

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

**«Пути повышения мотивации работников торгового предприятия
(на примере ООО «ТРИМОЙЛ»)»**

Студент

(подпись, дата)

Белянин П.К.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Седлецкий А.В.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е.А.
(фамилия, инициалы)

Рецензент Директор Пензенского
филиала федерального государственного
образовательного бюджетного
учреждения высшего образования
«Финансовый университет
при Правительстве РФ»
(должность, место работы)

(подпись, дата)

Бондаренко В.В.
(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)

Корж Н.В.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2020

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОЦЕССУ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	10
1.1 Основные понятия и теории мотивации персонала организации.....	10
1.2 Реализация процесса мотивации персонала в современных организациях.....	18
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ТРИМОЙЛ».....	27
2.1 Анализ организации и системы управления персоналом в ООО «ТРИМОЙЛ».....	27
2.2 Исследование системы мотивации персонала ООО «ТРИМОЙЛ».....	33
2.3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «ТРИМОЙЛ».....	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	66
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	71

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день ключевой особенностью ведения бизнеса является глобализация всех его процессов. Поэтому каждое предприятие должно непрерывно оценивать постоянно меняющиеся факторы как внутренней, так и внешней среды деятельности организации независимо от ее масштабов и специфики деятельности. Говоря об отечественных предприятиях, но опираясь на долгосрочную перспективу, Президент России Владимир Путин в Стратегии развития Российской Федерации до 2030 года подчеркнул, что только имея конкурентоспособный продукт, они смогут полноценно конкурировать на внутреннем и внешнем рынке с импортными аналогами.

На сегодняшний день и вся система менеджмента в современных условиях глобализации существенно трансформируется. В центре ее становится персонал – человеческий капитал, который является главным действующим звеном для достижения стратегических целей любого предприятия. Руководство должно выработать ряд четких мотивационных действий, направленных на вовлечение всего коллектива в непрерывный производственный процесс. То есть, основная цель управления персоналом основана на его мотивации. Помимо всего вышеперечисленного, мотивация персонала – основное средство обеспечения оптимального использования трудовых ресурсов, а, следовательно, способствует минимизации затрат в условиях ограниченности финансовых средств. Особое внимание в данном вопросе необходимо уделить торговым предприятиям, которые являются посредниками между производителем и конечным потребителем. Именно от работы персонала торговых предприятий зависит товарооборот всей страны.

Таким образом, учитывая все вышеизложенное можно сделать вывод, что тема данной работы безусловно актуальна.

Следовательно, современным менеджерам нужно знать основные методы мотивации персонала, учитывая специфику торгового предприятия

для того, чтобы создать оптимальные условия реализации возможностей трудового потенциала. Эти методы важно знать, так как исследование и анализ каждой конкретной системы мотивации сотрудников организации позволяет определить преимущества этой системы, а также найти недостатки, которые можно устранить в будущем.

Прогресс в исследовании мотивации труда привел к получению высоких результатов как по факторам и процессам поведения, так и по результатам выполнения работы. Появлению новых идей и концепций сопутствует возрастающее беспокойство по поводу того, что основные теории мотивации труда не эффективны для решения конкретных проблем на предприятии.

Наличие литературы по проблематике мотивации и стимулов сопровождается и множеством высказываний об их сущности, что заставляет говорить о практической неразрешимости проблемы. Основным недостатком имеющихся высказываний и теорий мотивации персонала можно отнести отсутствие единого системного подхода для рассмотрения мотивационного процесса, а также, как было отмечено ранее, вся система менеджмента персонала на сегодняшний день трансформируется под новые реалии бизнеса и тем самым вопросы мотивации персонала для ученых и практиков остаются открытыми.

Теоретические и методологические основы мотивации и стимулирования персонала были заложены в работах зарубежных авторов: А. Маслоу, Ф. Тейлора, Ф. Герцберга, А. Смита, Д. Мак-Клеланда, Э. Мейо, и др. Большой вклад в развитие данного направления внесли следующие российские ученые: П.М. Керженцев, Д.М. Гвишиани, А.В. Попов, А.Г. Аганбегян, Г.Х. Попов, А.И. Анчишкин, Ю.П. Васильев, О.Е. Алехина, В.Г. Алиев, Т.Ю. Базарова, А.А. Бачурина, Н.А. Белкина, В.Р. Веснина, А.Я. Кибанов и другие.

Цель исследования заключается в анализе системы мотивации персонала ООО «ТРИМОЙЛ» и разработке рекомендаций по ее совершенствованию.

Для решения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить основные понятия и теории мотивации персонала организации;
- рассмотреть особенности реализации процесса мотивации персонала в современных организациях;
- провести анализ организации и системы управления персоналом в ООО «ТРИМОЙЛ»;
- исследовать систему мотивации персонала ООО «ТРИМОЙЛ»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «ТРИМОЙЛ».

Объектом исследования является персонал ООО «ТРИМОЙЛ».

Предметом исследования являются состояние и тенденции мотивации персонала как элемента системы управления персоналом.

Информационной базой стали официальные документы Общества с ограниченной ответственностью «ТРИМОЙЛ» за 2018-2019 гг. В ходе проведения исследования были изучены следующие документы, регламентирующие работу торгового предприятия: устав, бухгалтерская и финансовая отчетность, положение по управлению персоналом, инструкция по кадровому делопроизводству, должностные инструкции работников, положение об оплате труда, положение о премировании, нормативные документы по нематериальному стимулированию, планы и отчеты по управлению персоналом и др.

Методическую основу работы составляет совокупность общенаучных методов познания: диалектического, социологического, исторического, системного, статистического, анализа и синтеза, сравнения и аналогий, индукции и дедукции и др. Для выявления степени удовлетворенности сотрудников, исследуемого торгового предприятия, применяемой системы мотивации персонала организации были использованы: глубинное интервью, а так же анкетный опрос, как метод сбора социологической информации.

Практическая значимость исследования состоит в определении результатов исследования системы мотивации на торговом предприятии. Предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации могут быть использованы руководством ООО «ТРИМОЙЛ» в процессе управления персоналом.

Исследовательская работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых источников, приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОЦЕССУ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Основные понятия и теории мотивации персонала организации

В настоящее время ключевую роль при управлении человеческими ресурсами предприятия занимают мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Мотивация и стимулирование работников способствует решению ряда важных задач стратегического управления: повышение результативности труда, улучшение качества продукция, рост квалификации, стабилизации коллектива, максимизация прибыли и др.

Однако, не существует единого общепризнанного понятия, которое характеризует мотивацию как процесс в системе управления персоналом организации. Рассмотрим точки зрения различных авторов.

Исходя из анализа научных трудов Т.Ю. Базарова в своих теоретических трудах дает следующие определение понятия «мотивации»: «Мотивация – это процесс побуждения лично себя или других людей (одного или целого коллектива)» для достижения личных целей или целей группы, или организации [6, с. 125].

По мнению Л.П. Владимировой мотивация – это состояние личности, определяющее ее степень активности и направления действия человека в той или иной конкретной ситуации [14, с. 98].

Н.А. Соломатин считает, что мотивация – это внутреннее побуждение индивида, которое отвечает за уровень, направление и настойчивость усилий, затрачиваемых человеком в пределах много или мало [50, с. 206].

По определению А.Я. Кибанова мотивация труда – это внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах и

выражающийся в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на основе общественного разделения труда и развития частной собственности [52, с. 260-262].

С точки зрения Б.М. Генкина мотивация — это воздействие на поведения человека для достижения личных, групповых и общественных целей [35, с. 146].

По мнению ряда авторов Т.Ю. Базарова, О.Е. Алехиной, В.Г.Алиева, А.В. Попова и др., мотивация включает в себя: мотив или потребность (внутреннее состояние человека) и стимул (внешнее состояние).

В широком смысле 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 и интересы [4, с. 62]. В таблице 1 представим основные мотивы персонала к трудовой деятельности, выявленные в результате анализа мнений различных авторов.

Таблица 1 – Разновидности мотивов к труду

Мотив	Характеристика
Стадность	Желание работать в коллективе
Самоутверждение	Демонстрация и подтверждение высокого уровня квалификации
Самостоятельность	Желание самостоятельно осуществлять деятельность, имея новые решения к её осуществлению
Стабильность	Потребность работать в стабильных условиях труда и оплаты
Инновационность	Приобретение новых знаний, навыков и умений
Справедливость	Справедливость в распределении трудовых обязанностей, заработной платы, рабочего времени и отдыха
Состязательность	Основа организации соревнования персонала с учётом ряда признаков, например, дифференциация соревнующихся по группам, одинаковая система показателей измерения результатов соревнования и др.

Источник: Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — С. 259-263.

Как побудительную причину индивида к труду мотив рассматривает и А.П. Егоршин, делая упор на возникающие у индивида потребности и интересы, на основе представления делаемого результата – блага, который он получают в результате определенных действий. Автор утверждает, что по своей природе мотивы – это категория не постоянная, а переменная. В основе возникновения мотива положены эмоции, которые индивид испытывает в определенный момент и ситуации, которое составляет так называемое мотивационное ядро, содержание которого зависит от личных характеристик: квалификации, специализации, занимаемой должности и социального статуса, наличие конфликтов в коллективе и др. [33, с. 177].

Однако мнение всех изученных авторов сходится в том, что в основе того и иного мотива стоит потребность.

Наиболее подробно потребности рассматриваются в теории А. Маслоу, который определил и ранжировал 5 групп потребностей. Он выделил потребности - физиологические, социальные, духовные, в безопасности, в оценке. В свою очередь все потребности подразделяются на первичные, которые связаны с обеспечением жизненно необходимых функций, и вторичные, сопутствующими, возникающими в социальном обществе [6, с. 191].

Если мотив – это неудовлетворенная потребность, то из определения В.Г. Алиева, стимул – это побудитель в труде или воздействие на трудовое поведение людей для достижения целей. Человеком движут мотивы – внутренние побудители и стимул – внешнее воздействие. А совокупность движущих сил, способствующих достигать поставленные цели работников посредством тех или иных действий, в заданных определенных границах и формах проведения, это и есть процесс мотивации [5, с.103].

Т.Ю. Базаров под стимулом труда понимает – заинтересованность в труде, возникающую из-за определенной конкретной причине (побудительная причина). В процессе реализации трудовой деятельности в качестве побудительной причине - стимула - выступают те блага, которые

имеются в распоряжении у организации [6, с. 507]. А.В. Попов и О.Е. Алехина делают упор на то, что в качестве стимула выступают все блага, которые необходимы для удовлетворения потребностей человека за счёт осуществления им трудовой деятельности [4, с. 214-218]. При этом в своих многочисленных трудах А.Я. Кибанов, обращает внимание на то что, имеющиеся внешние воздействия способствует мотивации человека к действиям и трудовой активности. Автор утверждает о наличии для каждого индивида так называемых пороговых значениях. Стимул и включающие в него блага будут безразличны работнику, если по своему составу и содержанию не отвечают требованиям индивида, ожидаемому значению или просто несвоевременны [4, с. 174].

Стимулирование труда как экономическая категория также имеет различные трактовки у разных авторов. А.Я. Кибанов под стимулированием понимает совокупность комплекса мер, с помощью которых происходит удовлетворение потребностей работников с целью достижения стратегических и тактических целей организации. К стимулированию относит группу методов и мер, с помощью которых руководство предприятия воздействует на работников, с целью роста производительности труда и повышения показателей трудовой деятельности [52, с. 480].

А.А. Бачурин рассматривает стимулирование как способ вознаграждения работников за выполнение им своих трудовых функций на основе сопоставления результативности индивидуальных или коллективных и размеров поощрений [7, с. 311].

Т.Ю. Базаров подразумевает под стимулированием – комплекс экономических, организационных, социальных, психологических методов воздействия на трудовые ресурсы, с учетом их личных и коллективных потребностей, для обеспечения заинтересованности персонала в результативности их деятельности и достижения поставленных стратегических целей организации [6, с. 209], в то время как А.В. Попов же говорит о стимулировании труда, как о совокупности экономических, организационных и социально – психологических рычагов воздействия на

работника, учитывающих его внутренние побудительные мотивы и направленных на обеспечение заинтересованности персонала в результатах труда, соответствующих цели организации [8, с. 98].

Из трудов О.Е. Алехиной стимулирование – это воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ - стимулов, побуждающих работника к определенному поведению [5, с. 159-160].

Обобщая все вышеизложенные определения, можно сделать вывод, что стимулирование трудовой деятельности - это механизм, в основе которого положены индивидуальные побудительные мотивы работников, реализация которого происходит исходя их комплекса требований, наказаний и поощрений, с помощью которых руководство организации обеспечивает достижение выполнения плановых показателей и целей деятельности из-за повышения показателей трудовой деятельности работников и всего коллектива.

Следовательно, мотив и потребности, а также стимулирование являются составными элементами единой системы управления трудовой мотивацией и глубоко связанным между собой. Эта взаимосвязь прослеживается в историческом аспекте становления концепций теории мотивации (таблица 2).

Таблица 2 – Основные теории мотивации персонала

Теория	Авторы	Основные концепции
Содержательные концепции (в основе положено выявление потребностей человека)		
Классическая	Фредерик В. Тейлор	Человек будет в значительной мере заинтересован в труде, если его материальное вознаграждение будет тесно связано с результатами труда
Теория потребности достижения	Дэвид У. МакКлеланд	Установленный порядок вознаграждения и его ожидание за хорошую работу усиливают мотивацию и качество работы
Теория потребностей	Абрахам Х. Маслоу	Когда основные физиологические потребности удовлетворены, потребности только высшего порядка становятся доминирующими и должны быть учтены при мотивации поступков

Теория	Авторы	Основные концепции
Фактор «Z»	Фредерик Херцберг	Факторы условий труда могут вызывать у работника чувство неудовлетворённости, но они не являются главными мотивирующими факторами
Процессуальные концепции (в основе положены механизмы мотивационного процесса)		
Теория предоставления преимуществ (ожиданий)	Виктор Вруум	Мотивация работника зависит от того, что он ожидает получить в качестве вознаграждения за его высококачественную работу
Теория «X» и «Y»	Дуглас Мак Грегор	Теория «X»: некоторые индивидуумы не любят работать и будут лениться, как только выпадет возможность. Эти люди могут работать только под пристальным наблюдением. Теория «Y»: люди, которые самотивированы свои потребности и находят внутреннее удовлетворение от проделанной работы
Теория постановки целей	Эдвин Локс	Сознательные потребности личности определяют её действия. Цель влияет на приложенные усилия

Источник: составлено автором по [Базаров Т.Ю. Управление персоналом /Академия// – М.: 2005. – С. 198-202]

Опираясь на проработанный материал, анализа и обобщения различных теорий мотивации, можно выявить закономерность, что в основе мотивационного механизма лежит потребность индивида, которую работодатель должен удовлетворить для получения конечного результата своей деятельности на текущей момент и достижению стратегических целей в долгосрочной перспективе. Мотивация выступает одной из ключевых функций менеджмента любого предприятия. Ее проявление заключается в побуждении к деятельности, определенной последовательности действий, достижению необходимых критериев и показателей качества посредством контроля и итогового вознаграждения.

К основным задачам мотивации человеческих ресурсов с учетом современных реалий ведения бизнеса можно отнести:

- вовлечение всего персонала организации в мотивационный процесс за счет формирования мотивационной культуры, понимания сущности, целей, задач и назначения мотивационных действий;

- повышение личных коммуникативных качеств руководящего состава и всего коллектива на основе обучения психологическим основам общения в социальных группах;

- применение основ демократии в системе управления персоналом в целом и к методам мотивации в частности.

С целью реализации функции мотивации и решению ее задач, применяются различные способы мотивационного воздействия на персонал.

Нормативная мотивация – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.

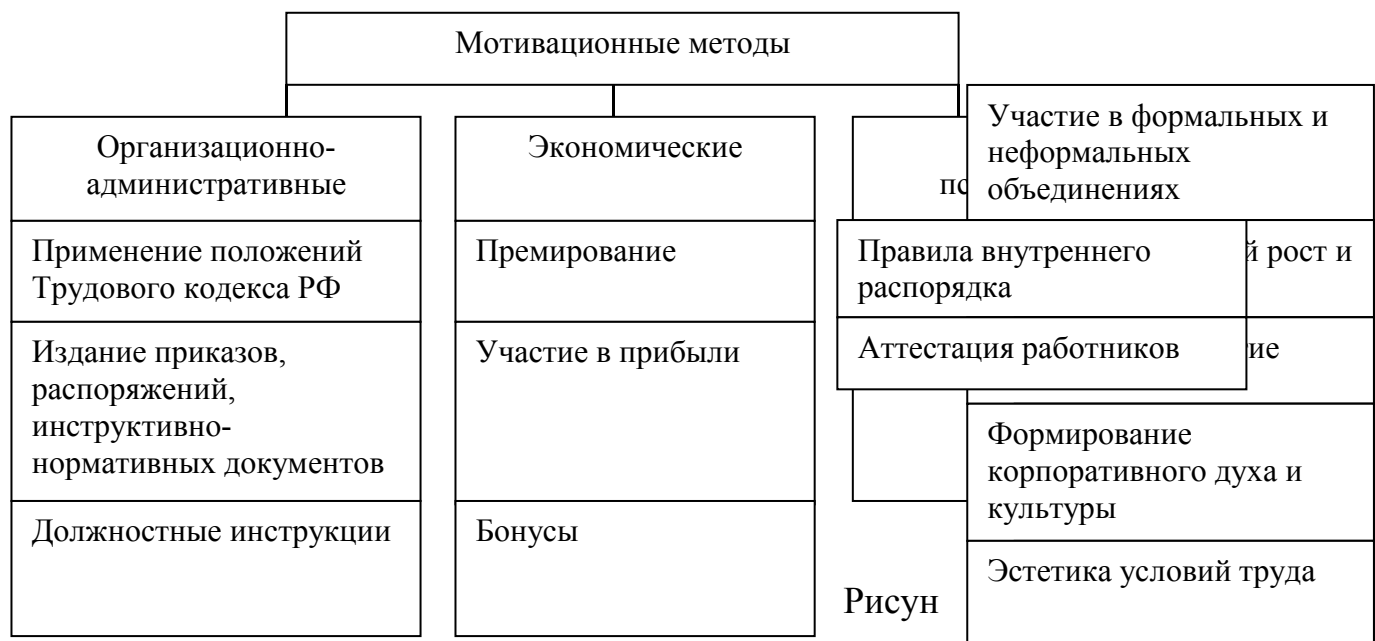
Принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

Первые два способа мотивации являются прямыми, поскольку предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ — стимулирование - косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов - стимулов.

Применяемые в организации методы мотивации персонала достаточно разнообразны. В первую очередь это зависит от наличия системы мотивации в принципе, ее проработанности, а также специфики деятельности самой организации: ее масштабов, отраслевой принадлежности, особенностей кадрового состава и др. [20, с. 61].

В основу методов мотивационного воздействия положены основные механизмы управления человеческими ресурсами в общем их понимании и исполнении. Среди них есть общие, широко применяемые в управлении другими объектами (производством, народным хозяйством в целом): административные, экономические, социальные и большое количество конкретных частных методов. Управление персоналом и, в частности, мотивацией труда должно основываться на принципах системного подхода и анализа, что означает охват всего кадрового состава предприятия, увязку

конкретных решений в пределах подсистемы с учетом влияния их на всю систему в целом, анализ и принятие решений в отношении персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды во всей полноте взаимосвязей. Основные методы мотивирования персонала представлены на рисунке 1.



ок 1 – Методы мотивации персонала организации

Источник: составлено автором по [Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации /О.Е.Алехина// Управление персоналом. – М.: 2002. – С. 144-152]

Таким образом, в настоящее время теоретическая база концепций мотивации достаточно широко представлена процессуальными теориями, которые актуальны и востребованы в современной системе управлении персоналом. Под влиянием традиционных теорий мотивации на предприятиях развивается и новая философия управления. Применяемые методы мотивации – комплекс мотивационных действий у каждой организации будут различные, отражающие ее специфику, объемы, направление деятельности, общий применяемый стиль менеджмента и др.

Нет такой организации, где бы использовалась сугубо одна модель и система мотивации персонала, а также только один конкретный метод. Эффективной будет та система, где будут использованы различные методы мотивации в совокупности. Однако заимствовать опыт мотивации

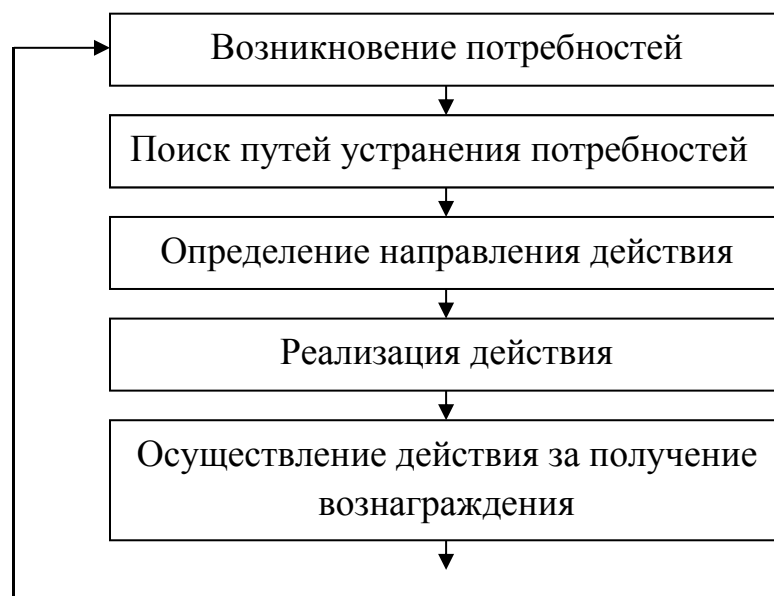
зарубежных стран стоит с учетом характерных черт культуры и менталитета. Необдуманное повторение чужеземных систем не даст желаемого результата. Очень большое значение имеет не забывать, что нематериальное стимулирование приносит результат только тогда, когда работники удовлетворили материальные потребности.

1.2 Реализация процесса мотивации персонала в современных организациях

В системе управления человеческими ресурсами, мотивацию рассматривают не только как совокупность различных методов и инструментов стимулирования трудовой деятельности, но как процесс.

Мотивация как процесс – это определенный алгоритм действий, который зависит от потребностей, а также конечного результата, то есть того, чего хочет добиться организация от конкретного работника или всего коллектива. В процессе мотивации можно выделить стандартную структуру, которая характеризуется своей последовательностью.

Опираясь на теоретические концепции теории мотивации, обобщив их, можно представить систематизированный процесс мотивации, который будет включать в себя следующие основные этапы (рисунок 2).





Устранение потребностей

Рисунок 2 – Схема мотивационного процесса

Источник: Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — С. 265.

Наличие у работников нереализуемых (неудовлетворенных) потребностей, дает возможность руководителю организации провести поиск ресурсов для решения данной проблемы. Таким образом, с одной стороны, имеющаяся потребность – это ресурс для организации, устраняя которую можно добиться повышения эффективности действий работников и в целом всего бизнеса. Поэтому, у руководства должен возникать вопрос, какие конкретные действия необходимо предпринять для активизации работы своего трудового коллектива. В качестве примера таких действий можно привести пересмотр действующей системы оплаты труда, вариантов премирования и поощрения, которое основывается на участия работников в распределении получаемой от их профессиональных действий прибыли и др. Работник получает удовлетворение от потраченных им усилий, а работодатель дополнительный ресурс – рост производительности, улучшение качества и т.д. Через определенный период времени, из-за постоянно растущих потребностей (было отмечено ранее, что потребность это переменный показатель), работник начнет пересматривать свои усилия и получаемое вознаграждение, тем самым снижая свою заинтересованность к труду. Работодатель должен снова пересмотреть применяемые мотивационные механизмы. Таким образом, мотивация это непрерывный циклический процесс.

Как видно из предложенной структуры мотивационного процесса он является циклическим с нарастающими количественными и качественными

характеристиками, поскольку каждые следующие нужды согласно А. Маслоу являются более высокого уровня.

Управление мотивационным процессом персонала целесообразно осуществлять путем решения следующих основных задач:

- определить уровень существующей мотивации работников компании, что позволит сделать вывод об эффективности действенной системы управления мотивационным процессом и необходимость ее повышения;
- при наличии достаточного уровня мотивации, обосновать резервы его дальнейшей поддержки либо оценить особенности построения мотивационной среды персонала с выявлением потенциальных мотивов к деятельности;
- разработать систему стимулов на базе сформированной мотивационной среды.

Методика формирования эффективной системы мотивации персонала, охватывая пять основных этапов, позволяет получить ожидаемые результаты практической ценности по исследованию проблематики разработки рациональной системы мотивации персонала предприятия. Основные этапы процесса мотивации персонала современного предприятия представлены на рисунке 3.

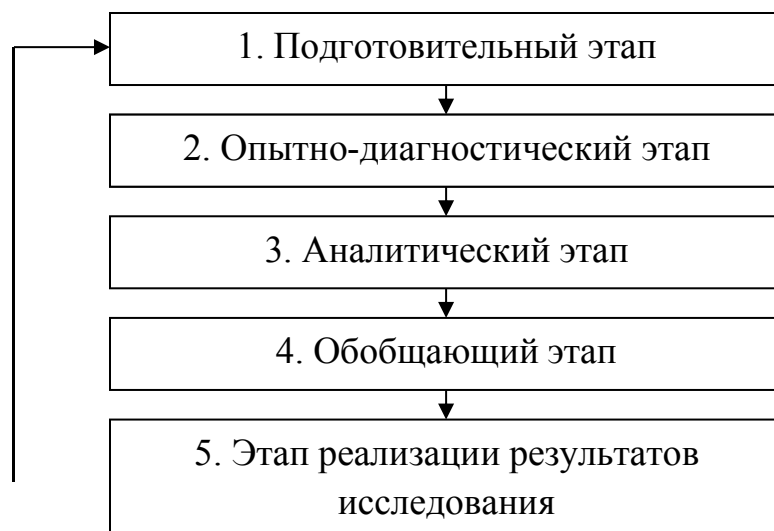


Рисунок 3 – Этапы реализации мотивационного процесса современного предприятия

Источник: Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — С. 268.

Так на подготовительном этапе осуществляется конкретизация проблематики исследования, путем разложения на подпроблемы и формирования системных элементов и связей между ними. На данном этапе:

- определяются объект и предмет исследования;
- обосновываются цель и задачи;
- выдвигаются основные гипотезы в решении исследуемой проблемы;
- происходит выбор методов исследования;
- в заключение этапа составляется детальный план исследования.

Опытно-диагностический этап начинается со сбора монографических данных и информации о деятельности компании. Далее проводится социологическое исследование, ставится эксперимент на базе монографических компаний, результаты которого обрабатываются и группируются, при этом осуществляется проверка и достоверность гипотез. Опытно-диагностический этап также включает оценку тенденций развития и становления процесса формирования системы мотивации. Заканчивается этап диагностикой причинно-следственных связей в исследуемых явлениях и процессах.

Следующий аналитический этап включает в себя:

- обработку полученной информации;
- проведение пространственных, временных и других сравнений;
- установление взаимосвязей и взаимозависимостей;
- прогнозирование тенденций развития исследуемых явлений и процессов.

На этапе обобщения результатов исследования важным является обоснование выводов и конечных результатов исследований, а также определение практических рекомендаций по решению выявленных проблем. Заканчивается этап разработкой и внедрением стратегических концепций по формированию сбалансированной системы мотивации.

На заключительном этапе «реализация и внедрение результатов исследования» в процессе реализации сформированной системы мотивации проводится мониторинг результатов внедрения, делаются выводы по исследованию и внедрению, а также корректировки и доработки обоснованных выводов по результатам мониторинга.

Таким образом, исследование структуры мотивационного процесса позволяет заключить, что персонал компании является основной движущей силой, которая активно развивается, теоретические подходы испытывают значительные изменения в историческом контексте в соответствии с изменениями общественно-экономических формаций и уровня жизни населения. Эффективная система мотивации труда должна базироваться на интегрированном учете интересов и участия работника в производственном процессе и позволять систематически учитывать свой вклад в совокупный результат компании.

Мотивационный процесс будет иметь свои особенности исходя из специфики деятельности предприятия. Так, у сотрудников производственной сферы (инженер на заводе) и культурной сферы (музыкант областной филармонии) будут различные мотивы, побуждающие их к трудовой деятельности, а, следовательно, и методы, которые будут применять руководители. В рамках данного исследования рассмотрим особенности мотивации персонала торгового предприятия.

Проведём краткий сравнительный анализ систем мотивации персонала современных российских предприятий и опыта зарубежных стран.

Для того чтобы оценить возможность применения передового зарубежного опыта в формах и методах мотивации сотрудников для

российских торговых предприятий, рассмотрим ряд иностранных торговых предприятий которые занимаются реализации нефтегазовых продуктов.

Idemitsu Kosan Trade является классическим представителем японской модели. Входя в состав Idemitsu Kosan Co, данная организации занимается реализацией выпускаемые на предприятии продукции: моторных масел, тормозных жидкостей и других горюче-смазочных материалов с 1956 года. Причём сама Idemitsu Kosan Co была создана ещё в 1911 году. В основе мотивации лежит стабильность компании, ее успешное положение на отечественном и мировом рынке, преемственность (на предприятии работают родители, а после их дети), для 90% сотрудников это единственное место службы за всю их профессиональную жизнь. Все эти стимулы применяются в параллели с достойным уровнем оплаты труда [16, с. 104-106].

Американская торговая компания Gulf Oil является одним из крупнейших поставщиков моторных масел на территории США, также является долгожителем на рынке (дата создания 1901 год). На сегодняшний день торговая компания является ярким пример американской модели ведения бизнеса. В ее основе положены главным образом человеческие ресурсы и их способность к индивидуальной деятельности. Примерно 5000 сотрудников занимается реализацией продукции торгового предприятия - моторные масла. Каждый сотрудник, который занимается продажей своего рода индивидуальное предприятие, успешность и размер прибыли которого зависит от личных усилий. Таким образом, мотивация персонала основана на свободе индивидуальной деятельности и поощрении творческих инициатив [31].

Немецкая фирма Liqui Moly Market также является торговой компанией, которая занимается реализацией автомобильных масел, смазочных материалов и присадок (всего более 6000 наименований продукции). На территории Германии, количество сотрудников данного предприятия превышает 2,5 тысяч человек. По итогам 2017 года, компания Liqui Moly

Market выгнала в номинации «Работодатель года» в ежегодной немецкой премии «социально ответственный бизнес». Это говорит о высоком уровне лояльности со стороны работников и желающих трудиться в данной компании. Мотивация персонала организации основана на четырёх формах стимулирования сотрудников к повышению эффективности их деятельности для достижения стратегических целей:

1. Участие сотрудников в контроле над условиями труда и качеством выпускаемой продукции на уровне цеха;
2. Создание советов рабочих, в которых сотрудники участвуют наравне с руководством;
3. Формирование и усовершенствование системы участия в распределении прибыли;
4. Обеспечение возможности для делегирования представителей сотрудников для участия в деятельности совета директоров корпорации [31].

Испанская компания CEPSA является одним из крупнейших дистрибьюторов нефтегазовой продукции и горюче-смазочных материалов на территории не только страны, но и всей Европы. В основе управления данного предприятия лежит социальная ответственность относительно персонала. Товарооборот CEPSA в 2018 году составил приблизительно столько же, сколько ВВП Мадрида. По версии рейтинга Fortune Global 500, основным критерием составления которого служит выручка компании, CEPSA входит в рейтинг 500 крупнейших мировых компаний, занимая в нём 324 место. CEPSA является местом работы более чем для 1000 сотрудников, большую долю которых составляют менеджеры по реализации продукции. Мотивация персонала опирается на результативность. От индивидуальных результатов зависят варианты стимулирования: гибкий график работы (70% сотрудников не привязаны к рабочим местам и режиму труда), формирование заработной платы с учетом индивидуальных коэффициентов, которые

формируется на основе личного товарооборота. В организации применяется рейтинг менеджеров в зависимости от количества заключённых договоров и их денежной оценки. Лучшие работники получают дополнительные денежные премии и льготы (путешествия, обучения и др.) за счёт средств компании [16, с. 103].

В России руководители торговых предприятий нефтегазового профиля полагают, что самым эффективным стимулом для сотрудников является высокая оплата труда, которая базируется на тарифных ставках и окладах. Но зарубежный опыт стимулирования сотрудников отрицает данный аспект. Конечно, полное дублирование опыта зарубежных стран – это не наилучшее решение, но все же, некоторые элементы системы мотивации и поощрения весьма можно применить в нашей стране.

Отечественные работодатели предпочитают приравнивать величину зарплаты и заинтересованность сотрудника в работе. Однако средства и методика стимулирования в зарубежных фирмах более многообразны, чем в российских. Западный подход совмещает финансовые, материальные и нематериальные стимулы. Наиболее яркими примерами мотивации персонала могут послужить компании в Японии, США, Франции, Германии, Швеции, Великобритании и Испании. Результаты анализа представлены в приложении А.

В приложении Б представлены достоинства и недостатки перечисленных выше зарубежных моделей мотивации.

Сравнительный анализ зарубежных концепций мотивации персонала для торгового предприятия показал, что очевидным приоритетным методом стимулирования трудовой деятельности является применение материальных средств стимулирования, которые зависят от товарооборота, как общего, так и индивидуального. Однако, в торговой деятельности важно сочетать различные виды стимулирования персонала и уметь применять их на

практике стратегического кадрового планирования. Отечественным торговым предприятиям, которые находятся только на этапе становления собственной концепции мотивационного менеджмента необходимо использовать передовой опыт зарубежных стран.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ТРИМОЙЛ»

2.1 Анализ организации и системы управления персоналом в ООО «ТРИМОЙЛ»

Для практического анализа системы мотивации было проведено комплексное практическое исследование торгового предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «ТРИМОЙЛ» (далее по тексту ООО «ТРИМОЙЛ»).

Торговое предприятие ООО «ТРИМОЙЛ» является официальным дистрибьютором компании ООО «Газпрофнефть-СМ», на территории города Пензы, Пензенской области и республики Мордовия. К основным видам деятельности исследуемого торгового предприятия можно отнести розничную и оптовую торговлю твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами (46.71 по ОКВЭД). ООО «ТРИМОЙЛ» является мощным поставщиком смазочных материалов на все крупнейшие предприятия города и области, а также имеет крепкие партнерские связи с рядом предприятий по всей территории Российской Федерации. В клиентский портфель входят производственные предприятия, являющиеся лидерами в своей отрасли. Так же ООО «ТРИМОЙЛ» сотрудничает более чем со 100 Розничными торговыми точками (РТТ), 70 станциями технического обслуживания (СТО) и 40 автотранспортными предприятиями (АТП), постоянно увеличивая их число и качество работы, за счет проведения акций, мотивирования сотрудников и конечного потребителя. В собственности компании находится склад площадью более 600 м², оборудованный трехуровневыми стеллажами и эстакадой для удобной погрузки/разгрузки товара.

Доставка по городу и области осуществляется собственными транспортными средствами. В распоряжение компании имеется 5 единиц техники: это современные автомобили среднего тоннажа, бензовозы и автомобили грузоподъемностью 5 тонн.

Таким образом, на сегодняшний день торговое предприятие ООО «ТРИМОЙЛ» зарекомендовало себя как надежный поставщик качественной конкурентоспособной отечественной продукции, которая из-за своей специфики пользуется постоянно растущим спросом.

С целью изучения действующей системы мотивации на исследуемом торговом предприятии, проведем краткий анализ всей системы управления персоналом ООО «ТРИМОЙЛ». По состоянию на 31.12.2019 года ООО «ТРИМОЙЛ» является местом работы для 108 штатных сотрудников. На рисунке 4 представим организационную структуру ООО «ТРИМОЙЛ».

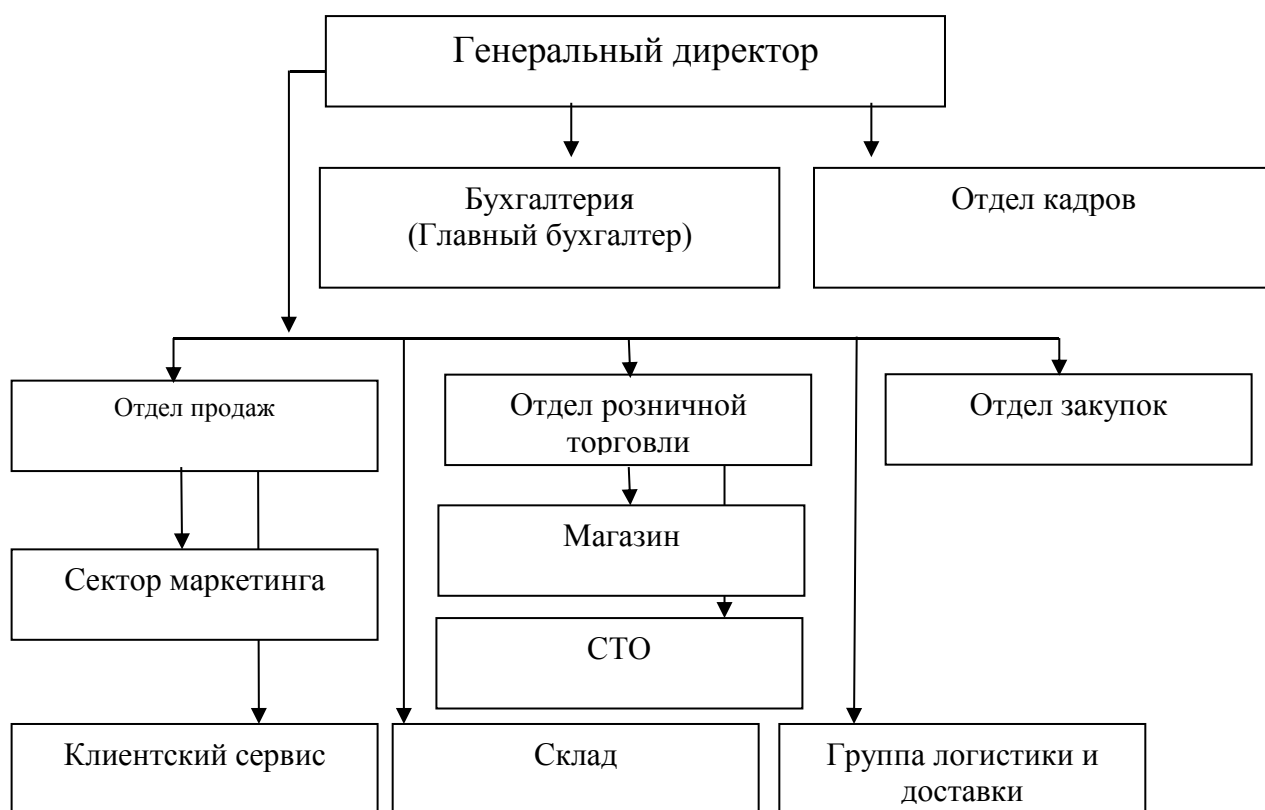


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «ТРИМОЙЛ»

Источник: составлено автором на основе анализа предприятия ООО «ТРИМОЙЛ».

Как видно из анализа схемы, представленной на рисунке 4, в ООО «ТРИМОЙЛ» действует линейная структура управления. Во главе каждого отдела стоит руководитель, подчиняющийся генеральному директору – высшему органу управления данного торгового предприятия. Сразу можно выделить это как недостаток всей системы управления персоналом в ООО «ТРИМОЙЛ», так как штат сотрудников достаточно большой, и линейные руководители достаточно перегружены рутинной работой, а также не имеют ряда полномочий в других подразделениях, которые могут негативным образом сказываться на мотивации сотрудников.

В приложении В представлены основные процессы системы управления персоналом и их особенности реализации на исследуемом торговом предприятии ООО «ТРИМОЙЛ».

Из анализа ключевых процессов управления персоналом в ООО «ТРИМОЙЛ» можно сделать вывод, что мотивация, развитие и оценка представлены только базовыми формами реализации, и требуют доработки.

Анализ системы управления персоналом любого предприятия невозможно проводить без наличия информации, характеризующей различные аспекты состояния человеческих ресурсов. Статистика человеческих ресурсов предоставляет информацию о различных сторонах управления персоналом – категории, половозрастной состав, динамике рабочей силы и др. Проведем данный анализ для ООО «ТРИМОЙЛ».

В ООО «ТРИМОЙЛ» можно выделить 3 категории сотрудников: 21 руководитель (19 %); 45 специалистов – 45 (42%); 42 рабочих (39%).

В штат организации входит 108 человек: 31% женщины, 69% – мужчины. Результаты исследования персонала ООО «ТРИМОЙЛ» по возрасту представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Возрастной состав персонала за 2019 г.

Возраст	Количество человек	Процентное соотношение
До 25 лет	12	5,8%
25-35 лет	28	25,9%
35-45 лет	43	39,8,2%
Старше 45 лет	25	23,1%

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации.

Как видно из данных представленных в таблице 3, коллектив ООО «ТРИМОЙЛ» достаточно «молодой», средний возраст сотрудника составляет 37 лет. Именно данный факт необходимо учитывать руководству торгового предприятия при планировании комплекса мероприятий по всей системе управления персонала в целом и мотивации в частности.

Для эффективного управления персоналом на предприятии целесообразно периодически анализировать показатели движения кадров.

На основании анализа данных численности персонала, рассчитаем основные коэффициенты движения кадров – коэффициент стабильности, коэффициент текучести и коэффициент оборота (формулы 1 – 3).

$$K_c = \text{Ч}_п / S * 100\% , \quad (1),$$

где:

K_c – коэффициент стабильности;

$\text{Ч}_п$ – число принятых;

S – среднесписочная численность.

$$K_t = \text{Ч}_в / S * 100\% , \quad (2),$$

где:

K_t – коэффициент текучести;

$\text{Ч}_в$ – число выбывших;

S – среднесписочная численность.

$$K_o = \text{Ч}_п / \text{Ч}_в * 100\% , \quad (3),$$

где:

K_o – коэффициент оборота;

$\text{Ч}_п$ – число принятых;

$\text{Ч}_в$ – число выбывших;

Динамика численности персонала и коэффициенты движения кадров за период 2017 – 2019 гг. представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика численности персонала ООО «ТРИМОЙЛ»

№ п/п	Наименование показателя	2017 год	2018 год	2019 год
1	Среднесписочная	95	98	108
2	Принято за отчетный период	0	3	10
3	Уволено за отчетный период	5	6	17
	В том числе:			
3.1	- по собственному желанию	4	4	17
3.2	- по сокращению штата	0	0	0
3.3	- другие основания	1	2	0
4	Коэффициент стабильности	-	3,1	9,2
5	Коэффициент текучести	5,4	6,5	15,7
6	Коэффициент оборота	-	50	58,8

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации предприятия ООО «ТРИМОЙЛ».

Из произведенных расчетов видно, что стабильность кадров достаточно низкая, тем не менее, имеется тенденция к увеличению. Коэффициент текучести с 2017 года к 2019 году имеет тенденцию к увеличению и в 2019 году превысил допустимое значение более чем в 2 раза. Коэффициент стабильности и текучести кадров отражает степень удовлетворенности работников условиями труда, степень лояльности к организации. В связи с этим можно говорить о низкой степени удовлетворенности работников условиями труда в исследуемом торговом предприятии, что может являться следствием недостаточной степени мотивации работников.

Для проведения анализа использования кадрового потенциала предприятия следует применить показатели комплексной оценки работников, полученные в результате проведения аттестации. Цель проведения анализа выявить соответствие/несоответствие фактического уровня необходимого трудового потенциала и степень использования трудового потенциала. Для

этого, нами было проведено социальное исследование на основе изучения личных дел сотрудников ООО «ТРИМОЙЛ» и личные беседы.

На основе анализа уровня квалификации мы можем оценить профессиональные характеристики работников:

- уровень трудового потенциала работников соответствует требуемому для выполнения должностных функций - 79%;
- профессиональные качества не соответствуют требованиям должности - 16%;
- трудовой потенциал не используется в процессе работы, значительно превышая требуемые нормы для выполнения должностных функций - 5%.

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что в основном в организации работают молодые сотрудники в возрасте до 35 лет. В этом возрасте люди, как правило, хорошо воспринимают новую информацию, стремятся к обучению и дальнейшему развитию. Стремятся совершенствовать свои знания и умения. Основная масса сотрудников работают от 5 до 10 лет в данной компании, следовательно, текучесть кадров невелика, что говорить о стабильности работы в данной компании. У большинства работников уровень квалификации соответствует занимаемой должности.

В результате анализа системы управления персонала торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ» можно сформулировать ряд особенностей:

- большой штат сотрудников – 108 человек, в том числе – руководящего звена – 21 штатная единица; в среднем на предприятии на 5 подчиненных – 1 руководитель для линейной организационной структуры;
- основным источником подбора и отбора персонала являются внешние партнерские организации – ВУЗ, ЦЗН, кадровые агентства, что

снижает возможность карьерного роста и ротации для сотрудников торгового предприятия;

- мотивация и стимулирование трудовой деятельности не имеет единую нормативную базу ООО «ТРИМОЙЛ» для всех категорий персонала;
- отсутствие кадрового резерва, что может быть следствием низкого уровня морального стимулирования для молодого персонала;
- растущий уровень текучести кадров.

Таким образом, выявлена необходимость изучить систему мотивации трудовой деятельности персонала ООО «ТРИМОЙЛ» более подробно.

2.2 Исследование системы мотивации персонала ООО «ТРИМОЙЛ»

Проведем анализ системы мотивации персонала, на исследуемом торговом предприятии ООО «ТРИМОЙЛ».

Из проведенного ранее исследования всей системы управления персоналом, был сделан вывод, что в ООО «ТРИМОЙЛ» существует процесс мотивации трудовой деятельности работников. Она регламентируется следующими нормативными актами торгового предприятия:

- Коллективный договор (п. 2 – «Оплата и нормирование труда»);
- Коллективный договор (п. 6 – «Социальные гарантии»);
- Приказ от 30.12.2018 №91/к «Об утверждении положения о порядке оплаты и стимулирования труда работников ООО «ТРИМОЙЛ»;
- Приказ от 12.01.2019 №10/к «Об утверждении положения о представлении работников к награждению».

Структура существующего мотивационного воздействия на персонал ООО «ТРИМОЙЛ» представлена на рисунке 5.

Проведем анализ каждого из составляющих системы мотивации и стимулирования изучаемого предприятия.

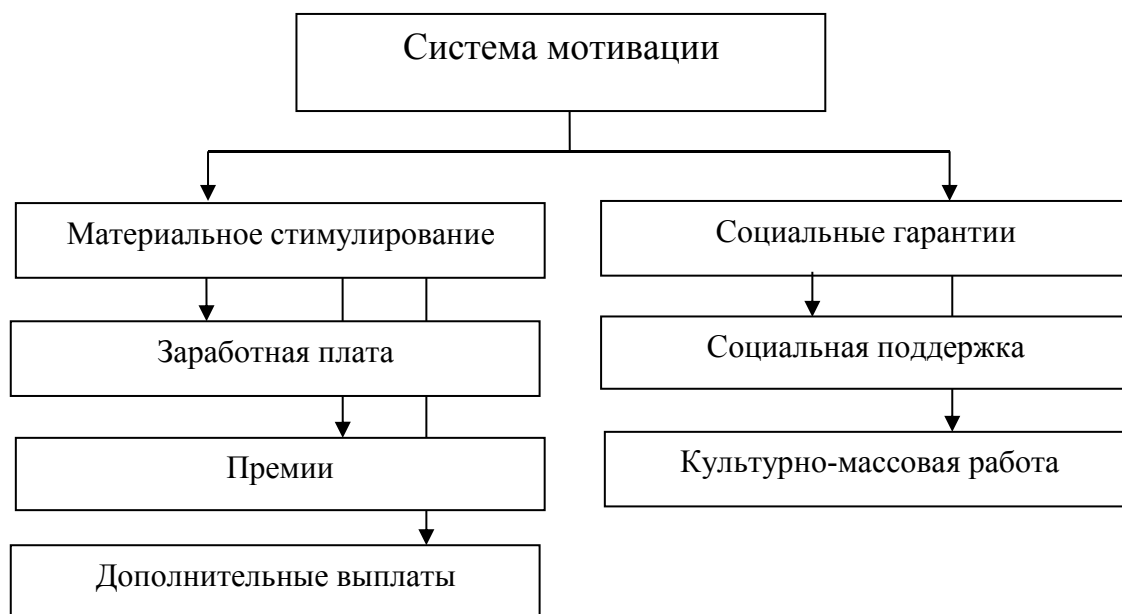


Рисунок 5 – Структура существующего мотивационного воздействия на персонал ООО «ТРИМОЙЛ»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации предприятия ООО «ТРИМОЙЛ».

Согласно положению «О порядке оплаты и стимулирования труда работников ООО «ТРИМОЙЛ»» система оплаты труда устанавливается коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами предприятия в соответствии с трудовым законодательством (ст. 135 ТК РФ). С 2017 года по настоящее время в ООО «ТРИМОЙЛ» действует тарифная система оплаты труда и две основные формы – повременная и сдельно-премиальная. Повременная система используется для оплаты труда работникам, не связанных с объемом продаж (например, специалист по кадрам, инженер, офис-менеджер и др.). Сдельно-премиальная система существует у руководителей и всех сотрудников, которые связаны с продажами и товарооборотами (в основном это менеджеры по продажам), которая включает в себя оклад и соотношение процента вознаграждения от объемов продаж.

Средняя оплата труда в исследуемом торговом предприятии ООО «ТРИМОЙЛ» на 31.12.2019 года составляет 29733,50 рублей. Динамика

средней заработной платы за последние три года в зависимости от категорий персонала представлена на рисунке 6.

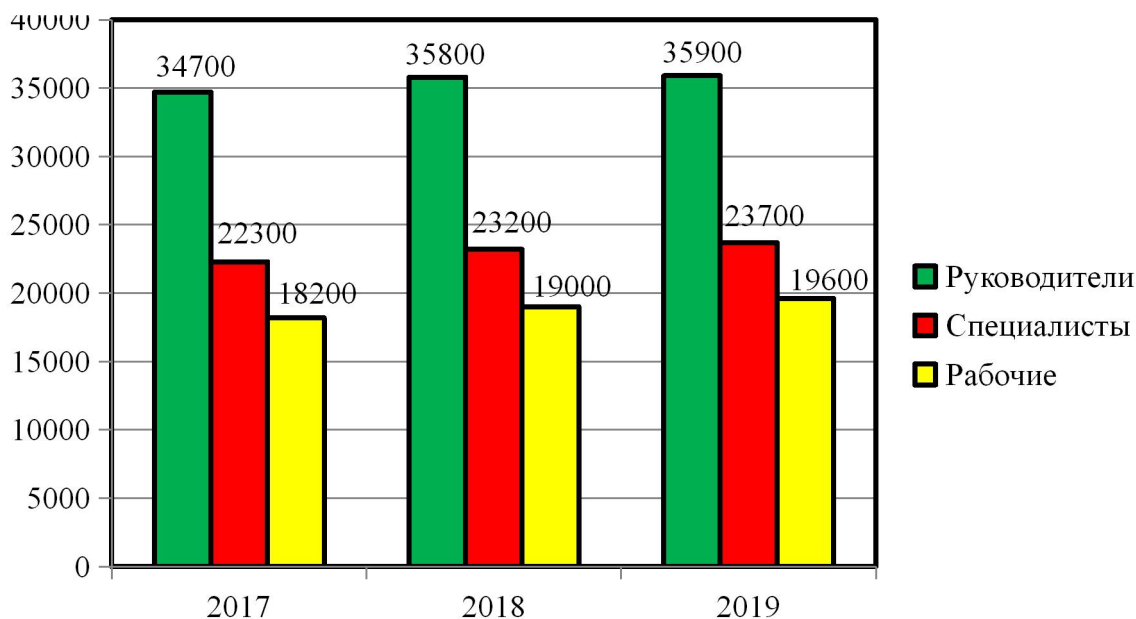


Рисунок 6 – Средняя заработная плата ООО «ТРИМОЙЛ»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации предприятия ООО «ТРИМОЙЛ».

Если сравнивать среднюю заработную плату ООО «ТРИМОЙЛ» со средней заработной платой по Пензенской области, которая по итогам 2019 года составляет 30545,20 рублей, то она незначительно, но ниже – на 2,7%. Таким образом, можно предположить, что высокий по сравнению с нормой коэффициент текучести, связан именно с недостаточно высоким уровнем заработной платы.

Фонд оплаты труда (ФОТ) ООО «ТРИМОЙЛ» состоит из базового фонда оплаты труда (БФОТ) и дополнительного фонда оплаты труда (ДФОТ). БФОТ является фиксированной частью заработной платы и рассчитывается в соответствии с классификацией должностных окладов, которые указаны в штатном расписании и составляет 40% от общей суммы заработной платы. ДФОТ составляет 60% и распределяется в качестве премий и доплат. ДФОТ устанавливается в процентном соответствии с товарооборотом торгового предприятия и величиной прибыли.

Корректировка процента ДФОТ осуществляется по мере необходимости на основе финансовых возможностей ООО, но не реже 1 раза в год.

Дополнительный фонд оплаты труда включает в себя денежные средства на оплату сверхурочной работы, оплата выходных и совмещение профессии, а также, направленные на непредвидимые материальные выплаты сотрудникам предприятия. В положении о премировании ООО «ТРИМОЙЛ» можно выделить ряд случаев, когда руководство гарантирует дополнительные материальные выплаты:

- вознаграждение за поиск клиента (% от договора), если ты не сотрудник отдела продаж;
- оказание адресной материальной помощи работникам предприятия, находящимся на стационарном лечении, попавшим в трудную жизненную ситуацию (30% от должностного оклада).

Таким образом, сразу можно выделить особенность системы мотивации для данного предприятия, учитывая его торговую специфику: существует две категории работников, первая – те, у которых заработная плата зависит от объемов продаж, и вторая – зависящая от товарооборота предприятия.

С целью анализа действующей системы мотивации персонала торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ», были изучены нормативные документы, отражающие особенности мотивации, а также было проведено глубинное интервью с начальником отдела кадров и рядом других сотрудников (начальник отдела продаж, менеджер по продажам, администратор). Вопросы, которые задавались при интервью, представлены в приложении Г.

На вопрос, заданный начальнику отдела кадров, есть ли на предприятии документы (кодексы, стандарты или другие подобные документы), регламентирующие систему мотивации персонала, был получен следующий ответ: *«Основы мотивации трудовой деятельности персонала*

представлены в коллективном договоре ООО «ТРИМОЙЛ», Положение об оплате труда работников организации и др.».

На вопрос, заданный менеджерам «Какие основные методы мотивации применяются на вашем предприятии?», сотрудники торгового предприятия дали следующий ответ: *«Мотивация на предприятии ООО «ТРИМОЙЛ» представлена в большей мере средствами материального стимулирования, к которым можно отнести заработную плату, премиальные выплаты, социальные гарантии (оплата больничных, отпусков). Система нематериального стимулирования плохо развита на данном торговом предприятии и опирается только на корпоративной культуре».*

На вопрос, заданный руководителю отдела продаж, «Как вы считаете, существующая система оплаты труда удовлетворяет всех сотрудников вашего предприятия?», был получен следующий ответ: *«Действующая система оплаты труда жестко разграничивает персонал на тех, кто занимается непосредственно продажами и те, кто нет. Это безусловно определено торговой спецификой».*

На вопрос, заданный руководителю отдела продаж, «Как вы считаете, справляется ли заработная плата со своей мотивирующей функцией?», был получен следующий ответ: *«На мой взгляд, все сотрудники торгового предприятия могут повлиять на рост ее товарооборота, если и заработная плата будет зависеть тоже от объемов продаж. Поэтому считаю, что действующая форма оплаты труда нуждается в трансформации».*

На вопрос «Проводятся ли исследования по выявлению степени удовлетворенности работников торгового предприятия системы мотивации?» начальник идеал кадров ответил: *«В ООО «ТРИМОЙЛ» не проводятся исследования подобного рода, однако с целью эффективного управления человеческими ресурсами торгового предприятия они не обходимы».*

На вопрос, заданный администратору «Какие по вашему мнению факторы являются демотивирующими в общей системе стимулирования трудовой деятельности?» были получены следующие комментарии:

«В качестве факторов, которые снижают уровень мотивации персонала ООО «ТРИМОЙЛ» можно отнести сравнительно не высокий размер заработной платы, отсутствие ряда социальных гарантий (например, дополнительное медицинское обслуживание), нематериальных стимулов, которые бы способствовали здоровой конкуренции между работниками (например за счёт присвоение определенных званий)».

На вопрос начальнику отдела кадров «Считаете ли вы, что повышение коэффициента текучести кадров связано с неэффективной системы мотивации трудовой деятельности персонала торгового предприятия?», был получен следующий ответ: *«Данная закономерность имеет место быть».* Однако для достоверного утверждения данного факта необходимо опросить большинство сотрудников торгового предприятия.

Для исследования удовлетворенности персонала ООО «ТРИМОЙЛ» системой мотивации трудовой деятельности был применен один из методов сбора социологической информации, а именно анкетный опрос сотрудников предприятия.

Цель проводимого исследования заключается в выявление степени удовлетворенности персонала торгового предприятия существующей системой мотивации.

Для реализации поставленной цели в ходе проведения исследования было необходимо решить ряд следующих задач:

1. Выяснить степень удовлетворенности работников существующей системой мотивации;
2. Определить приоритетные направления мотивации зависимости от потребностей категорий работников.

Инструментарием проводимого исследования послужила анкета, которая представлена в приложение Д. Анкета состоит из двух блоков:

- 1 блок – вопросы по выявлению удовлетворенности системой мотивации и стимулирования труда;

2 блок – личные сведения участника анкетирования (возраст, пол, должность, образование, стаж работы).

Объектом социологического исследования является персонал ООО «ТРИМОЙЛ», предметом – особенности удовлетворенности системой мотивации.

Прежде чем преступать к социологическому исследованию, необходимо определить объем выборки. Объем выборки определяется с учётом требований точности и экономичности. Эти требования обратно пропорциональны друг другу: чем больше объем выборки, тем точнее результат. Для вычисления объема выбора воспользуемся специальным калькулятором, разработанным социологами [47]. В ООО «ТРИМОЙЛ» среднесписочная численность сотрудников составляет 108 человек, доверительная вероятность – это показатель точности измерения, в нашем случае равен 97%, а доверительная погрешность – это возможная ошибка результатов исследования, составляет 10%. Получается, что при проведении данного исследования необходимо опросить не менее 57 человек (рисунок 7).

Доверительная вероятность ("точность")

85% 90% 95% 97% 99% 99.7%

Доверительный интервал ("погрешность" $\pm$ %)

10

Генеральная совокупность ("всего респондентов")

108

Рассчитать

Требуемый размер выборки: 57

Рисунок 7– Объем выборки респондентов

Источник: составлено автором по [Севастьянова, А. Как правильно рассчитать объем выборки, 2015. [Электронный ресурс].Режим доступа: <https://blog.anketolog.ru/2015/12/vyborka/>, свободный]

В анкетном опросе приняли участие 100 человек ($n=100$), из них 20 руководителей, 42 специалиста, 38 рабочих. В опросе преобладали сотрудники мужского пола (66%).

78% опрошенных имеют высшее образование, оставшие 22% –средне специальное. Преобладающим возрастом респондентов является 30-45 лет –37%, возраст 26-29 лет имеет 24% опрошенных, 18% составляет возраст 46-50 лет, 11% имеет возраст 18-25 лет и всего 7% опрошенных в возрасте от 51 года и старше.

Так данное предприятие зарегистрировано только в 2017 году, стаж у 90% работников не превышает 3 лет, 10% работают в ООО «ТРИМОЙЛ» менее года.

Социально-демографические характеристики респондентов приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Социально-демографические характеристики респондентов (в процентах от числа опрошенных n=100)

Характеристики	%
Возраст	
18-25 лет	11
26-29 лет	24
30-45 лет	37
46-50 лет	18
51 и старше	7
Пол	
Мужской	66
Женский	34
Образование	
Среднее, средне-специальное	22
Высшее	78
Нет образования	0
Стаж работы	
Менее года	10
1-5 лет	90
5-10 лет	0
Более 10 лет	0

Источник: составлено автором на основе анализа результатов исследования (в процентах от числа опрошенных, n=100)

Как показал опрос – многие опрошенные не совсем удовлетворены имеющейся системой мотивации персонала в организации и тем как она

работает. Результаты ответов на первый вопрос анкеты «Удовлетворены ли вы сейчас имеющейся системой мотивации» представлены на рисунке 8.

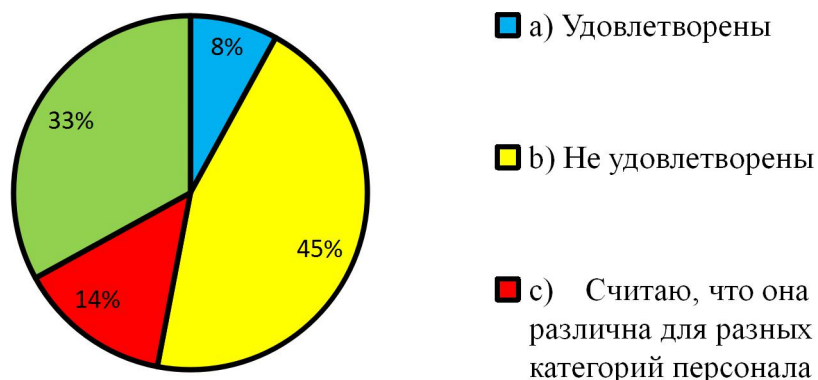


Рисунок 8 – Распределение ответов на вопрос анкеты «Удовлетворены ли вы сейчас имеющейся системой мотивации» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

По ответу на второй вопрос «Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу» 60% ответили «Да», 36% – «Нет», 4 % «Затруднились ответить». Большинство работников боится потерять работу, что может быть связано с нестабильной экономической ситуации в стране. Однако, 36% является достаточно высоким значением, то есть почти 1/3 работников не удовлетворена существующими условиями труда и не боится потерять данное рабочее место.

Ближайшие планы работников торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ» на ближайшие 1-2 года (по результатам ответа на 3 вопрос анкеты):

- продолжать работать на прежней должности – 28%;
- перейти на следующую должность – 42%;
- перейти работать в другую организацию без смены специальности – 14%;
- перейти работать в другую организацию со сменой специальности – 16%.

Большинство опрошенных (42%) имеют потребность в продвижении своей карьеры и хотят перейти на следующую должность, что свидетельствует о наличии хорошего кадрового потенциала. 28% – хотят остаться в своей должности, следовательно их желание продвигаться по карьерной лестнице необходимо развивать. Однако 30% планируют уйти в другие организации, что может негативно сказаться на деятельности предприятия и руководство должно это приостановить.

На четвертый вопрос об уровне заработной платы был получен ответ, что 82% опрошенных (большинство работников) в данной организации недовольны существующим уровнем заработной платы.

Большинство опрошенных, 44% считают наиболее успешным видом мотивации послужит повышение зарплаты и выплата премии, при этом часть опрошенных все же считает, что моральные виды стимулирования так же важны. Изменить систему мотивации хотели бы 71% опрошенных.

Таким образом, проведенное исследование показало, что персонал данной организации в целом неудовлетворительно оценивает систему существующей мотивации и отмечает необходимость ее пересмотра и совершенствования.

Только 20% опрошенных сотрудников ООО «ТРИМОЙЛ» считает, что существует зависимость между результатами труда и оплатой около 15% респондентов затруднились определить эту зависимость. Около 30% респондентов признали, что не в полной мере используют свой физический и интеллектуальный потенциал из-за отсутствия связи между размером оплаты труда и результатами работы, квалификацией и профессионализмом. Между тем, это очень важный резерв роста эффективности деятельности организации, использование которого является одной из главных функций управленческого персонала. Один из вопросов анкеты, был сформулирован следующим образом: «Что Вас в наибольшей степени мотивирует к труду?».

Ответы представлены в приложении Е.

Как видно из данных приложения Е наиболее важным трудовым мотивом для большинства сотрудников является материальное поощрение. На втором месте по значимости находятся хорошие отношения в коллективе. В то же время интенсивность труда и реальная продолжительность рабочего дня значительно меньше влияют на трудовую мотивацию.

На основании данной информации можно сделать ценные выводы для разработки в ООО «ТРИМОЙЛ» системы мотивации: все условия получения материального поощрения должны быть очень хорошо определены и четко прописаны, при этом они должны основываться на результативных показателях. Кроме того, в качестве действенных мотиваторов для сотрудников этой компании можно рекомендовать мероприятия, направленные на формирование команды.

Результаты ответов на восьмой вопрос анкеты «Какие факторы снижают Вашу мотивацию к труду» представлены на рисунке 9.

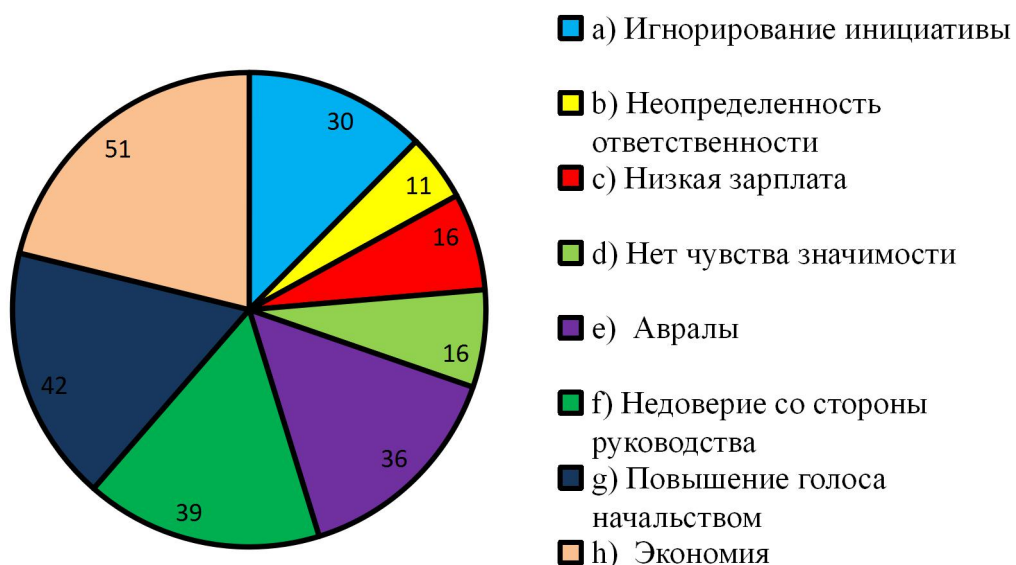


Рисунок 9 – Распределение ответов на вопрос анкеты «Какие факторы снижают Вашу мотивацию к труду» (в процентах от числа опрошенных, n=100)

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

Самым главным демотивирующим фактором для сотрудников в ООО «ТРИМОЙЛ» является экономия необходимых для работы средств (на него указали 51% опрошенных).

Второе место по силе демотивирующего воздействия занимает повышение голоса на сотрудников (42%). Далее идут ощущение недоверия со стороны руководства фирмы (39%), авральный режим работы (36%), отсутствие чувства своей значимости и ценности для компании и недостаточно высокая заработная плата (по 30%).

По ответу на девятый вопрос «Поощряет ли в Вашей организации стремление к саморазвитию» 75% опрошенных ответили, что нет, только 8% считают что да, притом как 17% считают, что поощрение происходит, но не всегда.

80% работников торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ» считают, то их уровень квалификации достаточен для выполнения своих должностных обязанностей, а оставшиеся 20% считают его высоким (на основе данных на одиннадцатый вопрос анкеты).

На рисунке 10 представлен ранжированный ряд ответов на одиннадцатый вопрос анкеты «Пожалуйста, укажите, в какой мере вас удовлетворяют следующие стороны вашей работы, используя шкалу от 1 до 10». Участником анкетирования можно было выбрать несколько вариантов ответа. Всего был получен 341 ответ. Для каждого ответа определили процентное соотношение от общего числа опрошенных, тем самым сформировав рейтинг факторов, которые удовлетворяют сотрудников ООО «ТРИМОЙЛ». По результатам анализа ответов на данный вопрос, можно сделать вывод, что на предприятии отсутствует возможность дополнительного заработка для сотрудников (только 1% опрошенных работников указал в ответе данный критерий). Учитывая неудовлетворенность работников размером оплаты труда, данный фактор негативным образом сказывается на всей системе мотивации. При том, что наибольшие баллы набрал ответ «Надежность места работы» (64% ответов), следовательно сотрудники ООО «ТРИМОЙЛ» имеют высокий уровень лояльности к своему торговому предприятию.

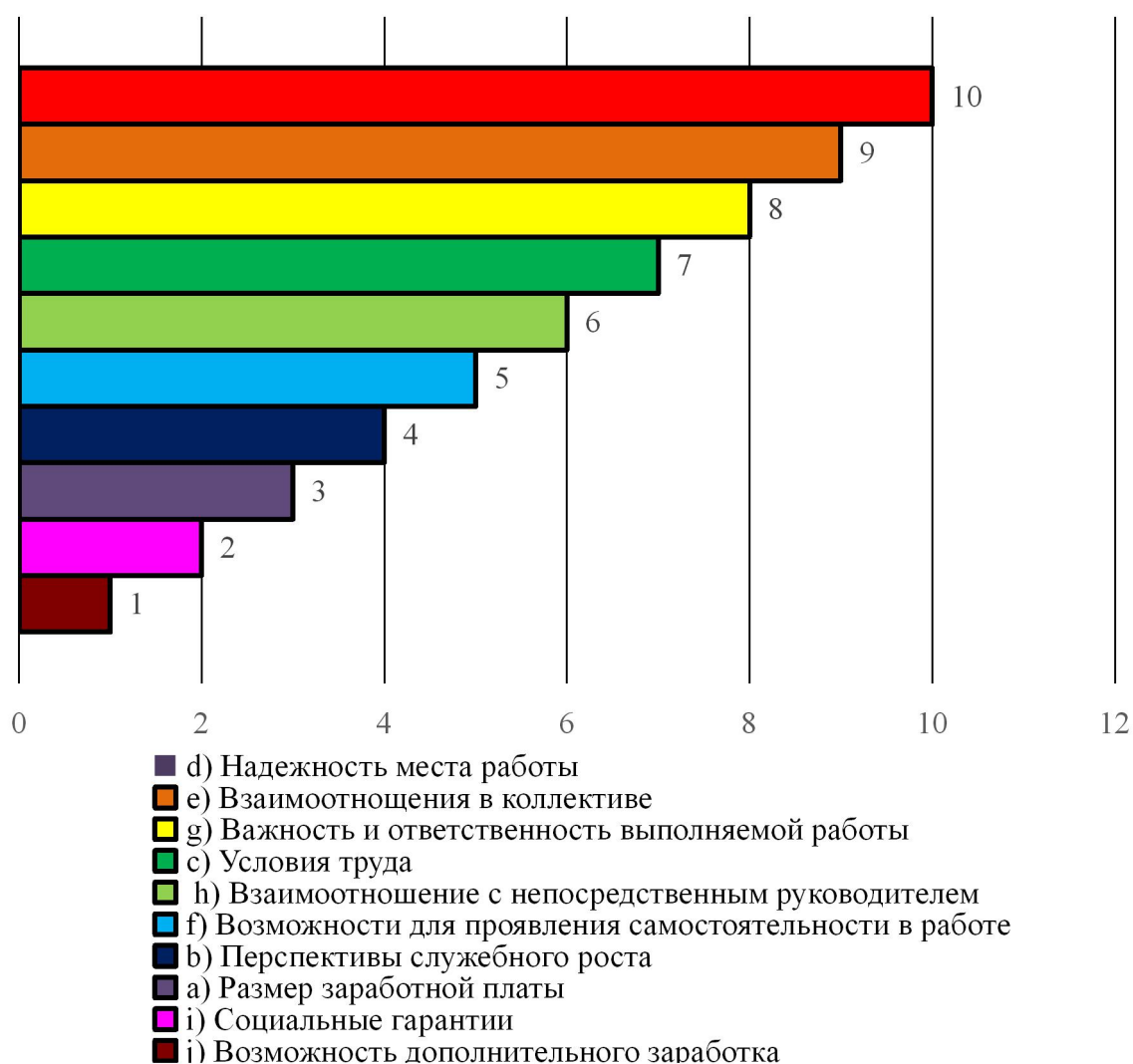


Рисунок 10 – Ранжированный ряд ответов на вопрос «Пожалуйста, укажите, в какой мере вас удовлетворяют следующие стороны вашей работы, используя шкалу от 1 до 10»

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

В результате анализа ответов на тринадцатый вопрос «В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы», можно сделать вывод, что все же, на сегодняшний день материальное стимулирование ООО «ТРИМОЙЛ» повышает трудовую активность для 64% участников социологического опроса. Для 16% приоритетным является моральное стимулирование, для 20% положительно на деятельность влияет трудовой настрой коллектива. Для всех участников опроса меры административного воздействия являются снижающим фактором. Учитывая

это руководству предприятия необходимо уделять большое внимание материальному стимулированию, однако не забывать про моральное. Так же необходимо пересмотреть меры административного регулирования. Результаты ответов на 13-16 вопросы представим в приложении Ж.

Проведенное исследование показало, что персонал организации в целом неудовлетворительно оценивает систему мотивации и отмечает необходимость ее пересмотра и совершенствования. Наиболее важным трудовым мотивом для большинства сотрудников является материальное поощрение. На втором месте по значимости находятся хорошие отношения в коллективе. В то же время интенсивность труда и реальная продолжительность рабочего дня значительно меньше влияют на трудовую мотивацию. Исследование проблем заработной платы показали что:

- размер заработной платы устраивает лишь половину респондентов;
- явно недостаточно ценятся образованность и квалификация, и это в конечном итоге ведёт к оттоку квалифицированных кадров с предприятия;
- отсутствует чёткая связь между затратами труда и заработной платой, что приводит к тому, что работники не полностью используют свой физический и интеллектуальный потенциал;
- система мотивации труда требует совершенствования.

Можно сказать, что в ООО «ТРИМОЙЛ» система мотивации работает недостаточно эффективно.

В итоге оценки результатов проведенного анкетирования, можно сделать вывод, что большинство опрошенных сотрудников неудовлетворены существующими условиями труда, а, следовательно, всей системой мотивационного менеджмента на изучаемом торговом предприятии. По результатам анализа ответов на вопросы можно сформулировать ряд причин, способствующих снижению уровня мотивации сотрудников торгового предприятия:

- низкий уровень средней заработной платы по сравнению с соответствующим показателем по Пензенской области;

- неэффективный блок материального стимулирования, который необходимо расширять с учетом специфики торгового предприятия и необходимости вовлечения всего персонала (всех категорий) в процесс формирования чистой прибыли и участия в ее распределение;
- отсутствие системы морального стимулирования;
- почти 80% опрошенных не удовлетворены уровнем заработной платой, в то время как 64% считают материальное стимулирования самым положительным фактор улучшения уровня трудовой активности.

В результате проведенного анализа методом анкетирования существующей системы мотивации трудовой деятельности на изучаемом торговом предприятии ООО «ТРИМОЙЛ» можно сделать вывод о том, что необходимо разработать рекомендации по ее совершенствованию.

2.3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «ТРИМОЙЛ»

Как видно из структуры мотивационного воздействия на персонал в ООО «ТРИМОЙЛ» она ограничена только денежной мотивацией (размер окладов и премии), но практика показала, что одним только увеличением заработной платы талантливых специалистов не удержать. Поэтому система мотивации в фирме должна содержать как материальную составляющую (денежные премии и так далее), так и нематериальную составляющую.

С 2017 года по настоящее время в ООО «ТРИМОЙЛ» действует тарифная система оплаты труда и две основные формы – повременная и сдельно-премиальная. Повременная система используется для оплаты труда работникам, не связанных с объемом продаж (например, специалист по кадрам, офис-менеджер и др.). Сдельно-премиальная система существует у руководителей и всех сотрудников, которые связаны с продажами и товарооборотами (в основном это менеджеры по продажам), которая включает в себя оклад и соотношение процента вознаграждения от объемов продаж.

По итогам проведенного исследования было выявлено, что заработная плата является приоритетным мотивом для большинства работников ООО «ТРИМОЙЛ», а система оплаты труда, применяемая на сегодняшний день не совершенна.

Поэтому, самым первым, и самым главным предложением по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «ТРИМОЙЛ» будет изменения в системе оплаты труда персонала с применением индивидуальной рейтинговой оценки.

Опираясь на зарубежный опыт, представленный в Главе 1, можно сделать вывод, что для исследуемого торгового предприятия, учитывая схожую специфику с представленными иностранными компаниями (Gilf Oil, Idemitsu Kosan Trade, Liqui Moly Market, CEPESA), можно частично применить их передовой опыт в формах оплаты труда торгового персонала в российских реалиях.

При создании системы оплаты труда с позиции мотивации следует учитывать, что любая система мотивации действенна только при условиях:

- заработная плата в организации находится на среднерыночном уровне (если отклонение от среднерыночного показателя больше 20% - система мотивации маловероятно будет действенной).
- система мотивации отвечает потребностям работника.
- система мотивации на аналогичных предприятиях соответствует потребностям работника на таком же уровне, как и на исследуемом.

При определении и формализации системы оплаты труда предприятия необходимо выделить категории персонала, для которых будут вноситься изменения. В компании ООО «ТРИМОЙЛ» необходимо выделить не три категории персонала: руководители, специалист и рабочие, а произвести разделение в зависимости от участия в формировании конечного товарооборота на основной персонал, вспомогательный и обслуживающий. Структура и содержание компенсационного пакета, соответственно, и принципы материальной компенсации для различных категорий персонала будут различным, ведь вклад разных категорий в конечный продукт разная и

отличия должны быть и в системе вознаграждения. Однако, он должен присутствовать у всех.

Внутри каждой категории сотрудникам в зависимости от занимаемой должности будут присвоены разряды и представлен интервал оценочных баллов. Для каждого разряда устанавливается свой разрядный коэффициент. Разрядный коэффициент необходим для определения базового оклада, который получается путем умножения тарифной ставки на разрядный коэффициент. В качестве базовой тарифной ставки можно выбрать разрядный коэффициент флагман-профессии в торговой фирме. Необходимо отметить, что разрядные коэффициенты должны быть подобраны таким образом, чтобы новая тарифная система не ухудшала положения работника, т.е. получаемое денежное вознаграждение по новой системе не было меньше по сравнению с предыдущей. В противном случае внедрение новых правил денежного вознаграждения может столкнуться с сильным противодействием со стороны работников.

В таблице 6 сведены предложения по балльной оценки должностей по обобщенному критерию внутрифирменной ценности должности, учитывая специфику торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ».

Таблица 6 – Категории персонала и должностей компании ООО «ТРИМОЙЛ»

Категория персонала	Должности	Интервал оценочных баллов	Разряды
Основной персонал			
Высшие руководители	Генеральный директор	1000 - 800	15 - 16
Заместители генерального директора	Руководитель ОП Главный бухгалтер Начальник склада Директор магазина, СТО	799 - 700	12 - 14
Средний управленческий персонал	Старший менеджер Логист	699 - 500	10 - 12
Исполнители	Менеджер отдела продаж Продавец-консультант Продавец-кассир Работник СТО	299 - 200	8 - 13
Вспомогательный персонал			
Специалисты	Бухгалтер Администратор Маркетолог	499 - 300	9 - 11
Обслуживающий персонал			
Обслуживающий персонал	Уборщица, охранник	199 - 150	5-6

В компании ООО «ТРИМОЙЛ», основная профессия - это менеджеры. Данной категории можно присвоить 8-9-10-11-12-13 разряды, и определить восьмому разряду коэффициент равный единице. Далее определяем базовую тарифную ставку восьмого разряда, например в 16000 рублей. Теперь базовый оклад по каждому разряду определяется путем умножения базовой тарифной ставки на разрядный коэффициент, как показано в таблице 7.

Таблица 7 – Тарифная сетка с разрядными коэффициентами с примером расчета базового оклада для каждого тарифного разряда

Тарифный разряд	Разрядный коэффициент	Базовый оклад (в рублях)
16	1,8	28800
15	1,7	27200
14	1,6	25600
13	1,5	24000
12	1,4	22400
11	1,3	20800
10	1,2	19200
9	1,1	17600
8	1	16000
7	0,9	14400
6	0,8	12800
5	0,75	12000
4	0,7	11200
3	0,65	10400
2	0,6	9600

Источник: составлено автором по: [Ватутин К.А., Лапшин В.Ю., Шевяков А.Ю. Зарубежный опыт мотивации персонала торговых предприятий // В сборнике: СОВРЕМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ, ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ Материалы всероссийской научно-практической конференции. Отв. ред. Е.А. Колесниченко. – 2018. – С. 102-109]

Для учета индивидуальных особенностей работников и придания определенной гибкости и управляемости компенсационной системы в компании ООО «ТРИМОЙЛ» необходимо использовать надбавки к окладу. Надбавки определяются в процентах к базовому окладу и должны начисляться за:

- стаж работы в компании «ТРИМОЙЛ» - до 20 %;
- за руководство другими сотрудниками - до 30 %;
- за общую эффективность в работе - до 50 %.

Надбавки могут быть постоянными и временными (на 3 - 6 месяцев).

Таким образом, (базовый оклад) + (надбавки) составляют базовую заработную плату.

Переменная часть денежного вознаграждения будет зависеть от эффективности работы компании ООО «ТРИМОЙЛ», эффективности работы отдела и результативности (вклада в корпоративную эффективность) сотрудника. Механизм зависимости переменной части различен для разных категорий персонала компании. Для основного персонала компании ООО «ТРИМОЙЛ» это может быть механизм комиссионных процентов от объема личных продаж.

Например, определение денежного вознаграждения для категории продавцов и менеджеров отдела продаж исчисляется следующим образом. Постоянная часть заработной платы определяется по тарификационной системе с учетом тарифного разряда продавца. Переменная часть должна составлять не менее 50 % от всего денежного вознаграждения и рассчитывается в процентах от ежемесячного объема выручки, полученной конкретным продавцом. Процент комиссионных прогрессивный, он повышается при увеличении ежемесячного объема выручки и составляет от 7 % до 10 % от объема чистой прибыли, принесенной данным продавцом. Проценты начисляются с выручки, которая поступила в текущем месяце на банковский счет компании ООО «ТРИМОЙЛ».

Переменная часть зарплаты для незарабатывающих подразделений компании ООО «ТРИМОЙЛ». Переменная часть составляет от 10 % от общей суммы денежного вознаграждения уборщицы до 50 % у высшего управленческого персонала.

Таким образом, денежное вознаграждение обслуживающего персонала компании ООО «ТРИМОЙЛ» поставлено в зависимость от эффективности работы всего торгового предприятия. Причем те сотрудники, которые по должности имеют большее влияние на конечный экономический эффект, все же сильнее зависят в своей зарплате от результативности деятельности всей

компании. Поэтому ключевые работники компании ООО «ТРИМОЙЛ» получают реальную возможность экономически разделять как успехи торговой фирмы, так и ее неудачи.

Помимо прямого денежного вознаграждения существуют различные формы косвенных материальных компенсаций работникам, которые называются социальными льготами или социальным пакетом компании.

Таким образом, для торгового предприятия очевидным применение материальных средств стимулирования, которые зависят от товарооборота, как общего, так и индивидуального. Однако, в торговой деятельности важно сочетать различные виды стимулирования персонала и умело применять их на практике стратегического кадрового планирования. Наиболее значимым является деление систем стимулирования на материальное и нематериальное.

В системе общего вознаграждения социальный пакет представляет собой инструмент непрямого материального вознаграждения. Для торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ» социальный пакет целесообразно формировать на основе идеи гибкого, адаптированного к потребностям каждого из сотрудников компании механизма непрямого материального вознаграждения и, по сути, является инструментом, альтернативным премированию, одним из видов непрямого материального вознаграждения и эффективным способом стимулирования труда.

На практике эта система строится следующим образом: сотрудник торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ» может заработать определенное количество баллов и, в зависимости от набранной суммы, выбрать различные формы компенсаций (например, полис ДМС, амортизация, оплата сотовой связи, оплату страховки автомобиля, оплату обучения, и т.п.). Несмотря на явные достоинства этой системы, она не свободна и от некоторых недостатков. Общая стоимость льгот при использовании этой системы повышается, поскольку влечет за собой дополнительные административные и накладные расходы, а некоторые услуги, например страхование персонала, обходятся дешевле, если их получают в больших объемах. Кроме того,

возникает необходимость регулярного информирования работников об имеющихся в наличии льготах и потенциальном их значении в будущем и настоящем.

Поэтому в компании ООО «ТРИМОЙЛ» такую систему нужно вводить поэтапно, исходя из результатов анализа предпочитаемого вида стимулирования среди работников компании. Также необходимо учесть, что содержание пакета зависит от уровня должности: чем она выше, тем дороже социальный пакет. Можно использовать подход с учетом мотивации: за достижения и успехи определенный сотрудник торговой фирмы имеет социальный пакет дороже, чем его коллеги того же должностного уровня.

При анализе системы мотивации персонала торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ» было выявлено, что отсутствует социальное стимулирование как таковое. Поэтому вторым предложением по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ТРИМОЙЛ» будет создание блока нематериального стимулирования и его документальное закрепление локальными актами организации.

В качестве дополнительных видов социальных льгот в компании ООО «ТРИМОЙЛ» можно использовать:

- оплату повышения квалификации сотрудников за счет компании;
- частичную оплату обучения и отдыха детей сотрудников компании;
- организацию и оплату корпоративного отдыха;
- частичную оплату занятий спортом;
- оплату, связанную со значимыми для сотрудников компании событиями.

Практика показала, что как только у сотрудников появляется финансовая стабильность, возникает возможность позаботиться о досуге и обучении детей. Совершенно очевидно, что их беспокоит, с кем оставить ребенка, чем он занят в отсутствие родителей, где взять деньги на летний отдых. Поэтому, хорошим мотивационным стимулом для молодого

персонала ООО «ТРИМОЙЛ» может стать организации детского летнего отдыха, санаторного лечения, посещение бассейна и др. Для наиболее активных и результативных сотрудников можно предложить компенсацию за оплату детского сада, материальные вознаграждения к началу нового учебного года, оплату или распространение билетов для детей сотрудников компании на новогодние елки, экскурсии и т.д. Данные социальные гарантии будут способствовать мотивации работников у которых есть дети, как следствие, позволит избежать нецелевых простоев – например, по причине больничных с детьми.

Также учитывая молодой коллектив, руководству ООО «ТРИМОЙЛ» необходимо позаботиться о формировании положительного имиджа у персонала посредством корпоративной культуры. Социальный пакет может включать в себя проведение корпоративных и профессиональных праздников, профсоревнования, личные конкурсы (например, «Менеджер месяца, квартала, года») с выплатой премий или вручением подарка.

Таким образом, несмотря на очевидный рост затрат на социальные льготы и гарантии сотрудникам, которые появятся в статьях расходов торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ», они будут способствовать росту товарооборота, а как следствие, конкурировать на рынке труда. Поэтому данные расходы необходимо рассматривать с позиции инвестиций в человеческий капитал торгового предприятия. Данные ресурсы необходимы для эффективного управления мотивацией сотрудников, повышения внутренней и внешней лояльности к компании, стимулирования труда.

В системе мотивации торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ» стоит выделить и нематериальную мотивацию. Это будет являться третьим предложением по совершенствованию системы мотивации для торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ». Проанализировав специфику деятельности ООО «ТРИМОЙЛ» были выделены следующие рекомендации по нематериальной мотивации персонала ООО «ТРИМОЙЛ».

Самым старым и наиболее действенным является метод признания или похвалы. Ведь каждому работнику необходимо чувство уважения и его значимости в трудовом коллективе. Формы признания заслуг могут быть разные. Например, за лучшие результаты можно вручить работнику памятную статуэтку, кубок или грамоту на общих собраниях и корпоративных праздниках. Например, можно предложить вывешивать стенды с фотографиями сотрудников, которые обладали лучшими показателями в течении месяца.

Нестандартные нематериальные способы мотивации персонала в форме игры активно применяют HR-менеджеры крупных компаний, особенно для тех организаций, где преобладают молодые сотрудники. К примеру, вести рейтинг по работе менеджеров, что бы каждый мог видеть свое положение в общей таблице. Спустя некоторое время работники начнут соревноваться друг с другом, что приведет к росту прибыли компании. Данный метод отлично подойдет для исследуемого торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ», так как коллектив его достаточно молод (средний возраст сотрудника всего 37 лет).

Так же для повышения материальной мотивации можно дать возможность сотруднику выполнять задачу так, как он считает нужным. Это повышает лояльность не только персонала, но и клиентов. Для того чтобы все задачи, поставленные перед компанией, были достигнуты, недостаточно только наличия квалифицированных кадров и их материального стимулирования. Нематериальное стимулирование персонала - одно из важнейших направлений кадровой политики.

Наибольший эффект мотивация сотрудников будет давать только при комплексном использовании материальной и нематериальной мотиваций. Четко отлаженная система мотивации способствует увеличению объема продаж и росту прибыли компании.

Именно возможность внутреннего перемещения по служебной лестнице, по результатам проведенного анкетирования, является для многих

молодых сотрудников ООО «ТРИМОЙЛ» является мощным мотивирующим фактором. И это закономерно: молодые талантливые работники хотят перспективы карьерного роста, и если они не видят возможности продвижения внутри своей организации, они ее покидают. Учитывая торговую специфику, как правило, работники уходя на новое место службы, могут переманить и клиентов. Тем самым торговое предприятие может лишиться не только эффективного специалиста, но и клиента, а как следствие, части прибыли. В ООО «ТРИМОЙЛ» относительно служебного продвижения существует две проблемы:

- загрузка линейных руководителей из-за специфики организационной структуры;
- отсутствие системы кадрового резерва.

Таким образом, следующим, четвертым предложением по совершенствованию системы мотивации персонала торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ» предлагаем внесение изменения в организационную структуру путем добавления двух функциональных менеджеров:

1. Заместителя генерального директора по коммерческим вопросам;
2. Заместителя генерального директора по техническим вопросам.

Внедряя функциональных руководителей мы тем самым добавляем ряд дополнительных полномочий между смежными подразделениями, тем самым появится дополнительная свобода действия на уровнях ниже генерального директора. До этого все текущие моменты необходимо было согласовывать с начальником отдела, а затем лично с генеральным директором. Теперь начальник отдела может напрямую обратиться к одному или второму заместителю и оперативно решить ту или иную проблему. Это будет способствовать оперативной работе и налаживанию климата благоприятного климата в трудовом коллективе, а как следствие, повышению уровня мотивации сотрудников.

И сразу же возникнет потребность в работниках на новые должности. Поэтому пятым предложением по совершенствованию системы мотивации

персонала будет создание кадрового резерва. Резерв руководящих кадров предприятия – это работники, прошедшие квалификационный отбор и зачисленные в список резерва. Создание кадрового резерва на предприятии дает возможность мотивации карьерного роста работников и дополнительного стимулирования их на повышение образовательного уровня и профессиональной квалификации.

Цели формирования кадрового резерва заключаются в следующем в постоянном пополнении резерва руководителей торгового предприятия высококвалифицированными специалистами, своевременное замещение вакансий по должностям руководителей, в том числе на периоды временной нетрудоспособности, отпусков и командировок.

План создания кадрового резерва для торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ» будет состоять из следующих направлений:

1. Формирование резерва:
 - анализ потребности в резерве;
 - квалификационный отбор – выявление работников, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
2. Подготовка работников, включенных в список резерва;
3. Реализация кадрового резерва:
 - обеспечение планового замещение должности резерва;
 - систематическое обновление списка кадрового резерва.

Рассмотрим каждый из этапов более подробно.

Формирование резерва необходимо начать с анализа потребности в резерве на основе:

- потребности в руководящих кадрах на ближайшую (1 год) или длительную (до 5 лет) перспективу;
- прогноза изменения структуры управления предприятия.

В целях обеспечения эффективности кадрового резерва его численность должна составлять не менее 2 кандидатов на место по каждой категории руководящих должностей.

Для эффективного отбора кандидата для дальнейшего зачисления в кадровый резерв руководителей ООО «ТРИМОЙЛ» необходимо его проводить на основании оценки перечисленных критериев. Для проведения такого отбора рекомендуется использование следующих методов:

- анализ документов кандидата (документов личного дела – анкетных данных, документов об образовании и повышения квалификации, автобиографии, результатов аттестации, если сотрудник в ней участвовал, отчетные документы);
- оценка результатов деятельности (производительность и результаты труда, качество выполненного контрольного задания, самостоятельность в принятии решений);
- собеседование (для выявления стремлений, мотивов, потребности и иных сведений, имеющих значение для принятия кандидата в кадровый резерв).

После того как завершился этап формирования кадрового резерва на управленческие должности для торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ» необходимо для эффективной работы резервы, перейти к следующему этапу – подготовка работников. Подготовка работников, зачисленных в список резерва руководящих кадров, проводится в целях приобретения ими практических и организационных навыков для выполнения обязанностей по должности резерва. Можно осуществлять подготовку резерва с отрывом (внешняя подготовка) и без отрыва от работы (внутренняя подготовка).

Подготовка резерва должна стать главной частью комплекса программы подготовки специалиста для замещения руководящей должности. Такую подготовку необходимо разделить на три этапа:

1. Самостоятельная теоретическая подготовка специалиста: должна проводиться на протяжении всего периода нахождения в составе кадрового резерва. В ходе самостоятельной работы должен повыситься уровень специальных, экономических, юридических знаний.

2. Теоретическая подготовка специалиста: должна проводиться на базе отраслевых институтов повышения квалификации, других учебных заведений, направленных на подготовку и переподготовку руководящих кадров. Теоретическая подготовка резерва осуществляется посредством:

- повышения квалификации;
- целевой переподготовки;
- тренингов и семинаров;
- участия в научной работе (конференций, конкурсах, гратах и др.).

3. Практическая подготовка специалиста, осуществляющая посредством:

- исполнения обязанностей в подразделении на должности, соответствующей уровню специализации резерва;
- стажировки в подразделениях предприятия на должностях, способствующих проработке специальных практических навыков и умений;
- стажировка в других организациях на руководящих должностях, аналогичных резерву;
- участие в мероприятиях экстренного характера: оперативное принятие решений при аварийной ситуации, инспекции, проверки и др.

Мероприятия подготовки для каждого кандидата, зачисленных в кадровый резерв на руководящие должности в ООО «ТРИМОЙЛ» должны быть индивидуальными. Для этого рекомендуется составлять индивидуальный план подготовки кандидата. Для оценки качества подготовки резервистов необходимо создавать комиссию, которая будет состоять из заместителей генерального директора по направлениям деятельности, несколько начальников подразделений, специалиста отдела по работе кадров, и действовать в течение всего года. Цель работы комиссии должна заключаться в проведении оценки критериев кандидата и рекомендации о возможности его выдвижения на руководящую должность.

Все перечисленные мероприятия по внедрению кадрового резерва направлены на то, чтобы в необходимый период, который был спланирован

на первом этапе, существовала замена руководящего сотрудника на другого, полностью соответствующего квалификационным и организационным требованиям, которые он закрепил или же приобрел на втором этапе. Таким образом, можно смоделировать план создания и функционирования кадрового резерва для руководящих должностей торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ» (рисунок 11).

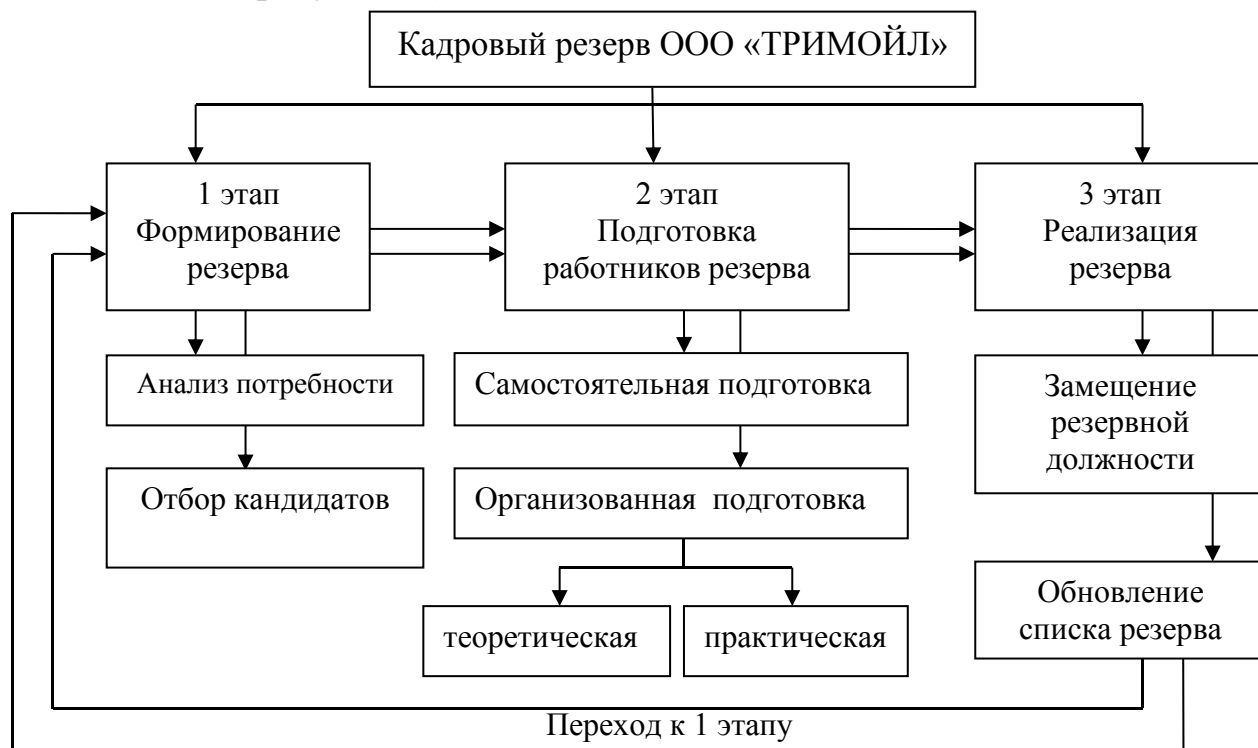


Рисунок 11 – План создания и функционирования кадрового резерва ООО «ТРИМОЙЛ»

Создание кадрового резерва для исследуемого торгового предприятия является необходимым для того, чтобы повысить уровень мотивации работников на первом этапе к эффективной трудовой деятельности, на втором этапе к профессиональному развитию, на третьем этапе к карьерному росту.

Итак, в стратегическом управлении торговой организацией важной частью стратегии по персоналу является система мотивации труда. Она может быть построена самым различным образом, однако, наиболее эффективным является сочетание материальных и нематериальных стимулов,

которые позволят добиться максимальной производительности от сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала исследуемого торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ» основаны на передовом опыте в рамках управления человеческими ресурсами, а также результатах практического социологического исследования и имеют комплексный характер. Применение предложенных методов мотивационного воздействия на персонал, будут способствовать повышению уровня лояльности работников ООО «ТРИМОЙЛ» и росту товарооборота и чистой прибыли в ближайшей перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного в работе исследования можно сделать следующие выводы:

Система мотивации – это комплекс материальных и нематериальных стимулов, обеспечивающий производительный труд работников, а также привлекает и удерживает в организации талантливых специалистов.

В настоящее время теоретическая база концепций мотивации достаточно широко представлена процессуальными теориями, которые актуальны и востребованы в современной системе управления персоналом. Под влиянием традиционных теорий мотивации на предприятиях развивается и новая философия управления.

Методы мотивации персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Нет такой организации, где бы использовалась сугубо одна модель и система мотивации персонала, а также только один конкретный метод. Эффективной будет та система, где будут использованы различные методы мотивации в совокупности. Однако заимствовать опыт мотивации зарубежных стран стоит с учетом характерных черт культуры и менталитета. Необдуманное повторение зарубежных систем не даст желаемого результата. Очень большое значение имеет не забывать, что нематериальное стимулирование приносит результат только тогда, когда работники удовлетворили материальные потребности.

В стратегическом управлении торговой организацией важной частью стратегии по персоналу является система мотивации труда. Она может быть построена самым различным образом, однако, наиболее эффективным является сочетание материальных и нематериальных стимулов, которые позволят добиться максимальной производительности от сотрудников.

Для практического анализа системы мотивации были рассмотрены персонал и вся система управления человеческими ресурсами торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ».

В результате анализа системы управления персонала торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ» можно сформулировать ряд особенностей:

- большой штат сотрудников – 108 человек, в том числе – руководящего звена – 21 штатная единица; в среднем на предприятии на 5 подчиненных – 1 руководитель для линейной организационной структуры;
- основным источником подбора и отбора персонала являются внешние партнерские организации – ВУЗ, ЦЗН, кадровые агентства, что снижает возможность карьерного роста и ротации для сотрудников торгового предприятия;
- мотивация и стимулирование трудовой деятельности не имеет единую нормативную базу ООО «ТРИМОЙЛ» для всех категорий персонала;
- отсутствие кадрового резерва, что может быть следствием низкого уровня морального стимулирования для молодого персонала;
- растущий уровень текучести кадров.

По результатам анализа было выявлено, что действующая система мотивации в ООО «ТРИМОЙЛ» работает недостаточно эффективно.

Для исследования удовлетворенности персонала торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ» системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности был применен анкетный опрос как один из методов сбора социологической информации. Цель проводимого исследования заключается в выявлении степени удовлетворенности персонала научно-производственного предприятия существующей системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

В итоге оценки результатов проведенного анкетирования, можно были сделаны выводы, что большинство опрошенных сотрудников недовольны существующими условиями труда, а, следовательно, всей системой мотивационного менеджмента на изучаемом торговом предприятии.

По результатам анализа ответов на вопросы можно сформулировать ряд причин, способствующих снижению уровня мотивации сотрудников торгового предприятия:

- низкий уровень средней заработной платы по сравнению с соответствующим показателем по Пензенской области;
- неэффективный блок материального стимулирования, который необходимо расширять с учетом специфики торгового предприятия и необходимости вовлечения всего персонала (всех категорий) в процесс формирования чистой прибыли и участия в ее распределении;
- отсутствие системы морального стимулирования;
- почти 80% опрошенных не удовлетворены уровнем заработной платой, в то время как 64% считают материальное стимулирование самым положительным фактором улучшения уровня трудовой активности.

В результате проведенного анализа методом социологического опроса по средствам анкетирования существующей системы мотивации трудовой деятельности на изучаемом торговом предприятии ООО «ТРИМОЙЛ» было установлено, что необходимо разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Можно предложить следующие основные рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала для торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ»:

1. Совершенствовании действующей системы оплаты труда.

Усовершенствования в системе оплаты труда необходимо разработать для каждой категории персонала и внести в положение об оплате и премировании труда на предприятии. Предлагаемые условия премирования будут иметь более дифференцированное воздействие на каждого из сотрудников и смогут стимулировать работу отдельных категорий работников.

2. Расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально- психологического климата в коллективе.

3. Внедрение блока нематериального стимулирования.
4. Внесения изменений в организационную структуру предприятия.

Смена линейной структуры на линейно-функциональную.

5. Создание и реализация системы кадрового резерва.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала исследуемого торгового предприятия ООО «ТРИМОЙЛ» основаны на передовом опыте в рамках управления человеческими ресурсами, а также результатах практического социологического исследования и имеют комплексный характер. Применение предложенных методов мотивационного воздействия на персонал, будут способствовать повышению уровня лояльности работников ООО «ТРИМОЙЛ» и росту товарооборота и чистой прибыли в ближайшей перспективе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдукаримов, Т.И. Оценка и анализ финансового состояния предприятия / И.Т. Абдукаримов, В.В.Смагина ; под ред. Т.И. Абдукаримова. – Тамбов: ТРО ВЭО России – Изд – во ТГУ им. Г.Р. Державина, 2015. – 259 с.
2. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2002. – №1. – С. 50–52.
3. Алиев, В.Г. Организационное поведение: Учебник для вузов / В.Г. Алиев, С.В. Дохолян ; под ред. В.Г. Алиева. – М.: ЗАО «Издательство Экономика», 2004. – 324 с.
4. Багирова, И.Х. Мотивация персонала в условиях кризиса / И.Х. Багирова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2016. – №4 (16). – С. 83-88.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: «Академия», 2005. – 365 с.
6. Бачурин, А.А. Повышение роли экономических методов управления /А.А. Бачурин. – М.: «ИНФРА-М», 2012. – 212 с.
7. Белкина, В.А. Мотивы и стимулы труда / В.А. Белкина, М.К. Белкина // Социальная защита. – 2017. – № 8. – С. 43-45.
8. Блинов, А.Б. Мотивация персонала корпоративных структур / А.Б. Блинов, Л.П. Владимирова. – М.: Маркетинг, 2016. – 278 с.
9. Бовыкин, В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления / В.И. Бовыкин. – М.: Экономика, 2017. – 176 с.
10. Бондаренко, В.В. Менеджмент организации. Введение в специальность: / В.В. Бондаренко, В.А. Юдина, О.Ф. Алёхина ; под ред. В.В. Бондаренко. – М.: КНОРУС, 2013. – 198 с.
11. Валов, Д.В. История менеджмента /Д.В. Валов. – М.: ИНФРА, 2007. – 345 с.

12. Варданян, И.С. Новые тенденции к мотивации персонала / И.С. Варданян // Управление персоналом. – 2018. – № 9-10. – С. 39-44.
13. Ватутин, К.А. Зарубежный опыт мотивации персонала торговых предприятий / К.А. Ватутин // В сборнике: СОВРЕМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ, ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ Материалы всероссийской научно-практической конференции. Отв. ред. Е.А. Колесниченко. – 2018. – С. 102-108.
14. Верхоглазенко, В.О. Система мотивации персонала / В.О. Верхоглазова // Консультант директора. – 2016. – №8. – С.15-26.
15. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М. Проспект, 2015. – 259 с.
16. Власова, Т.А. Теоретические аспекты совершенствования системы стимулирования труда персонала/ Т.А. Власова, Ю. Брагина//Инновационная деятельность в модернизации АПК: сборник материалов международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. В 3 частях. Курск: Изд-во Курской ГСХА им. проф. И. И. Иванова. – 2017. – С. 80-84.
17. Волков, А.И. Управление персоналом на предприятии / А.И. Волков. – М.: ООО «Новое знание», 2015. – 402 с.
18. Володин, А.К. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда / А.К. Володин // Банковские технологии. – 2016. – №3. – С. 24-33.
19. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994г. № 51-ФЗ (с изм. от 01.10.2019) // СПС «Консультант Плюс».
20. Герчиков, В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала / В.И. Герчиков. – М.: ГУ-ВШЭ, 2015. – 256 с.
21. Гончаров, В.И. Система мотивации / В. И. Гончаров // Центр экономики и маркетинга. – 2010. – №12. – С. 88-102.
22. Гришина, В.А. Мотивация персонала в рамках системы менеджмента качества промышленного предприятия/ В. А. Гришина// Социально-экономические явления и процессы. – 2017. – №1. – С. 53-56.

23. Грязнова, А.Г. Антикризисный менеджмент / А.Г. Грязнова. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 526 с.
24. Гущина, И.И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда /И.И. Грушина // Общество и экономика. – 2016. – №4. – С. 54-60.
25. Добролюбов, Е.А. Система материального и нематериального стимулирования персонала / Е.А. Добролюбов // Банковские технологии. – 2015. – №11. – С. 9-16.
26. Драганов, В.Г. Основы менеджмента /В.Г. Драганов. – М.: Экономика, 2016. – 216 с.
27. Дряхлов, Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов // СОЦИС: Социологические исследования. – 2015. – №9. – С. 3-7.
28. ДэниелАмманн. Нефтяной король. Секретная жизнь Марка Рича;пер. с англ. И.Ю. Багровой и Р.З. Пановой, науч. ред. Л.М. Иньковой. – М.: Альпина Нон-фикшн, 2018. – 98 с.
29. Журавлев, П.В. Технология управления персоналом / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов под ред. П.В. Журавлева. – М.: Экзамен, 2015. – 576 с.
30. Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание / В.Ю. Иванов, Б.М. Генкин // Менеджмент в России. – 2016. – №1. – С. 25-36.
31. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – М.: БГЭУ, 2014. – 326 с.
32. Катков, В.А. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии / В.А. Катков // Управление персоналом. – 2018. – №2. – С. 44-58.
33. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 304 с.

34. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: монография / А.Я. Кибанов. – М.: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014. – 256 с.
35. Комаров, Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров // Управление персоналом. – 2017. – №4. – С. 15-22.
36. Кошарная, Г.Б. Управление персоналом: дипломное проектирование / Г.Б. Кошарная, Д.В. Рожкова. – Пенза: из-во ПГУ, 2013. – 56 с.
37. Кредисов, А.И. Менеджмент для руководителей / А.И. Кредисов, Е.Г. Панченко, В.А. Кредисов ; под ред. А.И. Кредисова. – М.: Т-во «Знание», КОО, 2010. – 556 с.
38. Макс, О.Н. Управление мотивацией труда персонала / О.Н. Макс// Экономика и управление: проблемы, решения. – 2016. – № 4. – С. 47-52.
39. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 492 с.
40. Михайлова, З.А. Стратегический менеджмент / З.А. Михайлова. – СПб.: Дельта, 2015. – 269 с.
41. Пхаладзе, С.Г. Мотивационные теории персонала и управление мотивацией труда / С. Г. Пхаладзе // Бизнес информ. – 2015. – № 2. – С. 206-209.
42. Ричи, Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи; пер. с англ. Е.М. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 393 с.
43. Румянцева, З.П. Особенности трудовой мотивации работников / З.П. Румянцева // Российский экономический журнал. – 2016. – №1(158). – С. 14-22.
44. Современный экономический словарь [Электронный ресурс] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева.– М. : ИНФРА-М, 2017. – 512 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/751618> (дата обращения 03.12.2019).

45. Столяренко, А.В. Обобщающий анализ теорий мотивации персонала / А.В. Столяренко, М.В. Матюнина//Сервис в России и за рубежом. – 2017. – Т. 11. – № 3 (73). – С. 42-51.
46. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (с изм. от 02.08.2019) // «Российская газета» – 2019. – 7 августа (Федеральный выпуск № 172(7930)).
47. Туровца, О.Г. Организация производства и управления предприятием / О.Г. Туровца. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 302 с.
48. Управление организацией: Энциклопедический словарь [Электронный ресурс] / под ред. проф. А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В. Н. Гунина. - М. : ИД ИНФРА-М, 2011. - 822 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/435765> (дата обращения 10.11.2019).
49. Хлопова, Т.А. Без личного интереса нет трудовой активности / Т.А. Хлопова // Служба кадров. – 2019. – №7. – С. 30-39.
50. Чалых, С.В. Мотивация и деятельность / С.В. Чалых. – Москва: Лаборатория книги, 2012. – 151 с.
51. Шмаков, А.Г. Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала организации/ А. Г. Шмаков, А. В. Топоркова// Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. – №3(294). – С. 103-106.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анализ процесса мотивации в организациях разных стран

Страна	Ключевые факторы мотивации труда	Особенности реализации мотивации
Япония	Основывается на образовании, профессиональном мастерстве, квалификации, возрасте, результативности, приемлемости.	Внутрифирменный карьерный рост (Пожизненный найм), Социальные гарантии при выходе на пенсию.
США	В основе мотивации лежит предпринимательская и творческая инициативы, уровень квалификации работника, соответствие работника и его действий стандартам качества.	Материально стимулирования за счёт прогрессивных форм оплаты труда (сдельно-премиальная, участие в прибыли), гибкая система премий и надбавок по результатам деятельности и предложенных нововведений и инноваций.
Франция	Основывается на высоком уровне квалификации, результативности, способности мобилизоваться в постоянно меняющихся условиях внешней среды (мобильность человеческих ресурсов, универсальность работников).	Персонализация оплаты труда на основе личных достижений по следующим критериям: производительность, качество продукции, Ведение правил техники безопасности, этики производства. Широко применяются персональные выплаты на детей, содержание старости, оплата жилья, автомобиля и и.д.
Великобритания	В основе мотивации положена прибыль компании	Индивидуальное распределение прибыли, коллективное распределение прибыли, вознаграждение по результатам выполнения проекта.
Германия	Мотивация сотрудников зависит от качества выполняемых работ, предоставляемых услуг, качества и оперативности выполняемых процессов.	Стимулирование трудовой деятельности посредством методов материального и нематериального вознаграждения, социальные гарантии.
Швеция	Основными факторами мотивации являются солидарная заработная плата, дифференциация системы налогов и сборов, социальные гарантии для различных категорий работников.	Материальное стимулирование основывается на следующем: квалификация, качество процессов и конечного продукта, стаж, возраст, индивидуальные достижения. Развито применение вознаграждений и компенсаций (дополнительная медицинская страховка, компенсации на детей, родителей и др.). Широко применяются методы нематериального стимулирования (благодарность, всеобщее признание).

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Страна	Ключевые факторы мотивации труда	Особенности реализации мотивации
Испания	Опирается на результатах каждого сотрудника.	Предоставление большой доли свободы действий при достижении целей компании, а для работника – это возможность участвовать в прибыли и саморазвитии.
Россия	Основана на заключении, что сотрудник стремится работать лучше, только при условии высокой оплаты труда. Развито моральное поощрение.	Основывается на материальном стимулировании, которое включает в себя в большей степени только заработную плату. Социальное стимулирование базируется на минимуме компенсаций, которые устанавливаются законодательством.

Источник: составлено автором по [Виханский О.С. Стратегическое управление /Учебное пособие// – М.:2007. – С. 180-184]

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Достоинства и недостатки зарубежных моделей мотивации

Страна	Достоинства	Недостатки
Япония	Стимулирование у работников желания к самосовершенствованию, благодаря чему повышается общий квалификационный уровень персонала как конкурентное преимущество компании	Трудности обеспечения объективной и взвешенной оценки профессиональных способностей (проблемы с разработкой критериев оценки).
США	Комплексный контроль качества (концепция «делать с первого раза»).	Уменьшение гибкости при изменении производственных заданий, снижение чувства удовлетворённости рабочих, нарастание утомления от монотонности, рост прогулов как следствие чрезмерной специализации труда.
Франция	Заключается в сильном стимулирующем влиянии на эффективность и качество труда, что служит основой саморегуляции размера оплаты труда.	Основывается только на материальном стимулировании с учетом индивидуальных достижений, при низком уровне нематериального стимулирования.
Великобритания	Большинство работников компании заинтересованы в повышении производительности работы и увеличении прибыли компании	Фонд оплаты труда способен непроизвольно сократиться в случае возникновения трудностей временного характера
Германия	Сосредоточение на экономической свободе работника	Чрезмерный контроль качества выполняемых процессов
Швеция	Соблюдение принципа равенства заработных плат, при котором работники при равной должности и квалификации в разных фирмах должны получать одинаковую зарплату.	Малоразвиты методы и формы нематериального стимулирования работников.
Испания	Материальное стимулирование осуществляется параллельно с нематериальными (например поощрение в виде звания «Работник года» и премии)	За счет роста конкуренции между работника возможны конфликтные ситуации в коллективе
Россия	Слабо развит блок нематериального и морального стимулирования	Не происходит становление мотивационной системы, учитывающей все особенности национального менталитета, и внедрение их в мотивационную систему компаний

Источник: составлено автором по [Виханский О.С. Стратегическое управление /Учебное пособие// – М.:2007. – С. 189-192]

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Основные процессы управления персоналом в ООО «ТРИМОЙЛ»

Процесс	Нормативная и законодательная база	Особенности
Подбор и отбор	ТК РФ Приказ от 31.12.2018 №93/к «Об утверждении положения о подборе и проведении отбора кандидата» Должностные инструкции	В большинстве случаев подбор новых сотрудников осуществляется за счет внешних источников. Основными методами отбора являются интервью, собеседование, тестирование, итоговые испытания.
Найм	ТК РФ Коллективный договор Трудовой договор	Испытательный срок для специалистов и рабочих – 2 месяца, для руководителей до 4 месяцев
Адаптация	ТК РФ Коллективный договор Трудовой договор Приказ от 14.09.2018 №26/к «Об организации периода адаптации сотрудников» Приказ от 31.12.2018 №81/к «Об утверждении положения об организации наставничества»	За новым сотрудником закрепляется наставник – более опытный работник, с целью оказания помощи в профессиональном становлении в занимаемой должности на предприятии.
Мотивация	Коллективный договор (п. 2 – «Оплата и нормирование труда») Коллективный договор (п. 6 – «Социальные гарантии») Приказ от 30.12.2018 №91/к «Об утверждении положения о порядке оплаты и стимулирования труда работников ООО «ТРИМОЙЛ»	Не имеет единое направление для всех категорий персонала Включает по большей степени материальное стимулирование, при слаборазвитом нематериальном.
Развитие	Годовая программа развития персонала ООО «ТРИМОЙЛ» включающая в себя план прохождения повышения квалификации для сотрудников	Развитие персонала осуществляется по средствам дополнительного обучения сотрудников. Отсутствует возможность как такого профессионального развития в продвижении по карьерной лестнице. Отсутствие кадрового резерва и система ротации.
Оценка	Трудовой договор Должностные инструкции	Оценка персонала проводится по результатам их профессиональной деятельности сученом товарооборота и достижения плановых показателей

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации предприятия ООО «ТРИМОЙЛ».

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Вопросы для глубинного интервью

1. Есть ли на предприятии документы (кодексы, стандарты или другие подобные документы), регламентирующие систему мотивации персонала?
2. Какие основные методы мотивации применяются на вашем предприятии?
3. Как вы считаете, существующая система оплаты труда удовлетворяет всех сотрудников вашего предприятия?
4. Справляется ли заработная плата со своей мотивирующей функцией?
5. Проводятся ли исследования по выявлению степени удовлетворенности работников торгового предприятия системой мотивации?
6. Какие по вашему мнению факторы являются демотивирующими в общей системе стимулирования трудовой деятельности?
7. Считаете ли вы, что повышение коэффициента текучести кадров связано с неэффективной системы мотивации трудовой деятельности персонала торгового предприятия?

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Анкета по изучению системы мотивации в ООО «ТРИМОЙЛ»

Уважаемые коллеги! Отдел персонала проводит анкетирование с целью разработки эффективной системы мотивации. Ответьте на вопросы, предлагаемые в этой анкете. Ваши ответы обязательно будут учтены при построении системы мотивации на нашем торговом предприятии на период 2020-2021 гг.

1. Удовлетворены ли вы сейчас имеющейся системой мотивации?
 - a) Удовлетворены
 - b) Не удовлетворены
 - c) Считаю, что она различна для разных категорий персонала
 - d) Считаю, что она отсутствует
 - e) Затрудняюсь ответить.

2. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу? (подчеркните)
 - a) Да
 - b) Нет
 - c) Затрудняюсь ответить.

3. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года? (подчеркните)
 - a) продолжать работать на прежней должности;
 - b) перейти на следующую должность;
 - c) перейти работать в другую организацию без смены специальности;
 - d) перейти работать в другую организацию со сменой специальности;
 - e) другое (напишите) _____.

4. Довольны ли вы уровнем заработной платы на данный момент?
 - a) Довольны
 - b) Не довольны

5. Что влияет на вашу удовлетворенность трудом?
 - a) Повышение заработной платы
 - b) Возможность премирования
 - c) Благодарность руководства
 - d) Компенсация мобильной связи
 - e) Оплата ГСМ
 - f) Доска почета
 - g) Возможность обучения
 - h) затрудняюсь ответить

6. Хотели ли бы вы изменить существующую систему мотивации?
 - a) Да
 - b) Нет

7. Что Вас в наибольшей степени мотивирует к труду?

- a) Заработная плата
- b) Хорошие отношения в коллективе
- c) Поощрение за хорошую работу
- d) Профессиональный рост
- e) Интересная работа
- f) Хорошие условия труда
- g) Карьера
- h) Чувство нужности в компании
- i) Возможность полностью реализовать свои способности
- j) Хорошие отношения с руководителем
- k) Возможность видеть собственные результаты работы
- l) Престижность компании
- m) Интенсивность труда, продолжительность рабочего дня
- n) Разнообразие работы

8. Какие факторы снижают Вашу мотивацию к труду?

- a) Игнорирование инициативы
- b) Неопределенность ответственности
- c) Низкая зарплата
- d) Нет чувства значимости
- e) Авралы
- f) Недоверие со стороны руководства
- g) Повышение голоса начальством
- h) Экономия
- i) затрудняюсь ответить

9. Поощряется ли в Вашей организации стремление работника к саморазвитию?

- a) нет, т.к. это само собой разумеющееся
- b) не всегда
- c) поощряет (благодарность, премия, повышение заработной платы и т.д.)

10. Оцените Ваш уровень квалификации.

- a) высокий
- b) достаточный для выполнения своих должностных обязанностей
- c) низкий

11. Пожалуйста, укажите, в какой мере вас удовлетворяют следующие стороны вашей работы, используя шкалу от 1 до 10:

- a) Размер заработной платы ____
- b) Перспективы служебного роста ____
- c) Условия труда ____
- d) Надежность места работы ____
- e) Взаимоотношения в коллективе ____
- f) Возможности для проявления самостоятельности в работе ____

- g) Важность и ответственность выполняемой работы ____
- h) Взаимоотношение с непосредственным руководителем ____
- i) Социальные гарантии
- j) Возможность дополнительного заработка

12. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы (зачеркните необходимый квадрат)?

	Совершен но не действует	Действует незначительно		Действует существенно		Действует очень существенно	
		Снижает	Повышает	Снижает	Повышает	Снижает	Повышает
1. Материальное стимулирование							
2. Моральное стимулирование							
3. Меры административного воздействия							
4. Трудовой настрой коллектива							

13. Отметьте, 1 самый важный материальный стимул, который побудил бы Вас работать лучше?

- a) Повышение заработной платы
- b) Оплата, связанная с результатами труда (дифференцированная заработная плата).
- c) Стабильный заработок
- d) Выплата беспроцентной ссуды
- e) Обучение за счет компании
- f) Возможность карьерного роста
- g) Оплата путевок на отдых
- h) Другое

14. Отметьте, 1 самый важный нематериальный стимул, который побудил бы Вас работать лучше?

- a) Интересная увлекающая работа, требующая творческого подхода
- b) Присвоение Вам статуса лучшего работника месяца, года
- c) Возможность самому принимать решения
- d) Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства
- e) Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности
- f) Высокая степень ответственности
- g) Гибкое рабочее время (гибкий график)

- h) Справедливое распределение объемов работы
 - i) Другое
-

15. Отметьте, какие положительные черты в культуре нашего предприятия Вы видите?

- a) Забота о людях
 - b) Уважительное отношение к персоналу
 - c) Поощрение достижений
 - d) Возможности для карьерного роста
 - e) Хорошие неформальные отношения
 - f) Сплачивающие коллектив традиции
 - g) Общие праздники
 - h) Командный дух
 - i) Открытость, доверие
 - j) Другое _____
-

16. Какие демотивирующие факторы характерны для Вашего предприятия?

- a) Неуважение к идеям работников
 - b) Дефицит информации о компании для осознанной общей работы
 - c) Необъективность оценки труда персонала
 - d) Отсутствие возможности карьерного роста
 - e) Отсутствие возможности участвовать в программах обучения
 - f) Отсутствие командного духа
 - g) Несоответствие квалификации выполняемой работы
 - h) Нездоровое соперничество между работниками
 - i) отсутствие четких критериев результатов деятельности
 - j) отсутствие ощутимых результатов работы
 - k) плохая психологическая атмосфера
 - l) Другое
-

Пол	Муж.				Жен.
Возраст	до 20	21-34	35-49	50-65	65 и старше
Категория персонала	Руководитель		Специалист		Рабочий
Общий стаж работы	1-3	3-5	5-15	15-25	25 и старше
Стаж работы в ООО	1-3	3-5	5-15	15-25	25 и старше

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Сводные результаты анкетного опроса сотрудников ООО «ТРИМОЙЛ»

Распределение ответов на вопрос: «Что Вас в наибольшей степени мотивирует к труду?» (в процентах от числа опрошенных, n = 100)

Трудовой мотив / Категория персонала	Руководство	Специалисты	Рядовые сотрудники	Итого
Заработная плата	30% 22,2%	23,8% 37%	28,9% 40,8%	27 100%
Хорошие отношения в коллективе	0 0	21,4% 45%	28,9% 55%	20 100%
Поощрение за хорошую работу	0 0	11,9% 62,5%	7,8% 37,5%	8 100%
Профессиональный рост	0 0	9,5% 66,6%	5,3% 33,4%	6 100%
Интересная работа	0 0	7,2% 42,8%	10,5% 57,2%	7 100%
Хорошие условия труда	20% 66,6%	4,7% 33,4%	0 0	6 100%
Чувство нужности в компании	25% 62,5%	7,2% 37,5%	0 0	8 100%

Возможность полностью реализовать свои способности	5% 20%	7,2% 60%	2,7% 20%	5 100%
--	-----------	-------------	-------------	-----------

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Е

Трудовой мотив / Категория персонала	Руководство	Специалисты	Рядовые сотрудники	Итого
Хорошие отношения с руководителем	0 0	0 0	7,8% 100%	3 100%
Возможность видеть собственные результаты работы	20% 80%	0 0	2,7% 20%	5 100%
Престижность компании	0 0	2,4% 50%	2,7% 50%	2 100%
Интенсивность труда, продолжительность рабочего дня	0 0	0 0	0 0	0 0
Разнообразие работы	0 0	4,7% 66,6%	2,7% 33,4%	3 100%
Итого	100% 20	100% 42	100% 38	

Источник: составлено автором на основе анализа результатов исследования (в процентах от числа опрошенных, n=100)

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Результаты ответов исследования на вопросы 13 – 16

Вопрос анкеты	Варианты ответа	Удельный вес, %
13. Отметьте, 1 самый важный материальный стимул, который побудил бы Вас работать лучше?	a) Повышение заработной платы b) Оплата, связанная с результатами труда c) Стабильный заработок d) Выплата беспроцентной ссуды e) Обучение за счет предприятия f) Оплата путевок на отдых g) Оплата лечения h) Бесплатные обеды i) Бесплатный транспорт	20 14 8 6 16 14 8 10 4
14. Отметьте, 1 самый важный нематериальный стимул, который побудил бы Вас работать лучше?	a) Интересная увлекающая работа, требующая творческого подхода b) Присвоение Вам статуса лучшего работника месяца, года c) Возможность самому принимать решения d) Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства e) Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности f) Высокая степень ответственности g) Гибкое рабочее время (гибкий график) h) Возможность карьерного роста	18 12 10 8 12 8 16 16
15. Отметьте, какие положительные черты в культуре нашего предприятия Вы видите?	a) Забота о людях b) Уважительное отношение к персоналу c) Поощрение достижений d) Хорошие неформальные отношения e) Спланивающие коллектив традиции f) Общие праздники g) Командный дух h) Открытость, доверие	8 10 10 24 20 8 12 8
16. Какие демотивирующие факторы характерны для Вашего нашего предприятия	a) Неуважение к идеям работников b) Необъективность оценки труда персонала c) Отсутствие возможности карьерного роста d) Отсутствие возможности участвовать в программах обучения e) Отсутствие командного духа f) Нездоровое соперничество между работниками g) Отсутствие ощутимых результатов работы h) Плохая психологическая атмосфера	8 12 36 20 6 10 4 4

Источник: составлено автором на основе анализа результатов исследования (в процентах от числа опрошенных, n=100)