны (угрозы)
<ul style="list-style-type: none"> • Развитая система управления персоналом; • Развитая система мотивации персонала к трудовой деятельности; • Наличие сертифицированных специалистов; • Наличие собственного учебного центра для обучения сотрудников; • Хорошая квалификация сотрудников, высокий карьерный рост. 	<ul style="list-style-type: none"> • Люди, не имеющие специального образования, занимают высокие должности; • Отсутствие стратегических установок в области персонала; <ul style="list-style-type: none"> • Наличие вакантных должностей; • Устаревшие должностные инструкции и требования к персоналу; • Устаревшая система оценки результатов труда персонала.

Не смотря на постоянное совершенствование системы развития и обучения кадров, проблемы в АО «Магнит» остаются такие же на протяжении долгих лет: трудности в оценке изменений в работе персонала, низкая результативность обучения, трудности в оценке изменений в работе сотрудников, отсутствия комплексного подхода к обучению специалистов.

Для получения актуальной информации об организации и развитии персонала в АО «Магнит» и дальнейшей разработке мероприятий по ее совершенствованию, нами был проведен анализ данной процедуры, была роздана анкета «Сила воли» (Приложение 3).

Отвечая на вопросы анкеты с максимальной объективностью, сотруднику нужно было ответить по 4-х бальной системе:

- а) «да» (2 балла);
- б) «не знаю, бывает» (1 балл);
- в) «случается» (1 балл);
- г) «нет» (0 баллов).

Результаты опроса представлены в таблице 2.8 (Результаты опроса сотрудников АО Магнит «Косметик») и в таблице 2.9(Внедрение элементов стимулирования торгового персонала с целью увеличения объема продаж в торговой организации ОА «Тандер»).

Таблица 2.8

Результаты опроса сотрудников АО Магнит «Косметик»

Вопрос Работник	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2
2	2	0	0	0	1	2	2	0	1	0
3	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1
4	2	2	2	1	0	2	2	2	1	1
5	1	1	1	1	2	1	0	1	1	2
6	2	2	1	2	2	2	1	2	1	0
7	0	0	2	1	1	2	2	2	2	2
8	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2
9	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1
10	2	2	2	2	2	1	1	2	0	2

Всего:	13	14	13	13	14	14	16	15	14	13
--------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Так на вопрос *«Сдержите ли вы данное сгоряча обещание, если выполнение его приносит вам немало хлопот, иными словами, являетесь ли вы человеком слова?»*:

- 7 сотрудников ответили «да»;
- 2 сотрудника ответили «не знаю»;
- 1 сотрудник ответил «нет».

Такие результаты показывают, что в АО «Тандер»магазине Магнит «Косметик» большинство сотрудников являются ответственными людьми и выполняемую работу качественно и добросовестно, стараются выполнить ее в срок и без задержек по неопределенным причинам.

Система мотивации персонала в торговом предприятии АО «Косметик» складывается из нескольких составляющих (блоков):

- материальная форма мотивации;
- нематериальная форма мотивации;
- социальная форма мотивации;
- самомотивация.

Стимулирование торгового персонала розничной торговли с целью увеличения объема продаж в торговой организации АО «Тандер» состоит из нескольких методов, к которым относятся:

- административные;
- экономические;
- социальные.

Анализ системы стимулирования проводился на основе положения об оплате труда, представленного в приложении 2.

Представленные в таблице 2.9 элементы внедрения в торговой организации ОА «Тандер» системы стимулирования торгового персонала с целью увеличения продаж свидетельствуют о планомерной и постоянной работе по развитию этой системы и повышению стимулирования персонала. Рассмотр-

рим элементы стимулирования торгового персонала с целью увеличения объема продаж в торговой организации ОА «Тандер», представленные в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Внедрение элементов стимулирования торгового персонала с целью увеличения объема продаж в торговой организации ОА «Тандер»

Элемент стимулирования	2015	2016	2017
Общие условия труда:			
- гарантии согласно ТК РФ (больничный, отпуск 28 дней через 6 мес., пособия, фонды) всем сотрудникам;	+	+	+
- безопасность, охрана труда и здоровья (медицинский кабинет, прикрепление к больнице);	+	+	+
- организация питания, создание условий для отдыха;	+	+	+
- поздравления и подарки от компании;	+	+	+
Имидж, культура организации			
- миссия, система общих для организации и персонала ценностных ориентации, логотип, форма сотрудников	+	+	+
- корпоративные мероприятия, праздники	+	+	+
Информирование работников			
- регулярное информирование сотрудников о делах, принимаемых решениях в компании, о своих возможностях и правах	-	-	-
- доступность общих положений, инструкций	+	+	+
Другие элементы			
Системы стимулирования и материальные поощрения, бонусы, доплаты, компенсации, нематериальные поощрения: звания и т.п.	+	+	+
Оценка труда работников, аттестации и учет полученных результатов при управлении карьерой сотрудников	-	-	+
Развитие кадров: адаптация, обучение сотрудников, повышение квалификации	+	+	+
Организация рабочего места: расположение, и оснащение рабочего места	+	+	+
Систематический контроль удовлетворенности персонала своей работой, анализ причин текучести кадров	-	-	+

Руководством предприятия в основу системы стимулирования торгового персонала с целью увеличения объема продаж торговой организации АО

«Тандер» были положены экономические стимулы, т.е. заработная плата. Заработная плата торгового персонала в АО «Тандер» является повременной.

Об этом свидетельствует динамика заработной платы сотрудников организации, представленная в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Динамика заработной платы сотрудников ОА «Тандер»

Категория работников	Период		
	За 2015 г.	За 2016 г.	За 2017 г.
Руководители, руб.	55900	57300	58600
Специалисты, руб.	15000	18000	19500
Рабочие, руб.	11000	12350	13000

Высокая значимость материальных стимулов в первую очередь связана с возрастной структурой персонала. Известно, что в возрасте от 18 до 36 лет ведущим стимулом к трудовой деятельности является именно заработная плата. Кроме того, учитывая, что наибольшую долю торгового персонала составляют женщины, особое внимание уделяется стимулу потребности в стабильности, что так же активизируется через незначительное, но постоянное повышение заработной платы.

Среди других экономичных методов стимулирования торгового персонала в ОА «Тандер» практикуется предоставление скидок на товар.

Кроме экономичных методов стимулирования персонала с целью увеличения объемов продаж в торговой организации ОА «Тандер» уделяется особое внимание социально-психологическим методам. На предприятии проводятся мероприятия, направленные на формирование корпоративного духа, а также на укрепление психологии команды.

Особое внимание уделяется профессиональному развитию сотрудников. Определена концепция подготовки торгового персонала, регламентированы различные формы подготовки, переподготовки, повышения квалификации. Цель внедрения различных форм обучения в торговой организации в АО «Тандер» являются:

- Повышение квалификации персонала;
- Создание кадрового резерва;
- Обеспечение максимальной занятости персонала;
- Повышение качества и общей конкурентоспособности услуг.

Ответственность за эффективное планирование системы подготовки персонала несет специалист. Ответственность за непосредственную реализацию этих решений назначается менеджер, который принимает непосредственное участие в разработке данного решения. Продолжение анализа системы стимулирования с целью увеличения продаж в АО «Тандер» отделом кадров была произведена оценка удовлетворенности сотрудников существующей системой стимулирования.

По пятибалльной шкале были оценены 9 ключевых параметров, указывающих на уровень удовлетворенности. Оценки были дифференцированы по группам: «руководители» и «специалисты и рабочие». Итоговые результаты опроса представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Оценка элементов стимулирования труда в группе компаний торговая
организация ОА «Тандер»

Элемент стимулирования	Среднее значение оценки по пятибалльной шкале	
	Руководители	Специалисты и рабочие
1. Решение социальных проблем: обеспечение всех форм социальных льгот (больничный, пенсия и т. д.) независимо от положения; обеспечение надлежащего уровня безопасности, здоровья, питания, помощи и т. д.	4,5	4,5
2. Содержание труда (интенсивность дня, результативность, соответствие обязанностей должности, удовлетворение)	4,5	3,5
3. Объективность оценки труда вашим руководителем, взаимопонимание с ним	4,0	4,0
4. Заработная плата, материальные поощрения	4,0	2,5
5. Перспективы роста (планирование, продвижение по службе, повышение квалификации, обучение)	3,5	2,5
6. Отношения в коллективе (в вашей команде, в организации в целом)	4,5	4,5

7. Условия труда (расположение предприятия, организация рабочего места)	4,5	4,0
8. Стиль и методы работы руководства (культура, понимание целей организации, отношение с коллективом)	4,5	3,5
9. Информированность работников (о делах предприятия, о сотрудниках, о своих перспективах)	4,5	3,0

Согласно данным проведенного анализа большая часть элементов системы стимулирования оценивается сотрудниками и руководителями на уровне выше среднего. Однако в данной системе есть ряд слабых мест, требующих принятия решений:

- перспективы роста низко оценены как сотрудниками руководства, так и рядовыми работниками;
- оценка содержания труда специалистами и рабочими низкая;
- оценка уровня заработной платы специалистами и рабочими низкая;
- оценка стиля и методов работы руководства специалистами и рабочими низкая.

Это указывает на наличие резервов повышения стимулирования торгового персонала в АО «Гандер».

Таким образом, мы можем констатировать, что на предприятии сложилась достаточно развитая система стимулирования труда, в основу которой положен принцип стабильности.

Связано это в первую очередь с пониманием руководством, что для коллектива, где преобладают женщины, данный принцип является одним из ключевых для стимулирования к эффективному труду.

Использование принципа стабильности проявляется, в первую очередь, в планомерно проводимых мероприятиях по поступательному повышению уровня материального стимулирования, а также в формировании системы корпоративных социальных гарантий.

В тоже время значительный рост затрат предприятия на стимулирование не может продолжаться длительное время в силу принципа эффективно-

сти инвестиций. Необходимо определить действенные направления повышения стимулирования торгового персонала с низкой ресурсоемкостью.

Мотивационная деятельность АО «Магнит» представлена достаточно слабо. Самым главным мотивационным звеном в организациях является директор, который отражает и направляет все мотивационные процессы. В АО «Магнит» используются административные методы управления в форме обязательного предписания (приказ, запрет и т.п.).

Помимо формальной организационной структуры, которая определяет структуру подчинения, прав, обязанностей, полномочий и ответственности, присутствует также неформальная структура, которая не отражена в документах, но решает деловые задачи и цели предприятия на основе человеческих отношений в коллективе.

Также в коллективе сложилась неформальная межличностная система симпатий и антипатий, которая оказывает непосредственное влияние на мотивацию работников, а руководитель организации выступает субъектом этой подсистемы.

Существующая работа премирования является одним из весомых мотивирующих фактором для работников АО «Магнит». Что касается должностных окладов руководителя и специалистов в АО «Магнит», то здесь присутствует окладная и тарифная система оплаты труда согласно штатному расписанию (приложение 4). Период работы и факторы, эффективно влияющие на мотивацию, можно проследить в табл. 2.12

Таблица 2.12

Соотношение периода работы и мотивирующих факторов

Период пребывания в одной должности	Факторы, эффективно влияющие на мотивацию
Первый год работы	Ясность содержания задачи
Второй год работы	Самостоятельность
Третий год работы	Самостоятельность Многообразие требований к мастерству
Четвертый год работы	Самостоятельность Многообразие требований к мастерству
Пятый год работы	Факторы мотивации, связанные с работой, не обеспечивают удовлетворенность ею.

Ранее в АО «Тандер» ограничивались лишь денежной мотивацией (размер окладов и награды), но практика зарекомендовала, что одним лишь увеличением заработной платы одаренных специалистов не удержать. Следовательно, система мотивации в компании содержит как материальную часть (денежные награды и так далее), так и нематериальную часть.

Анализ значения нематериальных потребностей в мотивации персонала свидетельствует, что процесс продажи, консультирования доставляет им огромное удовольствие, потому что исполняет их потребность в оценивании руководством. Вследствие высокой мотивационной роли процесса работы персоналу нравится выбирать поднимающие позитивные эмоции среды деятельности.

При разработке системы мотивации подобает учитывать, что любая концепция мотивации действенна лишь при условиях:

1. заработная плата в компании находится на среднерыночном уровне (в случае если отклонение от среднерыночного коэффициента больше 20% система стимулирования маловероятно будет эффективной).

2. система стимулирования отвечает потребностям работника.

3. система стимулирования на аналогичных фирмах соответствует потребностям рабочего на таком же значении, как и на меньшем.

С целью изучения системы мотивации и степени удовлетворенностью ею в АО «Тандер» был проведен социологический опрос персонала. Анкета представлена в Приложении 5.

Как показало анкетирование, многие анкетированные не совсем удовлетворены имеющейся организацией мотивации штата в организации, и также еще тем как она действует.

На вопрос о размере заработной платы был принят ответ, что большинство рабочих в данной организации недовольны имеющимся уровнем заработной платы. На следующий вопрос о премиях 30% опрошенных ответило, что не удовлетворены объемом и периодичностью выплат.

Большая часть опрошенных, 82%, считают наиболее эффективным видом мотивации - увеличение зарплаты и выплата награды, при этом часть анкетированных все же считает, что нравственные виды стимулирования также актуальны. Изменить порядок мотивации хотели бы 71% анкетированных.

Исходя из вышесказанного, можно произвести следующие выводы:

1. Стимулирующий механизм, хотя и презентован широко, но располагаться в зачаточном состоянии и просит усилий и источников для ее разработки и введения.

2. Стимулирующая политика окончательно не изобретена, вследствие отсутствия в устройстве управления мотивирующей части и специалистов в зоне организации и социологии работы.

3. В организации отсутствует возвратная связь, т.е. рабочий не знает результатов собственного труда; руководитель малоэффективно решает служебные задачи работника; некорректно рассматривает поведение работника.

Эти условия вызывают у рядового рабочего чувство приниженности. Подрываются ощущение гордости, уверенности, в устойчивости своего карьерного положения и возможности последующего продвижения.

Целью регулирования сложившейся экономической обстановкой должно стать увеличение интереса персонала в повышении действенности деятельности компании для извлечения наибольшей прибыли в периоды веского

увеличения рынка и введения новых форм управленческих, экономических и социально-психологических способов управления.

В соответствии с проведенным анализом, для сотрудников группы фирм торговая организация ОА «Тандер» такими направленностями могут стать: увеличение информированности штата о делах компании, формирование эмоциональной уверенности в возможностях служебного роста, а также события по сплочению коллектива. Возможным методом реализации данных направлений может быть построение в коллективе команд с учетом персональных характеристик работников и возможности их сотрудничества.

В результате анализа мы получили представление об основных проблемах, наличие которых свидетельствует о том, что развития персонала в АО Магнит «Косметик» нуждается в изменении и совершенствовании.

Рассмотрим выявленные проблемы персонала в АО Магнит «Косметик» и разработаем рекомендации для их устранения. Применение предложенных рекомендаций позволит АО Магнит «Косметик» максимально результативно применять потенциал и ресурсы, имеющиеся в организации.

Развитие персонала организуется и проводится работодателем для того, чтобы удостовериться в профессионализме и пригодности к деятельности работника в современных условиях. Во время обучения сотрудник обязан показать все свои знания и практическую подготовленность для занятия определенной должности или и возможности претендовать на повышение разряда.

Следует отметить, что периодическое обучение и развитие не только решает определенные задачи развития, управления персоналом и расстановки кадров, формированию резерва на выдвижение сотрудников, но и показывает необходимость обучения, управление карьерой сотрудников.

Общая цель реформирования процесса проведения аттестации персонала заключается в том, чтобы изменить ее из рутинной и обременительной, а также отвлекающей от производительной работы. Процедуры, которая направлена, в первую очередь, на вытеснение нежелательных или неэффектив-

ных сотрудников, в эффективное средство реализации социально-экономической стратегии организации.

При этом результаты обучения должны быть использованы, в свою очередь, для определенной оперативной корректировки стратегии, приведения ее на более высокий уровень, соответствующий реальным целям и задачам предприятия.

Таким образом, во второй главе нами было рассмотрено следующее: полное и сокращенное наименование организации; организационно-правовая форма организации и форма собственности; история развития организации; функции управления персоналом; организация проведения аттестации персонала на предприятии, анализ финансово-экономической деятельности организации за последние три года.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ

3.1. Рекомендации и мероприятия по совершенствованию процесса материального стимулирования мотивации в АО «Тандер»

Как уже ранее отмечалось, стимулирование – это одно из средств, с помощью которых может осуществляться мотивирование. Внедрение материальных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат. Одной из самых распространенных форм стимулирования в акционерном обществе «Тандер» является материальное стимулирование.

Для разработки рекомендаций по совершенствованию процесса материального стимулирования мотивации в АО «Тандер» необходимо разработать мероприятия по совершенствованию системы материального стимулирования с учетом ранее выявленных проблем, которые представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Основные проблемы, выявленные в результате комплексного исследования системы материального стимулирования

№ п/п	Проблема	Цель
1.	Низкий уровень удовлетворенности справедливостью оплаты труда и отсутствием поощрения за результаты труда.	Повышение метода системы материального стимулирования
2.	Равная оплата труда при различных уровнях результативности работника	Составление справедливой оплаты труда для сотрудников
3.	Отсутствие связи заработной платы с результатами работы компании и получаемой ею прибылью.	Повышение заинтересованности персонала в успешном развитии организации (повышение лояльности)

Таким образом, сложившаяся на предприятии система материального стимулирования обладает всеми необходимыми составляющими, однако существует ряд, требующих внимания руководства, проблем. Они не носят раз-

рушительный характер, но требуют незамедлительных мероприятий по их устранению, а также необходимо совершенствование по эффективному и рациональному использованию ресурсной базы предприятия.

Перейдем непосредственно к основным мероприятиям и рекомендациям по формированию эффективной системы материального стимулирования персонала в АО «Тандер».

Таблица 3.2

Основные мероприятия и рекомендации по формированию эффективной системы материального стимулирования в АО «Тандер»

№ п/п	Основные мероприятия и рекомендации	Результат
1.	Разработка и внедрение структурированной системы премирования, основанной на коллективном, так как и на индивидуальном вознаграждении.	Установка четкой границы между уровнем оплаты труда и производительности сотрудников. Премирование сотрудников на основе групповой и индивидуальной оценки.
2.	Необходимо, снизить уровень компенсационных доплат стажерам и увеличить размер доплаты за квалификацию пропорционально должностному окладу. Это заставит более опытных работников повышать свою квалификацию, а молодых работников про стимулировать к более быстрому стремлению к высокой квалификации и продвижению по служебной лестнице.	Установка четкой зависимости между уровнем оплаты труда. Премирование сотрудников на основе доплат за квалификацию пропорциональной должностному окладу.
3.	Необходимо разработать эффективную систему командной работы в коллективе.	Повышение лояльности персонала к организации, которое способствует на высокий уровень результативности работы.

На мой взгляд, эффективная система стимулирования персонала на предприятии АО «Тандер» является:

1. Увеличение дохода:

– улучшая свои квалификационные навыки. Отработав на предприятии определенный срок, каждый работник может повысить свой разряд, пройдя аттестацию. Присваивание той или иной категории по эффектам аттестации обеспечивает сотруднику ежемесячную награду.

– участвуя в квалификационном соревновании. Конкурс «Лучший сотрудник» постоянно проходит в рамках структурных подразделений организации «Магнит». Победитель конкурса в каждом из подразделений зарабатывает премию.

– внося предложения по увеличению эффективности бизнеса. Любые попавшие от работников инициативы и новации в обязательном порядке исследуются комитетом «Магнит – идея». Авторам программ, получивших помощь идейного комитета, платится премия.

– участвуя в проекте по премированию. Программа изобретена для сотрудников, занимающих управляющие должности, и предусматривает ежегодную выплату добавочного вознаграждения по итогам труда, при этом работник может стать партнером компании и принимать участие в принятии существенных решений.

– в трудные моменты. Фирма оказывает материальную помощь в непростых жизненных моментах.

– в заботе о здоровье. Компания выдает сотрудникам и членам их семей безвозмездные и льготные путевки в дома отдыха. Одним из знаменитейших мест отдыха работников является санаторий «Бирюза» (п. Лазаревский, г. Сочи) – многолетний партнер предприятия «Магнит».

– в обеспечении достаточной старости. Для комфорта многотысячного коллектива розничной сети «Магнит» создана коллективная пенсионная программа, участвуя в которой любой рабочий может повысить накопительную часть собственной будущей пенсии.

2. Компенсацию затрат:

– на мобильную связь. Фирма оплачивает мобильную связь работникам, профессиональные функции которых предусматривают нередкие переговоры.

– на ГСМ и амортизацию автомобиля работникам, использующим личные автомобили в производственных целях. Например – супервайзерам.

- на оформление загранпаспорта – водителям – международникам, исполняющим доставку импортных весов компании машинным транспортом.
- на аренду квартир. Линейным менеджерам фирмы при переезде в иной город частично или полностью возмещаются ресурсы, потраченные на плату за съемную квартиру. Также компенсируется перемещение и выплачиваются подъемные.
- на оформление трудовой книжки, если у сотрудника она не имеется. В частности это происходит в работе с продуктами, компания несёт гарантированную ответственность за каждого своего сотрудника, и медицинское обследование в первую очередь.

3. Возможность собственного профессионального становления:

– самым же большим весом работы в компании АО«Магнит» для множества работников является шанс вступить в команду специалистов, вместе с которыми можно вычислять самые сложные вопросы.

– в компании основаны все обстоятельства для того, чтобы работающий и амбициозный работник мог подняться до уровня ТОП – менеджера.

сотрудник сети АО «Магнит» изучает процедуру ввода в обязанность, предполагающую и теоретическое и практическое занятие на каждом уровне и в каждом качестве – стажера, специалиста, начальника. Существует не только очное, но и дистанционное образование. Для управляющих разных уровней учтена программа тренингов, развивающая управленческие навыки. Все вместе это позволяет каждому уменьшать риск совершения погрешностей, увеличить производительность своей работы, шансы на служебный и личностный рост и – непременно – укрепление благополучия каждого члена коллектива.

Для разрешения проблем в целях совершенствования системы мотивации труда АО Магнит «Косметик» необходимо разработать механизм мотивации, направленный на поддержание комфортного социально-психологического климата в коллективе. Проблема мотивации в АО Магнит «Косметик», по моему мнению, это сочетание таких методов как:

- материальная причастность к данной конкретной деятельности;
- личный интерес к процессу работы;
- гласное рассмотрение результатов трудового движения.

При развитии и сплоченности коллектива руководителю нужны знания и выполнение координационных и психологических правил и принципов. Например, чтобы не оказаться в зависимости от ранее полученных сформировавшихся оценочных установок, положительно будет учитывать правило неадекватности отражения человека человеком. На базе эффекта ложного согласия («Так говорят все») может определиться ошибочное представление о работнике. Вред для деятельности коллектива наносит на эффект снисхождения. Типичная логическая ошибка может быть постоянна на неверном предположении узкой связи некоторых свойств личности с признаком поведения. К примеру, малоразговорчивость не всегда является симптомом ума и т.п.[15].

Без мотивации персонала невозможно добиться высокой производительности труда и успешных результатов деятельности компании. Вследствие этого каждый руководитель, несомненно, желает обладать наиболее эффективной технологией мотивации собственных сотрудников. Как определить уровень мотивации персонала? Для этой цели существует специально разработанная методика определения мотивации. Она предусматривает разнообразные тесты, которые могут включать в себя проведение с сотрудниками предметных переговоров, а также заполнение ими тематических анкет.

По результатам подобного тестирования можно делать выводы о наличии у работника:

- Интересы к процессу трудовой деятельности;
- Морального удовлетворения от результатов собственного труда;
- Заинтересованности в повышении заработной платы;
- Стремления повышать собственную эффективность.

– На основе сделанных выводов строится дальнейшая стратегия и тактика работ по мотивированию сотрудников компании.

Успешный современный руководитель должен обладать целым рядом разнообразных методик, позволяющих оценить уровень мотивации сотрудников. Только в этом случае он сможет проводить эффективную кадровую политику, направленную на процветание компании и опережение конкурентов. Методики по мотивации Современные методы мотивации не ограничиваются лишь материальным стимулированием работников. Не менее важную роль авторитетные специалисты отводят и нематериальному поощрению. Рассмотрим более подробно составляющие каждого варианта.

Технология мотивации посредством материального стимулирования включает в себя:

- Установление должностного оклада, имеющего достойный размер с реальными перспективами его дальнейшего увеличения;
- Премирование сотрудников по результатам их труда;
- Применение специальных надбавок за дополнительные заслуги перед компанией.

В современном мире никто не берется отрицать тот факт, что именно заработная плата выступает главнейшим мотиватором персонала к трудовой деятельности, однако применение данного ресурса в большинстве компаний, как правило, весьма ограничено. Коммерческое предприятие просто не может направлять все доходы только на оплату труда сотрудников. На эти цели выделяются лишь строго ограниченные средства.

Кроме того, самыми авторитетными специалистами в области современных методов мотивации было замечено то, что даже очень высокая заработная плата способна стимулировать персонал к более результативному труду лишь до определенного момента, после которого увеличение ее размеров уже не вызывает ожидаемого эффекта. Иначе говоря, только лишь деньгами невозможно заставить сотрудника вкладывать в работу все свои силы.

Для этого необходима совокупность мотивирующих факторов, включающих нематериальную составляющую.

К технологии мотивации посредством нематериального стимулирования относится:

- Создание для сотрудников комфортных условий труда;
- Предоставление работникам возможности продвижения по карьерной лестнице;
- Применение системы морального поощрения.
- К примеру, письменные или устные благодарности за положительные результаты трудовой деятельности;
- Поддержание благоприятной атмосферы в коллективе;
- Прочие моменты, способные вызвать у сотрудников заинтересованность в увеличении собственной результативности.

На сегодняшний день доказано, что именно совокупность материального и нематериального стимулирования персонала приносит наибольший эффект в мотивировании сотрудников на эффективную трудовую деятельность.

Важным механизмом объединения коллектива является психологическая совместность его членов. Наличие двух несопоставимых людей (особенно в малых коллективах) действительно складывается на атмосфере в самом коллективе. Особенно пагубны последствия, если несовместимыми окажутся формальный и неформальный лидер или непосредственно связанные должностными обязанностями руководители. Поэтому знать о психологической сопоставимости необходимо знать всем, кто работает с людьми или создает трудовой коллектив.

Механизмом объединения коллектива также считается сработанность. Сработанность обрисовывается высокой продуктивностью совместной работы сотрудников. Таким образом, база сработанности – это успешность и полезность именно совместной работы, когда между ее участниками появляется согласованность действий.

Следующим механизмом сплочения коллектива является дисциплина. Она является важным средством и в тоже время обязательным условием развития производственного коллектива. Ее недостаток не только убирает возможность рационального взаимодействия, но и делает проблемным само существование коллектива. Следовательно, дисциплина—это форма отношения между людьми, которая обуславливает создание доверительной, благожелательной, комфортной обстановке в коллективе. Методы выработки и поддержания дисциплины определяется стилем руководства коллективом.

В непосредственной связи с дисциплиной находятся требовательность к себе и другим лицам. В условиях социально-экономических связей по собственной деятельности выступает за увеличение объема запросов, предъявляемых к его работе. Следует отметить, что одной из совместных целей имиджа коллектива является продукт положительного взаимоотношения его работников к предъявляемым требованиям.

Увеличение требовательности, формирование и течение положительных мотивов работы не только не исключает, а напротив, предполагает благожелательное, внимательное отношение к надобностям людей, заботу о наилучшей организации их обстановки.

Руководителю необходимо учитывать круг интересов и запросы каждого сотрудника, его характерные специфики, чтобы наилучшим образом приспособить его в коллективе, подтолкнуть его лучше трудиться.

Роль данного вида стимулирования особенно высока. Принципы материального стимулирования сотрудников в следующем:

- Это стимулирование возрастающей производительности труда рабочих.
- Мотивация наемного сотрудника к эффективному и хорошему труду.

Материальное стимулирование обладает двумя основными видами:

- Материальное стимулирование денежными средствами (плата по тарифам и окладам, награды, доплаты, штрафы и др.)

– Материальное стимулирование разными материальными благами (жилплощади, предметы быта и д.р.).

Материальное стимулирование направлено на мотивацию наемного работника к эффективному и качественному труду, который позволяет получить определенную прибыль, но и покрыть издержки нанимателя.

Важными инструментами материального стимулирования являются доплаты, надбавки к заработной плате, компенсации, премирование:

Доплатам свойственны черты поощрительных форм материального стимулирования, доплата является формой вознаграждения за вспомогательные результаты труда. Доплаты же получают лишь те, кто участвует в свершении дополнительных результатов работы, дополнительного экономического результата. Увеличение величины доплат зависит главным образом от роста персональной эффективности труда конкретного сотрудника и его вклада в общие результаты. При снижении признаков работы доплаты имеют все шансы быть не только уменьшены в объеме, но и полностью аннулированы.

Надбавка к заработной плате – это денежные выплаты сверх нормированной заработной платы, которые стимулируют работника к повышению эффективности труда.

Доплаты к тарифным ставкам позволяют стимулировать эффективность труда работника. Доплата создает стимулы для относительно долгосрочных действий. Но для ее эффективного функционирования необходимо иметь четкую систему аттестации работников всех категорий с выделением определенных признаков или даже критериев для установления того или иного вида доплат и с широким участием в этой работе трудового коллектива.

Компенсации денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими их обязанностей.

Важными инструментариями материального стимулирования считаются доплаты, премии к заработной плате, вознаграждения, премирование:

Доплатам свойственны свойства поощрительных видов материального стимулирования, доплата считается формой вознаграждения за вспомогательные результаты труда. Доплаты же обретают лишь те, кто участвует в свершении дополнительных результатов работы, дополнительного экономического результата. Увеличение величины доплат зависит главным образом от роста персональной эффективности труда конкретного сотрудника и его вклада в общие результаты. При снижении признаков работы доплаты имеют все шансы быть не только уменьшены в объеме, но и полностью аннулированы.

Надбавка к заработной плате – это такие денежные выплаты выше нормированной заработной платы, стимулирующие сотрудника к повышению производительности труда.

Доплаты к тарифным ставкам позволяют стимулировать эффективность труда рабочего. Доплата формирует стимулы для относительно долгосрочных действий. Но для ее эффективного функционирования необходимо иметь четкую систему аттестации работников всех категорий с выделением определенных признаков или даже критериев для установления того или иного вида доплат и со свободным участием в этой службе трудового коллектива.

Вознаграждения денежные выплаты, поставленные в целях компенсации работникам затрат, сопряженных с исполнением ими их прямых обязанностей.

Важнейшим направлением материально денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения.

Премия нестабильна в своей части. Ее величина может быть различной, она может не начисляться. Это основное различие между премией и надбавкой к заработной плате. Применение премии призвано гарантировать оперативный отклик на изменение обстоятельств и конкретных проблем производства.

При материальном стимулировании проявляются следующие психологические тенденции.

1. Чем выше ценность и регулярность награды, тем выше эффективность деятельности работников.

2. Эффективность труда наёмных работников при запоздалом вознаграждении ниже, чем при немедленном.

3. Если высокие рабочие показатели со временем прекращают вознаграждаться, то продуктивность труда работника незаметно возвращается к изначальному значению.

Составляющими премирования являются: показатели премирования, условия его применения, источник и размер премии, круг премируемых.

Показатель премирования – определяет трудовые показатели, которые подлежат специальному поощрению, т.е. премии. В качестве показателей премирования должны быть такие показатели производства, которые способствуют достижению высоких конечных результатов. Необходимо определить, кто конкретно включен в круг премирования. Дело в том, что премированием охватываются только те сотрудники, труд которых нужно дополнительно премировать. Эта необходимость объясняется задачами и конкретными условиями труда и производства.

Центральное место в поощрительной системе занимает размер премии. Эффективность используемой системы премирования работодатель видит в увеличении эффективности труда рабочих, работник в величине денежной суммы, полученной в виде премии. Устанавливаться размер премии может в относительном и абсолютном выражении.

Достоинством непосредственной формы является его оперативность и очень ясная и непосредственная взаимосвязь между действием и стимулом. На сегодняшний момент материальное стимулирование труда это одна из самых эффективных систем для побуждения работников к активной трудовой деятельности. Основные проблемы, выявленные в результате комплексного исследования системы материального стимулирования АО «Тандер».

Менеджеры часто задаются вопросом, как решить проблему недостаточной вовлеченности сотрудников, повысить удовлетворенность своей работой и выполнить свои обязанности в компании.

Факторы, влияющие на уровень мотивации команды
Сложность управления командой обусловлена как необходимостью выбора людей с узкой профессиональной квалификацией, часто различающихся по своему опыту, но, прежде всего, разных по своему характеру. Тем не менее существует ряд факторов, общих для большинства сотрудников, чье знание может не только облегчить управление менеджером, но и помочь повлиять на мотивацию группы.

Сотрудники мотивированы двумя элементами:

1. Внешний фактор, то есть все, что окружающая среда (предприятие, директор, менеджер) имеет в своем распоряжении:

Система нефинансовых льгот, системы премирования, развлекательные и социальные пакеты, софинансирование для развития карьеры и т. д.

2. Внутренний фактор или императивы и механизмы, инициирующие появление:

Готовность принять вызов (в специальных проектах), достижение более высоких результатов, чем обычно (в постоянных задачах вытекающих из должностных обязанностей).

Ниже мы будем иметь дело только с внутренними факторами, так как часто определяется совокупность внешних мотиваторов, назначаемых руководством, а менеджер редко влияет на его расширение. Кроме того, через некоторое время бенефициары рассматриваются как дебиторская задолженность, что ослабляет их стимулирующую функцию. Мы рассмотрим (внутренние) мотиваторы, но с точки зрения возможности повлиять на них или поддерживать их на определенном уровне со стороны менеджера. С той разницей, что это означает влияние на диапазоны характеристик каждого человека, а не на ваучер покупок.

1. Реализованные эффекты

Для сотрудника важно, чтобы деятельность способствовала росту результатов, достигнутых компанией. Они не должны быть измеримыми результатами (увеличение производства, продаж, доходов). Если мы говорим о команде в подразделениях офисов, общественно-полезных организациях, культурных центрах и т.д. То результатом является также повышение значимости того или иного подразделения в округе, улучшение обслуживания клиентов, участие в дальнейших мероприятиях, реагирование на новые потребности окружающей среды.

Независимо от миссии организации, остаточные задачи будут выполняться с большей вовлеченностью, если последствия будут постоянными и многообещающими. Это связано с необходимостью в здравом смысле и уверенностью, что усилия не будут потрачены впустую и будут способствовать достижению чего-то ценного.

Когда сотрудники видят ценность того, что они делают, их усилия по достижению более высоких рабочих эффектов возрастают. Поэтому, мотивируя команду, ее участники должны показывать перспективу. Осознайте важность данной деятельности для окружающей среды, организации, группы, самого работника.

2. Чувство общности

Использование сотрудников на начальном этапе определения целей создает основу для положительной мотивации, которую мы будем использовать - как менеджера, так и сотрудников - в ходе реализации. Сотрудник замечает свою роль, важность его навыков и опыта. Чувство полезности, значимости всего человека, совместное владение целью также возрастает, что, в свою очередь, означает повышение ответственности за достигнутые результаты.

За счет своего вклада он в некотором смысле приобретает участие в предприятии. Поскольку люди больше стремятся укрепить то, что сами создают, поддержка распространяется на людей, участвующих в действии. При

необходимости сотрудники будут помогать друг другу, мотивировать друг друга, потому что вместе - по крайней мере, пока цель не будет достигнута - они стали владельцами задачи.

Цепочка выгод, вытекающих из этого факта, не заканчивается на этом. Впоследствии возникает чувство удовлетворения, особенно если ему удастся эффективно устранить возникающие препятствия. Совместное владение целью влияет на моральный дух команды, и, побуждая людей выполнять все более сложные задачи, вся команда повышает свою квалификацию.

3. Задачи, соответствующие возможностям

Сотрудники развиваются, повышают свою квалификацию и приобретают опыт, когда у них есть четко определенные цели, но стоит обратить внимание на молодых людей или поручить задачу, которой у них никогда раньше не было возможности достичь. Эти люди будут чувствовать себя лучше, когда мы поручим им частичные задачи, на более короткое время и на начальном этапе всей реализации, чтобы можно было исправить любые ошибки.

Слишком отдаленные, далеко идущие цели обескураживают, потому что страх неудачи (а у людей с меньшим опытом он выше и более разрушительен, чем у опытных волков) длится слишком долго, долгосрочная перспектива оценки его навыков снижает энтузиазм. Отсутствие опыта само по себе является стрессовым фактором и поэтому сильно демотивирует, особенно для молодых сотрудников.

Поэтому, маленькими шагами, начиная с небольших задач, давайте поможем молодым сотрудникам, и тогда, возможно, у них появятся навыки, которых нет у опытных сотрудников. Если мы не уберем волю к достижению вершин со слишком большими, серьезными задачами уже на старте, то первой, хорошо выполненной задачей будет внутренняя движущая сила на долгое время.

Мотивация начинается с эмоций, со стремления к достижению лучших и лучших результатов, затем принимаются меры. Стоит обратить внимание

на опытных сотрудников, которые оценивают следующие этапы работы и остерегаются демотивации молодежи на первых проектах.

4. Удовлетворение

Даже если реализация проекта является дополнительной задачей, для которой на доске выделены бонусы, стоит отметить, что именно будет присуждено. Конечно, для компании самое важное - выполнить задачу на нужном уровне в установленные сроки. Однако для менеджера также важно, что произойдет во время выполнения задачи в команде, чтобы в будущем управлять все более квалифицированной группой.

Поэтому, как способ достижения главной цели, давайте обратим внимание на такие аспекты, как сотрудничество, готовность помогать другим, позитивное отношение, быстрое реагирование и устранение ошибок, упреждающее стимулирование, основанное на том, чтобы показывать успехи как можно чаще, а не сосредотачиваться только на неудачах коллег. Хорошо функционирующая команда - это один за всех, компактный заказ для общей цели.

Построение собственной позиции на ошибках другого было приемлемо на начальном школьном уровне, в команде сотрудников чрезмерно усердный информатор является источником проблем, снижая энтузиазм всей команды. Менеджер должен быть важнее для связи, лояльного сотрудничества и подтягивания самого слабого, не поддерживающего одного питомца.

Вознаграждение за позитивное отношение еще больше укрепляет связи, потому что принадлежность к сильной группе во главе с беспристрастным лидером влияет на эффективность всей команды. Растет чувство общей силы, благодаря которому преодолеваются все препятствия.

Наградой за работу не обязательно должно быть финансовое удовлетворение - словесная награда отдельных людей на форуме, или официальная, громкая благодарность находится в памяти награжденных гораздо дольше, чем материальная награда!

5. Мотивирующее признание

Естественной характеристикой каждого человека является желание быть оцененным. Люди хотят признать свои индивидуальные достижения в профессиональной сфере. Хотят, чтобы их заметили, как личность, а так же их вклад в достижения команды. Даже если они замкнуты по своей природе или они работают в тени, но их усилия способствуют поддержанию целого результата на соответствующем уровне.

Признание вклада работника может быть формой подтверждения по случаю итогов прошедшего периода или циклических встреч команды. Личные достижения сами по себе мотивируют, но уровень мотивации увеличивается и длится намного дольше, если руководитель их замечает и ценит их ценность.

Потому что каждый человек, даже самая сильная личность, которая знает свою собственную ценность, подтверждает свое мнение только тогда, когда окружающая среда посылает ему аналогичную обратную связь, поэтому признание в глазах вышестоящего становится тем более ценным. Это придает смысл индивидуальному существованию - для людей с низкой самооценкой признание работает на ценность, что является еще более сильным мотиватором.

Многолетние исследования, проведенные в командах сотрудников, ясно указывают на то, что признание является наиболее мотивирующим фактором для достижения еще более высоких результатов.

6. Отношение менеджера

Отношение менеджера может быть и демотивирующим и ободряющим. Сотрудники чаще сотрудничают в команде, если лидер ценит индивидуальность человека. Отношение ко всем как к однородной массе людей, обращаясь только к публике, безлично (вы всегда, вы все) убивает смысл значения работника, нарушает автономию, снижает моральный дух.

Коллективизм не консолидируется, если группа убеждена, что менеджер признает успех команды как неопознанное целое. Что еще хуже, он без

колебаний откажется от отдельных членов ради неопределенного «блага целого» или отстаивает свою собственную позицию, назначая себе все заслуги. Компетенции менеджера также влияют на мотивацию.

7. Связь

Определение стандартов уважения и уважения является основой организационной и личной культуры сотрудников, а нисходящее общение не менее важно.

Во-первых, четкие ожидания. Это не означает, что вы не должны поднимать планку, от этого так же будут проблемы. Однако вам нужно отрегулировать рост по опыту сотрудника, чтобы не перегружать его задачей, которую невозможно выполнить.

Сотрудник с большей готовностью возьмет на себя задачу, когда ему будет указан путь, понятны следующие шаги, и объяснены какие ресурсы использовать... Все это вызывает внутреннее убеждение в том, что задача выполнима, что сотрудник может справиться, он может это сделать. Его мотивация к работе возрастает, потому что он точно знает, чего от него ожидают, обязанности были определены начальником, поняты и приняты им.

Соппротивление неточным задачам заключается в каждом человеке, но умело разбитое задание превращается в союзника.

Во-вторых, четкое определение объема ответственности при выполнении задачи означает, что у работника есть чувство контроля над ситуацией, над этапами работы и временем, необходимым для выполнения. Ничто так не обескураживает, как блуждание в тумане, симуляция действий, выполнение замещающих действий, отсутствие перспективы конца и видения результатов, короче говоря - нет контроля.

Мотивирующий способ общения состоит из трех этапов:

- Четкое объяснение задач, которые необходимо выполнить;
- Информация о влиянии задач на основные цели компании;
- Информация о результатах сотрудников (оценка работы).

8. Поднятие планки

Повышение планки имеет важный аспект мотивации - благодаря этому сотрудники показывают, что они верят в свои навыки, что они могут ожидать лучших результатов, потому что они амбициозны и надежны, и менеджер должен это ценить. Это укрепляет самооценку подчиненного, дает ему внутреннюю силу. Принимая позитивное, преактивное отношение к нему и концентрируясь на сильных сторонах, сотрудник выделяет черты своей личности, которые, возможно, даже самому работнику не воспринимались.

Ценный менеджер высвобождает инициативу, поддерживая и укрепляя позитивное видение своей личности. Другая сторона той же медали - трактовать ошибки не как вклад в наказание, а как урок на будущее. Мы учимся на своих ошибках как можно быстрее, если есть возможность сделать из них конструктивные выводы. Индивидуальный отказ не обязательно означает потерю. Неадекватные (слишком высокие) ошибки, последствия в будущем превратятся в страх неудачи, который трудно преодолеть. Что может полностью блокировать готовность взяться за новые задачи, то есть никакой мотивации вообще.

Мечты о развитии на карьерном пути, продвижении по службе, увеличении сферы ответственности похоронены, работник не видит своего будущего, медленная растительность начинается только с легкой, безопасной деятельности. Если у кого-то в команде неожиданная, трудная жизненная ситуация, которая также влияет на работу, лучше отодвинуть его от проекта или изменить объем обязанностей на определенный период. Таким образом, мы остановим множество сбоев, а взамен мы позволим сотруднику добиться незначительных успехов.

9. Понимание профиля сотрудника

Менеджер должен внимательно следить за поведением работника и узнавать о его талантах и умениях, не забывая при этом о предрасположенности, потому что люди очень разные. Без признания потребностей невозможно ответить на них.

На рынке есть много диагностических инструментов, которые облегчают определение профиля сотрудника, но они не являются необходимыми. Достаточно задать несколько вопросов на собрании команды, чтобы выяснить, чем руководствуется сотрудник на работе и в личной жизни, что для него является приоритетом, как он строит свою систему ценностей, куда он идет, чего он хочет достичь, каковы его чувствительные моменты (Здесь самое веселое «коллеги обо мне» работает лучше - вы можете увидеть больше на стороне), что вы не можете терпеть и к чему вы готовы присоединиться.

Например: человек, который ставит семью на первое место в жизни, проявит больше приверженности дополнительному заданию в обмен на семейную поездку за город, чем молодой, бездетный одинокий, для которого покупка квартиры является самой важной вещью на данный момент.

10. Готовность меняться, как мотиватор.

Сильная мотивация исходит из необходимости изменить существующую неблагоприятную ситуацию на лучшую. Недовольство вдохновляет на действия. Сотрудники видят больше и обычно знают, что нужно сделать, чтобы изменить статус-кво. Следовательно, стоит использовать возникающие критические замечания и в позитивном ключе перенаправить энергию на реформирование деятельности.

Мотивированные сотрудники могут творить чудеса в вашем бизнесе. Эта статья объясняет, как мотивировать ваших сотрудников. Безусловно, счастливые и увлеченные сотрудники приведут к победе.

Искусство мотивации сотрудников сводится к изучению и отработке навыков людей. Способность взаимодействовать с сотрудниками на реляционном уровне во многом будет определять, насколько эффективно вы сможете мотивировать их, чтобы сделать ваш бизнес успешным.

1. Продемонстрировать энтузиазм.

Вы задаете тон своим сотрудникам. Если вы не мотивированы, ожидайте, что ваши сотрудники тоже будут не мотивированы. Точно так же, если вы проявите энтузиазм к своей работе, он перейдет к вашим сотрудникам.

2. Взаимодействие с вашими сотрудниками.

Важно, чтобы вы регулярно общались со своими сотрудниками. Большая дистанция между вами и вашими сотрудниками создает ощущение холодного, безразличного автократа, а не заботливого, сострадательного лидера, которым вы хотите быть. Периодически выходите из-за стола, и пусть ваши сотрудники общаются с вами лицом к лицу.

3. Отмечать достижения.

Потратьте время, чтобы отпраздновать достижения. Когда вы попросили своих сотрудников приложить дополнительные усилия, чтобы завершить крупный проект, для них вполне разумно ожидать небольшого праздника. Это может быть так же просто, как заказать пиццу, или так же экстравагантно, как организовать ежегодную праздничную вечеринку за пределами офиса.

4. Предложить стимулы.

Со стимулами, деньги не всегда главное. Иногда лучшие стимулы требуют немного творчества с вашей стороны. Помимо предоставления гибкого времени сотрудникам, которые демонстрируют выдающийся сервис и производительность, вы можете делать такие вещи, как предлагать билеты в театр или ресторанные подарочные сертификаты «работнику месяца».

5. Относиться к своим сотрудникам с добротой.

Доброта и понимание с вашей стороны будут иметь большое значение для мотивации ваших сотрудников, чтобы помочь вам достичь ваших целей в качестве предпринимателя. Неожиданные события, такие как больные дети или другие личные кризисы, могут помешать повседневной работе.

Насколько это, возможно, постарайтесь дать вашим сотрудникам пространство, необходимое для ухода за их семьями. Результатом будут более

счастливые сотрудники, которые с большей вероятностью будут давать вам все, что у них есть, после того, как их семейный кризис утихнет.

6. Слушать.

Прежде всего, прислушайтесь к тому, что говорят ваши сотрудники, и дайте им знать, насколько вы цените их вклад. Лояльность, которую это внушает вашим сотрудникам, будет оправдывать затраты.

Таким образом, сложившаяся на предприятии система материального стимулирования обладает всеми необходимыми составляющими, однако существует ряд, требующих внимания руководства, проблем. Они не носят разрушительный характер, но требуют незамедлительных мероприятий по их устранению, а также необходимо совершенствование по эффективному и рациональному использованию ресурсной базы предприятия.

3.2 Разработка программы совершенствования системы материального стимулирования персонала и оценка ее эффективности

Результаты проведенного исследования, представленные второй главе, свидетельствует о том, что в компании АО «Тандер» используется сдельно-премиальная и повременно-премиальная системы оплаты труда для различных категорий работников. Фонд материального стимулирования подразделений формируется по итогам работы за месяц, квартал, полугодие.

Система материального стимулирования состоит из двух основных частей: заработная плата и социальный пакет.

Размер заработной платы привязан к выполняемым должностным обязанностям и зависит от результатов деятельности сотрудников, структурных подразделений, компании в целом.

Заработная плата состоит из тарифной части (оклад/тарифная ставка), премиальных выплат и выплат компенсационного характера, предусмотрен-

ных Трудовым кодексом Российской Федерации, и индивидуальной надбавки.

Состав Социального пакета привязан, с одной стороны, к выполняемым обязанностям (уровню ответственности), поэтому он прямо зависит от категории персонала. С другой стороны, состав Социального пакета зависит от мотивационной направленности работников. Схематичный состав системы стимулирования представлен на рисунке 3.1.

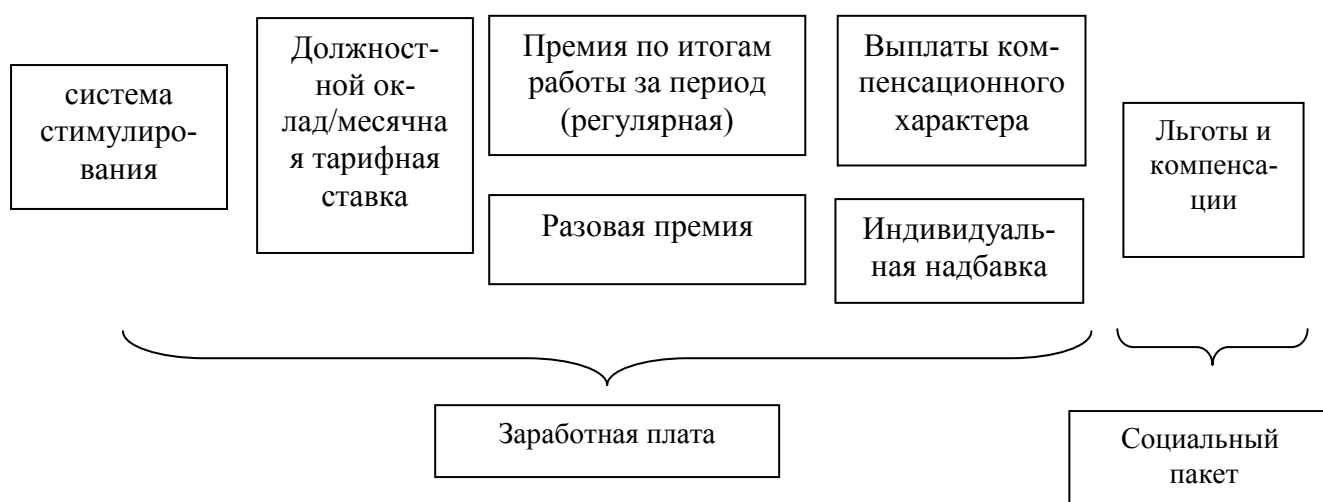


Рис.3.1 Состав системы стимулирования АО «Тандер»[составлено автором]

Применение представленной модели системы стимулирования необходимо для обеспечения реализации следующих программ совершенствования эффективной системы стимулирования персонала компании:

- Обеспечение взаимосвязи между размерами должностных окладов (тарифных ставок) и выполняемыми должностными обязанностями сотрудников за счет установления окладов/ставок на основании оценки ценности рабочих мест;
- Обеспечение взаимосвязи результатов работы за период времени с размерами вознаграждения за счет установления показателей эффективности деятельности («регулярная» премия);

- Поощрение выполнения разовых, нестандартных задач (разовая премия);
- Учет индивидуальных особенностей трудовых отношений (дефицитность профессии на рынке труда, высокий профессиональный уровень работника и т.д.) за счет установления индивидуальной надбавки;
- Повышение качественного уровня социально-трудовых отношений за счет предоставления сотрудникам льгот и компенсаций (социального пакета).

В таблице 3.3 представим программу мер стимулирования персонала по датам реализации.

Таблица 3.3

Программа мер для реализации мотивации в АО Магнит «Косметик»

Задачи	Вид работ	Срок	Ответственный	Стоимость, тыс. руб.	Ожидаемый результат, тыс.руб.
Улучшение социально-психологического климата в коллективе	Похвала	На каждом 5минутном собрании перед началом смены	Руководитель	–	Повышение производительности труда на 0,01%
Улучшение социально-психологического климата в коллективе	Вывешивание фотографий лучших работников по итогам работы за год, на доску почета	1 раз в квартал	Специалист ОК	20,00	Повышение производительности труда на 0,01%
Улучшение социально-психологического климата в коллективе	Вручение грамот по итогам работы за полугодие	1 раз в полгода	Руководитель	20,00	Повышение производительности труда на 0,01%
Итого:				40,00	0,03%

Рост производительности труда приведет к росту выручки:

$$(0,01\% + 0,01\% + 0,01\%) = 0,03\%$$

$$Vp1 + Vp2 + Vp3 = Прт$$

где $Vp1, Vp2, Vp3$ – виды работы.

Прт – производительность труда.

Целью предложенного нами проекта является совершенствование организации в мотивации сотрудников в АО Магнит «Косметик», направленного на получение оптимальных результатов, это способствует увеличению объемом продаж. Согласно табл.3.3 программа мер для реализации мотивации в АО Магнит «Косметик» развивается, за хорошую работу сотрудники получают грамоты, премии.

Чтобы бизнес преуспел и процветал, нужны преданные и трудолюбивые сотрудники, работающие вместе в гармонии. И чтобы это иметь, должны мотивировать свой персонал. Люди, которых хотите иметь в своем бизнесе, – это те, кто с энтузиазмом относится к своей работе.

Однако, согласно недавнему исследованию, своей работой недовольны 13% людей по всему миру. Это означает, что много сотрудников по всему миру недовольны своей работой, из-за чего они менее продуктивно выполняют свои обязанности. Таких работников, должны избегать, поскольку они могут вызвать ряд негативных последствий для вашего бизнеса.

Хотя эти работники могут быть источником негатива и навредить бизнесу, ваши усилия по улучшению навыков управления людьми могут стать поворотным моментом. Вот 7 советов, которые помогут вам привлечь и мотивировать своих сотрудников:

1. Общаться с сотрудниками.

Большинство работников – это те, кто не чувствует сильной связи с компанией и коллегами, что приводит к неполноценности при выполнении задач. Чтобы противостоять этой тенденции, не относитесь к своим сотруд-

никам как к незнакомцам. Сделайте так, чтобы часто общаться со своими работниками, чтобы создать с ними прочную связь.

Менеджеры, которые видят свой персонал каждый день, не должны стесняться общаться со своей командой. Помимо участия в случайных разговорах, также должны часто проводить короткие встречи, которые способствуют непрерывному обмену мыслями и идеями. Если у вас есть работники, которые работают удаленно, обязательно пригласите их, используя эффективное приложение для внутренней связи. Такой инструмент должен включать различные функции, такие как обмен сообщениями, персонализированные обновления, опросы, планирование и аналитика.

2. Познакомить с сотрудниками.

Можно развивать более сильные связи со своими сотрудниками, узнав их лучше. Поскольку вы, скорее всего, будете проводить с ними несколько дней в неделю на работе, почему бы не воспользоваться возможностью узнать больше об их жизни за пределами работы - конечно, в разумных пределах. Спросите их, какое у них хобби, или как их семья. Когда сотрудники чувствуют ваш искренний интерес к своей жизни, они будут более мотивированы.

3. Признавать успехи.

Если в команде удалось выполнить сложный проект или если какой-либо конкретный работник выполняет исключительную работу, не стесняйтесь поздравлять их за приложенные усилия. Если достижение огромно, вы можете пригласить свою команду на импровизированный праздничный обед или ужин. Будучи лидером, который признает успехи других, вы можете способствовать позитивному поведению и мотивировать своих сотрудников выполнять свою работу еще лучше.

4. Слушать их отзывы и принимайте меры.

Проводите ежемесячные опросы сотрудников, чтобы узнать мысли и чувства вашей команды. Делая это, вы можете узнать о проблемах, которые не позволяют им полностью раскрыться. Задайте вопросы об удовлетворен-

ности работой и эффективности политики и стратегий. Также узнайте, чтобы они изменили. Когда сотрудники видят, что вам важно их мнение, и вы готовы предпринять соответствующие действия для решения проблем, они будут эффективнее работать.

Поскольку сотрудники являются самыми большими активами вашей компании, вам необходимо предпринять некоторые шаги, чтобы сохранить их мотивацию и участие. Принимая во внимание эти советы, можно сформировать сильную команду вовлеченных и преданных делу работников, которые могут помочь бизнесу расти и улучшаться.

В третьей главе нами были рассмотрены направления совершенствования системы материального стимулирования на предприятиях розничной торговой сети на примере АО «Тандер». Были даны Рекомендации и мероприятия по совершенствованию процесса материального стимулирования мотивации в АО «Тандер». Была разработана программа совершенствования системы материального стимулирования персонала для АО «Тандер».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Неоспоримо высокой является роль мотивации персонала для организации в целом, что определяется направленным воздействием на работника посредством его потребности для достижения, поставленных целей организации.

Стимулирование трудовой деятельности – это воздействие организации с помощью материальных и моральных средств побудить сотрудников к труду, а также к повышению производительности и качества труда, для достижения главных целей организации. Максимальная отдача является главной целью стимулирования труда от использования имеющихся трудовых ресурсов.

Стимулы можно разделить на материальные и нематериальные.

К материальному стимулированию относят: заработную плату, премии, надбавки и доплаты. К нематериальным способам стимулирования относят организационные, моральные и стимулирование свободным временем.

Организационные методы включают вовлечение сотрудников в участие в делах организации, перспективы приобретения новых навыков, знаний. Моральные стимулы включают: создание условий, при которых люди будут испытывать профессиональную гордость за то, что они могут выполнять свою работу лучше, чем другие.

Стимуляция свободного времени регулирует поведение работника на основе изменения времени его трудоустройства.

Эффективная система мотивации персонала должна основываться на принципах: сложность, последовательность, регулирование, специализация, стабильность, целенаправленное творчество. Перечисленные принципы должны применяться в совокупности, так как это даст гарантию получения хороших результатов. Тогда это станет реальностью, значительно повысив эффективность и качество работы. Формирование и внедрение системы мо-

тивации персонала – это достаточно длительный процесс внесения существенных и постепенных изменений, который рассчитан на более чем один год. Многие организации рано или поздно сталкиваются с необходимостью разработки или пересмотра существующей системы мотивации персонала.

Подводя итог, можно сделать вывод, что мотивация является наиболее важной концепцией в подходе к поведению человека на рабочем месте. Знание механизма мотивации необходимо в практической работе управления персоналом. Помогает в распределении и планировании работы.

Объектом исследования послужило акционерное общество «Тандер».

АО «Тандер» – это молодая динамично развивающаяся компания, отвечающая за продажу продовольственных товаров и непродовольственных товаров для дома.

В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблемы мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект который, который они могут принести значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Эффективность их работы определяет результат деятельности организации. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду труда работника имеет и компания, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании АО Магнит «Косметик» необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнять поставленные перед ним задачи.

В результате проведенного исследования нами были выявлены следующие проблемы:

- Низкий уровень удовлетворенности справедливостью оплаты труда и отсутствием поощрения за результаты труда;
- Равная оплата труда при различных уровнях результативности работника;

- Отсутствие связи заработной системы с результатами работы компании и получаемой ею прибылью.

Для решения этих проблем были предложены мероприятия по совершенствованию стимулирования труда персонала АО «Тандер»:

- Разработка и внедрение структурированной системы премирования, основанной на коллективном, так как и на индивидуальном вознаграждении;

- Необходимо, снизить уровень компенсационных доплат стажерам и увеличить размер доплаты за квалификацию пропорционально должностному окладу. Это заставит более опытных работников повышать свою квалификацию, а молодых работников про стимулировать к более быстрому стремлению к высокой квалификации и продвижению по служебной лестнице;

- Необходимо разработать эффективную систему командной работы в коллективе.

Система мотивации персонала АО Магнит «Косметик» сбалансированная и достаточно стабильная. Недостатком является то, что сотрудники, не имея высшего образования, пройдя курсы по повышению квалификации занимают достаточно высокий уровень. Предприятие заинтересованно в обучении и повышении квалификации, тем самым имеет большую конкуренцию с другими организациями.

Недостатком существующей системы мотивации в АО Магнит «Косметик» является отсутствие учета таких мотивов как возможность иметь интересную работу, а также необходимость уважения коллектива.

Система формирования мотивационных механизмов в магазине в первую очередь не может учесть динамику, развития потенциала сотрудников, потребности в адресном обучении, не может определить формальных и неформальных лидеров в коллективе. А выявление данных мотивационных механизмов выступает одной из приоритетных задач службы работы с персоналом.

В результате проведенных исследований были решены следующие задачи: рассмотрены теории и основы мотивации и стимулирования персонала на предприятии; были изучены понятия «мотивация персонала», «стимулирование»; проанализировали систем мотивации персонала на примере предприятия АО «Тандер»; была составлена анкета для выявления ценностей сотрудников АО «Тандер»; были выявлены проблемы в системе мотивации персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев, В. В. Управление персоналом: оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология [Текст] : учеб. пособие / В. В. Авдеев. – Москва : Финансы и статистика, 2014. – 960 с.
2. Андреева, И. Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ. менеджмента [Текст] : учеб. пособие / И. Н. Андреева. – Санкт-Петербург : БХВ, 2012. – 416 с.
3. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Модели управления [Текст] : учеб. пособие / Ю. Н. Арсеньев. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 250 с.
4. Аширов, Д. А. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / Д. А. Аширов. – Москва : Проспект, 2018. – 432 с.
5. Бабосов, Е. М. Социология управления [Текст] : учеб. пособие для ВУЗов / Е. М. Бабосов. – Москва: Тетра Системс, 2014. – 234 с.
6. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / Т. Ю. Базаров; 2-е изд. – Москва : ЮНИТИ, 2011. – 554 с.
7. Батаршева, А. В. Психология управления персоналом [Текст] : учеб. пособие для специалистов, работающих с персоналом / А. В. Батаршева, А. О. Лукьянова. – Москва : Институт психотерапии, 2018. – 560 с.
8. Беляцкий, Н. П. Менеджмент: Деловая карьера [Текст] : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Москва : Высшая школа, 2018. – 432 с.
9. Бизюкова, И. В. Кадры управления: подбор и оценка [Текст] : учеб. пособие / И. В. Бизюкова. – Москва : Экономика, 2018. – 112 с.
10. Блинов, А. О. Тренинг персонала [Текст] : учеб. пособие / А. О. Блинов, О. В. Василевская, В. П. Невежин, Н. В. Смоляков. – Москва : КНОРУС, 2013. – 496 с.
11. Веснин, В. Р. Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Издательство «Проспект», 2018. – 405 с.

12. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст] : учеб. пособие / О. С. Виханский. – Москва : Гардарики, 2001. – 296 с.
13. Вязигин, А. В. Оценка персонала высшего и среднего звена [Текст] : учеб. пособие / А. В. Вязигин. – Москва : Вершина, 2018. – 256 с.
14. Егоршин, А. П. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие для ВУЗов / А. П. Егоршин. – Нижний Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
15. Зайцев, Г. Г. Управление деловой карьерой [Текст] : учеб. пособие / Г. Г. Зайцев. – Москва : Академия, 2007. – 251 с.
16. Занковский, А. Н. Организационная психология [Текст] : учеб. пособие для ВУЗов / А. Н. Занковский; 2-е изд. – Москва : МПСИ, 2002. – 648 с.
17. Иванов, А. Е. Как закрыть вакансию. Органайзер рекрутера [Текст] : учеб. пособие / А. Е. Иванов. – Москва : Вершина, 2006 – 224 с.
18. Иванова, С. И. Поиск и оценка линейного персонала. Повышение эффективности и снижение затрат [Текст] : учеб. пособие / С. И. Иванова. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 147 с.
19. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст] : учеб. пособие / Е. П. Ильин; 9-е изд. – Москва : Финпресс, 2018. – 508 с.
20. Кафидов, В. В. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / В. В. Кафидов. – Санкт-Петербург : СПб, 2009. – 240 с.
21. Кибанов, А. Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – Москва : Проспект, 2014. – 60 с.
22. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст] : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 304 с.
23. Комарова, Н. Б. Мотивация труда и повышение эффективности работы [Текст] : учеб. пособие / Н. Б. Комарова; 9-е изд. – Москва : Финпресс, 2018. – 580 с.
24. Комиссарова, Т. А. Управление человеческими ресурсами [Текст] : учеб. пособие / Т. А. Комиссаров; 9-е изд. – Москва : Дело, 2018. – 589 с.
25. Кочеткова, А. И., Организационное поведение и организационное моделирование. Часть 3. Комплексные методы адаптивного организационно-

го поведения [Текст] : учеб. пособие / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочатков. – Москва : Юрайт, 2018. – 207 с.

26. Крымов, А. А. Вы – управляющий персоналом [Текст] : учеб. пособие / А. А. Крымов. – Москва : Вершина, 2014. – 125 с.

27. Кулапов, М. Н. Управление кадрами: в помощь начинающему руководителю [Текст] : учеб. пособие / М. Н. Кулапов. – Москва : Дашков и К, 2018. – 135 с.

28. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : ИНФРА-М, 2007. – 236 с.

29. Ларионов, И. К. Человек и труд в системе многоуровневого общественного воспроизводства [Текст] : учеб. пособие / И. К. Ларионов. – Москва : Дашков и К, 2019. – 389 с.

30. Левкин, Г. Г. Логистика распределения [Текст] : учеб. пособие / Г. Г. Левкин. – Москва : Директ-Медиа, 2018. – 256 с.

31. Лукаш, Ю. А. Мотивация и эффективное управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / Ю. А. Лукаш; 9-е изд. Москва : Финпресс, 2018. – 420 с.

32. Лукичева, Л. И. Управление организацией [Текст] : учеб. пособие / Л. И. Лукичева. – Москва : Омега, 2018. – 360 с.

33. Магура, М. И. Организация обучение персонала компании [Текст] : учеб. пособие / М. И. Магура; 2-е изд. – Москва : Гардарики, 2013. – 264 с.

34. Магура, М. И. Поиск и отбор персонала [Текст] : учеб. пособие / И. Магура; 3-е изд. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. – 284 с.

35. Магура, М. И. Современные персонал-технологии [Текст] : учеб. пособие / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 376 с.

36. Маклаков, А. Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика [Текст] : учеб. пособие для ВУЗов / А. Г. Маклаков. – Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 480 с.

37. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / В. Д. Маркова. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 288 с.
38. Маслов, И. К. Управление персоналом предприятия [Текст] : учеб. пособие / И. К. Маслов. – Москва : Проф-ОбрИздат, 2014. – 480 с.
39. Митрошенков, О. А. Деловое общение [Текст] : учеб. пособие / О. А. Митрошенков. – Москва : Юрайт, 2019. – 315 с.
40. Митрошенков, О. А. Деловые переговоры [Текст] : учеб. пособие / О. А. Митрошенков. – Москва : Юрайт, 2019. – 315 с.
41. Михненко, П. А. Теория менеджмента [Текст] : учеб. пособие / П. А. Михненко. – Москва : Синергия, 2018. – 520 с.
42. Мякушкин, Д. Е. Отбор и подбор персонала [Текст] : учеб. пособие / Д. Е. Мякушкин. – Челябинск : ЮУрГУ, 2005. – 31 с.
43. Никитина, Н. В. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Н. В. Никитина. – Москва : КноРус, 2018. – 328 с.
44. Новиков, Д. А. Стимулирование в организационных системах [Текст] : учеб. пособие / Д. А. Новиков; 2-е изд. – Москва : Синтег, 2013. – 232 с.
45. Оганесян, И. А. Управление персоналом организации [Текст] : учеб. пособие / И. А. Оганесян. – Москва : Амалфея, 2018. – 256 с.
46. Платонова, Ю. П. Актуальные проблемы управления персоналом [Текст] : учеб. пособие / Ю. П. Платонова. – Санкт-Петербург : Делком, 2013. – 410 с.
47. Плешин, Ю. И. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / Ю. И. Плешин. – Москва : СПб, 2018. – 411 с.
48. Пташник, Т. М. Все о резюме [Текст] : учеб. пособие / Т. М. Пташник; 2-е изд. – Киев : Высшая школа, 2007. – 47 с.
49. Пугачев, В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом [Текст] : учеб. пособие для студ. и ВУЗов / В. П. Пугачев. – Москва : Аспект Пресс, 2018. – 285 с.

50. Ременников, В. Б. Разработка управленческого решения [Текст] : учеб. пособие / В. Б. Ременников. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 215 с.
51. Рой, О. М. Теория управления [Текст] : учеб. пособие / О. М. Рой. – Москва :Спб, 2018. – 135 с.
52. Рой, О. М. Теория управления [Текст] : учеб. пособие / О. М. Рой. – Москва : КноРус, 2018. – 234 с.
53. Румянцева, Е. В. Как найти идеального сотрудника [Текст] : учеб.пособие / Е. В. Румянцева. – Москва : Вершина, 2007. – 240 с.
54. Сальникова, Л. С. Репутационный менеджмент. Современные подходы и технологии [Текст] : учеб. пособие / Л. С. Сальникова. – Москва : Юрайт, 2018. – 305 с.
55. Самоукина, Н. В. Управление персоналом: российский опыт [Текст] : учеб. пособие / Н. В. Самоукина. – Москва : СПб, 2011. – 265 с.
56. Смирнов, Э. А. Теория организации [Текст] : учеб. пособие / Э. А. Смирнов; 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 120 с.
57. Соколова, О. Н. Инновационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие / О. Н. Соколова. – Москва :КноРус, 2018. – 208 с.
58. Сперанский, В. И. Современные технологии управления персоналом [Текст] : учеб. пособие / В. И. Сперанский. – Москва : Альфа-Пресс, 2008. – 496 с.
59. Стародубцева, Е. Б.Охота за талантами. Оружие и 77 способов его применения [Текст] : учеб. пособие / Е. Б. Стародубцева. – Москва : Ресторанные ведомости ИГ, 2018. – 176 с.
60. Ступина, М. В. Основы управления персоналом [Текст] : учеб.пособие / М. В. Ступина. – Вологда :ВоГУ, 2014. – 114 с.
61. Тебекин, А. В. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие / А. В. Тебекин. – Москва :КноРус, 2018. – 624 с.
62. Торгунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] : учеб. пособие / Е. Б. Торгунов. – Москва :Юрайт, 2018. – 561 с.

63. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] : учеб.пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – Москва : Дело, 2012. – 146 с.

64. Удальцова, М. В. Социология и психология управления [Текст] : учеб. пособие / М. В. Удальцова, Л. К. Аверченко. – Москва : Сибирское соглашение, 2013. – 315 с.

65. Федорова, А. В. Риск-менеджмент для менеджеров [Текст] : учеб.пособие / А. В. Федорова. – Москва :КноРус, 2018. – 212 с.

66. Хайруллина, Н. Г. Правовые основы управления персоналом [Текст] : учеб.пособие / Н. Г. Хайруллина. – Тюмень :ТюмГНГУ, 2014. – 248 с.

67. Чуланова, О. Л. Технологии кадрового менеджмента [Текст] : учеб. пособие / О. Л. Чуланова. – Москва :Инфра-М, 2018. – 492 с.

68. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] : учеб.пособие / С. А. Шапиро. – Москва :ГроссМедиа, 2013. – 224 с.

69. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст] : учеб. пособие / С. В. Шекшня; 3-е изд. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 228 с.

70. Ширяев, В. И. Алгоритмы управления фирмой [Текст] : учеб. пособие / В. И. Ширяев, И. А. Баев, Е. В. Ширяев. – Москва :Либроком, 2018. – 224 с.

71. Шохин, А. Н. Взаимодействие бизнеса и власти в межгосударственных институтах глобального управления [Текст] : учеб. пособие / А. Н. Шохин, А. А. Прохорова. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2018. – 295 с.

72. Щёкин, Г. В. Организация и психология управления персоналом [Текст] : учеб. пособие / Г. В. Щёкин. – Киев : МАУП, 2002. – 832 с.

73. Белоусов, В. В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия [Текст] :автореф. дис. канд. экон. наук / В. В. Белоусов. – Ижевск : ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», 2007. – 24 с.

74. Кудрявцева, Е. И. Оценка и развитие управленческого потенциала персонала организации: методология, теория практика [Текст] : автореф. дис. докт. экон. наук / Е. И. Кудрявцева. – Москва : Государственный университет управления, 2015. – 51 с.

75. Осин, А. А. Оценка и аттестация персонала [Текст] / А. А. Осин // Вестник МГТУ «Станкин». – 2015. – № 1(19). – С. 115-118.

76. Костромина, О. В. Необходимость определения мотивации соискателей при отборе персонала [Текст] / А. А. Позднякова, О. В. Костромина // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки. – 2018. – № 9(25). – С. 1-5.

77. Костромина, О. В. Специфика отбора персонала на предприятиях розничной торговли [Текст] / Костромина, О. В., А. А. Позднякова // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки. – 2018. – № 9(25). – С. 1-5.

78. Стрижов, С. Г. Повышение квалификации управленческих кадров [Текст] / С. Г. Стрижов // Российский экономический журнал. – 2002. – № 7. – С. 94.

79. Официальный сайт сети «Магнит» 2010-2019 АО «Тандер» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://magnit-info.ru/about/today/>.