Санкт-Петербургский государственный университет

Экономический факультет

***ИЕВЛЕВА Жанна Сергеевна***

**Выпускная квалификационная работа**

***Исследование методов материальной и нематериальной мотивации персонала на примере компании Hit Fitness***

Уровень образования: бакалавриат

Направление 38.03.04 *«Управление персоналом»*

Основная образовательная программа СВ.5083

«Управление персоналом»

Научный руководитель:

Ассистент кафедры экономики исследований и разработок

Артемова Диана Игоревна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и социальной политики

Соловьева Олеся Анатольевна

Рецензент:

Доктор социологических наук
Профессор кафедры социологии культуры и коммуникации

Минина Вера Николаевна

Санкт-Петербург

2019

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[**ВВЕДЕНИЕ** 3](#_Toc8381886)

[**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА** 5](#_Toc8381887)

[**1.1 Определение мотивации, основные составляющие эффективного механизма мотивации, виды мотивации** 5](#_Toc8381888)

[**1.2 Классические теории мотивации** 10](#_Toc8381889)

[**1.3. Оценка эффективности системы мотивации персонала** 19](#_Toc8381890)

[**ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МЕХАНИЗМОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА** 24](#_Toc8381891)

[**2.1 Изучение методов материальной и нематериальной мотивации** 24](#_Toc8381892)

[**2.2. Изучение подходов к разработке оценки и анализа трудового процесса в организации** 29](#_Toc8381893)

[**ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕТОДОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В КОМПАНИИ HIT FITNESS** 37](#_Toc8381894)

[**3.1 Характеристика предприятия Hit Fitness** 37](#_Toc8381895)

[**3.2 Анализ организационной структуры предприятия Hit Fitness** 40](#_Toc8381896)

[**3.3 Анализ и оценка действующей системы мотивации на предприятии Hit Fitness** 43](#_Toc8381897)

[**3.4 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации на предприятии Hit Fitness** 50](#_Toc8381898)

[**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** 61](#_Toc8381899)

[**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ** 63](#_Toc8381900)

[**Приложение 1** 67](#_Toc8381901)

[**Приложение 2** 69](#_Toc8381902)

[**Приложение 3** 75](#_Toc8381903)

[**Приложение 4** 77](#_Toc8381904)

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность данной темы обусловлена тем, что в любой современной организации персонал является неотъемлемой частью производственного процесса и для того, чтобы оптимизировать затраты на кадровый потенциал необходима четко построенная система стимулирования. Это позволит повысить общую результативность компании и увеличить прибыль. Построение системы стимулирования в силу своей разнообразности требует детального анализа рабочего коллектива и возможностей компании и подбора соответствующей модели мотивации в зависимости от полученных результатов.

Целью данного исследования является выявление особенностей и методов эффективного стимулирования сотрудников, обеспечивающего продуктивность в разных условиях трудовой деятельности, и разработка методов совершенствования системы мотивации персонала в компании Hit Fitness.

Объектом исследования выступает организация трудовой деятельности компании на современном рынке.

Предметом исследования является система мотивации персонала в компании Hit Fitness.

Достижение данной цели требовало решения следующих задач:

* изучение теоретических аспектов системы стимулирования персонала;
* анализ действующей системы мотивации сотрудников компании Hit Fitness;
* оценка удовлетворенности сотрудников системой мотивации и эффективности проводимых мероприятий;
* разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в компании Hit Fitness.

При написании данной работы были использованы монографии, научные и учебные издания по управлению персоналом, материалы конференций и интернет-ресурсы по заданной тематике, а также хозяйственно-экономические материалы компании. Логика исследования определялась поставленными задачами. Выпускная квалификационная работа состоит из содержания, введения, трех глав, заключения, списка литературных источников и приложений к работе. Во введении описана актуальность проблемы исследования, цель, задачи и предмет исследования. В первой и второй главе анализируются теоретические аспекты рассматриваемой темы. В третьей главе описаны результаты применения разработанных методов совершенствования мотивации и предложенная система рекомендаций для компании Hit Fitness. В заключении формулируются выводы проведенного исследования.

В рамках практического применения предложенных методов была проведена оценка удовлетворения системой стимулирования посредством использования опросников, разработанные автором и тест на мотивацию по Герчикову.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

## **1.1 Определение мотивации, основные составляющие эффективного механизма мотивации, виды мотивации**

Термин «мотивация» рассматривается с разных точек зрения в различных сферах деятельности, но в его основе всегда находятся такие понятия как: мотив, потребности, цель и стимул. Если говорить о сфере управления персоналом, то мотивация может выражаться в форме воздействия на мотивы работника (внутренняя мотивация) или в форме создания стимулов к продуктивной деятельности (внешняя мотивация)[[1]](#footnote-1). В обоих случаях мотивация выступает обеспечением эффективного использования трудового потенциала работника для достижения целей организации с ориентацией на потребности и ожидания сотрудника.

Существует большое количество интерпретаций определения «мотивация» в разных научных источниках. Рассмотрим понятие мотивации с определения одной из его базовых составляющих – слова «мотив». В Оксфордском словаре это слово определяется как причина или причины действий и поведения.[[2]](#footnote-2) Национальная экономическая библиотека дает такое определение слову «мотив»: «психологическая установка личности на необходимый вид действия, поступка, выполняемой работы. В основе любого мотива личности лежат ее потребности (осознанные интересы), определяемые как объективными факторами ее жизнедеятельности и развития, так и факторами ее сознания и окружающей среды».[[3]](#footnote-3) Словарь Вебстера определяет термин «мотив» как то, что заставляет человека действовать.[[4]](#footnote-4) Таким образом, исходя из приведенных определений этого слова, можно сделать вывод, что мотив – внутреннее побуждение человека к действию, то, что возникает на психологическом уровне в ответ на внешние обстоятельства. Вместе с тем мотив однозначно не определяет сферу достижения цели – удовлетворения потребности – так как цель может быть достигнута разными методами и в разных условиях деятельности.

За формирование мотивов отвечают потребности человека. «Потребности – определенное состояние индивида, испытывающего дефицит значимых факторов жизнедеятельности»[[5]](#footnote-5). Именно потребности являются побуждением человека к действию. В экономической литературе выделяют два типа потребностей[[6]](#footnote-6) – первичные и вторичные. Первичные потребности – те потребности, удовлетворение которых напрямую влияет на физиологическое состояние индивида (потребность в питании, тепле и т.д.). Это те потребности, контролировать которые сложнее, чем вторичные, а их удовлетворение является главным побудителем человека к действию. Вторичные потребности, такие как потребности самореализации, причастности к обществу и т.д., носят психологический характер и являются второстепенными в существовании индивида, однако оказывают большое влияние на принятие решений и выбор жизненного пути.

Стимул, в отличие от мотива, является внешним воздействием на интересы индивида с целью побуждения его к действию[[7]](#footnote-7). Стимул формируется третьими лицами и направлен в первую очередь на формирование желания индивида достичь поставленных целей. Стимулирование – это влияние на поведение человека. Существует 3 функции стимулирования: нравственная, социальная и экономическая функции. [[8]](#footnote-8) Нравственная функция стимулирования основана на нормализации социально-психологического климата в организации. Достичь этой цели можно с помощью формирования корпоративной культуры (традиций, обычаев, неформальных правил), развития внерабочих взаимоотношений между сотрудниками и поддержания позитивного мышления в отношение достижения целей организации. При этом система стимулов должна опираться на исторический опыт организации. Социальная функция представляет собой формирование социальной иерархии с разным распределением дохода и власти для разных социальных единиц[[9]](#footnote-9). Целью социальной функции является побуждение к стремлению выйти за рамки своей социальной единицы и получить возможность использования больших средств для удовлетворения своих потребностей. Экономическая функция выражается в повышении эффективности производства путём стимулирования персонала. Важно, чтобы сотрудник видел смысл в повышении своей активности в трудовой деятельности, в противном случае он не будет способен улучшать результаты своей деятельности.

«Цель - осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлено действие человека.» [[10]](#footnote-10) Формирование цели происходит за счет ожиданий, состоящих из анализа действительности, прошло опыта индивида и его желаний. Цель определяет направление действий, необходимых для её получения. Для обеспечения эффективной мотивации необходимо четкое видение конечной цели и средств её достижения.

Для формирования эффективной системы мотивации необходимо учитывать как физиологические, так и психологические потребности сотрудника, понять существующие мотивы, что позволит понять причины выбора определенных целей и позволит использовать полученный анализ для побуждения к достижению поставленных целей. Это говорит о том, что все четыре понятия – мотив, потребности, цель и стимул – взаимосвязаны. Взаимосвязь показана на рис. 1.1

Потребности

Цели

Мотивы

Результат
удовлетворения

*Рис. 1.1* – **Взаимосвязь понятий.** Составлено по: Ветлужских Е. Система вознаграждения: как разработать цели и KPI. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 75с.

При возникновении недостатка чего-либо у человека возникает потребность. Далее формируется мотив, внутренняя сила, побуждающая его к действию, или возникает стимулирование (внешнее побуждение к действию). Удовлетворение этой потребности становится целью и требует определенных моделей поведения и проявления активности. Стимул и мотив различны в своем происхождении, однако стимул может становиться мотивом в том случае, если он возникает от потребностей человека и является объективно значимым. Мотив является причиной профессионального и личностного развития человека вне рамок организации, в которой он работает. Стимул же является побуждением к достижению целей, входящих в комплексные цели организации. Реакция на стимул зависит от внутренней организации человека и может быть разной у двух сотрудников на одинаковых должностях. Важно учитывать психологические особенности рабочей группы, выявлять их основные потребности и мотивы к деятельности, и только на основе этого выстраивать эффективную систему стимулирования.

Исходя из вышеописанных теоретических данных относительно фундаментальных составляющих понятия «мотивация», можно сформировать его определение. Таким образом, мотивация – процесс стимулирования деятельности человека посредством внутренних или внешних сил, направленных на удовлетворение потребностей и достижение поставленных целей.

Мотивация может принимать разные формы, которые могут и должны существовать в комплексе при разработке системы стимулирования. Особенности различных видов мотивации отражены в табл.1.1.

*Табл. 1.1*

**Особенности различных видов мотивации**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Классификация | Вид | Особенности | Основное отличие |
| По источнику возникновения | Внутренняя | * комплекс мотивов и стремлений, возникновение которого происходит на уровне внутренней организации человека;
* связана с содержанием деятельности;
* направлена на реализацию профессионального и творческого потенциала, увеличение дохода и степени власти, получение признания среди сотрудников и руководства.
 | Внешнее стимулирование имеет в своей основе какое-либо вознаграждение, которое является целью, а внутренняя мотивация возникает не для достижения цели, а для самого себя. |
| Внешняя | * аспекты стимулирования, влияющие на сотрудника извне: денежные вознаграждения, грамоты, получение звания и т.д.
* связана с целью деятельности, не с её содержанием.
 |
| По характеру воздействия | Положительная | * связана с ожиданием позитивного исхода: вознаграждением, похвалой, признанием и т.д.;
* в основе лежит стремление добиться поставленных целей в рамках своей деятельности.
 | Главное отличие заключается в характере эмоций, возникающих при воздействии определенного вида стимулирования. |
| Отрицательная | * связана с возникновением отрицательных эмоций, побуждающих сотрудника соблюдать определенные модели поведения в рамках достижения цели.;
* отрицательная мотивация выражается в опасении и желании избежать наказания за результаты своей деятельности.
 |
| По стабильности действия | Устойчивая | * не нуждается в постоянном контроле и дополнении, она существует вне зависимости от незначительных изменений в организации.
 | Отличие заключается в необходимости корректировать аспекты стимулирования в зависимости от происходящих изменений во внутренней и внешней среды организации. |
| Неустойчивая | * требует соблюдения тенденций в развитии организации и сотрудников;
* она заключается в детальном подходе к мотивации в зависимости от этапа, на котором находится организация или психологическом состоянии, в котором пребывают сотрудники.
 |

Составлено по: Тихонова, А. Д.  Мотивация персонала в рамках развития систем управления корпоративными знаниями / Staff motivation in the development of corporate knowledge management systems. By: Тихонова, А. Д. Creative Economy. 2018

Итак, обобщая рассмотренную информацию можно сделать вывод о том, что в зависимости от того, какие у руководителя возможности относительно стимулирования сотрудников, он может выбирать инструменты любого типа мотивации и использовать их для достижения желаемого результата. Каждый из типов будет иметь свои особенности и определенный результат, что необходимо учитывать, выбирая тот или иной метод. Эффективная система мотивации может быть достигнута путем детального анализа рабочей группы с целью выявления потребностей и подбора необходимого при данных особенностях сотрудников вида стимулирования.

## **1.2 Классические теории мотивации**

Существует множество подходов к рассмотрению мотивации и основных аспектов, которым необходимо уделять внимание. С развитием рынка труда методы стимулирования обретают новые пути развития, однако классические подходы заслуживают внимания в выборе мотивации определенной рабочей группы. Классификация теорий мотивации представлена на рисунке 1.2.

Теории мотивации

Содержательные теории

Процессуальные теории

*Рис. 1.2* – **Теории мотивации.** Составлено по: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. // Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф/ Изд-во «Вильямс», пер. Оксана Медведь, 2017.-262 с.

Среди содержательных теорий выделяют теории А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга[[11]](#footnote-11). Суть этих теорий в том, что они ориентированы на внутренние потребностях человека: физиологических (первичных) и психологических(вторичных). Рассмотрим концепции каждой из теорий. [[12]](#footnote-12)

Сущность теории А. Маслоу основана на пирамиде потребностей, созданной психологом (рис. 1.3).



*Рис. 1.3* – **Пирамида потребностей А. Маслоу.** Источник: Рис.2 – Теории мотивации. Составлено по: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. // Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф/ Изд-во «Вильямс», пер. Оксана Медведь, 2017.-264 с.

Абрахам Маслоу основал теорию мотивации, предполагающую обязательную иерархию в удовлетворении потребностей. Первичными выступают физиологические потребности: потребности в еде, в утолении жажды, в отдыхе, сексуальные потребности и т.д. После утоления физиологических потребностей на первый план выходят потребности в безопасности и защищенности (от телесных повреждений, от людей, от стихии и т.д. Следующая потребность заключается в желании быть частью социальной группы, в принадлежности к обществу. Удовлетворение данной потребности требует построение крепких взаимоотношений с другими индивидами. Это, в свою очередь, способствует удовлетворению следующей потребности – потребность в уважении и признании другими людьми. Конечной потребностью, согласно теории Маслоу, является потребность в самовыражении, профессиональном, творческом, эмоциональном и т.д.[[13]](#footnote-13) При постепенном удовлетворении потребностей доминирующей становится потребность, находящаяся уровнем выше в пирамиде Маслоу. Важно отметить, что доминирующая потребность у человека в данный момент играет решающую роль в его мотивах, целях и построении модели поведения. Однако деятельность человека может стимулироваться не только доминирующей потребностью. Например, люди могут нуждаться в принятии обществом до того, как будут удовлетворены его потребности в безопасности. Об этом свидетельствует образ жизни жителей Африки и некоторых примитивных культур Амазонки, которые уделяют большое внимание ритуалам и социальному общению, хотя в их жизни постоянно присутствует опасность и голод. Более того, Маслоу отмечает: «До сих пор мы говорили, что иерархические уровни потребностей имеют фиксированный порядок, но на самом деле эта иерархия далеко не такая «жесткая», как мы полагали. Это правда, что для большинства людей, с которыми мы работали, их основные потребности располагались приблизительно в том порядке, как мы указали. Однако был и ряд исключений. Есть люди, для которых, например, самоуважение является более важным, чем любовь»[[14]](#footnote-14). Стимулирование персонала должно определяться широким спектром их потребностей. В изменившихся условиях нашей жизни руководителям уже недостаточно мотивировать сотрудника исключительно экономическими стимулами, поскольку поведение людей теперь определяется не только потребностями низших уровней. Благодаря улучшению качества жизни и увеличению платы за труд люди, находящиеся на низших иерархических ступенях в организации, стоят на относительно высоких ступенях иерархии Маслоу. Отсюда следует вывод о том, что для эффективного стимулирования персонала факторами мотивации будут выступать потребности высших уровней. С некоторыми методами удовлетворения потребностей высшего уровня у сотрудников можно ознакомиться в таб. 1.2.

*Табл. 1.2*

 **Методы удовлетворения потребностей высшего уровня у сотрудников**

|  |
| --- |
| Социальные потребности |
| * Как можно чаще использовать в работе «brainstorming»
* Уделять внимание развитию неформальных отношений в коллективе (совместные уик-энды, ланчи и т.д)
* Отдавать предпочтение коллективной работе, нежели индивидуальной
* Создать «командный дух» в коллективе
 |
| Потребности в уважении |
| * Использовать доску почета
* Обеспечивать положительную обратную связь в случае достижения результата
* Обеспечивать продвижение по карьерной лестнице
* Делегировать права и полномочия лучшим сотрудникам
* Дать возможность сотрудникам участвовать в постановке глобальных целей
 |
| Потребности в самовыражении |
| * Обеспечить возможность обучения и развития в организации
* Ставить перед сотрудниками сложные задачи, требующие нетривиальных методов решения
 |

Разработано автором

Теория потребностей психолога и профессора Давида МакКлелланда подразумевает

классификацию потребностей человека на три составляющие: потребности во власти, успехе и причастности[[15]](#footnote-15).

Потребности во власти являются наиболее приоритетными и представляют собой стремление к контролю над решениями и действиями других людей[[16]](#footnote-16). В рамках теории Маслоу эта потребность находится примерно между потребностью в уважении и самовыражении.

Потребность успеха относительно теории Маслоу находится так же между потребностями в самовыражении и уважении. Такая потребность достигается в большей степени процессом достижения успеха, а не самим фактом его признания. Таким сотрудникам важно брать на себя ответственность за определенные действия или решения и получать конкретное поощрение за достижение поставленной задачи. Свой вклад в развитие этой теории внес американский психолог Джон Аткинсон. Согласно его исследованиям, потребность в успехе существует в комплексе с потребностью в избегании неудач[[17]](#footnote-17).

Потребность в причастности схожа с социальными потребности в пирамиде Маслоу. Таким сотрудникам важно чувствовать себя частью команды, налаживать социальные связи с коллегами и руководством, регулярно получать одобрение от значимых и авторитетных для них людей.

Исследования МакКлелланда показали то, что основные факторы успеха для человека – это инициативность и способность брать на себя все риски[[18]](#footnote-18). Также теория наглядно отображает то, что люди с сильным стремлением к достижению успеха сами уверены в своем успехе, что позволяет им быть трудоспособными, энергичными и активными. Для развития данной мотивации руководителю необходимо, во-первых, придерживаться высоких стандартов в требованиях к персоналу, а в случае проявления вышеперечисленных моделей поведения незамедлительно поощрять соответствие этим высоким стандартам, а во-вторых, создавать условия самостоятельной и целенаправленной деятельности сотрудников.

Теория Фредерика Герцберга основана на исследовании психолога и его сотрудников[[19]](#footnote-19). Исследование представляло собой опрос двухсот рабочих лакокрасочной фирмы. В опросе было 2 вопроса. Первый – ««Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?». Второй - «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?». Анализируя полученные данные, Герцберг выделил две категории потребностей – гигиенические и мотивирующие (табл. 1.3).

*Табл.1.3*

 **Категории потребностей Герцберга**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Классификация | Характеристика | Практические методы |
| Гигиенические факторы | * Связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа
* Отсутствие этих факторов формирует неудовлетворение работой, но их наличие само по себе не вызывает удовлетворения
 | * Политика руководства
* Условия работы
* Заработная плата
* Межличностные отношения с рабочим коллективом
* Степень непосредственного контроля за работой
 |
| Мотивирующие факторы | * Связаны с характером и сущностью работы
* Отсутствие не приводит к неудовлетворению, однако их наличие мотивирует работников и вызывает удовлетворение
 | * Успех
* Продвижение по службе
* Признание и одобрение результатов работы
* Высокая степень ответственности
* Возможности творческого и делового роста
 |

Составлено по: Ахметшин Э.М., Идиятуллина И.И. [Сравнительный анализ содержательных теорий мотивации А. Маслоу и Ф. Герцберга](https://elibrary.ru/item.asp?id=25209678)

Следует обратить внимание на то, что согласно теории Фредерика Герцберга, заработная плата не является тем фактором, который способен мотивировать на увеличение эффективности и обеспечивать удовлетворенность рабочим процессом.

Суммируя результаты исследований, приведенных выше, можно сделать вывод о том, что стимулирование сотрудников – это вероятностный процесс, требующий детального рассмотрения и разработки методов в зависимости от поведенческих аспектов рабочей группы и параметров окружающей среды. Реализация данного подхода привела к образования процессуальных теорий мотивации.

Процессуальные теории мотивации не являются противопоставлением содержательным теориям, однако приоритетом признают поведение личности на основе её реакции на происходящие события, выбранной модели поведения и возможных последствий её действий. Основные теории этого направления – теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера[[20]](#footnote-20).

Теория ожиданий связана с работами Виктора Врума. Основное положение этой теории в том, что для эффективной мотивации человека на достижение желаемого результата недостаточно одной только активной потребности, необходимо так же положительное ожидание относительно результатов этой деятельности[[21]](#footnote-21). Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события[[22]](#footnote-22). Теория ожидания выделяет важность взаимосвязи трех элементов: ожидание того, что затраты на труд принесут соответствующие им результаты, ожидание того, что полученные результаты повлекут за собой соответствующее вознаграждение и определенная удовлетворенность полученным вознаграждением. Взаимосвязь представлена на рис. 1.4.

Ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты

Ожидания того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение

Ожидаемая ценность вознаграждения

Мотивация

*Рис. 1.4* **– Модель мотивации по Вруму.** Составлено по: Кнышов А.В., Осипова М.С. [Анализ теоретических основ мотивационной модели ожиданий Виктора Врума](https://elibrary.ru/item.asp?id=29914933)

В зависимости от полученного опыта у человека складывается определенное представление о степени реальности достижения поставленных целей и получения вознаграждения. В зависимости от этого опыта формируется его мотивационное поведение. Если предыдущий опыт был положительным, то человек будет сильно мотивирован в достижении этих целей. В противном случае любые препятствия будут восприниматься им как повод отступить от намеченной цели. На основе полученного опыта и формируются ожидания, являющиеся основой мотивационного механизма.

Следующая теория – теория справедливости. Идея этого направления в том, что в оценке соотношения потраченных усилий на достижение цели и полученного вознаграждения в своем случае и в случае других людей, выполнявших аналогичную работу, обязательно присутствует субъективизм[[23]](#footnote-23). В случае, если человек посчитает, что его вознаграждение отличается от вознаграждения другого человека в меньшую сторону, то у него возникнет психологическое напряжение. Это будет являться поводом к возникновению демотивации, которую нужно будет устранять путем устранения дисбаланса в вознаграждении и снижения его психологического напряжения. Самостоятельно люди могут восстановить чувство справедливости либо пытаясь изменить степень получаемого вознаграждения, либо уменьшив степень прилагаемых усилий. Как правило, сотрудники, считающие, что им не доплачивают, склонны либо пытаться добиться повышения вознаграждения, либо работать менее интенсивно. Сотрудники, которые полагают, что их старания переоценили, стараются поддерживать уровень прилагаемых усилий или же увеличить его. Основным выводом этой теории является то, что ощущение несправедливости в вознаграждении сотрудников отражается на интенсивности выполняемой ими работы. Люди склонны сравнивать себя с сотрудниками, выполняющими аналогичную работу, субъективно оценивая вклад себя и других. Сотрудникам важно объяснить, что на степень вознаграждения влияет не только количество приложенных усилий, но и их продуктивность. Сотрудники, имеющие большой опыт работы, могут за счет этого производить больше при таком же количестве вложенных усилий. Решить эту проблему можно так же сохранением суммы их вознаграждения в тайне. Однако это может заставит людей подозревать несправедливость, хотя на самом деле её может не быть. Кроме того, в таком случае организация теряет один из способов мотивации персонала-положительное влияние роста заработной платы.

Следующая процессуальная теория мотивации – модель Портера-Лоулера. Эта модель является симбиозом двух предыдущих теорий – теории ожиданий Виктора Врума и теории справедливости. В рамках теории рассматриваются пять основных составляющих: прилагаемые усилия, восприятие, результат выполненной работы, полученное вознаграждение и степень удовлетворения. Взаимосвязь перечисленных понятий представлена на рис. 1.5.

Вознаграждения, воспринимаемые как справедливые

(8)

Способности и характер
(4)

Ценность вознаграждения

(1)

Внутренние вознаграждения
(7а)

Результаты (выполненная работа)
(6)

Удовлетворения
(9)

Усилия

(3)

Внешние вознаграждения
(7б)

Оценка вероятности связи усилия – вознаграждения

(2)

Оценка роли работника

(5)

*Рис.1.5* **- Модель Портера-Лоулера.** Источник: Балинская М.К. [Анализ моделей мотивации](https://elibrary.ru/item.asp?id=32851014) // Балинская М.К.[Синергия Наук](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34845496). 2018. [№ 22](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34845496&selid=32851014)

Согласно этой модели, результаты зависят от способностей и особенностей характера (4) сотрудника, прилагаемых им усилий (3) и осознанием им своей роли (5). На степень прилагаемых работником усилий влияют в первую очередь ценность вознаграждения (1) и ожидания сотрудника относительно реальности получения данного вознаграждения за совершаемую им работу (2). Ожидания, как описано ранее, формируются за счет положительного или отрицательного опыта работника в аналогичных условиях. При достижении необходимого уровня результативности (6) работник получает вознаграждения, которые принимают разные формы. Внутренние вознаграждения (7а) – чувство уважения к себе, чувство самоудовлетворения, признание своих успехов, чувство гордости за себя. Внешними вознаграждениями (7б) являются карьерный рост, признание коллективом и руководителем, премирование и др. Линия между результативностью и внешними вознаграждениями означает то, что существуют возможности вознаграждения, определяемые руководителем или организацией в целом, и вознаграждения, являющиеся для сотрудника справедливыми. В соответствии с теорией справедливости люди имеют личное восприятие степени справедливости вознаграждения в зависимости от полученных результатов. Вследствие внешних и внутренних вознаграждений формируется удовлетворение (9), которое, как было описано ранее, зависит от изначальных ожиданий сотрудника. От удовлетворения вознаграждением зависит мотивация сотрудника в будущем. Одним из важнейших выводов этой теории является то, то эффективный труд способствует удовлетворению, а не наоборот, как принято полагать большинству руководителей. Современные методы стимулирования основаны на том, что удовлетворение сотрудников ведет к повышению результативности. Однако, в соответствии с теорией Портера-Лоулера, высокая результативность труда является причиной удовлетворения, а не следствием[[24]](#footnote-24). Лайман Портер и Эдвард Лоулер внесли большой вклад в понимание мотивации. Они, в первую очередь, показали, что стимулирование сотрудников — это сложный процесс взаимодействия таких понятий как усилия, особенности характера сотрудника, результаты, вознаграждение и удовлетворение[[25]](#footnote-25). Обобщая рассмотренный теоретический материал представим результаты в таблице 1.4.

*Табл.1.4*

**Классические теории мотивации**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Классификация | Название теории | Основные положения | Отличительная черта |
| Содержательные | Теория Маслоу | * Наличие иерархии потребностей, состоящей из 5 уровней
* Удовлетворение происходит «снизу-вверх»
 | Ориентация на внутренние потребности человека |
| Теория МакКлелланда | * Изучение вторичных потребностей
* Классификация потребностей на 3 категории – потребность достижения, потребность власти, потребность соучастия
 |
| Теория Герцберга | * Классификация мотивирующих факторов на 2 категории (гигиенические и мотивирующие)
* Наличие определенной закономерности – соответствие гигиенических факторов не приносит удовлетворения, однако их отсутствие приносит неудовлетворение; мотивирующие факторы - наоборот
 |
| Процессуальные | Теория ожиданий Врума | * Зависимость поведения сотрудника от двух факторов – реальность достижения цели и целесообразность достижения
* Важность удовлетворения полученного вознаграждения
 | Ориентация на поведенческие особенности человека |
| Теория справедливости | * Субъективизм в оценке целесообразности затраченных усилий и справедливости заработной платы
 |
| Модель Портера-Лоулера | * Симбиоз теории ожиданий и теории справедливости
 |

Составлено автором

## **1.3. Оценка эффективности системы мотивации персонала**

 Основной целью каждой теории мотивации является реализация интересов предприятия, таких как повышение выручки, увеличение производительности труда, повышение продуктивности работы сотрудников, снижение себестоимости, получение максимальной прибыли и другие. Чтобы сделать вывод о том, насколько проводимые мероприятия сопоставлены с интересами компании, необходимо проводить анализ эффективности стимулирования сотрудников с целью определения, в какой степени затраты на стимулирование персонала целесообразны и эффективны. В силу специфики разных областей бизнеса и различных категорий сотрудников показатели эффективности будут отличаться. Так, например, оценка эффективности работы бухгалтерской службы будет оцениваться исходя из правильности ведения регистров бухучета, высокой скорости обработки и подготовки документов, отсутствия ошибок в ведении бухгалтерской отчетности и другое, в то время как на производственных предприятиях будут сравниваться нормы выработки за определенный период времени. Однако существуют общие показатели эффективности стимулирования сотрудников, которые могут нести количественный и качественный характер[[26]](#footnote-26). Так, качественным методом является проведение социологического исследования посредством использования анкеты на степень удовлетворенности сотрудников условиями работы, заработной платы, социально-психологическим климатом и другое. Такие анкеты бывают анонимными или подписанными сотрудниками и представляют руководителю общую картину удовлетворенности сотрудников. Однако, в зависимости от целей анализа критерии оценки могут меняться. На основе анализа этих анкет руководитель делает вывод о том, в какой степени сотрудники замотивированы на результат, какие причины неудовлетворенности работы и какие пожелания по совершенствованию системы стимулирования есть у персонала. Это позволяет оценить эффективность проводимых в компании мероприятий по стимулированию персонала и при необходимости сменить вектор развития мотивационного механизма с целью увеличения продуктивности имеющейся системы мотивации, что в свою очередь имеет прямое воздействие на экономические показатели предприятия.

Если говорить о количественных показателях анализа эффективности системы мотивации, то можно рассмотреть показатель текучести. Текучесть – добровольный уход работника из одной фирмы в другую, в связи с его неудовлетворенностью рабочим местом или другими причинами[[27]](#footnote-27). Текучесть может быть внутриорганизационной и внешней. Также, существуют показатели нормы текучести (средняя норма по всем сегментам 3-5% в год, однако может меняться в зависимости от характеристик фирмы и рынка в целом). Такая текучесть является естественной и представляет собой обновление рабочего коллектива и не является основанием для проведения каких-либо мероприятий по её устранению.

Кроме того, такие методы тесно связано с материальной мотивацией сотрудников. Одним из способов является стимулирование инноваций сотрудников. Суть этого метода заключается в поощрении инициативности сотрудников[[28]](#footnote-28). Так, каждый сотрудник имеет право разработать проект по совершенствованию одного или нескольких процессов в организации, способный снизить издержки предприятия или получить дополнительную прибыль, и представить его руководству. В случае положительной оценки руководства проект может быть реализован, а сотрудник в свою очередь получит денежное или иное материальное вознаграждение. Размер вознаграждения должен быть регламентирован в документах компании. Вознаграждение может выплачиваться в процессе реализации проекта (например, 30% от общей суммы экономии или прибыли в течение определенного периода после внедрения проекта) или разово в рамках премирования. Анализ эффективности стимулирования здесь можно оценить показателем экономии ресурсов[[29]](#footnote-29):

ЭК рес = Эк рес ИН – ОТ раб ИН,

где ЭК рес – итоговая экономия ресурсов компании

ЭК рес ИН – экономия ресурсов предприятия за счет внедрения инновационного проекта

ОТ раб ИН – стимулирующие выплаты сотруднику за инновационное предложение

Данный показатель можно рассчитывать на перспективу, а также за определенный период – месяц, квартал, год.

Рассмотрим данный метод на конкретном примере. Сотрудник производственного предприятия А Иванов предложил следующее нововведение: вторые экземпляры договоров, которые должны храниться на предприятии, не распечатывать, а хранить в электронном формате с цифровой печатью. Среднее количество таких договоров в месяц составляет 2 000 штук. В каждом договоре 2 страницы, итого – 4 000 страниц в месяц. Стоимость одной пачки бумаги – 250 рублей. В одной пачке 500 листов. В год на распечатку вторых экземпляров договоров тратиться 4 000 листов/500 листов\*12 месяцев\* 250 рублей = 24 000 рублей.
За инициативу во внедрении изменений, способствующих увеличению чистой прибыли предприятия, сотруднику, в соответствии с нормативными документами компании, положена премия в размере одного оклада, равного 15 000 рублей. Рассчитаем эффективность от стимулирования сотрудника Иванова через показатель экономии ресурсов ЭК рес = 24 000 – 15 000 = 9 000 рублей.

Данный показатель целесообразно использовать на предприятиях любого типа для определения эффективности системы мотивации персонала в краткосрочном периоде. Конкретно он демонстрирует мероприятия по материальному стимулированию: корпоративное обучение, изменение системы премирования, бонусы и т.д.

Еще одним способом оценки эффективности системы мотивации является коэффициент опережения, показывающий, опережает ли темп роста производительности труда темп роста заработной платы[[30]](#footnote-30). Рассмотрим суть этого метода на конкретном примере. При внедрении в компании B бестарифной системы оплаты труда сотрудники цеха по производству столов перевыполнили план, составляющий 200 000 рублей, на 20%. При этом в нормативных документах компании указано, что при перевыполнении плана от 10-20% сотрудники получают премию в размере 0,1 от оклада сотрудника. В цехе по производству работают 5 человек, 4 из которых имеют 2 категорию и оклад 15 000 рублей, а 1 имеет 1 категорию и оклад 20 000 рублей. Базовый фонд оплаты труда рабочих цеха в месяц будет равен ФОТ баз = 4\*15 000 + 1\*20 000 = 80 000 рублей. С учетом перевыполнения плана ФОТ факт = 80 000 + 80 000 \* 0,1= 88 000 рублей. Фактически в отчетном месяце сотрудники произвели продукции на 200 000\*1,2= 240 000 рублей. Для прибыльной работы компании необходимо, чтобы темп роста производительности труда превышал темп роста заработной платы сотрудников[[31]](#footnote-31). В противном случае происходит перерасход фонда заработной платы, себестоимость продукта увеличивается и снижается прибыль компании. Изменение средней заработной платы персонала за отчетный период представим индексом заработной платы: Iзп = ФОТ факт / ФОТ баз = 1,1[[32]](#footnote-32). Учитывая тот факт, что в цехе работает 5 человек, рассчитаем показатель производительности труда на предприятии – плановую и фактическую выработку, разделив объем товарной продукции в стоимостном выражении за соответствующий период на количество рабочих: ПТ баз = ТП баз / ЧР баз = 80 000/5= 16 000 рублей на человека; ПТ факт = ТП факт / ЧР факт = 88 000/5= 17 600 рублей на человека. Изменение выработки определяется на основе индекса производительности труда I пт = ПТ факт / ПТ баз= 1,1. Для оценки результативности введения бестарифной системы оплаты труда необходимо рассчитать коэффициент опережения, показывающий опережает ли темп роста производительности труда темп роста заработной платы Коп = Iпт / Iзп = 1,1/1,1 = 1[[33]](#footnote-33).

Таким образом, внедрение бестарифной системы оплаты труда в компании B оказалось эффективным, но на грани допустимого. В случае, если бы коэффициент был больше 1, то проводимые мероприятия по изменению системы стимулирования положительно повлияли бы на экономические показатели компании. В случае, если коэффициент был меньше 1, то можно было говорить о перерасходе фонда заработной платы, что негативно влияет на объемы прибыли компании.

Подводя итог, можно сказать о том, что существуют разные классификации методов анализа эффективности системы стимулирования, которые зависят от специфики отрасли, к которой относится компания, и особенности рабочего процесса. Классификация рассматриваемых методов по характеру показателей представлена на рис. 1.6.

Рис.1.6 – **Классификация методов анализа эффективности системы стимулирования по характеру показателей.** Источник: Якимчук Т.А. Оценка эффективности проектов в области управления персоналом// Экономика и социум №3(22), 2016

Однако любая компания нуждается в качественной и эффективной системе стимулирования, включающей в себя разные формы мотивации. Для этого необходимо на постоянной основе вести контроль и анализ проводимых мероприятий по стимулированию персонала для получения обратной связи от персонала, оценки заинтересованности сотрудников и выявление возможных недочетов и способов их устранения.

# **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МЕХАНИЗМОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА**

## **2.1 Изучение методов материальной и нематериальной мотивации**

Исходя из анализа сложившихся условий современного рынка труда уровень заработной платы – первое, на что обращает внимание соискатель и, соответственно первое, чему уделяет внимание работодатель. Большинство компаний не отдают должного внимания другим аспектам мотивации, хотя при дальнейшей реализации трудовой деятельности они играют немаловажную роль в выборе места для долгосрочного трудоустройства. Всероссийское исследование действующих и желаемых способов мотивации многопрофильного аналитического центра НАФИ в ноябре 2017 года показало следующие результаты[[34]](#footnote-34). Самыми популярными среди используемых способов мотивации выступают премии и бонусы, 13 зарплата и социальный пакет. Полные результаты представлены на рисунке 2.6.

*Рис.2.6*-**Используемые методы мотивации в России.** Составлено по исследованиям аналитического центра НАФИ в ноябре 2017

Интересно отметить, что по результатам опросов сотрудников, желаемая картина немного отличается от действительности. Работникам хотелось бы, чтобы большее внимание отдавалось 13-ой зарплате, т.е. ежегодному премированию, чуть большее дополнительным отгулам и выходным дням. Так же, стоит отметить, что для работников не играет большого значения поздравления с праздниками, корпоративные мероприятия и информирование о достижениях других сотрудников. Полные результаты исследований отображены на рисунке 2.7.

*Рис.2.7* – **Желаемые методы мотивации в России.** Составлено по исследованиям аналитического центра НАФИ в ноябре 2017

Таким образом, отражение основных выводов проведенного исследования отображено на итоговой диаграмме (рис.2.8).

*Рис.2.8* – **Сопоставление используемых и желаемых методов мотивации.** Составлено по исследованиям аналитического центра НАФИ в ноябре 2017

Рассмотрим наиболее популярные методы мотивации, их особенности, недостатки и преимущества. Основываясь на теоретических аспектах анализа системы мотивации в первой главе данной работы, рассмотрим виды стимулирования сотрудников.

Виды материального денежного стимулирования представлены в таблице 2.5

*Табл. 2.5*

 **Методы материального денежного стимулирования**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Классификация | Цель | Метод |
| Основные | Привлечение и удержание ценных сотрудников | Оклад, ставка |
| Дополнительные | Вознаграждение персонала за эффективную трудовую деятельность | Премии, бонусы, дополнительные выплаты, участие в капитале |

Разработано автором

Денежное стимулирование чаще всего является основой построения системы стимулирования в компании. Все большее количество руководителей отдает предпочтение совершенствованию денежных систем мотивации, нежели неденежных материальных или нематериальных. Опираясь на исследования аналитического центра НАФИ[[35]](#footnote-35), сотрудники в первую очередь обращают внимание на материальную составляющую трудового процесса, т.е. размер заработной платы выступает своего рода «воронкой» при отборе конкурентоспособных и престижных вакансий[[36]](#footnote-36). Однако впоследствии значимость заработной платы может нивелироваться по отношению к методам мотивации, создающим комфортный и стабильный трудовой процесс, например, таким как материальное неденежное стимулирование. Виды данного стимулирования представлены в таблице 2.6.

*Табл.2.6*

**Методы материального неденежного стимулирования.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Классификация | Цель | Метод |
| Сопутствующие | Обеспечение дополнительными средствами, необходимыми для комфортной реализации трудового процесса | * Оплата сотовой связи, транспортных затрат и сопутствующих расходов рабочего процесса
* Предоставление персонального компьютера, планшета, рабочего телефона
* Организация корпоративного транспорта
* Оборудованные места для отдыха
 |
| Социальные | Укрепление конкурентной позиции на рынке труда | * Предоставление ДМС
* Корпоративное питание
* Оплата путёвок для работника и его семьи
* Предоставление служебного жилья
* Предоставление возможности заниматься спортом
* Формирование «золотого парашюта» для ключевых сотрудников
 |
| Имиджевые | Поддержание статуса ключевых сотрудников компании | * Предоставление личного автомобиля с водителем
* Стипендиальные программы
* Корпоративное обучение (повышение квалификации, тренинги, мастер-классы)
* Оплата обучения (высшее образование, MBA)
* Предоставление проживания в отелях высшего класса во время командировок
 |

Составлено по: Новиков И.В., Уткина В.А., Семенова Н.К. [Мотивация в менеджменте: материальная и нематериальная](https://elibrary.ru/item.asp?id=25964246)//Новиков И.В., Уткина В.А., Семенова Н.К. // [Молодой ученый](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34235778). 2016. [№ 9 (113)](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34235778&selid=25964246). – 671 с.

Предоставление перечисленных видов неденежного стимулирования может стать решающим аргументом в выборе места работы сотрудниками и поможет привлечь и удержать эффективный персонал в компании.

Далее за формирование конкурентоспособности на рынке работодателей так же начинает отвечать нематериальное стимулирование сотрудников. Сотрудник, устроившийся в компанию, оценивает психологический климат, отношение руководства к персоналу, систему поощрений, взаимоотношения в коллективе и решает, устаивает ли его внутренняя среда компании. Если не устраивает – он сопоставит систему вознаграждений со своими претензиями и решит, стоит ли оставаться в компании при таких условиях. Чтобы не возникало ситуаций, когда ценный сотрудник встает перед выбором, оставаться в компании или искать другое место, необходимо проработать системы нематериальной мотивации. Нематериальное стимулирование регулирует поведение сотрудников на основе использования предметов и явлений, предназначенных для выражения общественного признания и способствующих понижению или снижению престижа[[37]](#footnote-37). Виды нематериального стимулирования представлены в таблице 2.7.

*Табл. 2.7*

 **Виды нематериального стимулирования.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Классификация | Цель | Метод |
| Положительные | * Культивирование ценностей организации
* Пример желаемой модели поведения сотрудников
* Признание эффективных сотрудников
 | * Доска почета
* Грамоты, благодарности
* Похвала в устной форме (личная или при всем коллективе)
* Ордера, медали за выдающиеся достижения
* Возможность отвечать за важный проект
 |
| Отрицательные | Стимулирование сотрудников на совершенствование модели поведения | * Личная критика в устной форме
 |
| Приобщающие | Формирование вовлеченности каждого сотрудника | * Таблица – отчет об эффективности каждого сотрудника, имеющийся в общем доступе
* Корпоративный чат
* Личное взаимодействие руководителей и подчиненных
* Собрания, на которых каждый может высказаться на тему увеличения эффективности рабочего процесса
 |

Составлено по: Костенко Т.Ю. М[атериальные и нематериальные средства и методы мотивации трудового персонала](https://elibrary.ru/item.asp?id=35373375)// [Наука и общество: проблемы современных исследований](https://elibrary.ru/item.asp?id=35373368) // Международная научно-практическая конференция. Сборник статей: в 2 частях. Под ред. А Э. Еремеева. 2018. – 127 с.

Рассмотрим преимущества и недостатки материального и нематериального стимулирования (табл. 2.8).

*Табл.2.8*

 **Преимущества и недостатки материального и нематериального стимулирования**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Классификация | Материальное | Нематериальное |
| Преимущества | * Осознание сотрудником связи между эффективностью своей работы и вознаграждением
 | * В большинстве своем не требует больших финансовых вложений
* Сильно воздействует на психику человека, поэтому и является очень результативным
 |
| Недостатки | * Сложность оценки реального вклада в результат (например, интеллектуальный)
* Привыкание к размеру денежных выплат (качество труда при этом со временем может снижаться)
* Возможность возникновения конфликтов в коллективе вследствие несправедливой оценки результатов
 | * Требует детального анализа рабочего коллектива и выявления необходимых ему методов мотивации
* Неоднозначно, так как воздействует на психику человека, которая очень изменчива
 |

Составлено по: Вторушин, Н.А., Потапов, А.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: настоящее и будущее/ Н.А. Вторушин, А.М. Потапов //. Вестник науки Сибири. - 2015. - № 4.

В ходе проведенного рассмотрения методов мотивации и их преимуществ и недостатков можно сделать вывод о том, что эффективная система стимулирования может быть только результатом симбиоза нескольких видов мотивации, воздействующих на различные внутренние аспекты каждого сотрудника. Это станет причиной увеличения лояльности и эффективности сотрудников и снижения затрат на поиск персонала, а также улучшения своих позиций среди работодателей.

## **2.2. Изучение подходов к разработке оценки и анализа трудового процесса в организации**

В силу того, что рынок труда постоянно развивается, и с каждым днем становится все больше сфер трудовой деятельности, необходимо помнить об особенностях стимулирования персонала, принадлежащего к компаниям разной направленности. Подтверждение этого заключения можно найти в исследованиях Сэма Глюксберга, основанных на теории психолога Карла Дункера, полагающего, что основы стимулирования должны подбираться с учетом профессиональных особенностей сотрудников, а точнее формату их трудового процесса, механического или творческого**[[38]](#footnote-38)**. Суть исследования Карла Дункера заключалась в том, что двум группам испытуемым был предоставлен следующий набор предметов: свеча, спички и коробок с кнопками и поставлена задача зажечь свечи и прикрепить её к стене таким образом, чтобы не запачкать ни стол, ни стену. Первой группе в форме мотивации предложили денежное вознаграждение для того, кто первый назовет правильно решение. Вторая группа не поддавалась никакому внешнему стимулированию и могла работать в размеренном режиме. Правильным ответом являлось использование коробка для кнопок в качестве полки и крепление его кнопками к стене. Задача составлена таким образом, чтобы исключить самое очевидное решение – прикрепить свечу воском к стене – и заставить испытуемых выйти за рамки стереотипного мышления. Результаты исследований оказались неочевидны: быстрее с заданием справлялась группа испытуемых, не имеющих вознаграждения за самый быстрый ответ. Сэм Глюксберг провел обновленное исследование, отличие которого было в изначальном условии. Теперь испытуемым предлагалось не три предмета, а четыре – свеча, спички, коробка от кнопок и отдельно сами кнопки. В этих условиях с заданием быстрее справилась группа, имеющая в виде мотивации вознаграждение за скорейший ответ. Выводом по итогам обоих исследований является то, что денежное вознаграждение воздействует положительно только на сотрудников, в обязанности которых входит выполнение механической, рутинной работы. Для персонала, выполняющего задачи, при решении которых необходим креатив, денежное стимулирование может выступать барьером к выходу за рамки стереотипного мышления.

Одним из современных способов избегания неэффективной мотивации является составление мотивационного профиля сотрудника. Мотивационный профиль – график, отражающий значимость потребностей для каждого человека**[[39]](#footnote-39)**. Шейла Ричи и Питер Мартин в книге «Управление мотивацией» описали двенадцать основных потребностей, которые у людей выражены в разной степени, и их совокупность формируется в мотивационный профиль, выступающий «фундаментом» для построения системы стимулирования. Составляющие мотивационного профиля по Ричи и Мартину представлены в таблице 2.9.

*Табл.2.9*

 **Составляющие мотивационного профиля**

|  |  |
| --- | --- |
| Потребность | Описание |
| Потребность в высокой заработной плате | Удовлетворение собственных материальных потребностей |
| Потребность в комфортных условиях работы | Психологический климат в организации |
| Потребность в структурировании работы | Четкие правила выполнения работы |
| Потребность в социальных контактах | Взаимоотношения с другими сотрудниками |
| Потребность в долгосрочных и стабильных взаимоотношениях | Командная работа, доверительные отношения |
| Потребность в завоевании признания | Объявление благодарности или иное вознаграждение |
| Потребность ставить сложные цели и достигать их | Конкретика в формировании целей, самостоятельность |
| Потребность во власти | Влияние на других сотрудников |
| Потребность в разнообразии | Изменение вида деятельности или взгляда на него |
| Потребность в креативности | Нетривиальность решения задач |
| Потребность в самосовершенствовании | Независимость от организации и постоянное личное развитие |
| Потребность в интересной работе | Принятие работы интересной и полезной |

Составлено по: Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией // Ш. Ричи, П. Мартин. – М: изд-во «Юнити-Дана», 2014. – 135 с.

Пример мотивационного профиля представлен на рисунке 2.9.



*Рис.2.9* – **Мотивационный профиль.** Составлено по: Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией // Ш. Ричи, П. Мартин. – М: изд-во «Юнити-Дана», 2014. – 95 с.

Помимо полученных результатов относительно сотрудника так же формируются возможные показатели разработки системы мотивации в зависимости от кадровых возможностей компании. На основании полученного графика формируется оптимальная в данном рабочем коллективе система стимулирования.

Как описывалось ранее, эффективным способом стимулирования персонала является формирование мотивации в соответствии с особенностями трудового процесса. Рассмотрим ключевые аспекты стимулирования в некоторых сферах деятельности России (табл. 2.10).

*Табл. 2.10*

**Ключевые аспекты стимулирования в разных сферах деятельности**

|  |  |
| --- | --- |
| Сфера | Особенности стимулирования |
| Информационные технологии | * Высокая заработная плата
* Комфортные условия на рабочем месте (неформальные зоны отдыха)
* Презентация результата работы не только начальству, но и коллегам
* Отсутствие четкого регламента выполнения работы
 |
| Банковское дело | * «Прозрачность» кадрового отдела для сотрудников
* Наличие окладной и премиальной части заработной платы
* Поощрения в виде объявления благодарности и присваивании звания
 |
| Строительство | * Помимо наличия стабильного оклада установлена стабильная премиальная часть вне зависимости от завершенности работы, так как длительность проектов чаще всего превышает 1 год
* Обязательная медицинская страховка
* Компенсационный пакет для каждого сотрудника
 |
| Реклама | * Преобладание нематериального стимулирования (не исключающего высокий уровень материального)
* Поддержание комфортного психологического климата
* Отсутствие четкого регламента выполнения работы
* Отсутствие четкой иерархии в коллективе
 |
| Сфера услуг | * Необходимо «включать» сотрудников в жизнь организации, приобщать к корпоративной культуре
* Поощрять рациональные идеи по улучшению сервиса
* Уделять внимания условиям труда и отдыха
 |
| Сфера продаж | * Премиальная часть заработной платы должна быть больше оклада
* Наличие «переходящего» приза лучшему сотруднику (необходимо поддерживать здоровую конкуренцию)
* Развитие корпоративной культуры и поддержание социально-психологического климата в компании
 |

Составлено по: Трифонова И.В. Мотивация персонала и использование форм материального стимулирования на предприятии / И.В. Трифонова // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы VI международной научной конференции (г. Санкт-Петербург, декабрь 2017 г.). — СПб.: Свое издательство, 2017. - 110 с.

Помимо различий в профессиональной сфере методы мотивации могут изменяться в зависимости от разных ментальных культур. Рассмотрим различия в стимулирования в разных странах (табл. 2.11).

*Табл.2.11*

**Особенности стимулирования в разных странах**

|  |  |
| --- | --- |
| Страна | Особенности стимулирования |
| США | * Поощрение предпринимательской активности
* Оплата труда сочетает в себе элементы сдельной и повременной оплаты
* Система премирования «Скенлон» (коллективная система премирования)
* Технологические надбавки
 |
| Япония | * Заработная плата зависит от четырёх факторов: профессионального мастерства, возраста, стажа работы и результативности труда
* Единовременное пособие при выходе на пенсию
* Система согласуется с принципом долгосрочного найма
* Единое рабочее место
 |
| Франция | * Индексация заработной платы в зависимости от стоимости жизни
* Использование балльной оценки эффективности труда по определенным KPI
 |
| Великобритания | * Две модификации оплаты труда: денежная и акционерная
* Система «колеблющейся» заработной платы
 |
| Швеция | * Политика «солидарной» заработной платы (сокращение разрыва между минимальной и максимальной заработной платы)
* Равное вознаграждение за равный труд на предприятиях одной отрасли, независимо от результатов хозяйственной деятельности предприятия
* Справедливое распределение доходов, зависящее от тяжести и качества работы
 |
| Россия | * В большинстве компаний присутствует только материальная мотивации
* Неизменная тарифная система труда, закрепленная локальными документами и не учитывающая индивидуальный вклад и квалификацию сотрудника
* Премирование
* Поощрение наградами, кубками, грамотами
* Корпоративные вечера
 |

Составлено по: Soloviova A.V. // [Systems of personnel motivation in various countries of the world](https://elibrary.ru/item.asp?id=20235112) Soloviova A.V. // [Экономика и предпринимательство](https://elibrary.ru/contents.asp?id=33844746). 2013. [№ 9 (38)](https://elibrary.ru/contents.asp?id=33844746&selid=20235112). – 134 с.

Как мы видим, мотивация может зависеть от многих факторов, от личностных особенностей каждого сотрудника до особенностей культуры данной страны. Поэтому важно помнить о том, что эффективной будет являться мотивация, построенная на основе всех имеющихся характеристик и сочетающая в себе элементы разных форм стимулирования. Таким образом, универсальный эффективный инструмент для продуктивной работы сотрудников может быть создан на основе следующих рекомендаций. Во-первых, работодателю необходимо обращать внимание на индивидуальные особенности сотрудника с точки зрения стимулов, имеющих для него решающего значение. Для этого рекомендуется использовать классические методики, такие как мотивационный профиль, анкетирование, определение мотивационного типа сотрудника и т.д. Кроме того, необходимо учитывать национальные особенности ведения бизнеса в стране, так как эти особенности имеют прямое воздействие на функционирование предприятия, а, следовательно, и на персонал компании. И, в-третьих, необходимо принимать во внимание особенности различных сфер деятельности компаний, такие как условия премирования сотрудников, возможность участия в стратегическом планировании, поощрение инициативности и самостоятельности и другие, для достижения максимальной эффективности работы предприятия каждой сферы бизнеса. Алгоритм выбора эффективных инструментов стимулирования представлен на рис. 2.10.

*Рис.2.10* – **Алгоритм выбора эффективных инструментов стимулирования.** Составлено автором

 Одним из быстрых и эффективных методов анализа мотивационных особенностей сотрудника является опрос. Опросы могут создаваться индивидуально для каждой компании и нести информативный характер. Посредством опроса можно узнать о степени удовлетворенности сотрудников условиями труда, об имеющихся пожеланиях по совершенствованию системы, выявить проблемные места, оценить степень эффективности и заинтересованности сотрудника и другое. Помимо информативных опросов существуют опросы, направленные на выявление личностных особенностей сотрудника. Одним из таких опросов является тест имени В.И. Герчикова, позволяющий определить принадлежность к одному из пяти мотивационных типов: инструментальному, профессиональному, патриотическому, хозяйскому, люмпенизированному, на основе чего определить, какие сферы деятельности являются максимально предпочтительными для данного типа и какие методы стимулирования оказывают значительное влияние на заинтересованность в работе[[40]](#footnote-40). Согласно теории Владимира Исаковича, существует два мотивационных класса мотивации – избегательная и достижительная[[41]](#footnote-41). Их существенное отличие в мотивах деятельности – избегание ответственности за свои поступки или ориентация на достижение поставленных целей. К избегательному классу относится люмпенизированный тип, к достижительному остальные 4 типа: инструментальный, профессиональный, патриотический и хозяйский. Сотруднику предлагается ответить на 23 тестовых вопроса, построенных на основе ориентации на прошлый опыт, моделировании определенных ситуаций и отношения к происходящим событиям. Для идентификации полученных результатов Герчиков создал таблицу с номерами ответов, характеризующих определенный мотивационный тип. Кроме того, предложены рекомендации по стимулированию сотрудника каждого мотивационного типа с учетом личностных характеристик и особенностей профессионального восприятия.

Сотрудники профессионального типа нуждаются в некоторой свободе выполнения порученных заданий, причем заданий не тривиальных, а требующих максимального самовыражения. Также им критически важно развиваться и двигаться по карьерной лестнице, поэтому таких сотрудников нужно как можно больше мотивировать курсами по повышению квалификации и впоследствии повышением в должности в случае улучшения результатов их работы. Если требуется применить методы отрицательной мотивации, то на сотрудников этого типа эффективнее всего влияет игнорирование их достижений и поручений как можно более рутинной работы.

Для сотрудника с инструментальным мотивационным типом очень важно видеть денежное вознаграждение приложенных им усилий (премии, повышение зарплаты, увеличение процента от продаж). Также, немаловажно подчеркивать связь между его эффективностью на работе и денежными бонусами. Для того сотрудника вознаграждение является единственным важным мотивом работы. Из отрицательных методов мотивации эффективнее всего будет работать лишение любого вознаграждения (уменьшение заработной платы, лишение премии, уменьшение бонуса).

Патриотический мотивационный тип прежде всего стремиться к уважению в компании среди коллег, а в особенной степени и среди руководителей. На увеличение заинтересованности в достижении рабочих результатов таких сотрудников положительно влияет публичное признание заслуг работника, визуальный акцент на его успехах (доска почета с его фотографией), а также приглашение его к решению стратегических задач компании вместе с руководителями отделов. Как метод отрицательной мотивации эффективно будет работать поощрение других сотрудников на глазах у «патриота» при игнорировании его заслуг, лишение его возможности принимать определенные решения относительно рабочего процесса в отделе, ограничение его полномочий в наставничестве новых сотрудников.

Таким образом, при использовании вышеперечисленных рекомендаций возможно создать универсальную систему оценки и анализа системы мотивации сотрудников и, используя полученную информацию, усовершенствовать её с целью оптимизации трудовых затрат и повышение эффективности персонала.

# **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕТОДОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В КОМПАНИИ HIT FITNESS**

## **3.1 Характеристика предприятия Hit Fitness**

ООО «Спортивное движение» зарегистрирована по адресу: 197374, г. Санкт-Петербург, проспект Приморский, дом 72 литер А 30.09.2016.

Основным видом экономической деятельности является 93.13 "деятельность фитнес-центров". Также ООО «Спортивное движение» работает еще по двум направлениям: 56.10.1 деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания и 96.04 деятельность физкультурно-оздоровительная.

Уставный капитал по состоянию на 1 января 2019 года – 10 000 рублей.

Обществу с ограниченной ответственностью "Спортивное движение" присвоен ИНН 7801319031, КПП 781401001, ОГРН 1167847383186, ОКПО 04829867.
 На балансе компании ООО «Спортивное движение» существует фитнес-клуб Hit Fitness, расположенный по адресу Санкт-Петербург, Комендантская площадь, дом 1, ТРК Атмосфера, 6 этаж, помещение 103. Общая площадь фитнес-клуба 1 500 кв.м. Компания занимается продажей абонементов в фитнес-клуб и оказанием физкультурно-оздоровительных услуг. Средняя стоимость годовой безлимитной карты в фитнес-клуб Hit Fitness (ООО «Спортивное движение») - 15 900 рублей. В продаже имеются карты на более короткие сроки, а также карты с дополнительными услугами и ценой выше средней. Режим работы клуба: будние дни – с 7:00 до 24:00, выходные и праздничные дни – с 9:00 до 22:00.

Ежемесячно в клубе проводятся различные специальные предложения на годовые карты. Например, в конце декабря в честь новогодних праздников клубная карта на годовое безлимитное посещение стоила меньше на 25% от исходной цены по прайсу. Помимо праздничных специальных предложений клуб объявляет о скидке при покупке двух карт сразу или сниженную цену на годовую карту дневного посещения.

В клубе представлено легендарное сертифицированное оборудование Hammer Strength- Life Fitness – мировой лидер среди силовых тренажеров со свободными весами. Напольное покрытие клуба представляет собой специальный резиновый состав, включающий в себя каучук, что позволяет выдерживать высокие механические нагрузки. Помимо тренажерного зала с широкой кардио-зоной для клиентов клуба доступны два просторных зала для групповых программ разной направленности (в расписании их представлено порядка 30 наименований). Питьевая вода поставляется из фонтанчика, имеющего трехступенчатую очистку воды. Такие фонтанчики используют американские школы и колледжи для своих студентов и учеников. Из SPA-программ в фитнес-клубе представлена широкая финская сауна со средней температурой 95-100 градусов по Цельсию. На территории клуба осуществляют физкультурно-оздоровительную деятельность 30 тренеров, имеющих профильное образование и большое количество достижений в фитнес-индустрии.

Так как фитнес-клуб Hit Fitness Атмосфера существует относительно недавно (открытие произошло 16 декабря 2017), то экономическую эффективность работы отдела продаж мы можем оценить на данных 1 года. Оценим показатели с января 2018 по декабрь 2018 включительно. Для этого сравним плановые выручки с реальными и выявим процент выполнения плановых показателей (табл. 3.12).

*Табл. 3. 12*

 **Отчет по продажам отдела продаж за период с января 2018 по декабрь 2018**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | План, руб. | Сумма продаж, руб. | Процент выполнения плана, % |
| Январь | 2 600 000 | 2 345 670 | 90,2 |
| Февраль | 2 480 000 | 2 463 496 | 99,3 |
| Март | 2 320 000 | 1 954 744 | 77,4 |
| Апрель | 2 000 000 | 1 772 668 | 88,6 |
| Май | 1 800 000 | 1 752 000 | 97,3 |
| Июнь | 1 584 000 | 1 433 385 | 90,5 |
| Июль | 1 520 000 | 1 625 200 | 106,9 |
| Август | 1 880 000 | 1 913 957 | 101,8 |
| Сентябрь | 2 120 000 | 1 603 116 | 75,6 |
| Октябрь | 2 120 000 | 1 993 014 | 94,0 |
| Ноябрь | 2 120 000 | 2 472 480 | 116,6 |
| Декабрь | 2 720 000 | 2 926 244 | 107,6 |
| Среднее |  |  | 89,8 |

Составлено по материалам компании Hit Fitness

Для наглядности представим данные на графике.[[42]](#footnote-42)

*Рис. 3.11* – **Отчет по продажам отдела продаж за период с января 2018 по декабрь 2018.** Составлено по материалам компании Hit Fitness

В 70 процентах периодов планы по выручке не выполняются, что может быть связано с рядом причин - некомпетентностью или недостаточной мотивацией менеджеров отдела продаж, неправильным планированием ценовой политики, завышенными ожиданиями руководства. Рассмотрим конверсию по продажам за февраль 2019 года по каждому менеджеру отдела продаж (табл.3.13).

*Табл. 3.13*

 **Конверсия продаж менеджеров отдела продаж Hit Fitness за февраль 2019**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Количество новых потенциальных клиентов | Количество успешных сделок с новыми клиентами | Конверсия продаж, % |
| Сотрудник 1 | 83 | 38 | 45,7 |
| Сотрудник 2 | 68 | 32 | 47,0 |
| Сотрудник 3 | 78 | 35 | 44,8 |
| Сотрудник 4 | 65 | 32 | 49,2 |
| Всего: | 294 | 137 | 46,5 |

Составлено по материалам компании Hit Fitness

На основе этих данных можно сделать вывод, что сотрудники не используют свой трудовой потенциал в полном объеме, что говорит о необходимости рассмотреть организационную структуру организации и провести оценку системы стимулирования на предмет её целесообразности.

## **3.2 Анализ организационной структуры предприятия Hit Fitness**

К организационным документам OOO «Спортивное движение» (фитнес-клуб Hit Fitness) относятся трудовой договор, штатное расписание, должностные инструкции и приложения, включающие в себя права и обязанности сотрудников и требования к ним), фирменные стандарты, описывающие свод правил поведения на рабочем месте и другие.

На рис. 3.12 изображена организационная структура компании. Организационная структура линейного типа, предполагающая наличие определенной цепи инстанций. Так как компания Hit Fitness является маленькой компанией, то такая организационная структура является оптимальной.

Генеральный директор

Заместитель генерального директора

Бухгалтер

Руководитель
ОП

Управляющий клубом

Менеджер ОП

Администратор

Менеджер ОП

Администратор

Менеджер ОП

Администратор

Администратор

Менеджер ОП

Администратор

*Рис.3.12* - **Организационная структура компании Hit Fitness.** Составлено по материалам компании Hit Fitness

В компании есть специалисты, выполняющие функции нескольких структурных подразделений. Так, заместитель генерального директора выполняет так же функции IT-специалиста. Бухгалтер, помимо основных функций, выполняет так же работу по кадровому делопроизводству. Управляющий фитнес-клуба занимается поиском и наймом новых сотрудников.

На основе организационной структуры на предприятии разработано штатное расписание, соответствующее норме рабочих часов, утверждены должностные инструкции.

Штатная численность представлена в табл.3.14.

*Табл. 3.14*

**Штатная численность компании Hit Fitness**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Структурное подразделение | Штатная численность (чел.) | Удельный вес (%) |
| Административно-управленческий персонал: | 4 | 28,5 |
| директор | 1 | 7,1 |
| заместитель директора | 1 | 7,1 |
| управляющий | 1 | 7,1 |
| руководитель отдела продаж | 1 | 7,1 |
| Специалисты: | 1 | 7,1 |
| бухгалтер | 1 | 7,1 |
| Линейные сотрудники: | 9 | 64,3 |
| администраторы рецепции | 5 | 35,7 |
| менеджеры отдела продаж | 4 | 28,5 |
| Всего | 14 | 100,0 |

Составлено по материалам компании Hit Fitness

Для наглядности представим структуру в виде круговой диаграммы (рис.3.13).

*Рис.3.13* – **Штатная численность в процентах.** Составлено по материалам компании Hit Fitness

Клининг-служба и охрана являются сотрудниками другой компании, осуществляющей сотрудничество с компанией Hit Fitness.

Общая численность сотрудников – 14 человек. Из них большую часть составляют линейные сотрудники (администраторы рецепции и менеджеры отдела продаж) – 64 процента. Это те сотрудники, которые непосредственно контактируют с клиентами фитнес-клуба. На втором месте по удельному весу находится административно-управленческий персонал, среди которого каждая функциональная позиция представлена одним сотрудником – 28,5 процентов. Меньшая численность сотрудников представлена среди специалистов и представляет собой одного сотрудника – бухгалтера (удельный вес – 7,1). Обусловлено это тем, что в маленькой компании экономически выгоднее поручить сотрудникам выполнять функции разных подразделений, в том случае, если данный сотрудник компетентен и имеет на это возможность.

С момента открытия клуба такие структурные подразделения как административно-управленческий персонал и специалисты не претерпевали изменений, все нанятые сотрудники остались на своих рабочих местах, однако, противоположная ситуация представлена среди линейных сотрудников. В таблице представлена динамика текучести линейного персонала в компании по месяцам за 2018 год. Для расчета текучести в процентах учитываем, что среднесписочное количество линейных сотрудников равно 9.

*Табл. 3.15*

 **Текучесть сотрудников компании Hit Fitness за период с января 2018 по декабрь 2018**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Месяц | Количество уволенных/уволившихся сотрудников, чел. | Текучесть, % |
| Январь | 5 | 55% |
| Февраль | 6 | 66% |
| Март | 4 | 44% |
| Апрель | 4 | 44% |
| Май | 3 | 33% |
| Июнь | 5 | 55% |
| Июль | 6 | 66% |
| Август | 4 | 44% |
| Сентябрь | 5 | 55% |
| Октябрь | 4 | 44% |
| Ноябрь | 3 | 33% |
| Декабрь | 3 | 33% |
| **Среднее** | **4,3** | **47%** |

Составлено по материалам компании Hit Fitness

Исходя из данных, полученных методом бенчмаркинга, проведенного среди компаний этой же отрасли, «норма» текучести, сформированная спецификой индустрии, экономическим положением рынка труда и другими факторами, равна примерно 25-30%.
Данный факт говорит о том, что компании необходима комплексная оценка системы мотивации и степени удовлетворения ею сотрудниками организации. Так как потеря сотрудников происходит только на линейном уровне, а рентабельность предприятия напрямую зависит от эффективности работы менеджеров по продажам, то для анализа удовлетворенности мотивацией будут рассматриваться сотрудники отдела продаж.

## **3.3 Анализ и оценка действующей системы мотивации на предприятии Hit Fitness**

В компании используются преимущественно методы материальной мотивации. Заработная плата сотрудников состоит из оклада и премиальных, которые они получают за выполнение планов по выручке и KPI. Рассмотрим подробнее систему оплаты труда менеджера отдела продаж. Оклад – 18 000 рублей с вычетом налога. Окладная часть выплачивается в случае стабильной отработки по графику при 40-часовой рабочей неделе. График составляется исходя из пожеланий каждого менеджера, но преимущественно 2/2. Первая премиальная часть выплачивается за выполнение KPI по исходящим звонкам в размере 5000 рублей. Каждый менеджер для получения этой премии должен сделать 750 исходящих звонков (2500 рублей) с общим количеством в 900 минут (2500 рублей) в месяц.

Кроме того, рассчитывается премиальная часть в зависимости от выполнения личного плана продаж. Личный план высчитывается путем деления общего плана на количество сотрудников, работающих в отчетном месяце, в равном количестве. Каждый сотрудник имеет одну из трех возможных категорий в зависимости от опыта работы и получает премиальную часть за выполнение личного плана продаж в определенном размере. Повысить категорию можно в случае выполнения личного плана продаж на протяжении 3 месяцев и отсутствия замечаний в работе. Ниже представлены таблицы по расчету премиальной части менеджеров отдела продаж.

*Табл. 3.16*

 **Расчет премиальной части менеджеров отдела продаж Hit Fitness**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица для категории Консультант: |  |  |  |  |
| % выполнения личного плана | % выполнения общего плана |
| до 59,9% | 60-69,9% | 70-79,9% | 80-89,9% | 90-99,9% | от 100% |
| до 59,9% | 1 000 | 3 000 | 5 000 | 7 000 | 9 000 | 11 000 |
| 60-69,9% | 3 000 | 5 000 | 7 000 | 9 000 | 11 000 | 13 000 |
| 70-79,9% | 5 000 | 7 000 | 9 000 | 11 000 | 13 000 | 16 000 |
| 80-89,9% | 7 000 | 9 000 | 11 000 | 13 000 | 16 000 | 19 000 |
| 90-99,9% | 9 000 | 11 000 | 13 000 | 16 000 | 19 000 | 23 000 |
| от 100% | 11 000 | 13 000 | 18 000 | 19 000 | 23 000 | 28 000 |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Таблица для категории Менеджер: |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| % выполнения личного плана | % выполнения общего плана |
| до 59,9% | 60-69,9% | 70-79,9% | 80-89,9% | 90-99,9% | от 100% |
| до 59,9% | 7 000 | 9 000 | 11 000 | 13 000 | 15 000 | 17 000 |
| 60-69,9% | 9 000 | 11 000 | 13 000 | 15 000 | 17 000 | 19 000 |
| 70-79,9% | 11 000 | 13 000 | 15 000 | 17 000 | 19 000 | 21 000 |
| 80-89,9% | 13 000 | 15 000 | 17 000 | 19 000 | 21 000 | 24 000 |
| 90-99,9% | 15 000 | 17 000 | 19 000 | 21 000 | 24 000 | 28 000 |
| от 100% | 17 000 | 19 000 | 21 000 | 24 000 | 28 000 | 33 000 |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Таблица для категории Старший менеджер: |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| % выполнения личного плана | % выполнения общего плана |
| до 59,9% | 60-69,9% | 70-79,9% | 80-89,9% | 90-99,9% | от 100% |
| до 59,9% | 12 000 | 14 000 | 16 000 | 18 000 | 20 000 | 22 000 |
| 60-69,9% | 14 000 | 16 000 | 18 000 | 20 000 | 22 000 | 24 000 |
| 70-79,9% | 16 000 | 18 000 | 20 000 | 22 000 | 24 000 | 26 000 |
| 80-89,9% | 18 000 | 20 000 | 22 000 | 24 000 | 26 000 | 28 000 |
| 90-99,9% | 20 000 | 22 000 | 24 000 | 26 000 | 28 000 | 33 000 |
| от 100% | 22 000 | 24 000 | 26 000 | 28 000 | 33 000 | 38 000 |

Составлено по материалам компании Hit Fitness

При выполнении общего плана продаж на 100 или более процентов каждый из менеджеров получает дополнительную премию в размере 5000 рублей в случае, если, во-первых, личный план менеджера выполнен на 100 процентов, во-вторых, за отчетный месяц у этого сотрудника не было выявлено нарушений и замечаний в работе.

При перевыполнении личного плана более чем на 100 процентов менеджер получает процент от продаж. Таблица выплаты процентов от продаж представлена ниже.

*Табл. 3.17*

 **Выплата процентов от продаж**

|  |  |
| --- | --- |
| % выполнения личного плана | % выполнения общего плана продаж Клуба |
| До 99,9% | 100% и более |
| От 100% | 3% | 6% |
| От 120% | 6 % | 8 % |

Составлено по материалам компании Hit Fitness

Подводя итог, можно сказать, что заработная плата менеджера отдела продаж Hit Fitness Атмосфера состоит из:

-оклада в размере 18 000 рублей

-премиальной части за выполнение KPI в размере 0/2 500/5 000 рублей

-премиальной части за выполнение личного плана продаж в размере от 1 000 рублей до 38 000 рублей

-премиальной части за выполнение общего плана продаж в размере 5 000 рублей

-процентной части в случае перевыполнения личного плана продаж в неограниченном размере.

 Таким образом, минимальная заработная плата составляет 19 000 рублей, максимальная 66 000 (без учета процентной части перевыполнения).

В случае, если один из сотрудников находится в отпуске, его личный план будет составлять 60% от среднего личного. Оставшиеся 40% личного плана этого сотрудника переносятся на других сотрудников, работающих полный месяц, в равных количествах. В свою очередь сотрудник, имеющий отпуск в отчетном месяце, получит только 50% оклада и 50% всех имеющихся премиальных выплат в соответствии с его результатами. Отпускные рассчитываются путем вычисления средней стоимости одного рабочего дня сотрудника и умножения этого числа на количество отпускных дней.

Из методов нематериальной мотивации в компании Hit Fitness используются положительные и приобщающие методы. Из положительных это признание личной эффективности. В открытом доступе имеется таблица под названием «Отчет по эффективности», в которой отражается актуальная информация по выполнению плана продаж (как общего, так и по каждому сотруднику).

*Табл. 3.18*

 **Отчет по эффективности отдела продаж Hit Fitness Атмосфера**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Менеджер | План, руб. | Факт. продажи | Процент выполнения | До 100% плана |
| Сотрудник 1 | 480 000 | N | N/480 000 | 480 000 - N |
| Сотрудник 2 | 480 000 | N | N/480 000 | 480 000 - N |
| Сотрудник 3 | 480 000 | N | N/480 000 | 480 000 - N |
| Сотрудник 4 | 480 000 | N | N/480 000 | 480 000 - N |
| Общий | 1 920 000 | N+N+N+N |  |  |

Составлено по материалам компании Hit Fitness

Еженедельно генеральный директор компании выражает благодарность сотруднику, осуществившему наибольшее количество сделок, в форме личного устного поощрения перед всеми коллегами и в форме маленького бонуса (коробки конфет, кофе и т.д.)

Также, по итогам окончания отчетного месяца один из фитнес-клубов сети получает подарочную статуэтку с надписью «Лучший отдел продаж сети фитнес-клубов Hit Fitness», которая находится в офисе продаж весь месяц, пока не пройдет очередное подведение итогов месяца.

Из приобщающих это проведение собраний менеджеров отдела продаж, руководителя отдела продаж и генерального директора компании для обсуждения итогов прошедшего месяца, выявление проблем и недочетов в работе, поиск путей их решения и обсуждения предложений по совершенствованию методов работы и повышения доходности бизнеса.
Кроме того, три раза в месяц проходят собрания менеджеров отдела продаж вместе с руководителем отдела для определения стратегии продаж на ближайшие 10 дней и обсуждение специальных акций или проведение мероприятий в фитнес-клубе.

В праздничные дни генеральный директор компании поздравляет сотрудников личным присутствием и небольшими подарками (цветы, шампанское, конфеты и т.п.)

Обобщая проанализированную информацию, представим систему стимулирования в компании Hit Fitness на рис. 3.14.

*Рис.3.14-* **Система мотивации в компании Hit Fitness.** Составлено по материалам компании Hit Fitness.

Для того, чтобы оценить, насколько данный комплекс методов стимулирования удовлетворяет сотрудников и эффективно влияет на работу отдела продаж были проведены два опроса. Первый – на выявление общей удовлетворенности действующей системой стимулирования (приложение 1), а второй - на выявление мотивационного типа каждого сотрудника, построение системы стимулирования, подходящей конкретно к этому рабочему коллективу и сравнение её с имеющейся системой мотивации (приложение 2).

В ходе исследования были опрошены 4 менеджера отдела продаж, из которых один сотрудник работает в компании с открытия (1,3 года), два сотрудника работают чуть меньше года, и один сотрудник работает первый месяц. Что касается опыта в продажах – трое сотрудников имеют опыт более 3 лет, один сотрудник – 1,3 года непосредственно в этой компании. Все сотрудники имеют высшее образование.

Рассмотрим результаты опроса №1. Первый вопрос позволил сделать следующие выводы: в первую очередь сотрудники упоминают методы материального стимулирования, а именно премии, бонусы за выполнение плана и возможность увеличить свою заработную плату за счет выполнения KPI по исходящим звонкам – 100%; трое из четырех сотрудников отметили гибкий график работы как большой бонус – 75%. Других методов стимулирования опрошенными сотрудниками выделено не было.

Результаты ответов на второй вопрос показали, что только 50% сотрудников частично удовлетворены существующей системой мотивации. Вторая половина персонала дала ответ «Скорее нет, чем да».

Третий вопрос дал возможность понять, в какой степени сотрудники удовлетворены существующей системой мотивации. По десятибалльной шкале двое оценили систему мотивации только на 5 баллов – 50% сотрудников, один на 4 балла- 25% сотрудников, один на 6 баллов-25% сотрудников. Средняя оценка системы стимулирования – 5 баллов из 10. Графически результаты представлены на рис. 3.15.

*Рис.3.15-* **Результаты опроса степени удовлетворенности сотрудников системой мотивации компании Hit Fitness по десятибалльной шкале.** Составлено по материалам компании Hit Fitness

Вопрос о приоритетных методах стимулирования персонала показал, что 100% опрошенных заинтересованы в достойной оплате труда (оклад, премии, бонусы). Также, 75% сотрудников ставят в приоритет продвижение по карьере. Кроме того, самовыражение, самоуважение и социальные мотивы являются важными для 25% опрошенных.

Что касается приоритетов конкретно среди материальных и нематериальных методов, то результаты получились схожими среди всех менеджеров. Из материальных мотивов 100% опять же выделили заработную плату. 75% процентов сотрудников обращают внимание на возможность повышения квалификации за счет организации. 50% сотрудников ставят в приоритет также оплачиваемый длительный отпуск. И 25% за возможность заниматься бесплатно фитнесом. Из нематериальных мотивов 100% сотрудников выделили дружеские отношения в рабочем коллективе.

Таким образом, по результатам опроса №1 среди сотрудников отдела продаж компании Hit Fitness сделаны следующие выводы:

* Сотрудники не видят взаимосвязи между затраченными усилиями и оплатой труда, считая действующую систему неудовлетворительной;
* Приоритетным мотивом, способным повлиять на заинтересованность в работе является денежное вознаграждение;
* Помимо материального стимулирования сотрудники компании не ощущают какой-либо иной мотивации к работе, поступающей от руководства;
* Абсолютно всем сотрудникам важен психологический климат, существующий в отделе.

Целью опроса №2 (опроса по Герчикову) была идентификация мотивационного типа каждого сотрудника для выявления оптимальной для него системы методов мотивации.

Исходя из имеющихся критериев были выделены следующие мотивационные типы:

Сотрудник 1 - преобладает профессиональный тип;

Сотрудник 2 -преобладает инструментальный тип;

Сотрудник 3 – преобладает профессиональный тип;

Сотрудник 4 – преобладает патриотический тип.

Исходя из характеристик мотивационных типов каждый из них имеет особенности, которые играют значимую роль во влиянии на увеличение заинтересованности сотрудника к работе. Особенности в разработке системы стимулирования для каждого мотивационного типа описаны в параграфе 2.2.

Таким образом, по результатам исследования действующей системы стимулирования в компании Hit Fitness сделаны выводы о том, что при отсутствии большого штата сотрудников появляется возможность индивидуального подхода к разработке мотивационных операций для сотрудников в зависимости от особенностей мотивационного типа каждого и общих пожеланий персонала. Из универсальных процедур можно выделить повышение внимания к нематериальному стимулированию сотрудников, развитие корпоративной культуры и поддержание комфортного психологического климата в отделе продаж. Также, рекомендуется пересмотреть систему денежного стимулирования на предмет зависимости приложенных усилий менеджера и его заработной платы и исключения несправедливых выплат. Кроме того, рекомендуется включить в систему стимулирования методы материальной неденежной мотивации, таких как повышение квалификации, организация корпоративов и другое. Подробное описание всех рекомендуемых операций по совершенствованию системы стимулирования рассмотрено в следующем параграфе.

## **3.4 Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации на предприятии Hit Fitness**

Результаты исследований, проведенных в первых двух частях данной работы, позволяют разработать систему рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования в компании Hit Fitness, состоящую из двух векторов развития – развитие материальной мотивации и развитие нематериальной мотивации (рис. 3.16).



*Рис.3.16* **Интеллектуальная карта по совершенствованию системы мотивации в компании Hit Fitness.** Составлено автором

Совершенствование материальных методов мотивации является приоритетным вектором развития, так как согласно проведенному опросу 100% сотрудников заинтересованы в первую очередь в финансовой выгоде своей деятельности. Предлагаемая процедура – полное изменение системы премирования сотрудников. От индексации заработной платы сотрудника в зависимости от его опыта работы в компании предлагается полностью уйти к системе, обеспечивающей справедливую оплату в зависимости от выполненной работы. Обусловлено это решение спецификой работы отдела. Сотрудники отдела продаж больше любых других сотрудников нуждаются в постоянной мотивации к трудовой деятельности и высоким достижениям по причине того, что все основные финансовые обороты компании данного сегмента рынка зависят от работы сотрудников отдела продаж. Поэтому любое изменение трудовой активности сотрудника в отрицательную сторону несет негативные последствия для компании в целом. Предлагаемая система основа на отсутствии какой-либо индексации заработной платы в зависимости от квалификации сотрудника и не дает возможности получить бонус к заработной плате при отсутствии фактических достижений в отчетном месяце. Премирование будет состоять из трехступенчатой оплаты в зависимости от выполнения поставленного плана. Личный план сотрудника должен делиться на 3 части в равном количестве и отчетным периодом будут являться каждые 10 дней месяца. Такая структура исключит неравномерное распределение продаж в отчетном месяце. Система расчета выполнения личного плана продаж сотрудника отдела продаж представлена в таблице 3.19.

*Табл. 3.19*

**Выполнение плана продаж за первую декаду отчетного месяца**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | План, руб. | Фактические продажи, руб. | Процент выполнения, % |
| Сотрудник 1 | 160 000 | N | N/160 000 |
| Сотрудник 2 | 160 000 | N | N/160 000 |
| Сотрудник 3 | 160 000 | N | N/160 000 |
| Сотрудник 4 | 160 000 | N | N/160 000 |

Составлено автором

В случае выполнения менее чем 100 процентов плана продаж невыполненный остаток будет прибавлен к плану на следующую декаду отчетного месяца, образуя тем самым новую сумму 100 процентов выполнения плана.

*Табл. 3.20*

 **Выполнение плана продаж за вторую декаду отчетного месяца**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | План, руб. | Фактические продажи, руб. | Процент выполнения, % |
| Сотрудник 1 | 160 000+ невыполненный остаток за прошлую декаду | N | N/160 000+ невыполненный остаток за прошлую декаду |
| Сотрудник 2 | 160 000+ невыполненный остаток за прошлую декаду | N | N/160 000+ невыполненный остаток за прошлую декаду |
| Сотрудник 3 | 160 000+ невыполненный остаток за прошлую декаду | N | N/160 000+ невыполненный остаток за прошлую декаду |
| Сотрудник 4 | 160 000+ невыполненный остаток за прошлую декаду | N | N/160 000+ невыполненный остаток за прошлую декаду |

Составлено автором

Аналогичным образом будет высчитываться сумма личного плана продаж на третью декаду отчетного месяца.

Начисление премиальной части будет производится при расчете по четырем «порогам» выполнения личного плана продаж. Таблица по расчету премиальной части представлена в таблице 3.21.

*Табл.3.21*

 **Премирование по итогам отчетной декады**

|  |  |
| --- | --- |
| Процент выполнения, % | Сумма премии, руб. |
| 100 | 15 000 |
| 80-99 | 10 000 |
| 50-79 | 6 000 |
| 0 - 49 | 3 000 |

Составлено автором

Отсутствие большого количества «порогов» премирования и большой разрыв между премией при выполнении 100 процентов и при выполнении менее 80 процентов будет стимулировать менеджеров достигать поставленных целей в полной объеме.

Данная система также позволит избежать нестабильного потока продаж в течение отчетного месяца. Исходя из предоставленных компанией Hit Fitness некоторых данных по осуществлению продаж в течение месяца можно сделать вывод, что сотрудники отдела приступают к интенсивной работе во второй половине месяца, что объясняется страхом перед невыполнением плана. График осуществления продаж в компании Hit Fitness в процентах за февраль 2019 представлен на рисунке 17.

*Рис.3.17* - **График осуществления продаж в компании Hit Fitness в процентах за февраль 2019.** Составлено по материалам компании Hit Fitness

В случае выполнения отделом продаж общего плана на 100 процентов и более и при отсутствии замечаний по работе каждому сотруднику будет начисляться премия в размере 5 000 рублей.

Оклад предлагается снизить до 10 000, но при этом увеличить премию за выполнение KPI по исходящим звонкам, так как все сотрудники отдела продаж в компании Hit Fitness по своему мотивационному типу относятся к достижительному классу мотивации, что означает необходимость существования определенного стимула к работе. Система премирования за выполнение KPI по исходящим звонкам представлена в таблице 3.22.

*Табл.3.22*

 **Система премирования за выполнение KPI по исходящим звонкам в месяц в компании Hit Fitness**

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии KPI | Сумма премии, руб. |
| 700 звонков | 5 000 |
| 900 минут  | 5 000 |
| Итого: | 10 000 |

Составлено автором

Систему выплаты процентов за выполнение личного плана более, чем на 100 процентов предлагается оставить без изменений.

Таким образом, максимально возможная заработная плата менеджера отдела продаж без учета выплаты процента за перевыполнения составит 70 000 рублей. Минимальная заработная плата составит 19 000. Сумма минимальной заработной платы останется такой же, как и до изменений, что исключит потрясения в отделе на фоне внесенных изменений, но при этом максимальная заработная плата без учета выплаты процентов за перевыполнение личного плана вырастет на 4 000, что увеличит лояльность персонала и повлияет на их заинтересованность к достижениям. Возможная сумма переплаты для компании по сравнению с предыдущим периодом с учетом введения новой системы составит максимум 16 000 рублей за всех сотрудников, что не идет в сравнение с полученной эффективностью в виде замотивированных на результат сотрудников.

Данные нововведения позволят сотрудникам с мотивационным типом «инструментальный» обозначить себе четкую систему целей, необходимых для получения максимальной прибыли и придерживаться её.

Что касается совершенствования материального неденежного стимулирования, то здесь компании предлагается использовать три вектора развития.

Во-первых, дать сотрудникам возможность корпоративного обучения, что может представлять собой один из способов неденежного премирования лучшего сотрудника, исходя из его достижений за отчетный месяц. Для определения ключевой цели достижения обозначить сумму продаж, превышающую личный план каждого сотрудника. Например, при существующем личном плане продаж в 500 000 тысяч рублей устроить конкурс на первого, достигнувшего суммы в 650 000 рублей. Наградой за это достижение будет прохождение курсов в одной из школ тренингов по продажам. При наличии поставленной цели, обозначенной определенной суммой, менеджеры получат здоровый интерес к конкуренции в отделе продаж. Награда в виде бесплатного обучения в рамках повышения своей квалификации станет эффективным стимулом к работе сотрудников с мотивационными типами «патриотический» и «профессиональный», какие составляют 75% сотрудников отдела продаж Hit Fitness.

Помимо предоставления корпоративного обучения, компания может дать возможность ближайшим родственникам сотрудников клуба (муж, жена, родители, дети) бесплатно заниматься в клубах данной сети. Кроме того, что это увеличивает лояльность сотрудников, это станет каналом рекламы для новых клиентов. Фитнес-клуб практически не понесет потерь от предоставления возможности бесплатного посещения для нескольких людей, а получение новых, настроенных к клубу положительно, клиентов может сработать как «сарафанное радио» и получить приток входящего потока потенциальных клиентов. По предоставленным материалам компании Hit Fitness в среднем 80% купивших годовой безлимитный абонемент в фитнес-клуб посещают его менее, чем 1 раз в неделю. Исходя из этой статистики факт того, что предоставление возможности бесплатно посещать клуб нескольким людям бесплатно почти не повлияет на увеличение убытков фитнес-клуба, подтверждается.

Сотрудники, в свою очередь, могут получить возможность бесплатно заниматься с персональными тренерами фитнес-клуба. Чтобы тренер не выполнял свою работу совершенно безвозмездно, фитнес-клубу предлагается ввести рубрику тренировок на канал в YouTube или в аккаунтах социальных сетей (Instagram, ВКонтакте), куда будут выкладываться короткие ролики с техникой выполнения определенных упражнений или полезные советы по тренировкам. Это будет работать как бесплатная реклама для тренера перед клиентами клуба за счет рекламных каналов фитнес-клуба и как полезные обучающие материалы для клиентов, что увеличит охват социальных сетей и станет ещё одной платформой для рекламы услуг Hit Fitness.

Рассматривая совершенствование системы нематериального стимулирования, можно выделить три основных мероприятия.

Во-первых, создание «дня мозгового штурма» для сотрудников, руководителя отдела продаж и генерального директора компании. Как показывают опросы сотрудников, существующая ситуация с собраниями не отражается на них позитивно, однако каждый из сотрудников, исходя из особенностей своего мотивационного типа, имеет потребность либо в самореализации, либо в причастности себя к компании, либо в четкой расстановке целей. Данная ситуация говорит о том, что необходимо уделить больше внимания взаимодействию руководящих должностей компании с линейными сотрудниками для выявления проблем в трудовом процессе, определения векторов развития компании и сотрудников, применения каких-либо новых методов в работе, способных улучшить трудовой процесс, либо устранить имеющиеся проблемы. Это позволит наладить отношения между генеральным директором и отделом продаж, что обеспечит причастность сотрудников к компании и повлияет на его заинтересованность в успехе не только своем, но и компании в целом. Помимо этого, данная процедура позволит оценить ситуацию рабочего процесса «изнутри» и выявить пробелы в стратегическом планировании работы компании.

Следующий шаг – это создание комнаты релаксации для сотрудников отдела продаж. В фитнес-клубе имеется комната, предназначенная для комнаты массажа, не функционирующего по юридическим причинам. Переоборудование комнаты в зону отдыха позволит сотрудникам компенсировать свои эмоциональные и физические силы в этом месте получасовым отдыхом. Для менеджера по продажам эмоциональная разгрузка важна по причине высокого коэффициента стресса во время рабочего процесса. Для эффективной и стабильной работы такая комната необходима. Из необходимой мебели понадобится диван, несколько кресел, стол и некоторые кухонные приборы для возможности сделать кофе-брейк. Такие незначительные финансовые траты повысят стрессоустойчивость менеджеров, что будет положительно влиять на осуществление продаж.

Заключительная рекомендация – это создание графика корпоративных праздников между всеми фитнес-клубами сети. Сотрудники, которые проводят время вместе в повседневной непринужденной обстановке, устанавливают доверительные отношения в рамках трудового процесса, что положительно влияет на психологический климат в коллективе. Исходя из проведенных опросов, данный факт играет роль для всех сотрудников отдела продаж и является для них приоритетным из всех социальных мотивов. Кроме того, это увеличит приверженность компании каждого сотрудника каждого отдела, что позволит обеспечить слаженную работы всей компании.

Рассчитаем экономический эффект от проводимых мероприятий. По материалам параграфа 3 главы 1, мы помним, что расчет эффективности проектов по совершенствованию кадровой службы может выполняться количественным и качественным методом. Используя теоретическую основу, рассчитаем, насколько эффективными являются предложенные действия. Все, что касается совершенствования нематериальной стимулирования будет направлено на повышение лояльности сотрудников и улучшения социально-психологического климата в компании. Оценить эффективность данных методов целесообразнее всего будет качественным методом, используя опросы и интервью. Из трех предложенных мероприятий по совершенствованию нематериального стимулирования два будут требовать прямых финансовых вложений, а именно – создание комнаты релаксации и проведение корпоративных праздников. Третий будет требовать временных и интеллектуальных затрат руководства. Рассмотрим анализ эффективности затрат на повышение нематериальной мотивации в табл.3.23 при расчете на год.

*Табл. 3.23*

 **Анализ эффективности затрат на повышение нематериальной мотивации в компании Hit Fitness**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Предлагаемое действие | Затраты | Стоимость для компании, тыс. | Ожидаемая отдача |
| Создание комнаты релаксации для сотрудников | Покупка мебели:* Стол
* Диван
* Кресло(2шт.)
* Кофе-машина
* Посуда
* Цветы
 | * 5,0
* 10 ,0
* 7,0
* 10,0
* 2,5
* 5,0
* Итого: 39,5
 | Повышение стрессоустойчивости сотрудников, и как следствие, увеличение конверсии продаж за счет снижения некачественной работы с клиентом |
| Проведение корпоративных праздников | Выделение средств компании 2 раза в год на проведение праздника:* Выезд на природу
* Вечер в ресторане
 | * 20,0
* 15 ,0
* Итого:35,0
 | Улучшение социально-психологического климата в компании, установление доверительных отношений среди сотрудников и руководства, создание приверженности сотрудников к компании |
| Проведение «дня мозгового штурма» | Выделение 2 часов рабочего времени руководителя на собрание с сотрудниками отдела продаж  | 0 | Повышение причастности сотрудников к компании, постановка конкретных целей, необходимых для достижения успеха компании, выявление ошибок в стратегическом планировании |
| Итого: |  | 74 500 |  |

Составлено автором

Делая вывод, можно говорить о том, что затраты в размере 74,5 тысяч рублей в первый год проводимой реорганизации процессов стимулирования является несущественной суммой по отношению к получаемой отдачи от этих мероприятий (при средней выручке 24 млн. рублей в год), что составляет 0,0000031 % от годовой выручки. Все процедуры направлены на повышение лояльности и причастности сотрудников, что способно снизить текучесть компании до желаемого уровня и сократить время, затраченное руководителем отдела продаж на поиск и адаптацию новых сотрудников. Спустя 3 месяца после внедрения вышеперечисленных мероприятий рекомендуется провести опрос на степень удовлетворенности сотрудников существующими условиями труда и оценить социальный эффект на основе проведенных ранее опросов.

Рассмотрим анализ эффективности затрат на повышение материальной мотивации (табл. 3.24) при расчете на год.

*Табл.3.24*

 **Анализ эффективности затрат на повышение материальной мотивации в компании Hit Fitness**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Предлагаемое действие | Затраты | Стоимость для компании, руб. | Ожидаемая отдача |
| Изменение критериев расчета заработной платы | В рамках изменения общая сумма максимальной заработной платы каждого сотрудника увеличится на 4 000 рублей | 192 000 | * Исключение нестабильного потока продаж
* Увеличение заинтересованности в выполнении плана
* Повышение заинтересованности в выполнении KPI
* Увеличение объема продаж
 |
| Корпоративное обучение | Один раз в три месяца выделение средств компании на обучение по продажам для сотрудника, победившего по сумме продаж | 80 000 | * Развитие «здоровой» конкуренции среди сотрудников
* Увеличение лояльности сотрудников
* Увеличение приверженности сотрудников к компании
* Повышение квалификации сотрудников и сохранение талантов
* Увеличение объема продаж
 |
| Бесплатные абонементы для ближайших родственников сотрудников | Предоставление возможности ближайшим родственникам заниматься в сети фитнес-клубов бесплатно | 0(не учитывая износ оборудования и потребление электроэнергии и воды) | * Повышение лояльности сотрудников
* Развитие дополнительного канала рекламы методом «сарафанного радио»
 |
| Предоставление бесплатных тренировок с тренером | Установление договоренности с заинтересованными тренерами во взаимовыгодных совместных тренировках с сотрудниками | 0 | * Повышение лояльности сотрудников
* Увеличение приверженности сотрудников к компании
* Улучшение социально-психологического климата среди сотрудников
 |
| Итого: |  | 272 000 |  |

Составлено автором

Ожидаемые результаты после проведения вышеперечисленных процедур описаны в табл.3.25.

*Табл.3.25*

 **Ожидаемые результаты после внедрения процедур по улучшению нематериальной и материальной мотивации в компании Hit Fitness**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Фактическая ситуация  | Ожидаемая ситуация |
| Уровень текучести персонала | 47% | 30% |
| Количество сотрудников, удовлетворенных системой стимулирования (на основе опросов) | 50% | 100% |
| Средняя оценка сотрудников системы стимулирования по десятибалльной шкале (на основе опросов)  | 5,0 | 9,0 |
| Процент выполнения плана продаж | 89,8% | 120% |
| Конверсия продаж | 46,5% | 60% |

Составлено автором

Для заключительной оценки эффективности инвестиционного проекта по улучшению системы стимулирования в компании Hit Fitness рассчитаем ожидаемый коэффициент опережения, описанный в 3 параграфе главы 1 данной работы. Возьмем усредненный показатель выполнения плана продаж 89,8% при плановом 500 000. Каждый сотрудник фактически реализовал бы продаж на 445 000 рублей. За месяц сотрудники выручат 500 000\*0,89\*4 = 1 780 000. Тогда, используя прежнюю систему премирования рассчитаем заработную плату сотрудников

-оклад 18 000 рублей

-премиальные за выполнение личного плана 33 000 (среднее)

-премиальные за выполнение общего плана продаж 0 рублей

-премиальные за выполнение KPI 5 000 рублей

-премиальные за перевыполнение личного плана продаж 6% от объема продаж

Итого, каждый из сотрудников получил бы 51 000 рублей. Базовый фонд оплаты труда в месяц составил бы 224 000 рублей.

Допустим, что при внедрении описанных процедур будут достигнуты ожидаемые результаты и выручка увеличится на 20 процентов от плановых показателей, соответственно, каждый из сотрудников перевыполнит личный план продаж на 20 процентов, и объем личных продаж каждого сотрудника будет равен 600 000 рублей. С учетом изменения системы нематериального стимулирования фонд оплаты труда будет рассчитываться следующим образом:

-оклад 10 000 рублей

-премиальные за стабильное выполнение плана по декадам месяца 45 000 рублей

-премиальные за выполнение общего плана продаж 5 000 рублей

-премиальные за выполнение KPI 10 000 рублей

-премиальные за перевыполнение личного плана продаж 6% от объема продаж

Итого, каждый сотрудник получит 73 000 рублей. Фонд оплаты труда в месяц будет равен 292 000 рублей. Фактически за месяц сотрудники выручили продукции на 500 000\*1,2\*4=2 400 000 рублей.

Рассчитаем индекс заработной платы для определения её изменения: 292 000/224 000 = 1,3. Кроме того, рассчитаем изменение выработки на основе индекса производительности труда – 600 000/445 000 = 1,35. Итак, коэффициент опережения будет равен – 1,35/1,3 = 1,04, что говорит о том, что предлагаемые процедуры эффективно влияют на экономические показатели компании и при этом не будут негативно влиять на затраты компании в отношение фонда оплаты труда.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних сил, которые побуждают сотрудника посредством своей деятельности удовлетворять возникающие потребности. Потребность всегда является стимулом к построению модели поведения. Задача руководителя понять потребность сотрудника и на её основе сформировать мотивы к необходимому организации действию.

Основой любой мотивации выступают физиологические и духовные потребности человека, поэтому перед тем, как выбирать необходимую в организации систему стимулирования, необходимо провести детальный анализ потребностей каждого сотрудника и выявить его доминирующие потребности, на основе которых уже можно разрабатывать эффективный механизм мотивации. При существующем разнообразии рабочих мест организации как работодателю необходимо обеспечить качественную систему как материального, так и нематериального стимулирования, что позволит сотруднику в полной мере реализовать свой профессиональный потенциал и провести компанию к повышению прибыльности.

Целью данного исследования являлось выявление особенностей и методов эффективного стимулирования сотрудников, обеспечивающего продуктивность в разных условиях трудовой деятельности, и разработка методов совершенствования системы мотивации персонала в компании Hit Fitness. Достижение данной цели проходило путем первоначального рассмотрения теоретических аспектов мотивации персонала, а именно: определения мотивации, основных составляющих механизма мотивации, видов и теорий мотивации, способов оценки её эффективности Также было проведено изучение производственно-экономических показателей компании Hit Fitness, что помогло определить экономическое состояние компании, необходимое для определения перспектив развития и выявить недочеты в работе. Следующим шагом было рассмотрение организационной структуры компании для определения в каких отделах необходимо производить систему оценки и совершенствования системы стимулирования. Далее была произведена оценка удовлетворенности сотрудников существующей системой мотивации и определение их мотивационных типов посредством двух опросов – опроса, разработанного автором и опроса по Герчикову. Заключительным шагом было определение векторов развития компании в вопросе управления персоналом и разработка конкретной системы мероприятий, способных привести к желаемому результату. Все задачи выполнялись посредством практического применения методов анализа и оценки данных, проектирования и внедрения моделей совершенствования и реинжиниринга бизнес-процессов.

 Характеристика экономических данных выявила несоответствие плановых показателей и фактических продаж компании. В большинстве случаев до выполнения общего плана отдела продаж не хватает от 10 до 0,1 процента. Так же была рассмотрена конверсия продаж каждого менеджера, которая не превышала 50 процентов. На основе этих данных был сделан вывод о том, что менеджеры не в полной мере используют свой трудовой потенциал и необходима комплексная оценка системы стимулирования.

 Оценка системы мотивации осуществлялась посредством проведения опросов каждого сотрудника. Первый опрос был направлен на выявление удовлетворенности сотрудником существующей мотивации. Второй опрос позволил определить принадлежность каждого менеджера к определенному мотивационному классу, на основе чего были разработаны рекомендации в подходах мотивации индивидуально к каждому сотруднику.

 В ходе работы была осуществлена разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования сотрудников отдела продаж в компании Hit Fitness, которая имеет три вектора развития: материальное денежное стимулирование, материальное неденежное стимулирование и нематериальная мотивация. Каждый из векторов развития имеет несколько ключевых мероприятий, таких как изменение системы премирования, развитие системы корпоративного обучения, корпоративные предложения на тренировки для сотрудников и их ближайших родственников, комната релаксации и др. Кроме того, была произведение оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий с экономическим обоснованием их целесообразности посредством интерпретации полученного коэффициента опережения.

 Таким образом, цель, поставленная во введении данной работы достигнута, задачи выполнены.

# **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

Книги

1. Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Малиновский П.В., Малиновская Н.М., Управление персоналом: учебник для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 561 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. С англ. И. Малкова под ред. С.К. Мордовина – СПб: Питер, 2012
3. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом: Технологии: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 192 с.
4. Ахметшин Э.М., Идиятуллина И.И. [Сравнительный анализ содержательных теорий мотивации А. Маслоу и Ф. Герцберга](https://elibrary.ru/item.asp?id=25209678) // Ахметшин Э.М., Идиятуллина И.И. [Экономика и социум](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34206261). 2015. [№ 2-5 (15)](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34206261&selid=25209678). - 668 с.
5. Аширов Д.А., Организационное поведение. – М.: Проспект 2006. – 360 с.
6. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 400с.
7. Веснин В.Р. Управление человечкоми ресурсами: теория и практика: учебник. М.: ПРОСПЕКТ, 2013
8. Герчиков В.И. Менеджмент/ В.И.Герчиков - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: 2010. — 512 с.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изда. Доп. И перераб. – ИНФРА-М,2015. – 695с.
10. [Мальшина Н.А.](https://www.bookvoed.ru/author?id=92356) Человек и его потребности: Учебное пособие для бакалавров /[Мальшина Н.А.](https://www.bookvoed.ru/author?id=92356) Издательство «Дашков и К», 2015. – 250 с.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. // Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф/ Изд-во «Вильямс», пер. Оксана Медведь, 2017.-560 с.

1. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией // Ш. Ричи, П. Мартин. – М: изд-во «Юнити-Дана», 2014. – 230 с.
2. Романова Ю.Д., Винтова Т.А., Коваль П.Е., Музычкин П.А. Информационные технологии в управлении персоналом. Учебник и практикум для прикладного бакалавриата. – М.: Юрайт,2014
3. Половинко В.С., Иванов Д.С., Использование теории ожиданий в управлении персоналом. – Омск. ОмскГУ, 2013. – 143 с.
4. Серков В. Структура затрат на персонал и их оценка. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 58 с.
5. Соломандина Т.О., Соломандин В.Г., Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 312 с.
6. Шапиро С.А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности: монография/ С.А. Шапиро. М.: ИД «АТИСО», 2015. – 254 с.
7. Atkinson J. W. Motivation and Achievement. // Atkinson J. W. Washington, 1974 (et. J.O.Raynor)

Статьи в журналах

1. Балинская М.К. [Анализ моделей мотивации](https://elibrary.ru/item.asp?id=32851014) // Балинская М.К.[Синергия Наук](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34845496). 2018. [№ 22](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34845496&selid=32851014). - 112 c.
2. Ветлужских Е. Система вознаграждения: как разработать цели и KPI. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 218с.
3. Вторушин, Н.А., Потапов, А.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: настоящее и будущее/ Н.А. Вторушин, А.М. Потапов //. Вестник науки Сибири. - 2015. - № 4.

Грищенко И.Н. [Лидерство: потребность во власти](https://elibrary.ru/item.asp?id=24146509) // Грищенко И.Н. [Europaische Fachhochschule](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34108287). 2015. [№ 7](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34108287&selid=24146509).- 97 c.

1. Ежова М.И. [Способы и виды нематериальной мотивации персонала](https://elibrary.ru/item.asp?id=26708225)/ Ежова М.И.// [Мотивация и оплата труда](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34265485). 2016. [№ 3](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34265485&selid=26708225). – 178 c.
2. Кинан К. Менеджмент на ладони. Эффективная мотивация. – М.: изд-во «Эксмо», 2015. – 214 с.
3. Комаров Е.  Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. 2014. – 34 стр.
4. Костенко Т.Ю. М[атериальные и нематериальные средства и методы мотивации трудового персонала](https://elibrary.ru/item.asp?id=35373375)// [Наука и общество: проблемы современных исследований](https://elibrary.ru/item.asp?id=35373368) // Международная научно-практическая конференция. Сборник статей: в 2 частях. Под ред. А Э. Еремеева. 2018. – 250 с.

Кнышов А.В., Осипова М.С.[Анализ теоретических основ мотивационной модели ожиданий Виктора Врума](https://elibrary.ru/item.asp?id=29914933) // Кнышов А.В., Осипова М.С. [NovaUm.Ru](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34532158). 2017. [№ 8](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34532158&selid=29914933). - 34 c.

Мухаметлатыпов Ф.У., Гиндуллина Г.И //[Текучесть кадров: понятие, причины, задачи, мероприятия по снижению текучести кадров](https://elibrary.ru/item.asp?id=21758472)//Мухаметлатыпов Ф.У., Гиндуллина Г.И. -[Актуальные проблемы экономического развития](https://elibrary.ru/item.asp?id=21722562) Сборник статей Международной научно-практической конференции . Ответственный редактор: Сукиасян А.А.2014. С. 64-65.

1. Новиков И.В., Уткина В.А., Семенова Н.К. [Мотивация в менеджменте: материальная и нематериальная](https://elibrary.ru/item.asp?id=25964246)//Новиков И.В., Уткина В.А., Семенова Н.К. // [Молодой ученый](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34235778). 2016. [№ 9 (113)](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34235778&selid=25964246). – 671 с.
2. Петухова В.В. // Хрестоматия по общей психологии. Психология мышления / Под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, Петухова. В.В. М.: Изд-во МГУ, 1981. – 340 с.
3. Пешкова Н.Н., Темпель О.А., Темпель Ю.А [Двухфакторная теория мотивации герцберга как один из методов эффективного управления профессиональной деятельностью человека](https://elibrary.ru/item.asp?id=22462405) //Пешкова Н.Н., Темпель О.А., Темпель Ю.А. // В сборнике: [Проблемы устойчивого развития российских регионов](https://elibrary.ru/item.asp?id=22283771) материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. ответственный редактор Л. Н. Руднева. 2015. – 407 c.

Савченко М.М., Дмитриева О.В.[Анализ содержательных теорий мотивации](https://elibrary.ru/item.asp?id=24809106)// Савченко М.М., Дмитриева О.В. //В сборнике: [Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке](https://elibrary.ru/item.asp?id=24808953) Сборник научных статей Международной научно-практической конференции, посвященной 85-летию СибГИУ. Сибирский государственный индустриальный университет. 2015. - 289 c.

1. [Современные тенденции развития в области экономики и управления](https://elibrary.ru/item.asp?id=35457834) // Материалы Международной научно-практической конференции / 2018
2. Тихонова, А. Д.  Мотивация персонала в рамках развития систем управления корпоративными знаниями / Staff motivation in the development of corporate knowledge management systems. By: Тихонова, А. Д. Creative Economy. 2018
3. Трифонова И.В. Мотивация персонала и использование форм материального стимулирования на предприятии / И.В. Трифонова // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы VI международной научной конференции (г. Санкт-Петербург, декабрь 2017 г.). — СПб.: Свое издательство, 2017. - 110 с.

Шубина Н.А. Материальное и нематериальное стимулирование труда: организационный опыт и общественное мнение // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXIII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 8(23).

Якимчук Т.А. Оценка эффективности проектов в области управления персоналом// Экономика и социум №3(22), 2016

1. Soloviova A.V. // [Systems of personnel motivation in various countries of the world](https://elibrary.ru/item.asp?id=20235112) Soloviova A.V. // [Экономика и предпринимательство](https://elibrary.ru/contents.asp?id=33844746). 2013. [№ 9 (38)](https://elibrary.ru/contents.asp?id=33844746&selid=20235112). – 134 с.

Интернет-ресурсы и электронные базы данных

URL: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/motivation/> // Оксфордский словарь (Дата обращения 21.11.2018)

URL: <http://vocable.ru/> // Национальная экономическая энциклопедия (Дата обращения 21.11.2018)

URL: <https://www.merriam-webster.com/> // Словарь Мериам-Вебстер (Дата обращения 21.11.2018)

URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21820654> // Губарев Р.В. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда/ Губарев Р.В. (Дата обращения 22.11.2018)

URL: https://nafi.ru // Исследования Аналитического центра НАФИ (Дата обращения 14.12.2018)

Внутренние документы компании Hit Fitness

1. Материалы компании Hit Fitness: Бухгалтерская отчетность
2. Материалы компании Hit Fitness: Данные по уволенным и уволившимся сотрудникам за 2018 год
3. Материалы компании Hit Fitness: Динамика продаж за февраль 2019
4. Материалы компании Hit Fitness: Кадровая статистика
5. Материалы компании Hit Fitness: Организационная структура фитнес-клуба Hit Fitness
6. Материалы компании Hit Fitness: Отчет по продажам за 2018 год
7. Материалы компании Hit Fitness: Отчет эффективности менеджеров отдела продаж Hit Fitness за февраль 2019

## **Приложение 1**

**Анкета на изучение удовлетворенности сотрудников компании Hit Fitness имеющейся системой материального и нематериального стимулирования**

Уважаемый сотрудник компании!
Просим Вас принять участие в исследовании системы материального и нематериального стимулирования в Вашей компании для установления соответствия имеющейся системы Вашим требованиям и ожиданиям.
Анкета анонимная (нет необходимости указывать имя).
Правила заполнения: подчеркните ответ, соответствующий Вашему мнению или предложите свой вариант ответа.

1.Какие методы стимулирования (материальные и нематериальные) применяются в организации, в которой Вы работаете?

2. Удовлетворены ли Вы данными методами мотивации?

* Да, удовлетворен
* Скорее да, чем нет
* Скорее нет, чем да
* Нет, не удовлетворен
* Затрудняюсь ответить

3. Оцените по десятибалльной шкале применяемую в Вашей компании систему мотивации.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Какие мотивы трудовой деятельности являются для Вас приоритетными?

* Материальные
* Самовыражение
* Безопасность
* Карьера
* Социальные
* Самоуважение
* Другое

5. Какие из материальных (денежных/ неденежных) стимулов увеличили бы на Вашу заинтересованность в повышении эффективности трудового процесса?

* Заработная плата
* Возможность бесплатно заниматься в фитнес-клубе
* Индексация заработной платы
* Повышение квалификации за счет фирмы
* Длительный оплачиваемый отпуск
* Другие

7. Какие из социальных мотивов для Вас наиболее актуальны?

* Желание работать в устоявшемся рабочем коллективе
* Дружеское общение с коллегами по работе
* Ощущение своей необходимости людям
* Другое

8.Считаете ли Вы, совершенствование методов мотивации на предприятии повышает заинтересованность в работе и личной эффективности?

* Да
* Скорее да, чем нет
* Скорее нет, чем да
* Нет
* Затрудняюсь ответить

## **Приложение 2**

**Тест на определение мотивационного типа по Герчикову В.И.**

Уважаемый сотрудник компании!
Просим Вас принять участие в исследовании Вашей принадлежности к определенному мотивационному типу.
Анкета анонимная (нет необходимости указывать имя).
Правила заполнения: подчеркните ответ, соответствующий Вашему мнению.

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.

2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.

3. Что я чувствую себя полезным и нужным.

4. Что мне за нее относительно неплохо платят.

5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ:

1. Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.

2. В своей работе я полный хозяин.

3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.

4. Я ценный, незаменимый для организации работник.

5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.

2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.

3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.

4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.

5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Если предложат намного более высокую зарплату.

2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.

3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

4. Если это очень нужно для организации.

5. При всех обстоятельствах я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

2. Это прежде всего плата за мои знания, квалификацию.

3. Оплата за общие результаты деятельности организации.

4. Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.

5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте:

6. Заработная плата и премии

1. Очень важно.

2. Не очень важно.

3. Совсем не важно.

7. Доплаты за квалификацию

1. Очень важно.

2. Не очень важно.

3. Совсем не важно.

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

1. Очень важно.

2. Не очень важно.

3. Совсем не важно.

9. Социальные выплаты и льготы, пособия

1. Очень важно.

2. Не очень важно.

3. Совсем не важно.

10. Доходы от капитала, акций

1. Очень важно.

2. Не очень важно.

3. Совсем не важно.

11. Любые дополнительные приработки

1. Очень важно.

2. Не очень важно.

3. Совсем не важно.

12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности

1. Очень важно.

2. Не очень важно.

3. Совсем не важно.

13. Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.

1. Очень важно.

2. Не очень важно.

3. Совсем не важно.

14. Выигрыш в лотерею, казино и т. п.

1. Очень важно.

2. Не очень важно.

3. Совсем не важно.

15. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ:

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4. Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.

5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

2. Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.

3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.

2. Да, потому что это может увеличить мой доход.

3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

4. Вряд ли: на заработке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.

5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ.  Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Наиболее интересную, творческую.

2. Наиболее самостоятельную, независимую.

3. За которую больше платят.

4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».

5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. Что Вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.

2. Уровень его профессионализма, квалификации.

3. Насколько хорошо он «устроился».

4. Насколько его уважают в организации.

5. Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов:

1. Освоить новую профессию.

2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.

3. Перейти на менее удобный режим работы.

4. Работать более интенсивно.

5. Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.

6. Скорее всего я просто уйду из этой организации.

22. Если Вы руководитель, то, что Вас привлекает прежде всего в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2. Возможность принести наибольшую пользу организации.

3. Высокий уровень оплаты.

4. Возможность организовывать работу других людей.

5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.

6. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2. Не против, если это нужно для пользы дела.

3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.

4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.

5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.

6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.

7. Да, чем я хуже других?

8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Спасибо!

Определите количество ответов в каждой колонке. Колонка с максимальным количеством баллов (за каждый ответ – один балл) указывает на ведущий тип мотивации.

## **Приложение 3**

**Идентификация типов трудовой мотивации**

|  |  |
| --- | --- |
| Вопросы | Типы трудовой мотивации,идентифицируемые соответствующимивариантами (номерами) ответов |
| ИН | ПР | ПА | ХО | ЛЮ |
| 1 | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 |
| 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 |
| 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 |
| 4 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 |
| 5 | 1 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| 6 |   |   |   |   |   |
| 7 | 1 | 1 | 3 | 3 |   |
| 8 | 1 | 3 | 3 |   | 1 |
| 9 |   | 3 |   |   | 1 |
| 10 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 11 | 1 |   | 3 |   | 1 |
| 12 | 1 | 1 |   | 3 | 3 |
| 13 |   |   |   | 1 |   |
| 14 | 3 | 3 |   |   | 1 |
| 15 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 |
| 16 | 5 | 2 | 3 | 1 | 4 |
| 17 | 4 | 2 | 1 | 3 | 5 |
| 18 | 2 | 4 | 1 | 3, 1 | 5 |
| 19 | 3 | 1 | 5 | 2 | 4 |
| 20 | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 |
| 21 | 4, 6 | 1, 4, 7 | 1, 2, 4, 5 | 1, 2, 4 | 2, 5 |
| 22 | 3, 6 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 23 | 4, 6 | 3, 5 | 2 | 1, 3 | 7, 8 |
| Итого: |   |   |   |   |   |

Интерпретация результата

Характеристика люмпенизированного типа:

* все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
* согласен на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше;
* низкая квалификация;
* не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
* низкая активность и выступление против активности других;
* низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
* стремление к минимизации усилий.

Характеристика инструментального типа:

* интересует цена труда, а не его содержание (т. е. труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
* важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
* важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Характеристика профессионального типа:

* интересует содержание работы;
* не согласен на неинтересную для него работу, сколько бы за нее ни платили;
* интересуют трудные задания – возможность самовыражения;
* считает важной свободу в оперативных действиях;
* важно профессиональное признание как лучшего в профессии.

Характеристика патриотического типа:

* необходима идея, которая будет им двигать;
* важно общественное признание участия в успехе;
* главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме.

Характеристики хозяйского типа:

* добровольно принимает на себя ответственность;
* характеризуется обостренным требованием свободы действий;
* не терпит контроля.

## **Приложение 4**

**Календарный график выполнения работ**

**и консультаций с руководителем практики**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Недели** | **Краткое содержание работ** | **Выполнение** |
| **1 неделя** | Анализ производственно-экономических материалов компании | Оценка эффективности работы отдела продаж |
| **2 неделя** | Рассмотрение организационной структуры компании | Оценка эффективности системы управления персоналом  |
| **3 неделя** | Проведение анкетирования сотрудников по двум опросам | Выявление степени удовлетворенности сотрудников системой стимулирования и определение мотивационного типа каждого сотрудника отдела продаж. |
| **4 неделя** | Разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования в компании Hit Fitness | Определение векторов развития компании в вопросе управления персоналом. Разработка конкретной системы мероприятий для улучшения материального и нематериального стимулирования. |

1. Ежова М.И. [Способы и виды нематериальной мотивации персонала](https://elibrary.ru/item.asp?id=26708225)/ Ежова М.И.// [Мотивация и оплата труда](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34265485). 2016. [№ 3](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34265485&selid=26708225). С. 166-178. [↑](#footnote-ref-1)
2. URL: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/motivation/> // Оксфордский словарь (Дата обращения 21.11.2018) [↑](#footnote-ref-2)
3. URL: <http://vocable.ru/> // Национальная экономическая энциклопедия (Дата обращения 21.11.2018) [↑](#footnote-ref-3)
4. URL: <https://www.merriam-webster.com/> // Словарь Мериам-Вебстер (Дата обращения 21.11.2018) [↑](#footnote-ref-4)
5. Трифонова И.В. Мотивация персонала и использование форм материального стимулирования на предприятии / И.В. Трифонова // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы VI международной научной конференции (г. Санкт-Петербург, декабрь 2017 г.). — СПб.: Свое издательство, 2017. - 110 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. #  [Мальшина Н.А.](https://www.bookvoed.ru/author?id=92356) Человек и его потребности: Учебное пособие для бакалавров /[Мальшина Н.А.](https://www.bookvoed.ru/author?id=92356) Издательство «Дашков и К», 2015. – 115 с.

 [↑](#footnote-ref-6)
7. Ежова М.И. [Способы и виды нематериальной мотивации персонала](https://elibrary.ru/item.asp?id=26708225)/ Ежова М.И.// [Мотивация и оплата труда](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34265485). 2016. [№ 3](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34265485&selid=26708225). С. 166-178. [↑](#footnote-ref-7)
8. Шапиро С.А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности: монография/ С.А. Шапиро. М.: ИД «АТИСО», 2015. – 254 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. URL: <http://vocable.ru/> // Национальная экономическая энциклопедия (Дата обращения 21.11.2018) [↑](#footnote-ref-9)
10. URL: <http://vocable.ru/> (Дата обращения 21.11.2018) [↑](#footnote-ref-10)
11. Савченко М.М., Дмитриева О.В.[Анализ содержательных теорий мотивации](https://elibrary.ru/item.asp?id=24809106)// Савченко М.М., Дмитриева О.В. //В сборнике: [Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке](https://elibrary.ru/item.asp?id=24808953) Сборник научных статей Международной научно-практической конференции, посвященной 85-летию СибГИУ. Сибирский государственный индустриальный университет. 2015. - 132-136 c. [↑](#footnote-ref-11)
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. // Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф Изд-во «Вильямс», пер. Оксана Медведь, 2017.-261-269 с [↑](#footnote-ref-12)
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. // Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф/ Изд-во «Вильямс», пер. Оксана Медведь, 2017.-263 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. // Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф/ Изд-во «Вильямс», пер. Оксана Медведь, 2017.-264 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. // Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф/ Изд-во «Вильямс», пер. Оксана Медведь, 2017.-266 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Грищенко И.Н. [Лидерство: потребность во власти](https://elibrary.ru/item.asp?id=24146509) // Грищенко И.Н. [Europaische Fachhochschule](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34108287). 2015. [№ 7](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34108287&selid=24146509).- 75 c. [↑](#footnote-ref-16)
17. Atkinson J. W. Motivation and Achievement. // Atkinson J. W. Washington, 1974 (et. J.O.Raynor) [↑](#footnote-ref-17)
18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. // Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф/ Изд-во «Вильямс», пер. Оксана Медведь, 2017.-270 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Пешкова Н.Н., Темпель О.А., Темпель Ю.А [Двухфакторная теория мотивации герцберга как один из методов эффективного управления профессиональной деятельностью человека](https://elibrary.ru/item.asp?id=22462405) //Пешкова Н.Н., Темпель О.А., Темпель Ю.А. // В сборнике: [Проблемы устойчивого развития российских регионов](https://elibrary.ru/item.asp?id=22283771) материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. ответственный редактор Л. Н. Руднева. 2015. С. 404-407. [↑](#footnote-ref-19)
20. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. // Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф/ Изд-во «Вильямс», пер. Оксана Медведь, 2017.-272 с [↑](#footnote-ref-20)
21. Кнышов А.В., Осипова М.С.[Анализ теоретических основ мотивационной модели ожиданий Виктора Врума](https://elibrary.ru/item.asp?id=29914933) // Кнышов А.В., Осипова М.С. [NovaUm.Ru](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34532158). 2017. [№ 8](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34532158&selid=29914933). - 22-25 c. [↑](#footnote-ref-21)
22. URL: <https://www.merriam-webster.com/> // Словарь Мериам-Вебстер (Дата обращения 5.12.2018) [↑](#footnote-ref-22)
23. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. // Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф/ Изд-во «Вильямс», пер. Оксана Медведь, 2017.-274 с [↑](#footnote-ref-23)
24. Балинская М.К. [Анализ моделей мотивации](https://elibrary.ru/item.asp?id=32851014) // Балинская М.К.[Синергия Наук](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34845496). 2018. [№ 22](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34845496&selid=32851014). - 86-94 c. [↑](#footnote-ref-24)
25. Балинская М.К. [Анализ моделей мотивации](https://elibrary.ru/item.asp?id=32851014) // Балинская М.К.[Синергия Наук](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34845496). 2018. [№ 22](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34845496&selid=32851014). - 94 c. [↑](#footnote-ref-25)
26. Якимчук Т.А. Оценка эффективности проектов в области управления персоналом// Экономика и социум №3(22), 2016 [↑](#footnote-ref-26)
27. Мухаметлатыпов Ф.У., Гиндуллина Г.И //[Текучесть кадров: понятие, причины, задачи, мероприятия по снижению текучести кадров](https://elibrary.ru/item.asp?id=21758472)//Мухаметлатыпов Ф.У., Гиндуллина Г.И. -[Актуальные проблемы экономического развития](https://elibrary.ru/item.asp?id=21722562) Сборник статей Международной научно-практической конференции . Ответственный редактор: Сукиасян А.А.2014. С. 64-65. [↑](#footnote-ref-27)
28. Вторушин, Н.А., Потапов, А.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: настоящее и будущее/ Н.А. Вторушин, А.М. Потапов //. Вестник науки Сибири. - 2015. - № 4. [↑](#footnote-ref-28)
29. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изда. Доп. И перераб. – ИНФРА-М,2013. – 695с. [↑](#footnote-ref-29)
30. Якимчук Т.А. Оценка эффективности проектов в области управления персоналом// Экономика и социум №3(22), 2016 [↑](#footnote-ref-30)
31. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изда. Доп. И перераб. – ИНФРА-М,2013. – 695с. [↑](#footnote-ref-31)
32. Якимчук Т.А. Оценка эффективности проектов в области управления персоналом// Экономика и социум №3(22), 2016 [↑](#footnote-ref-32)
33. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изда. Доп. И перераб. – ИНФРА-М,2013. – 695с. [↑](#footnote-ref-33)
34. URL: https://nafi.ru // Исследования Аналитического центра НАФИ (Дата обращения 14.12.2018) [↑](#footnote-ref-34)
35. URL: https://nafi.ru // Исследования Аналитического центра НАФИ (Дата обращения 14.12.2018) [↑](#footnote-ref-35)
36. URL: https://nafi.ru // Исследования Аналитического центра НАФИ (Дата обращения 14.12.2018) [↑](#footnote-ref-36)
37. Комаров Е. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. 2014. – 34 стр. [↑](#footnote-ref-37)
38. Петухова В.В. // Хрестоматия по общей психологии. Психология мышления / Под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, Петухова. В.В. М.: Изд-во МГУ, 1981. – 259 с. [↑](#footnote-ref-38)
39. Кинан К. Менеджмент на ладони. Эффективная мотивация. – М.: изд-во «Эксмо», 2015. – 80 с. [↑](#footnote-ref-39)
40. Приложение 2 – Тест на определение мотивационного типа по Герчикову [↑](#footnote-ref-40)
41. В.И. Герчиков Менеджмент/ В.И.Герчиков - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: 2010. — 478 с [↑](#footnote-ref-41)
42. Материалы компании Hit Fitness: Отчет по продажам за 2018 год [↑](#footnote-ref-42)