

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.04.03 Управление персоналом

Магистерская программа

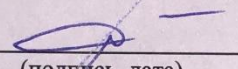
«Управление персоналом в бизнес-
организациях и государственном управлении»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

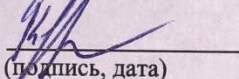
«Совершенствование системы мотивации персонала в торговой сфере
(на примере АО «ТАНДЕР»)»

Студент


(подпись, дата)

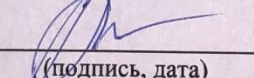
Баландин А.О.
(фамилия, инициалы)

Руководитель


(подпись, дата)

Каримова Л.Ф.
(фамилия, инициалы)

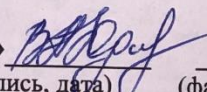
Нормоконтролер


(подпись, дата)

Данилова Е.А.
(фамилия, инициалы)

Рецензент доцент Пензенского филиала
Федерального государственного образовательного
бюджетного учреждения высшего образования

«Финансовый университет при Правительстве РФ»
(должность, место работы)

 Юдина В.А.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № _____)

Заведующий кафедрой

(подпись)

Кошарная Г.Б.

Работа защищена с оценкой

_____ (протокол ГЭК от _____, № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Барсукова С.А.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2021

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и управления
Кафедра «Социология и управление персоналом»

Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом
Магистерская программа
«Управление персоналом в бизнес-организациях и государственном управлении»

«УТВЕРЖДАЮ»

Зав.кафедрой

Г.Б. Кошарная

«19» ноября 2020 г.

ЗАДАНИЕ

на магистерскую диссертацию

Баландина Александра Олеговича
(фамилия, имя, отчество)

1. Тема ВКР: Совершенствование системы мотивации персонала в торговой сфере
(на примере АО «ТАНДЕР»)

(в соответствии с приказом по ВУЗу)

2. Утверждена приказом по университету от «19» ноября 2020 г. № 859/о

3. Срок предоставления ВКР к защите «01» февраля 2021 г.

4. Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов):

Теоретико-методологические основы системы мотивации персонала
Анализ системы мотивации персонала АО «ТАНДЕР»

5. Перечень графического материала: таблиц 7, схем 18.

6. Дата выдачи 19 » ноября 2020 г.

Руководитель ВКР

«01» февраля 2021 г.

Л.Ф. Каримова

подпись, инициалы, фамилия

Нормоконтролер ВКР

«05» февраля 2021 г..

Е.А. Данилова

подпись, инициалы, фамилия

Задание принял к исполнению

«19» ноября 2020 г.

А.О. Баландин

подпись, инициалы, фамилия

Аннотация

на магистерскую диссертацию Баландина Александра Олеговича на тему: «Совершенствование системы мотивации персонала в торговой сфере (на примере АО «ТАНДЕР»)».

Современные ученые особое внимание уделяют системе мотивации персонала, рассматривая ее как часть общей системы управления персоналом, придавая ей различные формы и включая в нее разнообразные инструменты управления человеческими ресурсами.

Для нормального функционирования системы мотивации персонала проводится длительная работа по составлению целей, задач и способов реализации мотивации, оцениваются варианты воздействия на сотрудников и выявляются наиболее позитивные изменения.

Грамотно разработанная система мотивации персонала позволяет управлять коллективом работников наиболее выгодным для компании образом, позволяя повышать существующую прибыль и расти в масштабах производства.

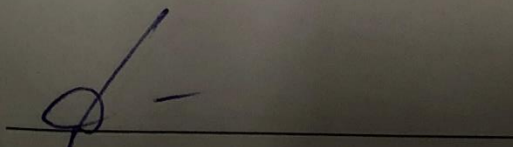
В Главе 1 рассмотрены теоретико-методологические основы формирования мотивационной системы персонала: раскрыты понятие мотивация персонала, его задачи, факторы и методы воздействия; рассмотрена роль мотивационной системы персонала и этапы его формирования.

Во 2 Главе изучена система мотивации персонала в АО «ТАНДЕР», выявлены преимущества и недостатки. Представлены пути совершенствования системы мотивации персонала в АО «ТАНДЕР».

Приложений 4, таблиц 7, рисунков 18, библиографический список 50 источников.

Автор магистерской диссертации

Баландин Александр Олегович



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	8
1.1 Мотивация персонала: задачи, факторы и методы	8
1.2 Формирование мотивационной системы персонала	19
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА АО «ТАНДЕР»	30
2.1 Изучение действующей системы мотивации персонала АО «ТАНДЕР»...	30
2.2 Исследование системы мотивации персонала АО «ТАНДЕР»	43
2.3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала АО «ТАНДЕР»	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ... ..	65
ПРИЛОЖЕНИЯ	71

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития общества мотивация персонала в торговой сфере приобретает особое значение и становится определяющим фактором успешного функционирования и развития компании. Мотивация персонала является основным способом обеспечения оптимального использования ресурсов и мобилизации существующих человеческих ресурсов. Основная цель мотивационного процесса - максимально использовать имеющиеся трудовые ресурсы, что способствует повышению общей эффективности и прибыльности компании. Мотивация персонала включает в себя множество компонентов, в том числе: кадровую политику, взаимоотношения с персоналом, социальные и психологические аспекты управления. Ключевое место в системе мотивации персонала занимают определение способов роста творческой инициативы и повышения производительности труда.

Мотивация персонала способствует стабильности рабочей силы. Нужно компании специалисту удержать значительно легче, если он ощущает себя ее частью. Чем дольше сотрудник работает, тем больше у него накапливается положительного опыта, тем дольше он работает над созданием позитивного имиджа, который повышает рейтинг компании.

Если руководители компании поощряют персонал, используя привлекательные награды, карьерный рост, обучение персонала, социальные гарантии и другие методы, сотрудники проявляют больший интерес к компании. Персонал начинает думать, что нет особых различий между их собственными интересами и интересами компании, что действительно способствует развитию дружелюбных отношений между руководством и коллективом компании.

Особенностью российского рынка являются быстрые и частые изменения внешней и внутренней среды компании. Учитывая данную

специфику, можно констатировать, что мотивация особо значима для работающего в компании сотрудника, поскольку оказывают ему помощь в достижении собственных целей, в личном развитии и, что немаловажно, в получении удовольствия от работы на благо компании.

Мотивация персонала – сложный процесс, требующий всестороннего изучения. Изучением данной проблемы с позиции управления персонала занимались такие ученые, как Большакова, И. А., Егоршин А. П., Кибанов А. Я., Мелина Н. Ф., Печеневская А. А., Салихов А. А., Трусков А. В., Юрова К. И. и др.

Современные формы и методы мотивации персонала в своих работах рассматривали: Бурмистров С. В., Волочай А. В. и Самыгин С. И., Дмитриева Т. А., Кошарная Г. Б. и Щанин В. А., Лосева Е. В., Мелина Н. Ф., Миронова Н. А., Никифорова А. А. и Снегирева Т. К., Роздольская И. В. и Ледовская М. Е., Мозговая Ю. А., Солодова Е. П. и Антропова А. Н., Трусков А. В. и др.

Опыт формирования и управления эффективной системой мотивации персонала компании был рассмотрен в научных статьях Авдеевой И. Л., Головиной Т. А. и Парахиной Л. В., Гавриловой Л. О. и Сулымы А. И., Заярной И. А. и Азаровой И. О., Кирс М. В., Кушнарева И. В. и Бугаевой М. В., Мироновой Н. А., Рябова М. А. и Щениной Н. И., Фокиной Н. А. и Алядиновой М. А. и др.

Диагностикой и совершенствованием системы мотивации торгового персонала занимались: Абдулхаирова Э. М. и Ермак Е. В., Бояринцева Е. С., Шонова М. Д., Шарипова Н. Ф. и др.

Объектом исследования является персонал АО «ТАНДЕР». Предметом исследования система мотивации персонала в АО «ТАНДЕР».

Целью исследования является анализ системы мотивации персонала АО «ТАНДЕР» и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

1. Рассмотреть основные задачи, факторы и методы мотивации персонала в компании;
2. Проанализировать основные этапы формирования мотивационной системы персонала в компании;
3. Определить сущность системы мотивации персонала в торговой сфере.
4. Проанализировать действующую систему мотивации персонала в АО «ТАНДЕР».
5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в АО «ТАНДЕР».

Решение поставленных задач можно добиться за счет применения различных методов исследования, таких как: изучение и анализ литературы, систематизация материала по теме исследования. Теоретической и методологической основой изучения проблемы является обработка и анализ документов и результаты массового опроса.

Магистерская диссертация состоит из введения, двух глав, списка использованных источников, заключения и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Мотивация персонала: задачи, факторы и методы

В современных условиях проблема мотивации персонала в компании является очень актуальной, так как от правильно разработанной системы мотивации напрямую зависит эффективность организационной деятельности. Мотивация побуждает работника к труду и способствует удовлетворению его личных потребностей, что приводит к достижению целей компании, и поэтому является одним из ключевых направлений в системе управления персоналом.

Проблема мотивации является одной из главных в современных компаниях и вместе с тем одной из сложных как в теоретическом, так и в практическом плане. Вследствие этого для наиболее полного раскрытия теоретических основ мотивации необходимым представляется раскрыть понятия, заложенные в природе мотивации каждого индивида.

Мотивация – это сложный процесс побуждения человека к действию, которое управляет поведением человека, определяет его направленность и ориентирована на достижение определенных целей [4, с. 113].

В современной литературе по управлению персоналом понятие «мотивация» каждый автор трактует по-разному. Основные определения понятия «мотивация», используемые современными российскими и зарубежными исследователями в научной литературе, представлены в таблице 1. Несмотря на то, что у авторов отсутствует единое понятие «мотивация труда» и каждый имеет свое видение и толкование, данное определение имеет общую черту – мотивация выступает как процесс направленный на побуждение человека к деятельности (внутреннее состояние человека).

Таблица 1 – Понятие «мотивация» в трудах современных российских и зарубежных исследователей

№ п/п	Автор	Определение
1	Альберт М., Хедоури Ф.	Мотивация - процесс стимулирования себя и других на деятельность, направленный на достижение индивидуальных и общих целей организации
2	Дятлов В. А., Кибанов А.Я.	Мотивация - стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности
3	Подлесных В.И.	Мотивация - процесс активизации работы людей и побуждения их к эффективному труду для достижения целей организации как средства удовлетворения их собственного желания
4	Соломатина Н А., Нагимова З.А.	Мотивация - внутреннее состояние человека, составная часть характера, связанная с его интересами и определяющая его поведение в организации
5	Уткин Э.А.	Мотивация - выбор человека того или иного поведения, определяемого комплексом внешних и внутренних факторов

Источник: Юрова, К. И. Понятие и значение мотивации персонала / К. И. Юрова // Уникальные исследования XXI века. – 2016. – №. 9 (21). – С. 117-120.

Основными характеристиками мотивационного процесса являются его потребности, цели и мотивы (рисунок 1). Поскольку они индивидуальны для каждого человека, соответственно разнообразны у сотрудников. В данном контексте менеджер по персоналу должен уметь находить и использовать мотивы своих сотрудников.

Потребность – это состояние, возникающее в течение жизни человека, при котором человек ощущает неадекватность чего-либо, необходимость чего-то для человека. Для каждого человека это состояние проявляется по-разному, и каждый удовлетворяет свои потребности по-своему. Потребности могут возникать как сознательно, так и неосознанно. Но не все потребности являются объектом осознания, которое не позволяет устранить их. Часто потребности могут повторяться по мере изменения степени их воздействия на человека. Человеческие потребности весьма разнообразны, поэтому многократное ожидание положительного эффекта от успешного метода не всегда будет успешное [41, с. 190].



Рисунок 1 – Мотивационный процесс

Источник: Черникова, Л. И. Особенности мотивационного процесса в организации / Л. И. Черникова, Д. С. Кенина, О. С. Звягинцева // Economics and politics: problems and innovations. – 2016. – С. 24-26.

Во время работы сотрудники компании стараются удовлетворить свои потребности. Для большинства из них работа служит способом получения денег, благодаря которому они уже удовлетворяют свои потребности (оплата жилья, одежды, питания и т. д.). Работа также влияет на социальный уровень человека в обществе, его развитие и социальный статус.

Наиболее подробно потребности рассматриваются в теории А. Маслоу, который определил и ранжировал 5 групп потребностей. Он выделил потребности - физиологические, социальные, духовные, в безопасности, в самовыражении. В свою очередь все потребности подразделяются на первичные, которые связаны с обеспечением жизненно необходимых функций, и вторичные, возникающие в социальном обществе [21, с. 66].

Цель – это «результат деятельности человека, к которой он стремится в своей работе».

Цель процесса мотивации направлена на формирование и реализацию комплекса условий, которые толкают человека к работе, направленной на достижение цели с максимальным эффектом и воздействием [39, с. 130].

Наиболее значимыми целями системы мотивации персонала в торговой компании являются:

- повышение эффективности, прибыльности компании и снижение затрат путем достижения поставленных целей, повышение результативности и качества работы подразделений и каждого сотрудника;
- повышение результативности и эффективности каждого сотрудника путем разработки и внедрения системы мотивации персонала на результаты работы;
- повышение результативности и эффективности компании путем разработки и внедрения комплексной системы мотивации сотрудников;
- формирование знаний и навыков по системе управления результативностью и стратегическому планированию в области управления персоналом;
- создание команды эффективных менеджеров.

Мотив - это причина, из-за наличия которой работник побуждается к тому или иному действию, то есть основание, повод для определенного рода поступков, в основе которых положены личные потребности, а также интересы [33, с. 300].

Мотивы персонала к трудовой деятельности, выявленные в результате анализа взглядов различных авторов представлены в таблице 2.

Существенное влияние на мотивационный процесс каждого отдельного сотрудника в компании оказывает:

- разница в мотивационных структурах людей;
- уровень влияния одних и тех же стимулов;
- уровень влияния одних мотивов на другие.

Таблица 2 – Мотивы персонала к трудовой деятельности

№ п/п	Мотив	Характеристика
1	Социальный	Направленность на высшие общечеловеческие ценности и потребности
2	Моральный	Стремление к совершенствованию своего внутреннего мира, развитию нравственных качеств
3	Эстетический	Стремление к эстетике труда, его красоте, гармонии
4	Познавательный	Стремление к овладению специальными знаниями
5	Творческий	Стремление быть оригинальным в работе, совершенствование научных открытий, получение возможности для творчества
6	Материальный	Стремление получать материальные блага
7	Престижный	Стремление к профессиям, которые ценятся в современном обществе, позволяют достичь желаемого карьерного роста

Источник: Бурмистров, С. В. Мотивы трудовой деятельности в системе управления персоналом организации / С. В. Бурмистров, А. В. Волочай, С. И. Самыгин // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2019. – №. 9. – С. 27-28.

Таким образом, степень удовлетворения потребностей одного человека может быть выше, чем у другого, и, следовательно, отличается результат их достижения.

Процесс мотивации персонала направлен на решение следующих задач, представленных на рисунке 2.

Рассмотрим подробнее, в чем заключается сущность приведенных задач:

1. Привлечение персонала в организацию. Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система мотивации должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации [26, с. 680].

2. Сохранение сотрудников в организации и обеспечение их лояльности. Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает

рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы мотивации [9, с. 154]. Важно отметить, что одним из главных факторов, влияющих на удержание работника в организации, является удовлетворенность его работой. Факторами, определяющими удовлетворенность работой, являются: содержание работы; профессия; оплата; возможности карьерного роста; руководство (способность руководителя оказать как техническую, так и моральную поддержку; хорошие личные отношения с руководителем); сослуживцы (степень технической грамотности сослуживцев и уровень их социальной поддержки); условия работы. Очевидно, что дефицит какого-либо (или нескольких) факторов можно частично компенсировать за счет других.

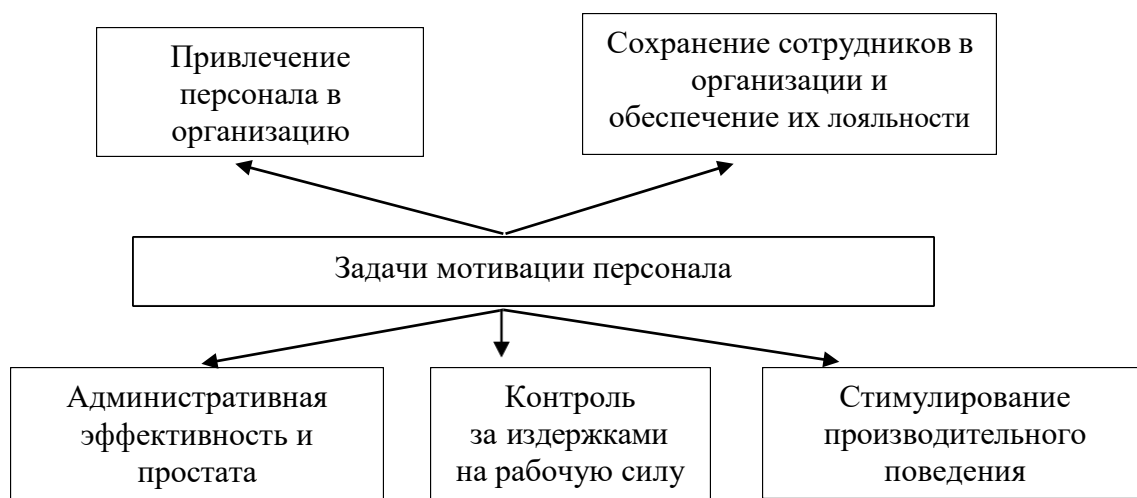


Рисунок 2 – Задачи мотивации персонала

Источник: Никаева, Р. М. Задачи системы мотивации персонала. Содержание процессуальных теорий мотивации / Р. М. Никаева, А. А. Бачаев // ФГУ Science. – 2019. – №. 1. – С. 94.

3. Стимулирование производительного поведения. Набрав и удерживая на работе потенциально сильных сотрудников, менеджеру по персоналу необходимо заботиться о повышении результативности и эффективности их деятельности. Обращая внимание на результативность сотрудников, кроме

контроля повседневного исполнения закрепленных обязанностей, необходимо рассматривать вклад работника в достижение целей организации. Увязать цели организации и задачи, которые ставятся перед сотрудником, возможно с помощью системы управления по целям. С точки зрения эффективности поощрять следует, в первую очередь, правильные действия сотрудника, направленные на достижение целей организации и отвечающие требованиям качества. Правильные действия, которых ожидает от сотрудника организация, должны быть известны ему в форме закрепленных за ним должностных обязанностей. В любом случае, результативная и эффективная работа сотрудников, творчество, опыт, преданность философии организации должна подкрепляться реакцией со стороны организации, направленной на удовлетворение тех или иных мотивов сотрудников. Работа, не отвечающая этим требованиям, не должна поощряться, а в некоторых случаях должна наказываться [25, с. 299].

4. Контроль за издержками на рабочую силу. Продуманная система мотивации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников [10, с. 151].

5. Административная эффективность и простота. Система мотивации должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т. е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

При рассмотрении основных проблем трудовой мотивации работников торговой компании необходимо учитывать следующие основные группы факторов, которые на нее влияют:

1. Индивидуальные характеристики работников (пол, возраст, образование, продолжительность работы);
2. Характеристика выполненной работы (сложность, ответственность, самостоятельность);

3. Характеристика ситуации (организационный контекст, непосредственная рабочая среда) [40, с. 283].

Знание факторов мотивации персонала является основополагающим для каждого лидера, поскольку именно соотношение внутренних и внешних факторов мотивации является основой для сравнения интересов работника и компании с целью разработки для него системы мотивации.

В соответствии с рассмотренными факторами мотивация делится на внешнюю и внутреннюю.

1. Внешняя мотивация формируется на основе внешних обстоятельств. Данный тип мотивации является высшим стимулом, побуждающим человека выполнять работу с максимальной эффективностью.

2. Внутренняя мотивация сотрудников сочетает в себе работу и личную заинтересованность их работы с пониманием важности выполняемой работы, отсутствием ограничений в их действиях и способностью применять на практике свои знания и опыт. Сотрудник с высоким уровнем внутренней мотивации ставит перед собой задачу максимизации своего потенциала с последующим повышением профессионализма и совершенствованием своих знаний и квалификации [23, с. 93].

В отличие от внутренней мотивации, внешняя мотивация основана на компенсации, социальных гарантиях, карьерных перспективах, похвалах со стороны руководства и многом другом. Внешняя мотивация более эффективна, но менее устойчива.

Необходимо подчеркнуть, что у каждого сотрудника своя специфическая структура трудовой мотивации, свойственная ему, которая напрямую зависит от его индивидуальных особенностей, опыта, характера усвоенных трудовых норм и ценностей.

Мотивация персонала в торговой сфере необходима для повышения производительности труда. Современные компании делают все возможное, чтобы ее сотрудник работал максимально. С целью реализации функции

мотивации в системе управления персоналом, применяются различные инструменты мотивационного воздействия на персонал.

Основные способы мотивации персонала делятся на материальные и морально-психологические (нематериальные).

Материальная мотивация персонала в компаниях реализуется с помощью материального стимулирования.

Существуют две группы способов материального стимулирования:

1. Прямые способы: бонусные выплаты, штрафы. Эти способы имеют свои конкретные результаты, но только в самом начале карьеры. Важно подчеркнуть, что санкция, наложенная на работника, не должна быть связана с его заработной платой. То есть бонусы и штрафы являются дополнительными денежными средствами, которые могут быть возвращены работнику в полном объеме или могут быть сняты в качестве наказания.

Бонусные выплаты предоставляются тем сотрудникам, которые работают хорошо и достигают своих целей. В результате любой сотрудник стремится выполнять свои обязанности в полном объеме, поскольку понимает, что за этим последует соответствующее поощрение [18, с. 534].

Чтобы организовать рабочий процесс максимально эффективно, нужно использовать штрафы. То есть, если работник плохо выполняет свои обязанности, на него налагается штраф, что является стимулом выполнять работу лучше.

2. Косвенные способы: социальный пакет, продукты питания, офисное жилое пространство [42, с. 546].

Для формирования высокоэффективной корпоративной культуры компании, для позитивного отношения к работодателю необходимо использовать не только материальные способы мотивации персонала, но и нематериальные.

Нематериальная мотивация персонала более разнообразна и включает в себя следующие методы:

1. Карьерный рост. Любой сотрудник компании должен быть уверен, что если он работает эффективно и выполняет необходимые объемы производства, его можно повысить, что означает, в компании существует возможность профессионального роста.

2. Обучение за счет компании. Когда компания предлагает своим сотрудникам платное обучение со стороны работодателя, это является хорошим способом нефинансовых стимулов.

3. Хвалите лидера. Этот метод чрезвычайно эффективен. Похвала лидера, одного и командой, заставляет сотрудника улучшать результаты работы и только продвигаться вперед. Поэтому многие компании до сих пор используют реальные и виртуальные доски почета.

4. Имидж компании. Работать в известной компании, востребованной в бизнесе, считается престижным. В то же время важен не только имидж компании на рынке, но и положительная характеристика работодателя.

5. Хорошая атмосфера в команде. Сердечные и дружеские отношения в команде приводят к тому, что команда действует лучше, чем в командах, где много конфликтных ситуаций.

6. Спортивные и культурные мероприятия. Корпоративные мероприятия, такие как спортивные турниры, коллективные поездки на концерты, кинотеатр, театр, природные поездки и совместное празднование событий и важных дат, становятся хорошей мотивацией для сотрудников торговой компании. Они объединяют сотрудников, и отношения между коллегами становятся более дружескими [14, с. 46].

Нематериальные инструменты мотивации делятся на индивидуальные и коллективные.

1. Индивидуальные инструменты мотивации включают:

- расширение полномочий работника, для того чтобы он смог почувствовать перспективность карьерного роста;
- признание профессиональных заслуг сотрудника;

- индивидуальный график работы (например, для сотрудницы, имеющей малолетних детей);

- постоянное вложение средств в сотрудника за счет его обучения, что дает возможность профессионального роста;

- улучшение для конкретного сотрудника условий труда с целью повышения ценности трудовой деятельности в компании для самого работника [49, с. 87-88].

2. Коллективные инструменты мотивации включают:

- совместное празднование определенных дат и событий, помогающее коллективу почувствовать себя семьей;

- общность идеи. Цель компании должна быть понятна персоналу. Каждый сотрудник должен осознавать вклад, который он вносит в достижение общей задачи организации;

- совместные тренинги, которые приводят к тесному взаимодействию внутри коллектива;

- доступность информации по ведению бизнес-деятельности компании. Человек должен чувствовать причастность к работе предприятия;

- публичное признание заслуг сотрудника перед коллективом, выражение благодарности;

- прозрачная форма управления персоналом и взаимодействия с работниками [7, с. 404].

Индивидуальная мотивация не отменяет коллективной и ведет к доверительным отношениям, сплоченности и повышению работоспособности в команде.

Важно отметить, что именно морально-психологические методы мотивации персонала позволяют каждый день мотивировать сотрудников, давать представление о важности выполняемых задач, в отличие от материальных, которые стимулируют деятельность только во время получения заработной платы.

Таким образом, мотивация персонала является очень сложным и важным процессом, влияющим на производительность труда. Мотивация определяет основу потенциала сотрудников компании и совокупность свойств, непосредственно влияющих на работу. Важно обратить внимание на то, что существует связь между мотивацией персонала компании и производительностью работников, поэтому эффективная трудовая деятельность возможна только при построении оптимальной системы мотивации труда.

1.2 Формирование мотивационной системы персонала

Персонал торговых компаний играет важную роль в достижении успеха конкуренции на рынке. Персонал является носителем производственного фактора «труд» и обусловлен трудовой деятельностью. Именно сотрудники взаимодействуют с клиентами в сфере торговли, обслуживания и экономики, фактически формируя у потребителей впечатление о компании и гарантируя их лояльность. Поэтому качество работы персонала чрезвычайно важно для обеспечения конкурентоспособности компании на рынке.

Формирование мотивационной системы персонала требует организационных изменений, изменений в структуре управления компанией и создания структурного подразделения в Службе управления персоналом, которое должно отвечать за реализацию комплексного подхода к мотивации персонала. Создание нового подразделения может осуществляться без значительного увеличения численности персонала, вследствие частичного изменения функциональности работ, включенных в прежнее подразделение. Важно отметить, что создание нового подразделения и рабочих мест возможно на основе оптимизации существующей структуры управления [19, с. 432].

Организационные изменения сопровождаются созданием структурного подразделения, ответственного за:

- построение системы социального партнерства, выявление, изучение и использование социальных факторов для повышения эффективности труда, влияние технологических и социальных условий на отношение к работе;
- разработку и внедрение комплексной системы мотивации персонала, планирование, организацию и управление мотивацией;
- формирование и продвижение социального имиджа и престижного бренда компании на рынке труда, информирование общественности о социальных достижениях компании [36, с. 362].

Формирование мотивационной системы персонала сложный и трудоемкий процесс, осуществляемый в несколько этапов, каждый из которых оказывает непосредственное влияние на эффективность мотивации персонала (рисунок 3):

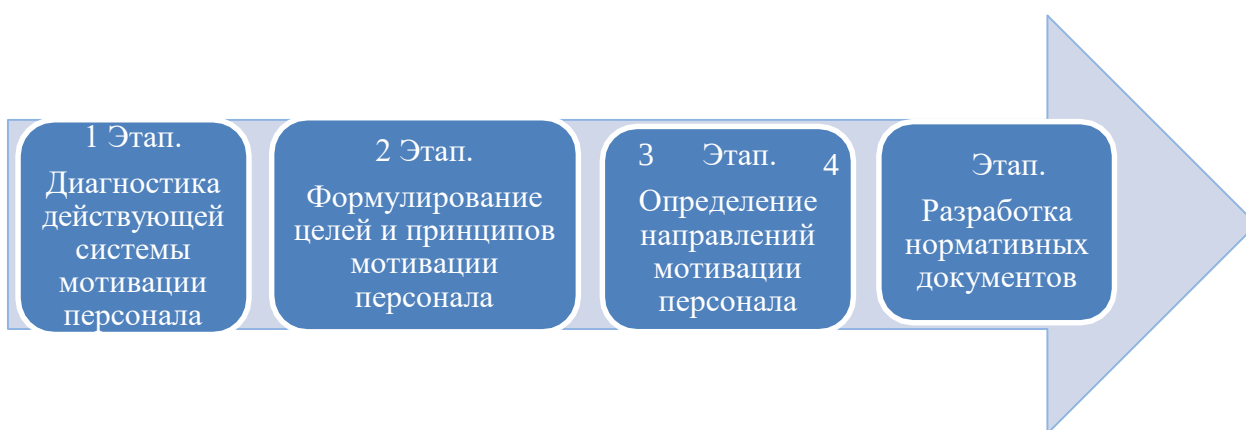


Рисунок 3 – Основные этапы формирования мотивационной системы персонала

Источник: Фокина, Н. А. Методика формирования системы мотивации персонала предприятия розничной торговли / Н. А. Фокина, М. А. Алядинова // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2019. – №. 4 (49). – С. 124.

1. Диагностика действующей в компании системы мотивации персонала. На данном этапе необходимо провести мониторинг состояния рынка труда и позиционирование компании, диагностику имеющихся в компании форм, элементов и методов мотивации. Кроме этого, необходимо провести диагностику мотивации всех работников организации.

При диагностики мотивации персонала, как правило, используют метод анкетирования. Анкета должна включать в себя список факторов мотивации персонала и два вопроса по каждому: насколько фактор важен, и насколько сотрудник удовлетворен им сейчас. Факторы могут быть самые разнообразные [1, с. 13].

Данный метод диагностики действующей системы мотивации персонала применяется не только при работе с отдельным сотрудником или небольшой командой, но также и на уровне больших трудовых коллективов — отделов или целых компаний.

Рассмотрим опросник М. Ландсберга, который позволяет выявить степень важности отдельных факторов мотивации для работников и общий уровень их удовлетворенности. Анкетирование можно проводить, как по всем сотрудникам компании, так и по отдельной выборке.

Анкета М. Ландсберга включает 9 ключевых факторов мотивации – от уровня ежемесячного вознаграждения до возможности профессионального и карьерного роста (таблица 3).

В первом столбце анкеты перечислены факторы мотивации персонала. Во втором столбце работники дают оценку по 10-балльной шкале важность каждого фактора лично для себя. Если фактор «неважен», то ставится оценка от 1 до 3, если «достаточно важен» – 4, 5, 6 или 7, если «очень важен» – 8, 9 или 10. Оценки могут повторяться, но не более чем для двух факторов.

В третьем столбце сотрудники дают оценку своей удовлетворенности фактором по 5-балльной шкале. Если фактор сотрудника абсолютно не устраивает, то оценка будет в диапазоне от 1 до 2 баллов, если эта проблема лично для него решена в компании «недостаточно», то 3 балла, если же условия «полностью удовлетворяют», то от 4 до 5 баллов.

Таблица 3 – Опросник Макса Ландсберга

Фактор мотивации	Насколько значим этот фактор лично для Вас? от 1 до 10 баллов	Насколько Вы удовлетворены этим фактором? от 1 до 5 баллов
1	2	3
Уровень дохода	9	4
Социальный пакет	5	3
Безопасность	7	4,5
Условия труда	9	3,5
Взаимоотношения с руководством	6	3,5
Содержание труда	8	4
Атмосфера в коллективе	8	4
Имидж компании	3	5
Возможность карьерного роста	10	3,5
Итоговая оценка:	65	3,83

Источник: Демиденко, Н. Н. Ценностно-смысловая сфера личности субъекта труда как ресурс развития характеристик вовлечённости / Н. Н. Демиденко, М. С. Мантрова // Психология труда, организации и управления в условиях современных технологий: состояние и перспективы развития. – 2020. – С. 78.

Для подведения итога, необходимо подсчитать сумму баллов по второму столбцу. Затем вывести среднее арифметическое по третьей колонке. Для этого нужно сложить все цифры и поделить на количество факторов. Это будет средний балл удовлетворенности сотрудника всеми факторами мотивации в компании. Персонал мотивирован на эффективную трудовую деятельность, если по результатам анкетирования оценка уровня удовлетворенности находится в диапазоне от 4 до 5 баллов.

Важно обратить внимание, по какому фактору оценки резко будут расходиться между собой. Например, сотрудник проставил высший балл во втором столбце по фактору «Возможность профессионального и карьерного роста». Значит, это очень важно для него. И в то же время в третьем столбце указал 3,5 балла. Следовательно, сотрудника не устраивает, как компания решает вопросы, связанные с повышением квалификации и карьерным продвижением.

На примере заполненного опросника можно сделать вывод: службе персонала необходимо заняться разработкой индивидуального плана развития сотрудника. Задействовать работника в программе кадрового резерва.

2. Формулирование целей и принципов, содержания и определение структуры системы мотивации персонала в компании. На данном этапе необходимо проанализировать существующие стратегии управления персоналом организации и извлечь стратегии в области мотивации персонала [20, с. 288].

Основными стратегиями мотивации персонала являются:

- Открытость. Руководителям торговых компаний необходимо создавать открытую рабочую среду, где сотрудник вовлекается в процесс планирования и принятия решений. Сотрудники должны чувствовать себя полноценными участниками обсуждения решений, планов на будущее и других важных моментов в деятельности компании. Руководители компаний должны находиться среди сотрудников, общаться с ними и убеждать их в ценности не только их работы, но и их мыслей, мнений и предложений.

- Культура сотрудничества. Руководителям при обсуждении корпоративной культуры с подчиненными необходимо использовать такие слова, как «сотрудничество» и «командная работа». Персонал компании будет активнее вкладываться в работу, если будет предан своей команде. С помощью деловых игр руководители смогут повысить стремление сотрудников вносить свой вклад в общий успех. Организация данных мероприятий и выделение средств на них должны стать приоритетом для руководства.

- Постановка цели. Постановка целей перед персоналом помогает не только постоянно отслеживать уровень их мотивации, но и повысить его. Исследования показывают, что даже при отсутствии финансовых вложений постановка целей сама по себе повышает эффективность работы сотрудников на 12-15% [38]. Перед трудовым коллективом ставятся измеримые и реальные. Необходимо регулярно обсуждать процесс достижения целей. Для

достижения большинства целей, поставленных перед отдельными работниками или всем трудовым коллективом, требуется длительное время, как минимум полтора года. Периодические обсуждения становятся необходимостью, особенно для тех людей, которых мотивируют частые вознаграждения. Если цель не достигнута, это свидетельствует о том, что руководителю нужно поработать над эффективностью и уровнем мотивации.

– Регулярное общение. У персонала компании должна быть возможность регулярно делиться с руководством своими сомнениями, проблемами и целями. Встречаясь с сотрудниками еженедельно, руководитель получает возможность оценивать изменения их мотивации со временем и прорабатывать прошлые проблемы.

– Сбор отзывов. Если сбор отзывов организован через форму на сайте или анонимно, то персонал может насторожиться и не предоставить объективную информацию из-за страха навредить своей карьере. В отзыв не включается информация о том или ином человеке. В отзыве высказываются о задаче, о конкретном проекте или его результатах, что позволяет получить более объективную информацию о проблеме.

3. Определение инструментов мотивации персонала.

На данном этапе следует проанализировать структуру персонала: выделить уровни управления и категории персонала. Вместе с тем необходимо провести описание и анализ рабочих мест, провести классификацию и грейдирование рабочих мест (должностей). Кроме того, необходимо установить базовые оклады, надбавки и доплаты и разработать переменную часть оплаты труда (система премирования).

В рамках неденежной мотивации на данном этапе необходимо разработать структуру и содержание социального пакета (бенефитов) и провести дифференцирование пунктов социального пакета по категориям работников [24, с. 103].

Кроме того, на данном этапе требуется определить основные направления нематериальной мотивации и провести дифференциацию по категориям персонала.

4. Разработка внутренних нормативных документов, определяющих систему мотивации персонала. На данном этапе необходимо определить состав нормативно-регламентирующих документов в области мотивации персонала. В компании необходимо наличие следующих положений: положение о мотивации персонала, положение об оплате труда, положение о премировании сотрудников [8, с. 235].

Положение об оплате труда, как правило, разрабатывается руководством компании, а нанимаемому персоналу предлагается принять и соблюдать его условия.

Разработка Положения об оплате труда предусматривает следующие этапы:

1 Этап. Создание комиссии по разработке Положения. Поскольку Положение об оплате труда является одним из основных локальных нормативных документов, при разработке и согласовании отдельных его пунктов необходимо участие руководителей структурных подразделений. Кроме того, к работе подключаются различные профильные специалисты отдела оплаты труда, отдела кадров, юридического отдела. Возглавляет комиссию, как правило, директор по персоналу.

2 Этап. Определение субъектов, на которых распространяет свое действие Положение об оплате труда. По общему правилу персоналом признаются лица, состоящие с компанией в трудовых отношениях.

Положение об оплате труда не распространяется на лиц, оказывающих услуги по гражданско-правовым договорам. Другим субъектом является работодатель.

3 Этап. Формулирование основных принципов организации оплаты труда. В регулировании социально-трудовых отношений основными принципами являются:

- соблюдение норм законодательства;
- равноправие сторон;
- добровольность принятия обязательств;
- недопущение принудительного или обязательного труда и дискриминации в сфере труда;
- стабильность трудовых отношений.

4 Этап. Определение структуры Положения и формулирование содержания разделов. Обязательные требования к структуре Положения об оплате труда законодательно не утверждены.

5 Этап. Согласование и подписание документа. Положение обязательно содержит визы согласования членов комиссии, ответственной за разработку положения. Положение подписывает руководитель комиссии и утверждает руководитель компании. Если в компании действует профсоюзная организация или существует иной представительный орган сотрудников, то Положение об оплате труда необходимо согласовать с ними в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ [15, с. 101].

Формирование мотивационной системы персонала невозможно без планирования ожидаемого результата. Предполагаемыми эффектами в реализации программ мотивации персонала в торговых компаниях могут быть:

1. Разработка стратегических направлений развития компании (миссия, цель, задачи):

- определение и доведение до персонала стратегических целей, философии и миссии компании;
- мотивирование персонала к планированию и осуществлению деятельности в соответствии со стратегией компании;

- формирование команды единомышленников, объединенной общей целью и миссией;

- подбор и расстановка кадров, исходя из перспектив развития компании с учетом возможных структурных изменений.

2. Разработка стратегии и политики управления персоналом:

- определение и декларирование персоналу кадровых ценностей и приоритетов;

- определение и провозглашение ценностей и критериев оценки труда каждой категории персонала;

- определение потребности компании в персонале на ближайшие пять лет и методов ее обеспечения;

- регулирование уровня оплаты труда, достаточного для подбора, удержания и мотивации персонала;

- постановка высокого приоритета в развитии лидерства на ключевых должностях;

- обеспечение эффективных программ обучения и развития для повышения квалификации всего персонала и формирования высокой динамики внутренней ротации кадров;

- развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и другими сотрудниками [11, с. 78].

3. Формирование корпоративной культуры компании:

- согласование цели работы конкретного сотрудника, структурного подразделения и компании в целом, а также способы их достижения;

- развитие эффективных систем коммуникации между собственниками компании и персоналом, между управленческим звеном и другими сотрудниками;

- формирование лояльного отношения сотрудников к интересам компании [30, с. 520].

4. Программа развития карьерного роста персонала:

- повышение мотивации персонала к работе в компании, а также снижение текучести кадров,
- удержание в компании сотрудников, накопивших разнообразные знания, профессиональный опыт и освоивших «секреты» в различных направлениях деятельности и корпоративной культуры;
- сокращение временных и финансовых затрат на поиск, подбор и адаптацию персонала;
- передача опыта трудовой деятельности в компании новым сотрудникам [3, с. 29].

5. Программа подготовки резерва:

- планирование карьеры работника как важнейшего инструмента развития и мотивации персонала;
- повышения уровня профессиональной компетентности и выполнения программ самоподготовки;
- удержание перспективных специалистов через создание «фабрики талантов», формирование лояльного отношения к компании у молодых сотрудников [12, с. 10].

6. Совершенствование системы экономической мотивации:

- Стимулирование персонала к наилучшим результатам и более эффективной деятельности через установление непосредственной зависимости оплаты труда и иных льгот сотрудников от достижения ими конкретных результатов в соответствии с утвержденными планами работ;
- увязывание оплаты труда с провозглашенными целевыми приоритетами, ценностями и критериями оценки труда каждой категории персонала;
- повышение эффективности системы премирования через введение четких критериев выплаты премий;
- удержание в компании сотрудников, ориентированных на «достойную оплату за личный вклад» [28, с. 141].

7. Разработка программы социального развития коллектива:

- повышение социальной стабильности, престижности рабочих профессий;
- повышение лояльности сотрудников к организации,
- привлечение и удержание квалифицированных специалистов, прежде всего, рабочих кадров [22, с. 102].

Важно отметить, что в торговых компаниях для мотивации персонала должны быть разработаны программы мотивации, которые направлены на повышение производительности труда и снижение текучести кадров. Разделы программы мотивации сотрудников должны включать: улучшение условий труда; адаптация рабочего персонала, включая использование системы наставничества; социальные программы для рабочих и, прежде всего, для молодых семей.

Таким образом, в современных компаниях в сфере торговли мотивационная система персонала представляет собой комплексно организованный непрерывный процесс, включающий в себя четыре этапа: диагностика действующей в компании системы мотивации персонала; формулирование целей и принципов мотивации персонала; определение инструментов мотивации персонала; разработка внутренних нормативных документов, определяющих систему мотивации персонала.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА АО «ТАНДЕР»

2.1 Изучение действующей системы мотивации персонала АО «ТАНДЕР»

АО «Тандер» является юридическим лицом – непубличным акционерным обществом. Единственным акционером Общества является Публичное акционерное общество «Магнит», которое занимается розничной торговлей через сеть магазинов.

«Магнит» был основан в 1994 году на юге России в Краснодаре как небольшая региональная компания по оптовой торговле товарами бытовой химии «Тандер». С 1994 по 2020 гг. «Магнит» вырос в одну из крупнейших российских компаний. Штаб-квартира розничной сети по-прежнему находится в Краснодаре [34].

АО «Тандер» является одной из ведущих розничных сетей в России по торговле продуктами питания, лидером по количеству магазинов и географии их расположения. Компания представлена в более чем 3 800 населенных пунктах, ежедневно магазины компании посещают почти 12 миллионов человек. АО «Тандер» работает в мультиформатной модели, которая включает в себя магазины у дома, супермаркеты, аптеки и магазины дрогери. На 30 сентября 2020 года компания насчитывала 21 154 торговые точки в 65 регионах России. Участниками кросс-форматной программы лояльности сети являются около 39 млн человек.

АО «Тандер» является уникальной компанией в российском ритейле. Наряду с продажей товаров розничная сеть занимается производством продуктов питания под собственными торговыми марками. Компания управляет несколькими предприятиями по выращиванию овощей, производству бакалеи и кондитерских изделий. АО «Тандер» владеет

тепличным и грибным комплексами, которые являются одними из крупнейших в России. Логистическая инфраструктура компании включает в себя 38 распределительных центров и около 4900 автомобилей.

АО «Тандер» входит в список крупнейших публичных компаний мира рейтинга Global 2000 Forbes и возглавляет рейтинг крупнейших частных работодателей России по версии Forbes. Общая численность сотрудников превысила 300 тысяч человек.

АО «Тандер» – крупнейшая сеть, целью которой является извлечение прибыли. Основными видами деятельности АО «Тандер», предусмотренными Уставом, являются оптовая и розничная торговля, производство готовых и консервированных продуктов, хранение и складирование замороженных или охлажденных грузов, осуществление всех видов внешнеэкономической деятельности в порядке, установленном действующим законодательством [48].

Высшим органом управления АО «Тандер» является Общее собрание акционеров, к компетенции которого относятся наиболее существенные вопросы деятельности компании. Совет директоров, избираемый акционерами и им подотчетный, обеспечивает стратегическое управление и контроль деятельности исполнительных органов – Генерального директора (Председателя Правления) и Правления, наглядно структура органов корпоративного управления представлена в приложении А.

Исполнительные органы осуществляют текущее руководство АО «Тандер» и реализуют задачи, поставленные перед ними акционерами и Советом директоров.

АО «Тандер» выстроена эффективная система корпоративного управления и внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности в целях защиты прав и законных интересов акционеров.

При Совете директоров функционирует Комитет по аудиту, который совместно с Департаментом внутреннего аудита помогает органам управления

обеспечивать эффективную работу компании, в том числе по организации и функционированию системы внутреннего контроля и управления рисками. Ревизионная комиссия контролирует соблюдение компанией нормативно-правовых актов и законность совершаемых операций.

Основное внимание Комитета по стратегии направлено на повышение эффективности работы Совета директоров посредством предварительного рассмотрения вопросов, связанных с формированием стратегии развития Общества.

Действующий при Совете директоров Комитет по кадрам и вознаграждениям формирует эффективные практики вознаграждений, осуществляет кадровое планирование, формирует рекомендации кандидатов на ключевые должности и критериев оценки их деятельности.

Социально-трудовые взаимодействия в АО «Тандер» с работниками осуществляются с помощью отдела кадров.

Целью деятельности отдела кадров АО «Тандер» является обеспечение полного и своевременного удовлетворения текущих и перспективных потребностей компании в кадровых ресурсах посредством его комплектования необходимым количеством работников требуемых специальностей и квалификации.

Отдел кадров является структурным подразделением АО «Тандер» и создан для осуществления задач по решению вопросов подбора, расстановки, обучения персонала, совершенствования организационной культуры, осуществление функционирования системы мотивации персонала, материально-технического обеспечения и взаимодействия со средствами массовой информации.

Структура отдела кадров АО «Тандер» представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Структура отдела кадров АО «Тандер»

Источник: составлено автора на основании кадровой документации АО «Тандер».

Кадровый потенциал АО «Тандер» – это общая количественная и качественная характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций. Кадровый потенциал рассматривается как общий уровень кадрового обеспечения возможностей существования и развития компании.

Рассмотрим численность работников за 2019-2020 год, которая представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Численность работников АО «Тандер»

Показатель	2019 год		2020 год	
	Кол- во чел.	% распредел.	Кол - во чел.	% распредел.
Численность работающих	103	100	107	100
Руководителей	4	3,9	4	3,7
Специалистов	41	39,8	42	39,3
Рабочих	58	56,3	61	57

Источник: составлено автором на основе кадровой документации АО «Тандер».

Увеличение численности работников в АО «Тандер» в 2020 году произошло в основном за счет рабочих, которые участвуют в формировании

ассортимента товара, перемещении, разгрузки/погрузки товаров и продукции, уборки торговых помещений.

Исследование системы мотивации персонала АО «Тандер» проводилось в соответствии со специально разработанной программой социологического исследования. Был проведен анкетный опрос сотрудников АО «Тандер» (n=100) (приложение Б). Кроме того, был проведен экспертный опрос представителей руководящего состава АО «Тандер» (начальника, заместителя начальника отдела кадров, инспектора по кадрам) (приложение В).

Рассмотрим характеристику кадрового состава сотрудников АО «Тандер» по гендерному признаку (рисунок 5).

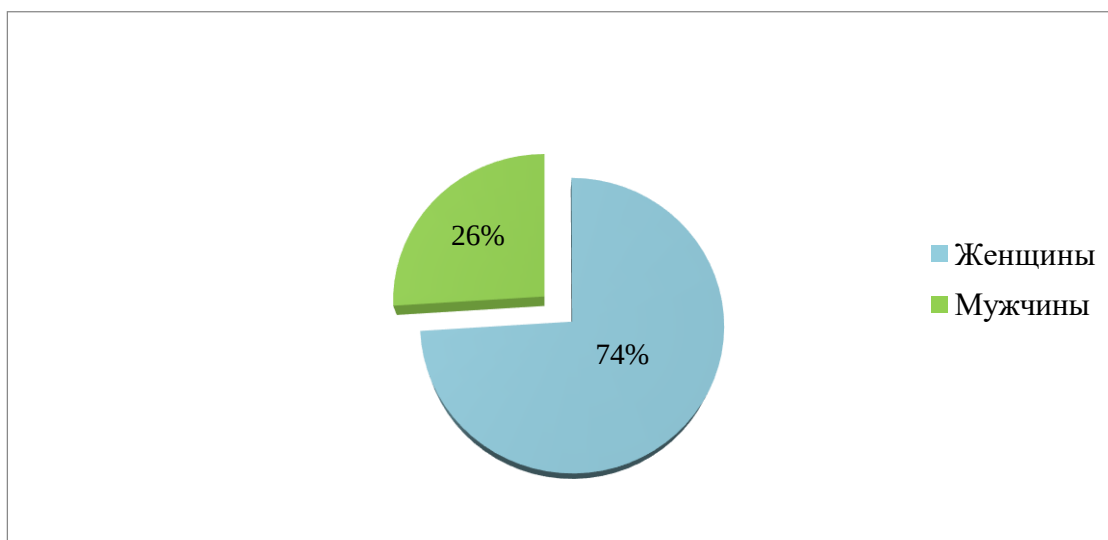


Рисунок 5 – Кадровый состав АО «Тандер» по гендерному признаку

Источник: составлено автором на основании кадровой документации АО «Тандер».

В коллективе, в основном, преобладают женщины, они составляют 74 % от общей численности персонала, соответственно 26 % составляют мужчины. Данное соотношение обуславливается спецификой сферой деятельности компании, где необходимы такие специалисты, как продавец-кассир, продавец-консультант, а данные профессии являются преимущественно женскими в магазинах с большим разнообразием продовольственных товаров.

Возрастная структура персонала АО «Тандер» представлена на рисунке 6. Большую часть составляют сотрудники в возрасте от 31 до 45 лет (45%) и от 46 до 59 лет (29%).

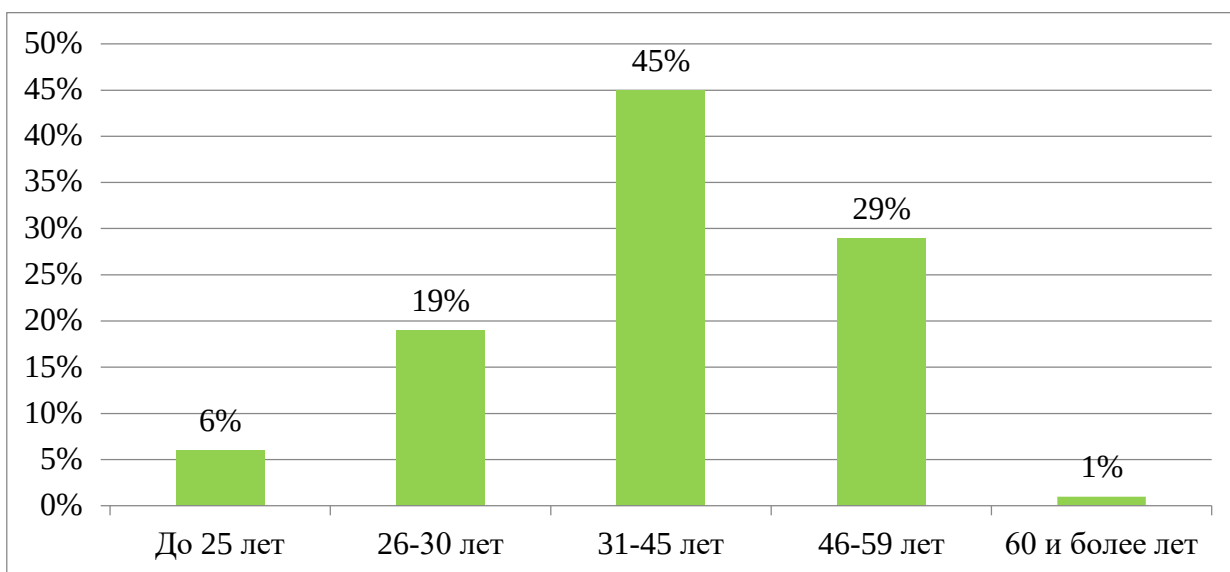


Рисунок 6 – Возрастная структура персонала АО «Тандер»

Источник: составлено автором на основании кадровой документации АО «Тандер».

Анализ кадрового потенциала – деятельность, проводимая на различных этапах функционирования системы управления персоналом для различных целей.

Уровень образования персонала в АО «Тандер» представлен на рисунке 7. Уровень образования персонала в торговой сфере определяется полученным образованием сотрудников. В связи с модернизацией производства, улучшением технического обеспечения преимущество отдается специалистам с высшим образованием. В ходе проведенного исследования в АО «Тандер» занято 62,7% сотрудников с высшим образованием, 32,5% имеют среднее специальное образование и 4,8% рабочих со средним образованием.

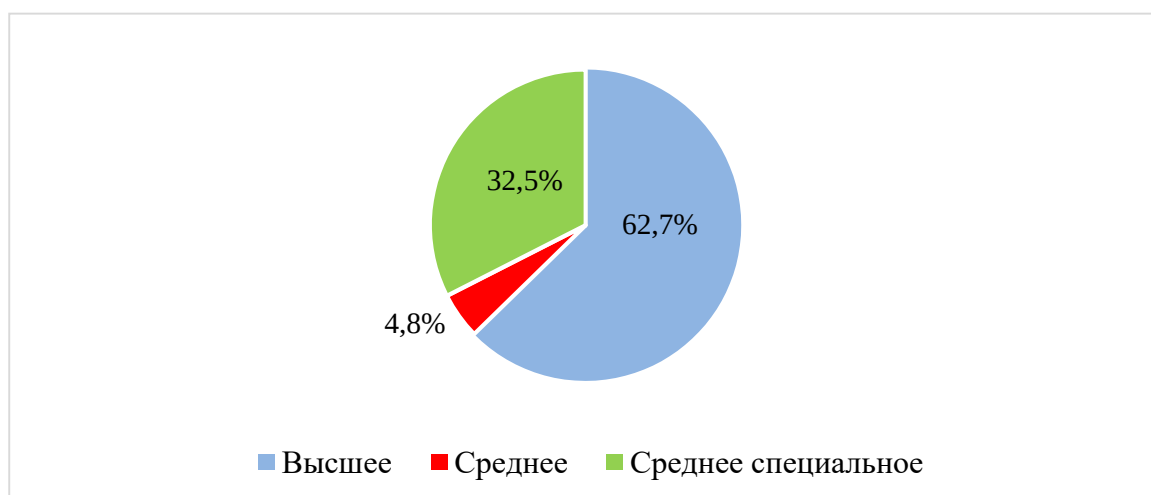


Рисунок 7 – Образовательная структура персонала АО «Тандер»

Источник: составлено автором на основании кадровой документации АО «Тандер».

В АО «Тандер» анализ кадрового потенциала проводится с целью поддержания высокой мотивации сотрудников различных профессий и их фокуса на достижение целей. Мотивация сотрудников розничных точек зависит от оборота магазина и качества выполнения бизнес-процессов.

Структура действующего мотивационного воздействия на персонал АО «Тандер» представлена на рисунке 8.

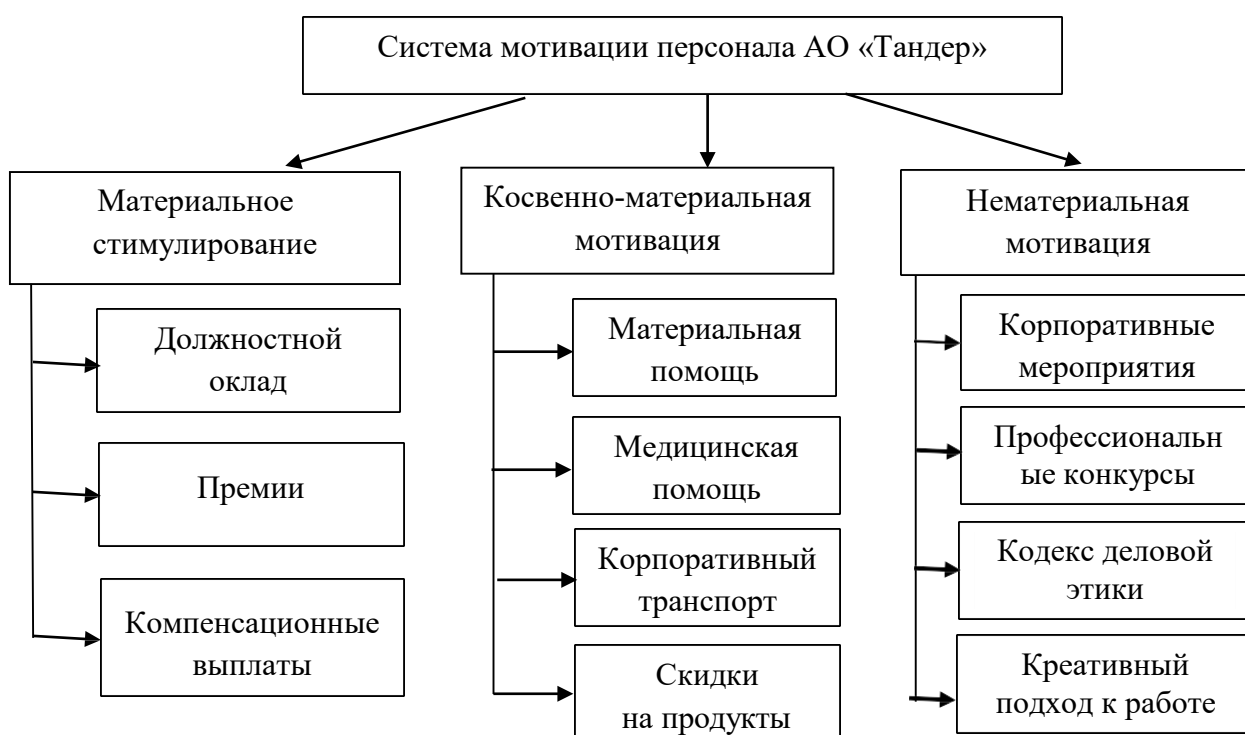


Рисунок 8 – Система мотивации персонала АО «Тандер»

Источник: составлено автором на основании кадровой документации АО «Тандер».

Проанализируем элементы действующей системы мотивации персонала АО «Тандер».

В АО «Тандер» разработана собственная система оплаты труда сотрудников. Данная система разрабатывалась в соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации и не противоречит нормам законодательства [46].

С каждым работником АО «Тандер» заключается трудовой договор, в котором установлены права и обязанности работника и работодателя, условия оплаты труда, режим рабочего времени и времени отдыха, условия по социальному страхованию, срок действия и основания для прекращения трудового договора.

В соответствии с трудовым договором работодатель обязуется своевременно и в полном объеме выплачивать работнику заработную плату. Для всех сотрудников АО «Тандер» устанавливается окладно-премиальная система оплаты труда. В договоре зафиксирован размер оклада (тарифная ставка). Окладная часть заработной платы выплачивается работнику пропорционально отработанному времени.

Премии сотрудникам АО «Тандер» выплачиваются из фонда оплаты труда за следующие производственные показатели: за достижения в труде, большой личный вклад в выполнение уставных задач, своевременное и качественное выполнение трудовых обязанностей, активное участие и большой вклад в реализацию проектов, качественное и оперативное выполнение других важных заданий и особо срочных работ.

Премиальная часть заработной платы предусматривает:

- разовые выплаты за конкретные результаты работы;
- премии по итогам квартала;
- премии по итогам года;

– выплаты различного характера (доплата за работу в ночное время, оплата за работу в выходные и праздничные дни, время нахождения в служебных командировках) [37].

Работникам, проработавшим неполное количество рабочих дней в месяце, текущие премии выплачиваются пропорционально отработанному времени. В случае неудовлетворительной работы отдельных работников, невыполнения ими должностных обязанностей, совершения нарушений трудовой дисциплины, на основании служебной записки руководителя группы о допущенном нарушении такие работники частично или полностью лишаются премии.

Работники АО «Тандер» могут быть частично или полностью лишены премии в следующих случаях:

- невыполнения или ненадлежащего выполнения должностных обязанностей, предусмотренных трудовым договором или должностными инструкциями;
- невыполнения производственных и технологических инструкций, положений, регламентов, требований по охране труда и техники безопасности;
- нарушения установленных администрацией требований оформления документации и результатов работ;
- нарушения сроков выполнения или сдачи работ, установленных приказами и распоряжениями администрации или договорными обязательствами;
- нарушения трудовой и производственной дисциплины, Правил внутреннего трудового распорядка, иных локальных нормативных актов;
- невыполнения приказов, указаний и поручений непосредственного руководства либо администрации;
- наличия претензий, рекламаций, жалоб покупателей, контрагентов и партнеров;

- необеспечения сохранности имущества и товарно-материальных ценностей;
- упушения и искажения отчетности;
- совершения иных нарушений, установленных трудовым законодательством в качестве основания для наложения дисциплинарного взыскания и увольнения.

Лишение премии полностью или частично производится за расчетный период, в котором имело место нарушение.

В 2020 году состав премий от фонда заработной платы был следующим:

- 20% по итогам работы за каждый проработанный месяц в первом, втором, третьем кварталах 2020 года работникам и 25% руководящим сотрудникам, кроме этого по 30% по итогам работы за квартал от оклада;
- 20% по итогам работы за каждый проработанный месяц за четвертый квартал 2020 года работникам и 25% руководящим сотрудникам, кроме этого по 50% по итогам работы за квартал от оклада;
- по 50% по итогам работы за год от оклада.

Всем сотрудникам компания открывает зарплатную карту за счет работодателя и на нее непосредственно переводятся все выплаты включая премии, надбавки и компенсационные выплаты. До момента оформления банковской карты сотрудник получает причитающиеся ему выплаты наличными денежными средствами в кассе компании по месту работы. Выплата заработной платы производится согласно статье 136 Трудового Кодекса Российской Федерации не реже чем каждые полмесяца [46]: тридцатого числа – выплачивается первая часть заработной платы, пятнадцатого числа – основная часть заработной платы.

Заработная плата сотрудников розничных магазинов поддерживается на уровне регионального рынка труда и отличается в различных регионах присутствия. Средняя заработная плата сотрудников АО «Тандер» в 2020 году

в г. Пензе варьировалась от 15 484 руб. в месяц на должности секретарь до 57 748 руб. в месяц на должности руководитель.

В связи с пересмотром стратегии управления персоналом структура и состав социального пакета АО «Тандер» периодически обновляется. В 2020 г. дополнительно к ежемесячному окладу компания оказывала материальную помощь в сложных жизненных ситуациях, компенсировала медицинское обслуживание, предоставляла скидки на товары и некоторым категориям персонала компенсировала расход на переезд.

Компания регулярно проводит корпоративные мероприятия и мотивационные программы, направленные:

- на развитие корпоративной культуры и командного духа;
- признание личных и профессиональных достижений;
- популяризацию спорта и приобщение сотрудников к здоровому образу жизни.

В молодежной среде в 2018 г. запущен цикл образовательных мастер-классов «Магнитная среда» по развитию профессиональных компетенций студентов. На мастер-классах ведущие специалисты компании делятся своими знаниями, раскрывая специфику работы в разных подразделениях сети.

В АО «Тандер» с целью мотивации персонала функционирует корпоративная программа обучения для руководителей и специалистов – «Магнит Бизнес Академия» (Magnit Business Academy – MBA).

В MBA входит несколько профильных факультетов:

- MBA – для директоров филиалов;
 - MBAdvp – для региональных руководителей дирекции по развитию и запуску;
 - MBApro – для директоров округов и директоров филиальной сети.
- Обучение персонала в АО «Тандер» проводится в формате спринтов, каждый длится до трех месяцев и включает в себя: предтренинговую

подготовку, интенсивный очный практикум с внутренними и внешними экспертами-тренерами и посттренинговый этап.

В Компании активно продвигается проект «Магнит – Идея», в рамках которого сотрудники развивают свой творческий потенциал, а лучшие идеи внедряются в работу. В 2020 г. сотрудники компании предложили 1 286 идей, 43 из них – целесообразные. Внедрено – две идеи. Например, идея «День продаж» заключается в том, что в самые напряженные торговые дни или перед открытием сотрудники офисов приходят в магазины и помогают персоналу. В

результате сотрудники офисов получают практическое представление об особенностях работы в розничной торговле, видят, как их стандарты и процессы работают на деле. А магазины получают помощь и возможность донести свои предложения до менеджеров, минуя административные барьеры.

В октябре 2018 г. начал действовать проект «Магнит Здоровье». Проект охватывает всех сотрудников АО «Тандер». На территории компании открылась аптека, в медицинских кабинетах появилась услуга проведения инъекций по назначению врача, была проведена массовая вакцинация против вируса гриппа. Специалистами мобильного Центра здоровья ГБУЗ «Центр медицинской профилактики» проведено бесплатное комплексное обследование сотрудников.

Сотрудники АО «Тандер» имеют все необходимые условия для занятий спортом и участия в спортивных городских мероприятиях. Сотрудники АО «Тандер» периодически участвуют в забегах, организованных другими компаниями и отмечены, как самая многочисленная корпоративная команда.

Компания ежегодно отмечает профессиональные достижения сотрудников, лучшие награждаются профессиональными наградами.

Все внутренние регламенты, которые регулируют взаимоотношения с персоналом, основаны на нормах Трудового кодекса Российской Федерации и учитывают принцип равных возможностей, справедливости и персонального

развития сотрудников. В соответствии с Кодексом деловой этики ПАО «Магнит», в Компании реализуется концепция полной прозрачности процедур управления персоналом, расчета и выплаты заработной платы, поощрения эффективности труда сотрудников и социальных мер, направленных на обеспечение комфортной работы для сотрудников всех подразделений.

Кодекс деловой этики запрещает любые преференции по национальному признаку, полу, возрасту, вероисповеданию, ограниченным возможностям здоровья, сексуальной ориентации, политическим убеждениям.

Система мотивации работников компании не зависит от пола, возраста и национальности, а зависит только от результатов работы. Заработная плата устанавливается для должности.

В случае если сотрудник чувствует предвзятое отношение, он может обратиться в Комиссию по рассмотрению обращений сотрудников и соискателей для рассмотрения вопроса, по существу. Комиссия объективно рассматривает каждое обращение, поступившее от сотрудника или соискателя на горячую линию компании.

По итогам рассмотрения Комиссия выносит решение о применении мер административного воздействия на виновных лиц, а также об изменении технологий, правил и стандартов работы компании, с целью разрешения конфликтов, снижения социальной напряженности в трудовых коллективах и формирования культуры уважительного отношения к сотруднику.

В АО «Тандер» функционирует система мотивации сотрудников за безопасный труд и отсутствие производственного травматизма. Величина мотивационной части заработной платы руководителя напрямую зависит от количества несчастных случаев на производстве, произошедших во вверенном ему подразделении.

Система мотивации сотрудников АО «Тандер» направлена на повышение эффективности при открытии новых магазинов и функционировании действующих. Для достижения этой цели в компании

применяются различные инструменты, как материального стимулирования, так и нематериальной мотивации персонала.

2.2 Исследование системы мотивации персонала АО «ТАНДЕРР»

Основной задачей отдела кадров АО «Тандер» является обеспечение потребности в персонале, повышение мотивации персонала, постоянная и целенаправленная работа с сотрудниками для создания сплоченного коллектива, способного успешно решать поставленные задачи для достижения целей компании.

В результате проведенного авторского исследования среди персонала АО «Тандер» выявлены источники распространения информации об имеющихся вакансиях в компании (рисунок 9).

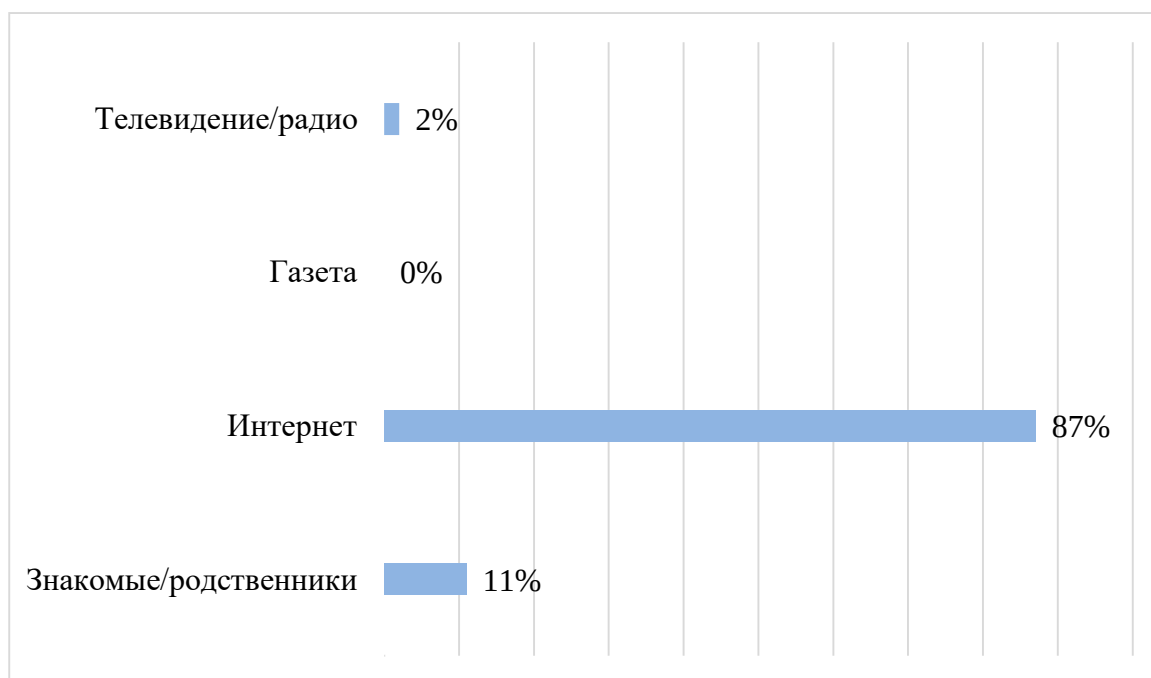


Рисунок 9 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Из каких источников Вы узнали об открытой вакансии в АО «Тандер»?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

На вопрос «Из каких источников Вы узнали об открытой вакансии в АО «Тандер»?» большинство (87%) респондентов отметили Интернет-ресурсы, каждый десятый (11%) опрошиваемый узнал о вакансии от знакомых и родственников. И лишь 2% сотрудников воспользовались объявлениями, размещенными на телевидении и радио. Важно отметить, что ни один из респондентов не отметил газету в качестве источника информации об открытой вакансии в АО «Тандер».

Полученные данные в ходе опроса, позволяют сделать вывод о том, что именно грамотно разработанный сайт АО «Тандер» активизировал желание у персонала работать в данной компании.

В ходе проведенного исследования была выявлена степень удовлетворенности сотрудников своей работой в компании, представленная на рисунке 10.

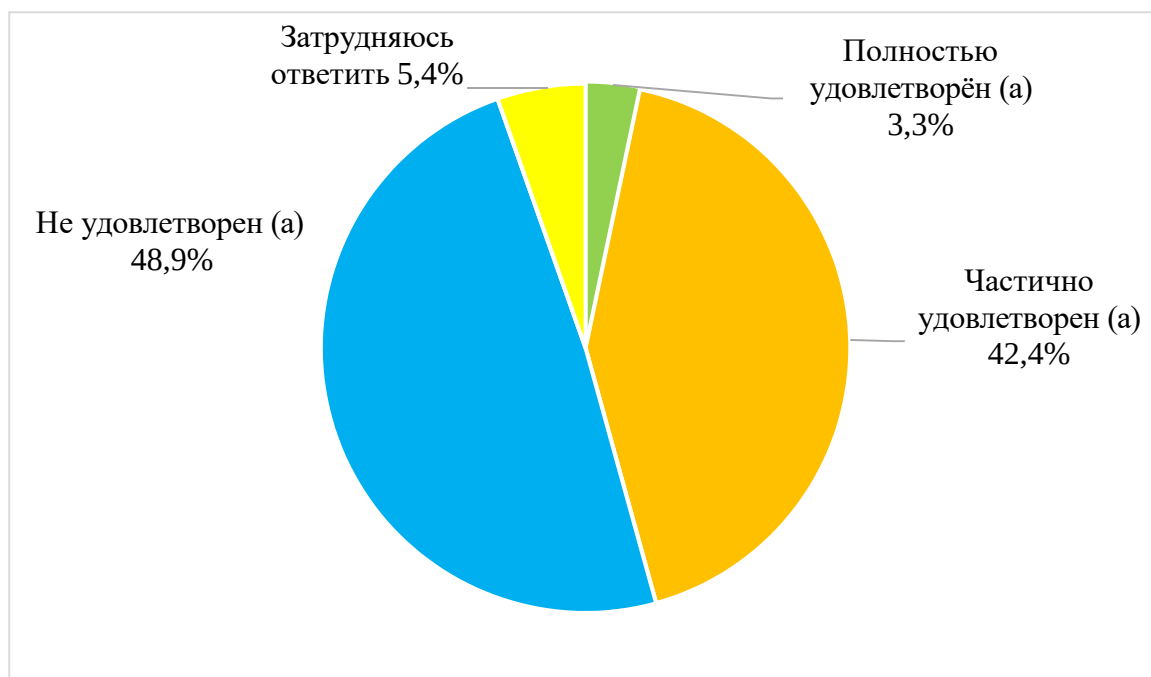


Рисунок 10 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Удовлетворены ли Вы в настоящее время своей работой?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Полученные данные в ходе исследования показали, что практически половина опрошенных сотрудников АО «Тандер» не удовлетворены и частично удовлетворены (48,9% и 42,4% соответственно) в настоящее время своей работой. Важно, отметить, что только 3,3% респондентов полностью удовлетворены трудоустройством в АО «Тандер».

В рамках проведенного исследования было выявлено, что основным аспектом неудовлетворенности работой сотрудниками в АО «Тандер» являются плохие условия труда (58,3%) (рисунок 11).

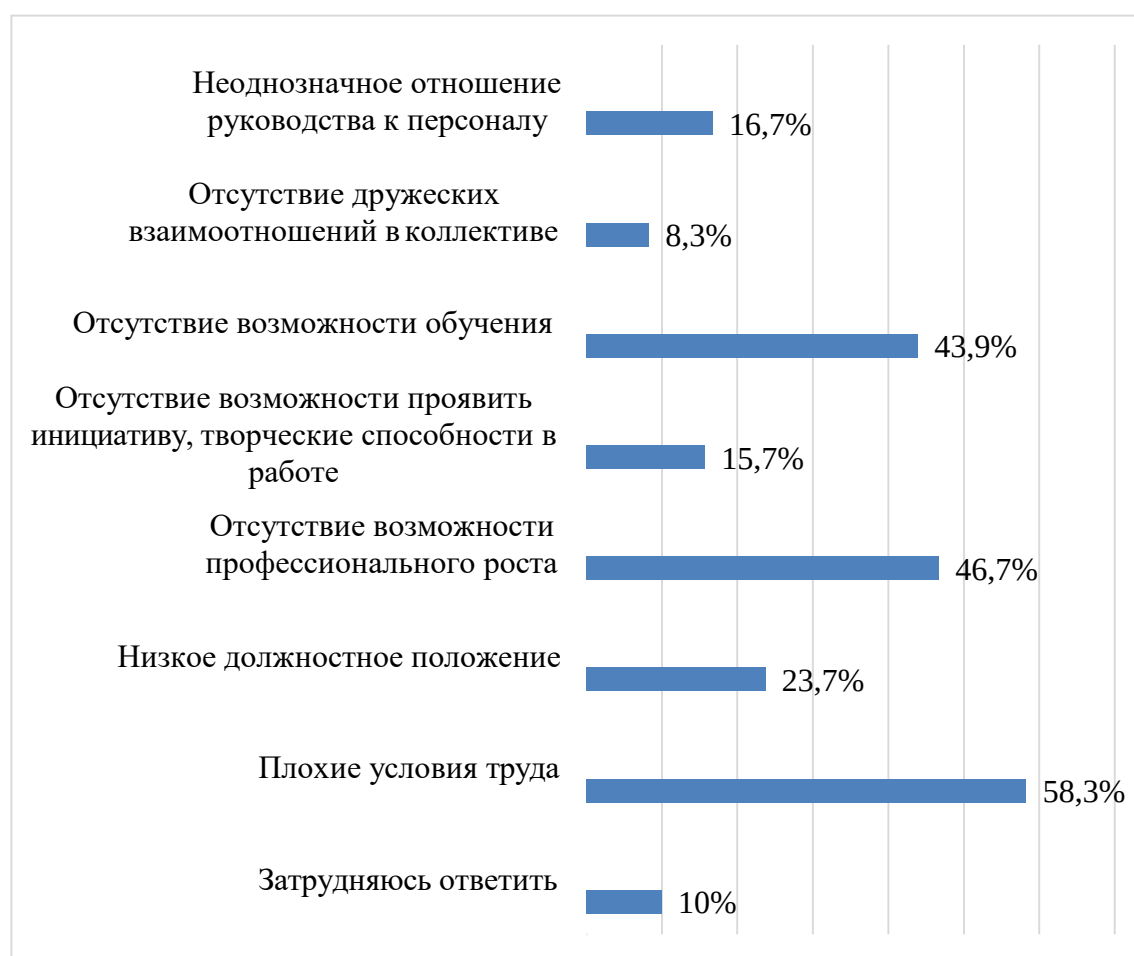


Рисунок 11 – Основные аспекты неудовлетворенности работой (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Примечание – Ответы на вопрос предполагали многовариантность, поэтому сумма ответов больше 100%

Кроме того, анкетный опрос показал, что сотрудники также не удовлетворены отсутствием возможности профессионального роста (46,7%) и отсутствием возможности обучения (43,9%).

На вопрос «Как Вы оцениваете условия труда в АО «Тандер»?» большинство (42,9%) респондентов отметили, как «неудовлетворительные». Кроме того, 38,3% опрошенных считают условия труда в АО «Тандер» удовлетворительными и только 15,6% сотрудников комфортными (рисунок 12).

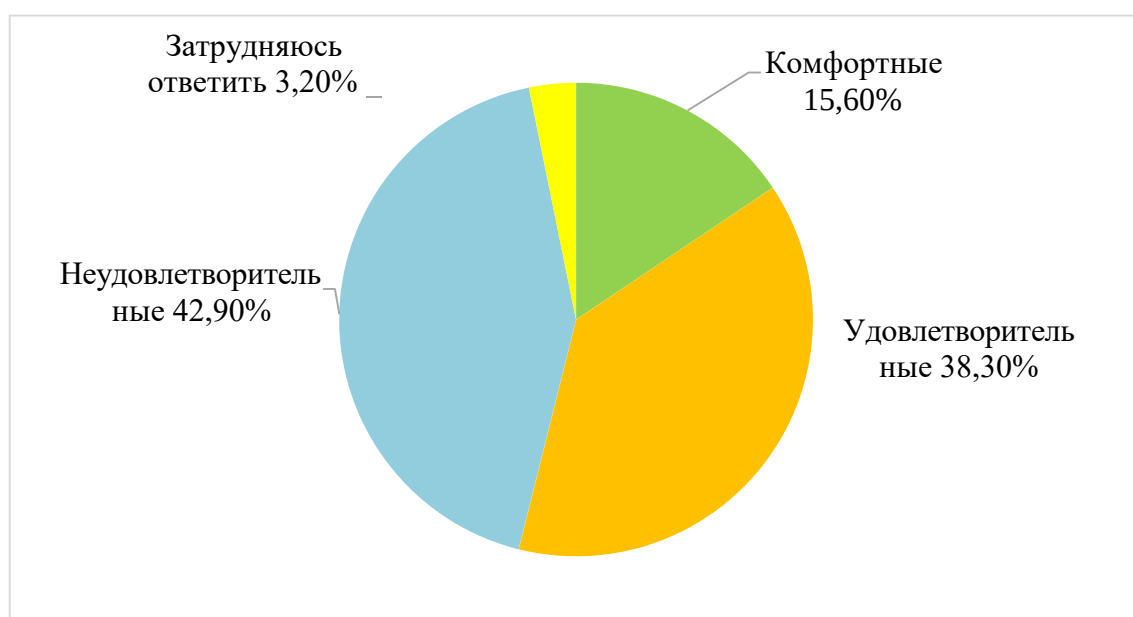


Рисунок 12 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Как Вы оцениваете условия труда в АО «Тандер»?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Интервью, проведенное с заместителем начальника отдела кадров АО «Тандер», показало, что условия труда в сфере торговли имеют характерные особенности, отличающие его от труда в других отраслях народного хозяйства. Большинство трудовых функций в АО «Тандер» связаны с доработкой, упаковкой, сортировкой, хранением и подготовкой товара к продаже. Выполнение данных функций связано с санитарно-гигиеническими,

психофизиологическими, эстетическими и социально-психологическими факторами, влияющими на сотрудника. Исходя из данных факторов у сотрудников часто формируется неудовлетворенность условиями труда.

На вопрос «Видите ли Вы возможность карьерного роста в АО «Тандер»?» большинство (60,7%) респондентов отметили – «нет». Кроме того, 31,7% опрошенных считают, что в АО «Тандер» имеется возможность карьерного роста (рисунок 13).

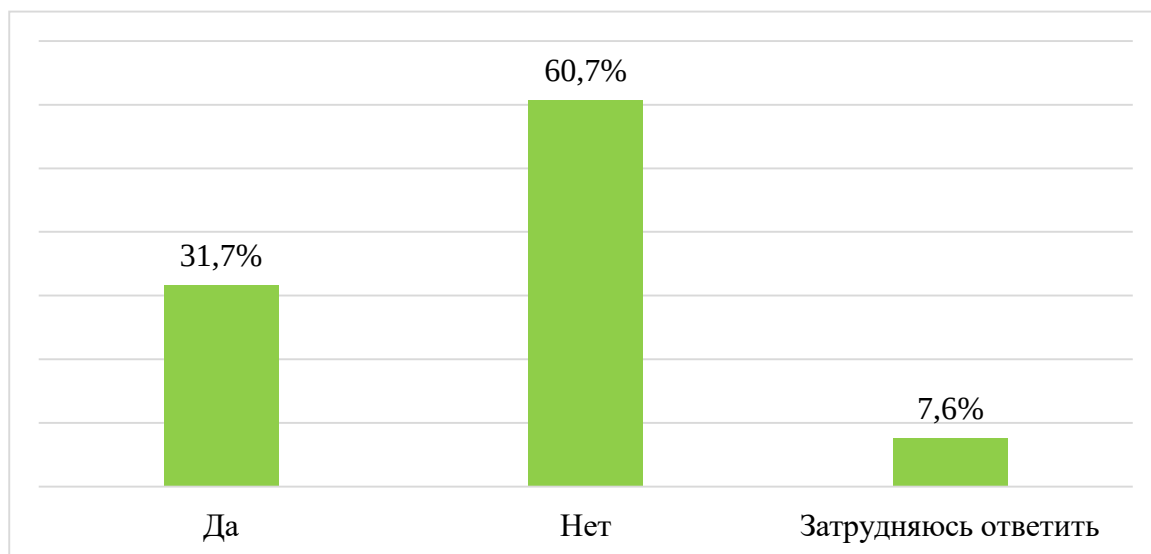


Рисунок 13 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Видите ли Вы возможность карьерного роста в АО «Тандер»?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

По мнению начальника отдела кадров АО «Тандер», отсутствие возможности профессионального роста в АО «Тандер», можно объяснить тем, что для начинающих карьеру в сфере продаж обычно не требуется специального образования и опыта работы. В связи с этим возможность профессионального роста в АО «Тандер» затягивается на длительное время. При достижении положительных результатов в работе и полученного опыта, сотрудник надеется на продвижение по карьерной лестнице и, соответственно, повышение заработной платы. Однако, в АО «Тандер» повышение предполагает возможность занятия должности товароведа или

администратора торгового зала, что многих сотрудников не устраивает, так как в выходные и праздничные дни, в связи с большим потоком покупателей приходится выполнять разнообразные функции.

В результате проведенного опроса, была определена возможность прохождения обучения сотрудниками АО «Тандер» позволяющая мотивировать персонал на достижение высоких результатов, сплотить команду эффективных специалистов и сделать компанию более успешной и конкурентоспособной (рисунок 14).

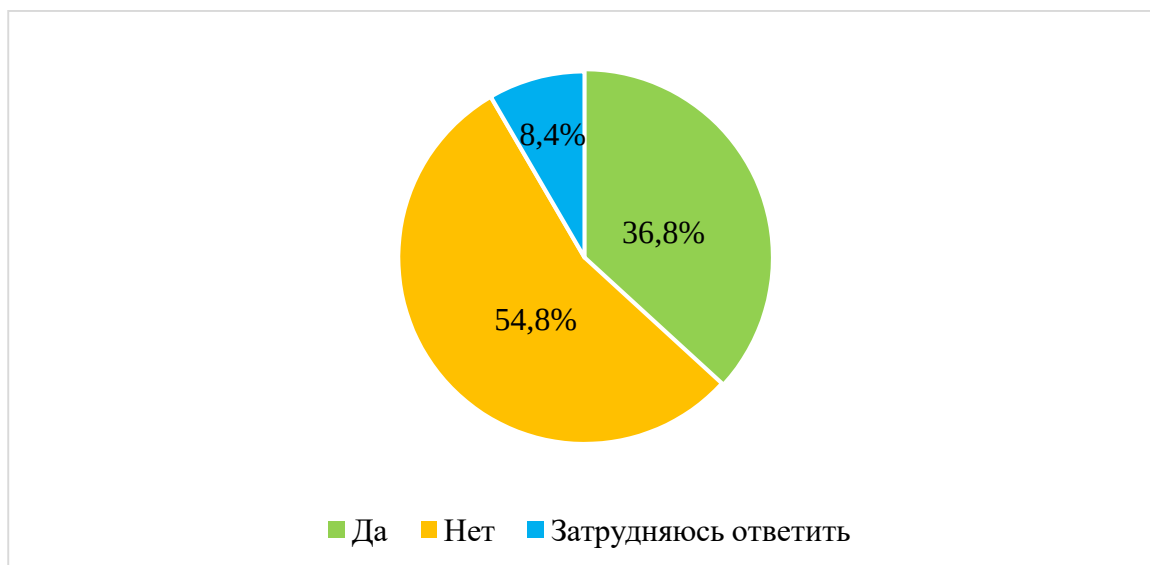


Рисунок 14 – Возможность прохождения обучения сотрудниками в АО «Тандер» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Анкетный опрос показал, что большинство (54,8%) респондентов отметили отсутствие возможности прохождения обучения в компании. Полученные данные связаны с тем, что в АО «Тандер» развито корпоративное обучение, которое ориентированно лишь на руководителей и специалистов.

Таблица 5 наглядно демонстрирует, что среди основных факторов, которые мотивируют персонал АО «Тандер» на профессиональное обучение, главенствующие позиции занимают потребности в увеличении заработной платы, в продвижении по карьерной лестнице, а также внедрение в компании новых технологий и оборудования.

Следует отметить, что для сотрудников до 25 лет наиболее важным фактором является увеличение заработной платы (40%). Для данной категории сотрудников сложившаяся ситуация вполне очевидна, так как молодые специалисты только начинают свою профессиональную деятельность и ориентированы на высокую заработную плату.

Таблица 5 – Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какие факторы мотивируют Вас на профессиональное обучение?» в зависимости от возраста (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Какие факторы мотивируют Вас на профессиональное обучение?	Ваш возраст:				
	До 25 лет	26-30 лет	31-45 лет	46-59 лет	60 и более лет
Сохранение работы	0%	16,5%	4,7%	13,1%	14,6%
Продвижение по карьерной лестнице	25%	18,1%	37,6%	28%	20,6%
Внедрение новых технологий и оборудования	10%	19,9%	8%	15,5%	35%
Потребность в новых знаниях и навыках	0%	3,8%	12,1%	19,5%	12,6%
Желание смены рода профессиональной деятельности	20%	14,5%	6,1%	3,4%	0%
Увеличение заработной платы	40%	23,4%	18,8%	16%	17,2%
Потребность в самосовершенствовании	5%	3,8%	10,6%	4,5%	0%
Другое	0%	0%	2,1%	0%	0%
Итого:	100%	100%	100%	100%	100%

Сотрудники в возрасте от 26 до 30 лет, отметили также увеличение заработной платы (23,4%) и внедрение новых технологий и оборудования (19,9%). Преобладание данных факторов скорее всего связано с тем, что данная категория работников еще не достигла желаемых результатов. С

внедрением новых технологий и оборудования молодые сотрудники планируют реализовать себя и увеличить доход.

Сотрудники в возрасте от 46 до 59 лет кроме продвижения по карьерной лестнице (28%) также выделили потребность в новых знаниях и навыках (19,5%). Полученные данные подтверждают, что работники на практике испытывают со временем устаревание знаний и требуют их периодического обновления.

Основным мотивирующим фактором к профессиональному обучению у персонала в возрасте 60 и более лет является внедрение новых технологий и оборудования (35%). Актуальность данного фактора вполне очевидна, так как используя на практике устаревшее оборудование и, соответственно, технологию, невозможно добиться высокой производительности труда.

Исследование показало, что в коллективе АО «Тандер» преобладают прекрасные отношения между членами коллектива (56,5%). Почти каждый пятый (19,7%) опрошенный дружит с некоторыми коллегами и каждый десятый (12,4%) практически ни с кем не общается, только по необходимости. Скорее всего, это сотрудники, проработавшие в компании не продолжительный период времени. Обычные деловые отношения имеют 11,4% респондентов, как правило такие отношения складываются между руководителями различных уровней (рисунок 15).

В ходе опроса было выявлено, что в АО «Тандер» сформировался благоприятный социально-психологический климат, который положительно воздействует на мотивацию персонала.

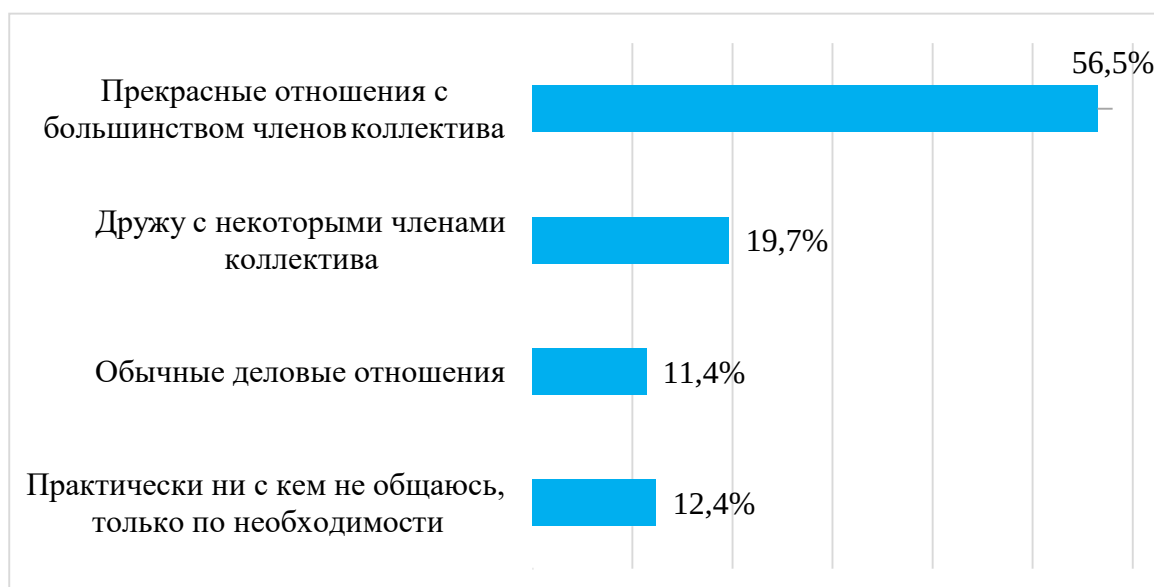


Рисунок 15 – Распределение ответов респондентов на вопрос «Насколько вы дружны с членами коллектива?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Периодичность проведения корпоративных мероприятий в АО «Тандер» с участием большей части коллектива представлена на рисунке 16.

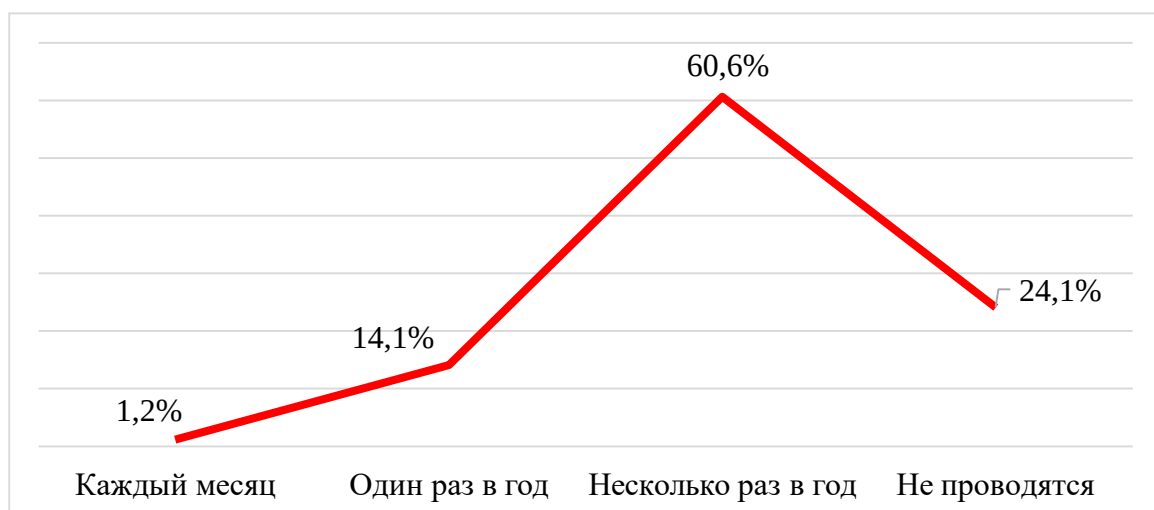


Рисунок 16 – Периодичность проведения корпоративных мероприятий в АО «Тандер» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Результаты проведенного исследования показали, что корпоративные мероприятия в компании проводятся с периодичностью – несколько раз в год (60,6%). Каждый четвертый (24,1%) респондент отметил, что мероприятия не

проводятся. Данные сотрудники, скорее всего, не посещали мероприятия из-за введенных временных ограничительных мер в местах массового пребывания людей.

Кроме того, анкетный опрос позволил определить праздники, отмечающие совместно в коллективе АО «Тандер» (рисунок 17).

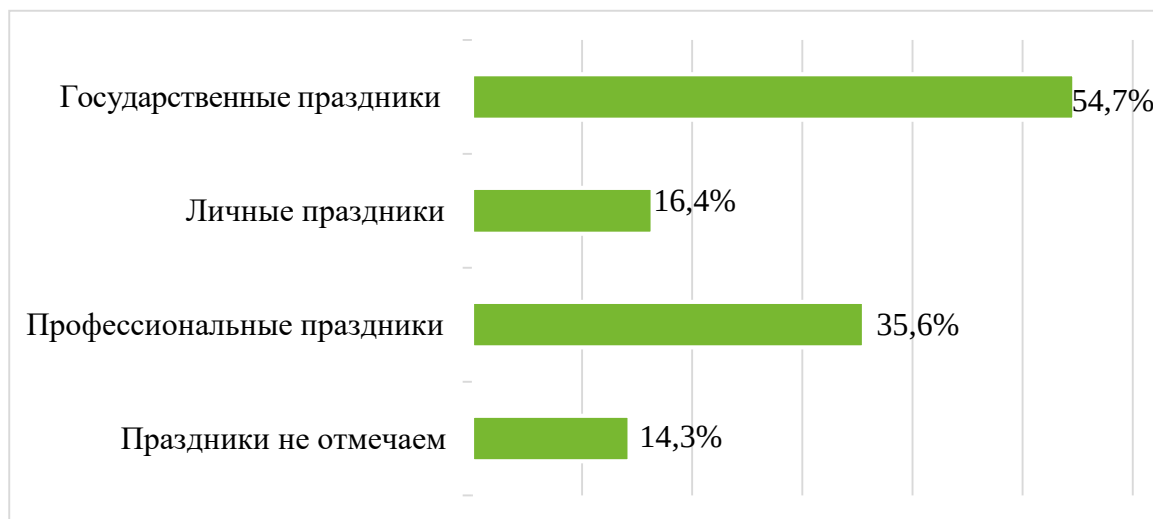


Рисунок 17 – Виды праздников совместно, отмечающих сотрудниками в АО «Тандер» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Примечание – Ответы на вопрос предполагали многовариантность, поэтому сумма ответов больше 100%

В ходе проведенного исследования, выявлено, что чаще всего сотрудники АО «Тандер» совместно отмечают государственные праздники (54,7%), 35,6% респондентов выделили профессиональные праздники. И только 16,4% совместно отмечают личные праздники.

Инспектор по кадрам АО «Тандер» в интервью отметил, что преимущественное преобладание государственных праздников в коллективе связано с тем, что данные праздники являются всенародными в России и считаются выходными днями у занятого населения. Кроме того, государственные праздники наиболее разнообразны, к ним относятся: День Защитника Отечества (23 февраля), Международный женский день (8 марта), День Победы (9 мая), День России (12 июня), День народного единства (4 ноября) и другие. Что касается профессиональных праздников, то среди

персонала АО «Тандер» основным и единственным является День работников торговли. Личные праздники сотрудники компании отмечают в своих сменах и бригадах, в связи с чем в ходе исследования выявлена слабая информированность о праздничных событиях.

Основные методы, которые, по мнению сотрудников АО «Тандер», способствуют эффективности труда персонала в зависимости от пола представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Методы мотивации персонала, способствующие повышению эффективности труда сотрудников АО «Тандер», в зависимости от пола (в процентах от числа опрошенных, (n = 100))

Какие методы мотивации, по Вашему мнению, способствовали бы повышению эффективности труда персонала?	Ваш пол:	
	Мужской	Женский
Возможность карьерного роста	29,2%	15,4%
Оплата, связанная с результатами труда	30,4%	16,7%
Обучение сотрудников	13,3%	20,4%
Улучшение условий труда	18,5%	21,7%
Благоприятный социально-психологический климат в коллективе	2%	19,7%
Креативный подход в работе	4%	6,1%
Затрудняюсь ответить	2,3%	0
Другое	0,3%	0
Итого:	100%	100%

В целях повышения эффективности труда АО «Тандер» ведет поиск интенсивных методов мотивации работников. В рамках проведенного исследования было выявлено, что основным методом, способствующим повышению мотивации персонала в компании, по мнению сотрудников мужского пола является оплата, связанная с результатами труда (30,4%) и возможность карьерного роста (29,2%). Респонденты женского пола в качестве

основного мотивирующего метода выделили улучшение условий труда (21,7%) и обучение сотрудников (20,4%).

Обучение персонала как метод мотивации персонала, влияющий на эффективность труда, выделяют в большей степени женщины (20,4%), чем мужчины (13,3%). Работники-мужчины в качестве основных факторов называли также возможность карьерного роста (29,2%), а также улучшение условий труда (18,5%).

Женскую часть коллектива АО «Тандер» больше мотивирует к активной трудовой деятельности, чем мужскую благоприятный психологический климат (19,7% и 2% соответственно) и креативный подход в работе (6,1% и 4% соответственно).

На вопрос, считаете ли Вы систему мотивации персонала эффективной в компании, начальник отдела кадров ответил: «На мой взгляд, система мотивации персонала в АО «Тандер» несовершенна и требует доработки в области существующих методов, направленных на мотивацию персонала в компании».

Необходимо отметить, что система мотивации АО «Тандер» требует совершенствования. Существует потребность в корректировке как материальных методов стимулирования, так и нематериальных методов мотивации. Большая часть сотрудников компании считает, что их труд оценивается несоразмерно затраченным усилиям, и они заслуживают более высокой заработной платы.

В действующей системе мотивации персонала АО «Тандер», по мнению сотрудников, используются следующие методы мотивации: заработная плата, креативный подход в работе, благоприятный психологический климат и развитая корпоративная культура. Следовательно, руководству компании необходимо развивать и другие методы мотивации персонала, такие как возможность карьерного роста и обучения персонала.

2.3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала АО «ТАНДЕР»

В современных компаниях грамотно выстроенная система мотивации персонала – это залог стабильности и процветания бизнеса. Мотивация персонала направлена на решение таких задач, как повышение результативности и эффективности работы сотрудников, повышение уровня компетенций сотрудников и их лояльности к компании.

Исследование, проведенное в АО «Тандер», позволило выявить основные преимущества и недостатки в мотивации персонала в данной компании, учет которых позволит руководству усовершенствовать систему мотивации персонала (рисунок 18).



Рисунок 18 – Основные проблемы в системе мотивации персонала АО «Тандер»

Источник: составлено автором на основе анализа результатов опроса сотрудников АО «Тандер»

1. В процессе анализа системы мотивации персонала в АО «Тандер» было выявлено, что в компании отсутствует Положение о мотивации персонала. Положение о мотивации персонала не является обязательным документом, но его разработка и в последствии использование направлены на достижение единой цели – побуждение эффективной деятельности работников.

Положение о мотивации персонала – это локальный акт, который разрабатывает работодатель. С внедрением данного документа работодатель отказывается от идеи, что дополнительное финансирование работы персонала – это затраты. Вместо этого у работодателя приходит понимание того, что мотивация, в том числе материальная - это инвестиции в персонал.

Работодателю следует задуматься о разработке Положения о мотивации персонала в следующих случаях:

- низкая эффективность труда;
- непонятная работникам система премиального вознаграждения;
- отсутствие зависимости между результатами работы конкретного сотрудника и размером его премии.

Перед тем, как приступить к разработке Положения о мотивации персонала АО «Тандер», необходимо провести подготовительную работу, в том числе собрать информацию и документы о самой компании, ее персонале, тех мерах мотивации, которые действуют в настоящее время, проанализировать эти данные и на их основе сформировать Положение. Это кропотливая работа, которая позволит создать по-настоящему эффективное Положение о мотивации персонала.

Положение о мотивации персонала поможет решить следующие задачи АО «Тандер»:

- повысить качество работы персонала в целом и каждого сотрудника в частности;

- внедрить гибкую систему материального стимулирования, что позволит сократить расходы благодаря вознаграждению работников, которые действительно показали лучшие результаты;
- повысить эффективность контроля и учета при планировании деятельности и выполнении отдельных задач;
- раскрыть потенциал отдельных кадров;
- привлечь управленцев разного уровня для постановки эффективных целей и задач работникам.

Структура типового Положения о мотивации персонала состоит из пяти разделов:

1. Общие положения.

В этом разделе необходимо указать цель, ради которой разрабатывается документ и перечислить его задачи. Данный раздел определяет на кого распространяются действия Положения, перечисляются общие правила начисления премий и указывается источник премиальных выплат.

2. Показатели премирования и размеры премии.

В данном разделе четко сформулированы условия и размер выплаты премии. Суммы премии могут быть фиксированными, а могут — составлять процент от определенной базы.

3. Порядок премирования.

В данном разделе подробно описывается механизм начисления и выплаты премии: периодичность, основания для премирования. Как правило, основанием для премирования является приказ руководства о премировании.

4. Условия снижения премий и их невыплаты. Важный раздел, который помогает предупредить возможные вопросы сотрудников. Укажите, в каких случаях премию не выплатите вовсе или выплатите только ее часть. Например, у человека есть дисциплинарное взыскание — это основание для депремирования.

5. Заключительные положения. Определите срок действия Положения, порядок внесения изменений в документ и способ ознакомления с ним сотрудников (приложение Г).

2. В результате проведенного исследования было выявлено, что в АО «Тандер» функционирует корпоративная программа обучения, но ориентированная только на региональных руководителей и директоров филиалов. Для совершенствования системы мотивации персонала сотруднику отдела кадров, отвечающему за составление и выбор программ обучения, следует обратить внимание на то, что большая часть сотрудников (54,8%) отметила, что в компании отсутствует возможность прохождения обучения, а это, в свою очередь, приводит к снижению мотивации персонала.

Перед началом формирования программы обучения персонала необходимо провести мониторинг потребностей сотрудников в определенных знаниях, умениях и навыках с целью повышения актуальности обучающего материала.

Актуальность программы обучения состоит в том, чтобы отвечать потребностям каждого сотрудника и компании в целом, быть ориентированной на эффективное решение насущных проблем, стоящих перед работником, а также соответствовать современным тенденциям в торговой сфере.

Программы обучения персонала в торговых компаниях должны базироваться на:

- анализе проблем компании и его структурных подразделений;
- материалах социологических исследований, проводимых отделом кадров АО «Тандер» либо приглашенными экспертами;
- анализе педагогического опыта наставников, внутрифирменных тренеров, а также сторонних преподавателей;
- анализе запросов на обучение от руководителей структурных подразделений и сотрудников компании;

– современных требованиях сферы торговли и т. п.

В АО «Тандер» необходимо использовать более широкий спектр программ обучения, ориентированных как на руководителей, так и на рабочих торговой компании. В качестве основных методов обучения для персонала в сфере торговли следует использовать методы активного обучения, которые позволяют облегчить восприятие материала, найти новые подходы к решению поставленных задач; продемонстрировать слушателям модели эффективного и неэффективного поведения и соотнести с образцами собственного поведения и т.д. Данный вид обучения можно применять для всех категорий работников АО «Тандер».

Исходя из предложенных активных методов обучения инспектор по кадрам АО «Тандер» может использовать при обучении персонала следующие тренинговые программы:

– Тренинг «Установление контакта в сфере торговли». Цель тренинга на установление контакта с клиентом – научить эмоционально расположить к себе клиента, вызвать доверие. В идеале клиент должен захотеть продолжения разговора на нужную менеджеру по продажам тему о товаре. Для этого применяются как вербальные, так и невербальные приёмы.

В процессе тренинга оценивается вовлечённость участников, фиксируется количество контактов, рабочие фразы, кто и как их применяет, насколько они естественны и эффективны.

– Тренинг «Выявление потребностей у клиента». Данная учебная программа направлена на выявление потребностей у клиента и решение типичных проблем менеджеров по продажам. В результате тренинга выявляется самый результативный участник. Лидер демонстрирует свои навыки продаж перед всей группой и награждается комплиментами.

3. В результате проведенного исследования было выявлено, что в АО «Тандер» большинство (70,7%) сотрудников отметили отсутствие возможности карьерного роста в компании. Кроме того, ограничения в

возможности карьерного роста чаще всего испытывают сотрудники мужского пола, чем женского (29,2% и 10,4% соответственно).

Использование технологии построения карьерного роста, а именно разработка карьерограмм позволит усовершенствовать систему мотивации персонала АО «Тандер». Карьерограмму разрабатывается на основе личных запросов работника, его уровня образования и профессиональной подготовки, медицинского заключения о состоянии здоровья и рекомендаций по профессиональной пригодности. Карьерограмму необходимо применять для наглядного представления оптимального карьерного роста к должностям высшего звена управления, а также другим ключевым должностям компании.

Структура карьерограммы включает в себя:

- перечень знаний и навыков, которые необходимы для повышения в должности;
- уровень образования, повышения квалификации, прохождение курсов, формы обучения, которые необходимы для назначения на должность;
- опыт работы, который необходим для эффективной работы в должности;
- каждый этап карьеры должен содержать требования к квалификации и компетенциям, а также видам выполняемых работ.

Следует отметить, что применение технологии построения карьерного роста является важным инструментом мотивации персонала в торговой компании. За счет возможности карьерного роста в компании повышается лояльность сотрудников, что позволяет избежать риска передачи коммерческой тайны конкурентам.

4. Улучшение условий труда персонала в сфере торговли - это комплекс мероприятий, направленный на повышение мотивации у конкретного работника.

Законодательством определен минимум, который должен выполнять руководитель компании, чтобы жизни и здоровью персонала ничего не

угрожало. Для создания комфортной рабочей среды в АО «Тандер» необходимо актуализировать работу по следующим направлениям:

- техническое предполагает обновление оборудования для повышения степени безопасности работы (замена неисправного оборудования, взаимодействие с которым могло привести к травме);
- технологическое направлено на преобразование самого процесса работы, позволяющее снизить трудозатраты (внедрение автоматической системы);
- санитарно-гигиеническое направление напрямую с хозяйственной деятельностью не связано, но способствует сохранению здоровья (приобретение климатической техники для поддержания оптимального микроклимата);
- социальное направление создает дополнительный комфорт и стимулирование работоспособности, заинтересованности персонала в том, чем он занимается (совершенствование содержания работы, предоставление возможностей для саморазвития и поддержка инициатив);
- эстетическое предполагает улучшение условий труда на производстве, чтобы сотрудникам было приятно находиться на рабочем месте (косметический ремонт, декор помещения, создание зон отдыха).

5. В рамках ограниченного набора инструментов мотивации персонала в АО «Тандер» необходимо ввести бонусную систему. Бонусная система предусматривает выдачу значков за хорошие результаты, которые сотрудники смогут обменять на бонусы. Данная система относится к нематериальной мотивации. С ее помощью можно активизировать сотрудников работать лучше, показать, что они важны и ценны для компании. В данной системе важно четко прописать критерии награждения, продумать бенефиты, на которые работники обменивают значки (таблица 7). Бонусная система является действенным способом нематериальной мотивации, которая будет работать в компании долго и эффективно.

Таблица 7 – Награды и бенефиты бонусной системы

Награда	Бенефит
1 степень	Дополнительный день к отпуску
2 степень	Два дополнительных дня к отпуску
3 степень	На выбор сотрудника: – три дополнительных дня к отпуску; – индивидуальный график работы, при котором сотрудник смещает начало и окончание рабочего дня на час в удобную для него сторону.
Все последующие награды	На выбор сотрудника: – два билета в кино или театр; – посещение мастер-классов.

Таким образом, предложенные рекомендации позволят усовершенствовать существующую систему мотивации персонала в АО «Тандер», повысить лояльность и эффективность труда сотрудников, а также на основе научных подходов подобрать наиболее действенные для данной компании формы и методы мотивации с учетом индивидуальных особенностей работников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях мотивация персонала является очень сложным и важным процессом, влияющим на производительность труда. Мотивация определяет основу потенциала сотрудников компании и совокупность свойств, непосредственно влияющих на работу. Важно обратить внимание на то, что существует связь между мотивацией персонала компании и производительностью работников, поэтому эффективная трудовая деятельность возможна только при построении оптимальной системы мотивации труда.

В торговых компаниях для мотивации персонала должны быть разработаны программы, которые направлены на повышение производительности труда и снижение текучести кадров. Разделы программы мотивации сотрудников должны включать: улучшение условий труда; адаптацию рабочего персонала, включая использование системы наставничества; социальные программы для рабочих и, прежде всего, для молодых семей.

В современных компаниях в сфере торговли мотивационная система персонала представляет собой комплексно организованный непрерывный процесс, включающий в себя четыре этапа: диагностика действующей в компании системы мотивации персонала; формулирование целей и принципов мотивации персонала; определение инструментов мотивации персонала; разработка внутренних нормативных документов, определяющих систему мотивации персонала.

Рассматривая систему мотивации персонала АО «ТАНДЕР», можно сделать вывод о том, что мотивация персонала торговой компании направлена на повышение эффективности при открытии новых магазинов и функционировании действующих. Для достижения этой цели в компании

применяются различные инструменты, как материального стимулирования, так и нематериальной мотивации персонала.

Основные недостатки системы мотивации персонала АО «ТАНДЕР» связаны с плохими условиями труда, отсутствием положения о мотивации персонала в компании, ограниченным набором программ обучения персонала, отсутствием технологии построения карьерного роста, ограниченным набором инструментов мотивации. Это оказывает значительное влияние на результативность мотивации и экономическую эффективность компании.

Благодаря совершенствованию существующей системы мотивации в АО «Тандер», появляется возможность повысить лояльность и эффективность труда сотрудников, а также на основе научных подходов подобрать наиболее действенные для данной компании формы и методы мотивации с учетом индивидуальных особенностей работников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдулхаирова, Э. М. Диагностика системы мотивации персонала на предприятии и управление кадровой безопасностью / Э. М. Абдулхаирова, Е. В. Ермак // Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития. – 2017. – С. 12-15.
2. Авдеева, И. Л. Особенности формирования мотивационной модели организации в условиях социально-ориентированной экономики / И. Л. Авдеева, Т. А. Головина, Л. В. Парахина // Социально-экономическое развитие стран, регионов и оптимизация секторов экономики: анализ и прогнозы. – 2017. – С. 432-441.
3. Баканов, М. В. Кадровая политика и система мотивации персонала в современных организациях / М. В. Баканов, А. В. Караваев, А. Ю. Титлов // Эволюция современной науки. – 2017. – С. 28-32.
4. Большакова, И. А. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом / И. А. Большакова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – Т. 12. – С. 113-116.
5. Бояринцева, Е. С. Совершенствование мотивации торгового персонала в организации / Е. С. Бояринцева // Современный специалист-профессионал: теория и практика. – 2017. – С. 247-250.
6. Бурмистров, С. В. Мотивы трудовой деятельности в системе управления персоналом организации / С. В. Бурмистров, А. В. Волочай, С. И. Самыгин // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2019. – №. 9. – С. 26-29.
7. Везетиу, В. В. Мотивация персонала торговых предприятий: сущность, виды, специфика изучения / В. В. Везетиу // Проблемы современного педагогического образования. – 2020. – №. 68-2. – С. 403-405.
8. Гаврилова, Л. О. Процедура формирования системы мотивации персонала предприятия / Л. О. Гаврилова, А. И. Сулыма // Исследование,

- систематизация, кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (ИСКРА-2019). – 2019. – С. 232-236.
9. Галимзянов, И. В. Особенности управления лояльностью персонала в современных условиях / И. В. Галимзянов, А. А. Ялилова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – №. 9. – С. 152-156.
10. Глубокова, Д. А. Учет и контроль издержек обращения в торговой организации / Д. А. Глубокова // Экономика, бизнес, инновации. – 2019. – С. 150-153.
11. Горбунова, О. А. Стратегический анализ как этап выбора стратегии развития организации / О. А. Горбунова // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2018. – №. 7-2. – С. 76-82.
12. Делягина, С. М. Особенности кадрового резерва торгово-промышленных предприятий / С. М. Делягина // Индустриальная экономика. – 2018. – №. 2. – С. 9-11.
13. Демиденко, Н. Н. Ценностно-смысловая сфера личности субъекта труда как ресурс развития характеристик вовлечённости / Н. Н. Демиденко, М. С. Мантрова // Психология труда, организации и управления в условиях современных технологий: состояние и перспективы развития. – 2020. – С. 76-85.
14. Дмитриева, Т. А. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / Т. А. Дмитриева // Вопросы науки и образования. – 2018. – №. 23 (35). – С. 46-48.
15. Должикова, А. А. Особенности разработки современной системы оплаты труда и стимулирования персонала / А. А. Должикова // Инновационное развитие: потенциал науки и современного образования. – 2018. – С. 100-103.
16. Егоршин, А.П. Управление персоналом. / А.П. Егоршин – Нижний Новгород. – 2016.– 714 с.
17. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учеб. /Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2016. – 336 с.

18. Заярная, И. А. Применение мотивации труда работников как возможность увеличения прибыли предприятия / И. А. Заярная, И. О. Азарова // Аллея науки. – 2018. – Т. 2. – №. 7. – С. 533-536.
19. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2018. – 304 с.
20. Кирс, М. В. Процессный подход к управлению мотивацией персонала как основа конкурентоспособной организации / М. В. Кирс // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. – 2017. – Т. 1. – С. 286-291.
21. Королев, А. В. Иерархическая система потребностей А. Маслоу как источник практических рекомендаций по управлению мотивацией персонала организации / А. В. Королев // Colloquium-journal. – Голопристанський міськрайонний центр зайнятості = Голопристанский районный центр занятости. – 2020. – №. 4-6. – С. 65-66.
22. Кочеткова, Т. С. К вопросу о разработке и реализации программ развития торговли и потребительского рынка на территории РФ / Т. С. Кочеткова // Экономика регионов России: современное состояние и прогнозные перспективы. – 2020. – С. 101-104.
23. Кошарная, Г. Б. Мотивация трудовой деятельности как один из современных методов управления персоналом в организации / Г. Б. Кошарная, В. А. Щанин // Социокультурные факторы консолидации современного Российского общества. – 2017. – С. 91-94.
24. Кушнарева, И. В. Повышение эффективности управления персоналом с применением современных методов мотивации / И. В. Кушнарева, М. В. Бугаева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – №. 2. – С. 100-107.
25. Ленская, И. Ю. Стимулирование как фактор формирования организационного поведения персонала / И. Ю. Ленская // Вестник современных исследований. – 2018. – №. 12.7. – С. 298-301.

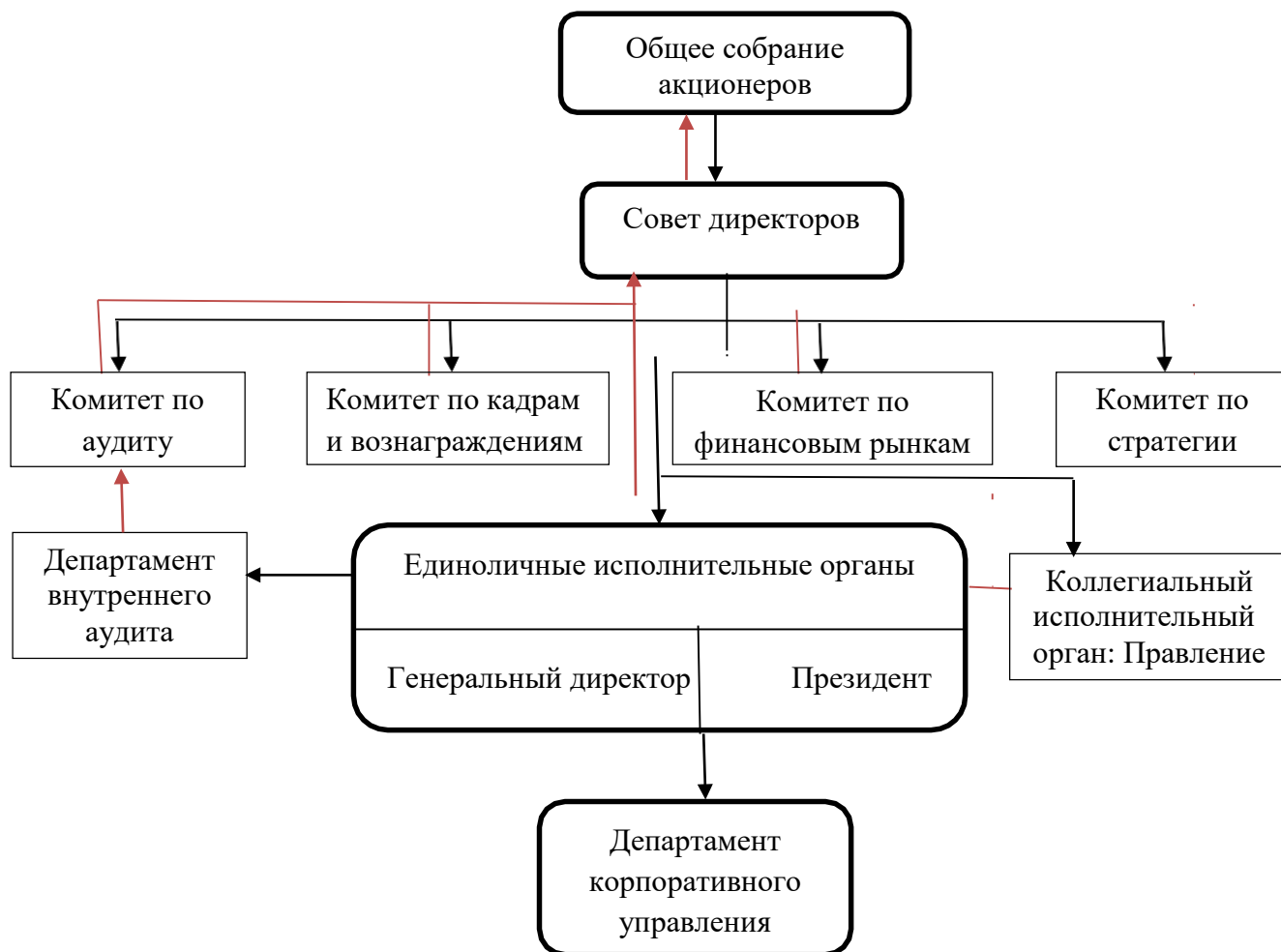
26. Литвинюк, А. А. Актуальные проблемы управления персоналом в розничной торговле / А. А. Литвинюк, Е. А. Косарева // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10. – №. 3. – С. 677-688.
27. Лосева, Е. В. Современные методы внедрения и распространения эффективных практик в государственной службе / Е. В. Лосева // Редакционная коллегия. – 2017. – С. 190-192.
28. Лыморева, О. А. Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности в сфере розничной торговли / О. А. Лыморева, А. А. Мирошникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №. 7. – С. 139-143.
29. Мелина, Н. Ф. Мотивация торгового персонала: явление, форма, категория, показатели / Н. Ф. Мелина // Наука, образование, кооперация: проблемы и перспективы развития. – 2017. – С. 236-242.
30. Миронова, Н. А. Формирование корпоративной культуры на основе мотивации персонала / Н. А. Миронова // Московский экономический журнал. – 2019. – №. 8. – С. 518-524.
31. Никаева, Р. М. Задачи системы мотивации персонала. Содержание процессуальных теорий мотивации / Р. М. Никаева, А. А. Бачаев // ФГУ Science. – 2019. – №. 1. – С. 92-97.
32. Никифорова А. А. Обучение как главный фактор развития внутрифирменной мотивации персонала / А. А. Никифорова, Т. К. Снегирева // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2017. – №. 2. – С. 106-110.
33. Обозная, М. В. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории / М. В. Обозная, А. Ю. Огурцова // Будущее науки - 2020. – 2020. – С. 300-304.
34. Официальный сайт АО «Тандер» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.magnit.com/ru/about-company/history/>

35. Печеневская, А. А. Мотивация торгового персонала как функция администрирования торгово-технологических процессов / А. А. Печеневская // Молодежь и наука: шаг к успеху. – 2019. – С. 356-359.
36. Подопригора, М. Г. Показатели и методы оценки организационных изменений / М. Г. Подопригора // Модернизация российского общества и образования: новые экономические ориентиры, стратегии управления, вопросы правоприменения и подготовки кадров. – 2020. – С. 361-364.
37. Положение об оплате труда, премировании и дополнительных выплатах для сотрудников АО «ТАНДЕР» / утв. генеральным директором АО «ТАНДЕР» 11.01.2021.
38. Пять простых стратегий, помогающих повысить мотивацию сотрудников [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.wrike.com/ru/blog/pyat-prostyh-strategij-pomogayushhih-povysit-motivatsiyu-sotrudnikov/>
39. Роздольская, И. В. Создание культуры вовлеченности как метода мотивации персонала в процессе реализации стратегических целей организации / И. В. Роздольская, М. Е. Ледовская, Ю. А. Мозговая // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2018. – №. 5. – С. 128-140.
40. Рябов, М. А. Управление мотивацией персонала торгового предприятия / М. А. Рябов, Н. И. Щенина // Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения. – 2020. – Т. 4. – №. 3. – С. 281-287.
41. Салихов, А. А. Мотивация персонала / А. А. Салихов, Р. Г. Абдрахимова // Символ науки. – 2016. – №. 5-1. – С. 188-190.
42. Солодова, Е. П. Современные методы и формы мотивации персонала / Е. П. Солодова, А. Н. Антропова // Аллея науки. – 2018. – Т. 7. – №. 11. – С. 544-549.

43. Сотникова, С. И. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С. И. Сотникова, Е. В. Маслов, Н. Н. Абакумова, Ю. А. Масалова, В. П. Осипов ; под ред. С. И. Сотниковой. —М. :ИНФРА-М, 2019. - 513 с.
44. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (с изм. от 29.12.2020) // «Российская газета» – 2021. – 11 января (Федеральный выпуск № 1(8352)).
45. Трусков, А. В. Понятие и виды мотивации персонала / А. В. Трусков // Вектор экономики. – 2019. – №. 2. – С. 78-78.
46. Устав АО «Тандер» /Утв. единственным акционером Акционерного общества «Тандер» от 05.10.2020.
47. Фокина, Н. А. Методика формирования системы мотивации персонала предприятия розничной торговли / Н. А. Фокина, М. А. Алядинова // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2019. – №. 4 (49). – С. 120-130.
48. Черникова, Л. И. Особенности мотивационного процесса в организации / Л. И. Черникова, Д. С. Кенина, О. С. Звягинцева // Economics and politics: problems and innovations. – 2016. – С. 22-31.
49. Шонова, М. Д. Совершенствование инструментов мотивации персонала / М. Д. Шонова, Н. Ф. Шарипова // Молодежь и наука. – 2017. – №. 4-1. – С. 85-91.
50. Юрова, К. И. Понятие и значение мотивации персонала / К. И. Юрова // Уникальные исследования XXI века. – 2016. – №. 9 (21). – С. 116-131.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А



→ Избрание, формирование

→ Отчетность

Рисунок – Структура органов корпоративного управления АО
«Тандер»

Анкета «Исследование системы мотивации персонала в АО «ТАНДЕР»

Уважаемый респондент!

Пожалуйста, **внимательно** прочитайте вопросы. Выберите тот вариант ответа, который в большей степени соответствует Вашему мнению. Обведите кружком цифру, стоящую рядом с выбранным Вами вариантом ответа.

Если вопросом предусмотрено несколько вариантов ответа, это оговорено в скобках, рядом с вопросом.

Если ни один из предложенных вариантов ответа Вам не подходит, Вы можете предложить свои варианты на свободных строках анкеты.

Анкета носит анонимный характер. Результаты опроса будут использованы для выявления влияния системы мотивации на удовлетворенность трудом персонала в АО «ТАНДЕР».

Нам очень важно Ваше мнение!

1. ИЗ КАКИХ ИСТОЧНИКОВ ВЫ УЗНАЛИ ОБ ОТКРЫТОЙ ВАКАНСИИ В АО «ТАНДЕР»?

- 01. телевидение/радио
- 02. газета
- 03. интернет
- 04. знакомые/родственники

2. УДОВЛЕТВОРЕНЫ ЛИ ВЫ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ СВОЕЙ РАБОТОЙ?

- 01. полностью удовлетворён (а)
- 02. частично удовлетворен (а)
- 03. не удовлетворен (а)
- 04. затрудняюсь ответить

Переход к
вопросу № 4

3. В ЧЁМ СОСТОЯТ ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ НЕУДОВЛЕТВОРЁННОСТИ ВАШЕЙ РАБОТОЙ? (выберите не более трех вариантов)

- 01. плохие условия труда
- 02. низкое должностное положение
- 03. отсутствие возможности профессионального роста
- 04. отсутствие возможности проявить инициативу, творческие способности в работе
- 05. отсутствие возможности обучения
- 06. отсутствие дружеских взаимоотношения в коллективе
- 07. неоднозначное отношение руководства к персоналу
- 08. другое (укажите) _____
- 09. затрудняюсь ответить

4. КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ УСЛОВИЯ ТРУДА В АО «ТАНДЕР»?

- 01.комфортные
- 02.удовлетворительные
- 03.неудовлетворительные
- 04.затрудняюсь ответить

5. ВИДИТЕ ЛИ, ВЫ ВОЗМОЖНОСТЬ КАРЬЕРНОГО РОСТА В АО «ТАНДЕР»?

- 01. да
- 02. нет
- 03. затрудняюсь ответить

Переход к
вопросу № 7

6. КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ВАШЕ ПРОДВИЖЕНИЕ ПО КАРЬЕРНОЙ ЛЕСТНИЦЕ В КОМПАНИИ?

- 01. от профессионального опыта, стажа
- 02. от добросовестности в работе
- 03. от образования
- 04. от умения нравиться руководству
- 05. от принципиальности, твердости
- 06. другое (укажите) _____

7. ИМЕЕТСЯ ЛИ В КОМПАНИИ ВОЗМОЖНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ?

- 01. да
- 02. нет
- 03. затрудняюсь ответить

8. КАКИЕ ФАКТОРЫ МОТИВИРУЮТ ВАС НА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ? (выберите не более трех вариантов)

- 01. сохранение работы
- 02. продвижение по карьерной лестнице
- 03. внедрение новых технологий и оборудования
- 04. потребность в новых знаниях и навыках
- 05. желание смены рода профессиональной деятельности
- 06. увеличение заработной платы
- 07. потребность в самосовершенствовании
- 08. другое (укажите) _____

9. ОХОТНО ЛИ ВАМ ПОМОГАЮТ ВАШИ КОЛЛЕГИ ПРИ ОБРАЩЕНИИ К НИМ ЗА ПОМОЩЬЮ?

- 01. да
- 02. скорее да, чем нет
- 03. скорее нет, чем да
- 04. нет

10. НАСКОЛЬКО ВЫ ДРУЖНЫ С ЧЛЕНАМИ КОЛЛЕКТИВА?

- 01. прекрасные отношения с большинством членов коллектива
- 02. дружу с некоторыми членами коллектива
- 03. обычные деловые отношения
- 04. практически ни с кем не общаюсь, только по необходимости
- 05. другое (укажите) _____

11. ПРОВОДЯТСЯ ЛИ В КОМПАНИИ КОРПОРАТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ С УЧАСТИЕМ БОЛЬШЕЙ ЧАСТИ КОЛЛЕКТИВА?

- 01. каждый месяц
- 02. один раз в год
- 03. несколько раз год
- 04. не проводятся _____
- 05. другое (укажите) _____

Переход к
вопросу №12

12. КАКИЕ ПРАЗДНИКИ ПРИНЯТО СОВМЕСТНО ОТМЕЧАТЬ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

- 01. Государственные праздники
- 02. профессиональные праздники
- 03. личные праздники
- 04. не принято отмечать

13. КАКИЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, СПОСОБСТВОВАЛИ БЫ ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА в АО «ТАНДЕР»? (выберите не более трех вариантов)

- 01. возможность карьерного роста
- 02. оплата, связанная с результатами труда
- 03. обучение сотрудников
- 04. улучшение условий труда
- 05. благоприятный социально-психологический климат в коллективе
- 06. креативный подход в работе
- 07. затрудняюсь ответить
- 08. другое (укажите) _____

14. ХОТЕЛИ БЫ ВЫ СМЕНИТЬ РАБОТУ В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ?

- 01. да
- 02. нет
- 03. затрудняюсь ответить

НЕМНОГО О СЕБЕ

15. К КАКОЙ КАТЕГОРИИ ПЕРСОНАЛА ВЫ ОТНОСИТЕСЬ?

- 01. руководитель
- 02. специалист
- 03. рабочий

16. ВАШ ПОЛ?

- 01. мужской
- 02. женский

17. ВАШ ВОЗРАСТ?

- 01. До 25 лет
- 02. 26-30
- 03. 31-45
- 04. 46-59
- 05. 60 и более лет

18. ВАШЕ ОБРАЗОВАНИЕ?

- 01. высшее
- 02. среднее
- 03. среднее специальное

19. ВАШ ТРУДОВОЙ СТАЖ?

- 01. до 1 года
- 02. от 1 года до 3 лет
- 03. от 3 до 5 лет
- 04. от 5 до 10 лет
- 05. свыше 10 лет

20. ВАШ СТАЖ РАБОТЫ В КОМПАНИИ ООО «МК БТС»?

- 01. до 6 месяцев
- 02. от 6 месяцев до 1 года
- 03. от 1 до 3 лет
- 04. от 3 до 5 лет
- 05. более 5 лет

Благодарим за участие в опросе!

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Гайд полуструктурированного интервью с представителями руководящего состава АО «ТАНДЕР»

1. Какой основной фактор в современных компаниях, по Вашему мнению, воздействует на эффективность мотивации труда персонала?
2. Как Вы оцениваете условия труда в сфере торговли?
3. Имеется ли возможность профессионального роста для сотрудников АО «Тандер»?
4. Какие праздники наиболее часто отмечаются в коллективе?
5. Считаете ли Вы систему мотивации персонала в компании организованным процессом?

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Утверждаю
генеральный директор АО «Тандер»
_____ Д.А. Федотов
«_____» _____ 2021 год

Положение о мотивации персонала АО «ТАНДЕР»

1. Общие положения

- 1.1. Настоящее положение о мотивации персонала и лояльности по отношению к компании распространяется на работников акционерного общества «Тандер».
- 1.2. В компании используется труд работников, который при прочих равных условиях оплачивается и поощряется одинаково, по одним и тем же правилам.
- 1.3. В компании принята система моральных и материальных стимулов. Все работники могут поощряться за добросовестный труд и достигнутые экономические, материальные и другие результаты.
- 1.4. В компании также применяются поощрения в индивидуальном порядке отдельных работников за особые успехи в труде, а также материальное вознаграждение работников по результатам труда за отчетный период.

2. Назначение и цели положения

- 2.1. Настоящее положение описывает принципы и правила распределения материального вознаграждения.
- 2.2. Процесс мотивации персонала направлен на стимулирование и поощрение сотрудников, повышение уровня лояльности к компании, улучшения социального климата, увеличение производительности и повышение удовлетворенности трудом сотрудников посредством создания определенных корпоративных условий, которые будут побуждать персонал компании быть приверженцами корпоративных ценностей. Компания строит надежный фундамент долгосрочного сотрудничества с персоналом.

2.3. Система мотивации персонала, принципы работы которой зафиксированы в положении, разработана для достижения следующих целей:

- достижение стратегических целей бизнеса АО «Тандер» через поощрение деятельности сотрудников с помощью разнообразных привлекательных для работников стимулов;
- увеличение прибыли компании через стимулирование эффективного труда сотрудников компании, применяя систему льгот и поощрений в соответствии с их потребностями;
- обеспечение стабильности в деятельности компании через обеспечение сотрудников социальными гарантиями, направленными на повышение уровня лояльности коллектива к организации, достижение стабильных результатов труда в долгосрочной перспективе;
- формирование бренда привлекательного работодателя через справедливое пропорциональное распределение материальных благ в качестве дополнения к основному заработку работников;
- повышение производительности труда через применение максимального набора материальных благ, приносящих сотрудникам удовлетворенность трудом и стимулирующих на высокое качество исполнения рабочих обязанностей.

3. Виды поощрения работников

3.1. Принцип формирования поощрения работников: каждый сотрудник дополнительно к основной части оплаты труда, переменной части (премии), начисляемой в составе компенсационного пакета, получает часть материальных и нематериальных благ (стимулов), которые зависят от продолжительности работы сотрудника в компании, своевременного и качественного исполнения обязанностей, новых трудовых достижений.

3.2. Виды поощрения и основания их применения:

3.2.1. В основной социальный пакет сотрудников, проработавших в компании более одного года, входят:

- добровольное медицинское страхование; пользуясь услугами, предоставленными страховой компанией, сотрудник получает поликлиническое обслуживание в медицинском центре на основании заключенного договора, и обслуживание в стоматологических клиниках.

3.2.2. В основной социальный пакет сотрудников, проработавших в компании более пяти лет, входят:

- получение специальной ежемесячной надбавки к заработной плате в размере 10%;
- добровольное медицинское страхование; пользуясь услугами, предоставленными страховой компанией, сотрудник получает поликлиническое обслуживание в медицинском центре на основании заключенного договора, и обслуживание в стоматологических клиниках. Дополнительно (на выбор сотрудника):
- оплата посещения государственных детских учреждений (детский сад, ясли) для детей дошкольного возраста;
- оплата посещения спортивных или развивающих секций, кружков, студий для ребенка сотрудника школьного возраста (в пределах установленного лимита);

3.2.3. В основной социальный пакет сотрудников, проработавших в компании более семи лет, входят:

- получение специальной ежемесячной надбавки к заработной плате в размере 10%;
- добровольное медицинское страхование; пользуясь услугами, предоставленными страховой компанией, сотрудник получает поликлиническое обслуживание в медицинском центре на основании заключенного договора, и обслуживание в стоматологических клиниках;
- предоставление оплачиваемого дня 1-го сентября для родителей, у которых ребёнок идёт в первый класс.

Дополнительно (на выбор сотрудника):

- оплата посещения государственных детских учреждений (детский сад, ясли) для детей дошкольного возраста;
- оплата посещения спортивных или развивающих секций, кружков, студий для ребенка сотрудника школьного возраста (в пределах установленного лимита);
- оплата путевки в оздоровительный лагерь для ребенка сотрудника школьного возраста (в пределах установленного лимита);
- добровольное медицинское страхование для одного из членов семьи (от 7-ми лет);

3.2.4. В основной социальный пакет сотрудников, которые являются руководителями структурных подразделений, в непосредственном подчинении которых находиться не менее двух сотрудников, и проработавших в компании более десяти лет входят:

- получение специальной ежемесячной надбавки к заработной плате в

размере 20%;

- членство в клубе экспертов с закрытыми заседаниями 2 раза в год под председательством руководства компании;
- добровольное медицинское страхование; пользуясь услугами, предоставленными страховой компанией, сотрудник получает поликлиническое обслуживание в медицинском центре на основании заключенного договора, и обслуживание в стоматологических клиниках;
- предоставление оплачиваемого дня 1-го сентября для родителей, у которых ребёнок идёт в первый класс.

Дополнительно (на выбор сотрудника):

- оплата посещения государственных детских учреждений (детский сад, ясли) для детей дошкольного возраста;
- оплата посещения спортивных или развивающих секций, кружков, студий для ребенка сотрудника школьного возраста (в пределах установленного лимита);
- оплата путевки в оздоровительный лагерь для ребенка сотрудника школьного возраста (в пределах установленного лимита);
- добровольное медицинское страхование для одного из членов семьи (от 7-ми лет);
- оплата стоимости получения второго высшего образования детям сотрудников, проходящих обучение в профильных государственных высших учебных заведениях по профессиям, актуальным для компании, при условии прохождения производственной практики в компании и отработки после окончания учебного заведения в течении трех лет.

4. Компетенция руководства

4.1. Решение о поощрении сотрудника принимает генеральный директор компании.

4.2. Основанием поощрения является служебная записка руководителя подразделения, направляемая в отдел кадров. Отдел кадров готовит все необходимые документы о поощрении, проект приказа (распоряжения) о поощрении и направляет на утверждение генеральному директору. Льготы по оплатам предоставляются на основании заявления сотрудника на имя генерального директора и предоставления подтверждающих документов.

5. Заключительные положения

5.1. Настоящее положение вступает в действие с момента его утверждения.

5.2. Применение мер поощрения производится в торжественной обстановке руководителем структурного подразделения, в котором работает сотрудник. В особых случаях поощрение осуществляется непосредственно генеральным директором.

5.3. Сведения о присвоении почетного статуса заносятся в трудовую книжку сотрудника и его личное дело.

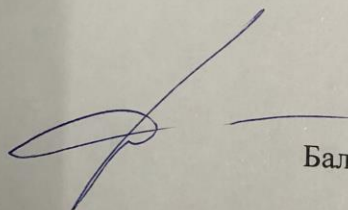
5.4. Настоящее положение обязательно для применения во всех структурных подразделениях компании.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Магистерская диссертация выполнена мной самостоятельно.
Использованные в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 56 наименований.
Рисунков 24, таблиц 5 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

« 07 » февраля 2021 г.



Баландин А.О.