Санкт-Петербургский государственный университет

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

По направлению Управление персоналом

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Выполнила:

Бакалавриант 4 курса, УП-4 группы

Бирюк Дарья Александровна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/Подпись/

Научный руководитель:

Кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры управления и планирования социально-экономических процессов наук

Пензина Ольга Сергеевна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/Подпись/

Санкт-Петербург

2017

Содержание

[Введение - 3 -](#_Toc482570805)

[Глава 1 Концептуальные основы мотивации персонала в процессе управления розничными продажами - 5 -](#_Toc482570806)

[1.1 Основные понятия и сущность мотивации и стимулирования персонала - 5 -](#_Toc482570807)

[1.2 Эволюция подходов к мотивации персонала - 8 -](#_Toc482570808)

[1.2 Особенности мотивации трудовой деятельности персонала розничной торговли - 13 -](#_Toc482570809)

[Глава 2 Управление системой мотивации персонала как механизм повышения эффективности деятельности предприятия - 17 -](#_Toc482570810)

[2.2 Элементы системы мотивации и стимулирования персонала - 17 -](#_Toc482570811)

[2.2 Современные методы формирования и совершенствования системы мотивации персонала в организации - 20 -](#_Toc482570812)

[Глава 3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала компании «Улыбка Радуги» - 29 -](#_Toc482570813)

[3.1 Общая характеристика компании «Улыбка Радуги» - 29 -](#_Toc482570814)

[3.2 Анализ внешней и внутренней среды компании «Улыбка Радуги» - 30 -](#_Toc482570815)

[3.3 Анализ системы мотивации сотрудников компании «Улыбка Радуги» - 40 -](#_Toc482570816)

[3.4 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации в компании «Улыбка Радуги» - 48 -](#_Toc482570817)

[Заключение - 58 -](#_Toc482570818)

[Список использованных источников - 59 -](#_Toc482570819)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 1 - 62 -](#_Toc482570820)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 2 - 63 -](#_Toc482570821)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 3 - 65 -](#_Toc482570822)

# **Введение**

В современных условиях на рынке труда обостряется борьба между работодателями за высококвалифицированных и компетентных работников. Компании осознают, что важнейшим фактором успеха является трудовой потенциал их персонала. В сфере розничных продаж такой фактор выражается в высоком уровне клиентоориентированности персонала и качестве, оказываемых услуг. Повышать данные показатели работодатель может за счет эффективного управления персоналом. Именно поэтому мотивацию персонала можно назвать одной из ключевых функций управления персоналом. Грамотно выстроенная, в соответствии со стратегией бизнеса и интересами самих сотрудников, система мотивации и стимулирования персонала позволяет привлекать и удерживать ценных сотрудников, а также повышать качество, выполняемой ими работы.

Многообразие методов и вариантов формирования системы мотивации персонала, большое количество теорий и классификаций мотивации, а также особенности деятельности работы компаний розничной торговли определяют *актуальность данной работы*, заключающуюся в сложности выбора и совместимости наиболее результативных инструментов совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала, позволяющих повысить эффективность деятельности организации.

*Объектом исследования* выступает процесс формирования и совершенствования системы мотивации в компании.

*Предметом исследования* являются инструменты системы мотивации и стимулирования сотрудников, способные повысить эффективность деятельности компании сферы розничной торговли.

*Цель дипломной работы* заключается определении наиболее действенных инструментов повышения эффективности системы мотивации в компании розничной торговли. Для реализации данной цели были поставлены следующие задачи:

* определить основные понятия и сущность мотивации и стимулирования персонала;
* проанализировать классические и современные концепции мотивации трудовой деятельности работников;
* рассмотреть особенности мотивации персонала розничной торговли;
* изучить структуру системы мотивации персонала в организации и ее элементы;
* изучить современные методы диагностирования и формирования системы мотивации персонала;
* описать деятельность компании «Улыбка Радуги»;
* провести анализ внутренней и внешней среды компании с целью определения роли системы мотивации персонала в рамках функциональной деятельности организации;
* провести диагностирование существующей системы мотивации персонала в компании «Улыбка Радуги»;
* определить конкретные инструменты системы мотивации персонала, способствующие преодолению несовершенств существующей системы мотивации в компании «Улыбка Радуги»;
* оценить экономическую эффективность внедрения рекомендованных инструментов системы мотивации и стимулирования сотрудников на примере компании «Улыбка Радуги».

*Методологией исследования* в данной работе является теоретический анализ и синтез,

изучение и обобщение литературы. Также в работе использован системный подход и сравнение альтернатив с последующим использованием метода принятия управленческих решений. При написании работы были использованы учебные издания и статьи российских авторов, рассматривающих данную тему, нормативно правовые документы, рейтинги и интернет ресурсы.

*Практическая значимость* работы состоит в том, что теоретические выводы, методы и инструментарий диагностирования и совершенствования системы мотивации, обоснованные в работе, могут быть использованы в процессе управления, формирования и модернизации системы мотивации. Кроме того, предложенные автором рекомендации по совершенствованию системы мотивации в компании «Улыбка Радуги» могут быть успешно реализованы.

Цели и задачи сформировали структуру работы, которая состоит из ведения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. В первой главе раскрываются теоретические аспекты понятий мотивации и стимулирования персонала, рассматриваются теоретические и современные концепции мотивации персонала и их особенности применения на практике, а также определяются особенности персонала розничной торговли методы его мотивации. Во второй главе обозначены элементы системы мотивации и рассмотрены современные методы диагностирования и разработки данной системы. В третьей главе описана общая характеристика компании «Улыбка Радуги», проведен анализ ее внешней и внутренней среды, а также анализ существующей системы мотивации в компании. По итогам диагностирования предложены рекомендации по совершенствованию и оценена экономическая эффективность от их реализации.

# **Глава 1 Концептуальные основы мотивации персонала в процессе управления розничными продажами**

## **Основные понятия и сущность мотивации и стимулирования персонала**

Мотивация деятельности человека в самом широком смысле определяется как процесс побуждения к действию для достижения какой-либо цели. Этот сложный психологический процесс, протекающий как на сознательном уровне, так и на бессознательном, обусловлен внутренними и внешними движущими силами. Природа этих сил многогранна и имеет отношение к разным сторонам жизнедеятельности человека. Как наиболее важные составляющие проявления мотивации А. Я. Кибанов выделяет физиологическую, психологическую и социальную.[[1]](#footnote-1) С физиологической точки зрения, мотивация представляет собой системные возбуждения центральной нервной системы человека с целью побуждения к действию для удовлетворения физиологических потребностей (пищевых, половых, защитных и т.д.). В свою очередь, психологическая мотивация определяется как процесс формирования мотивов деятельности человека. Мотивы - внутренне-психологические двигатели человеческого поведения. В социальном контексте мотивация – основа осознанного поведения индивида в обществе, определяющего его социальную активность. На этом уровне важную роль в мотивации играют стимулы, т.е. внешние побуждения, воздействующие на поведение индивида. В процессе трудовой мотивации интегрируются все три рассмотренные выше компонента. Так в трудовой деятельности человек удовлетворяет свои физиологические потребности, реализуется и развивается как личность и участвует в социально-трудовых отношениях.

Среди ученых, исследователей, специалистов и практиков существует множество точек зрения по поводу природы и истинного определения понятия «мотивация». Поэтому в данной работе термин «мотивация» будет употребляться в значении процесса побуждения индивида к труду, путем совокупного воздействия на систему внутренних (мотивов) и внешних (стимулов) побудительных сил. Несмотря на то, что множество авторов определяют трудовую мотивацию через разные аспекты жизнедеятельности человека и разные области знаний, единым остается набор из трех ключевых составляющих понятия мотивация: потребности, мотивы и стимулы.

*Потребность* – психологическое и физическое состояние нужды человека в чем-либо, способствующее побуждению к удовлетворению нужды. Каждый человек может по-разному реагировать на возникающую потребность в зависимости от различных условий: потребности могут быть удовлетворены, подавлены или проигнорированы на какой-то момент времени. Отличительное свойство человеческих потребностей – их возобновляемость. При удовлетворении какой-либо нужны через время, она может возникнуть снова. При этом новые потребности могут менять форму и характер воздействия на человека. Также потребности возникают как осознанно, так и бессознательно.

Итак, если потребность – это объективное свойство человека нуждаться в чем-либо, то *мотив* – это побудительная причина осуществления деятельности, вызванная неудовлетворенными потребностями и регулируемая системой ценностей, интересов, установок человека и ограничениями внешней среды. С точки зрения, психофизиологии формирование мотивов происходит в несколько этапов: осознание потребностей индивидом; представление блага, способного удовлетворить потребности индивида; определение связи между потребностью и благом, оценка вероятности достижения цели, взвешивание затрат на достижение цели и определение цены трудовой деятельности. Но мотив труда формируется лишь при условии, что труд – основной (или единственный) способ получения блага. Следовательно, мотив в трудовой деятельности – это субъективная причина осуществления трудовой деятельности работником для удовлетворения его потребностей. Как наиболее распространённые мотивы трудовой деятельности Литвинюк А. А. выделяет:

* социальные мотивы, определяющие основную ценность трудовой деятельности в общении и социализации;
* альтруистические мотивы, основанные на потребности полной самоотдаче делу;
* мотивы самоутверждения, основанные на потребности в саморазвитии и профессиональном росте;
* мотивы властвования, связанные с желаниями доминировать и руководить;
* мотивы конкуренции, основанные на стремлении к соперничеству; проявляются у работников, чья личная эффективность усиливается в ситуации конкурентной борьбы;
* мотивы стабильности, связанные с потребностью ощущения жизненной стабильности и надежности, характерны в большинстве случаев для женщин и пожилых людей;
* мотивы приобретения, обусловленные потребностью в обладании и развитии новых знаний, навыков и умений. [[2]](#footnote-2)

Таким образом, мотивы трудовой деятельности определяются внутренними побудителями человека, которые движут им в процессе трудовой деятельности. В свою очередь, *стимулы* (от лат. stimulus — острый металлический наконечник на шесте, которым погоняют буйвола (быка), запряженного в повозку) – это внешние побудители трудовой деятельности. Стимулы воздействуют на поведения человека, активизируя или преобразуя мотивы. В трудовом аспекте стимулы определяются как блага, способные удовлетворить потребности персонала и имеющиеся в распоряжении организации.

Понятия мотив и стимул тесно связаны не только между собой, но и с такими категориями как стимулирование и мотивирование, являющиеся способами воздействия на мотивацию человека.

*Мотивирование* – процесс воздействия на ценностные ориентиры и потребности человека, с целью изменения, перенаправления или формирования определенных мотивов его трудовой деятельности. Исходя из того, что мотивация персонала характеризуется воздействием внутренних и внешних движущих сил, можно выделить два способа мотивирования сотрудников.

Первый способ характеризуется влиянием на поведение сотрудника и относительно стабильные индивидуально-психологические, мотивационные, социально-демографические характеристики его личности, которые могут меняться в процессе воспитания и обучения. Стоит отметить, что данный способ сложен и может продолжаться достаточно долго, но в современной компании одна из главных задач – формирование внутренней мотивации сотрудников. Если работник осознает свои трудовые мотивы и перестает ощущать зависимым от подкреплений со стороны руководства, можно говорить о *самомотивации*. В свою очередь, самомотивация работников повышает эффективность труда, поскольку у сотрудников развивается заинтересованность в труде и, соответственно, отпадает необходимость в некоторых других стимулах.

Второй способ основывается на мотивации внешними побудительными силами, т.е. находящимися вне личности и ее поведения. Данный способ мотивирования также можно назвать внешней мотивацией или *стимулированием*. Стимулирование – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств побудить сотрудников к труду, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.[[3]](#footnote-3) Соответственно, моральное стимулирование подразумевает морально-материальное стимулирование (т.е. стимулирование свободным временем, карьерным ростом и т.д.) и морально-психологическое (похвала, публичное признание, благоприятный организационный климат и т.д.). А материальное стимулирование включает в себя материально-денежное стимулирование (заработная плата, премия) и материально-неденежное (социальный пакет, оплата транспорта, оплата питания и т.д.). Данный способ краткосрочен в периоде своего воздействия.

Таким образом, можно заметить, что мотивация – весьма неоднозначная категория в ее понимании. С одной стороны, она является одной из важнейших функцией управления человеческими ресурсами, связанной с воздействием на поведение и результаты трудовой деятельность работников. А с другой стороны, данное понятие подразумевает сложный психологический процесс осознания человеком своих глубинных мотивов, потребностей и выбора модели поведения для их удовлетворения. В свою очередь, компания может оказывать влияние на мотивацию сотрудников с помощью внешнего побуждения – стимулирования. В контексте данной работы стимулирование персонала будет пониматься как система мотивации персонала, стимулирование единственный доступный инструмент для компании, позволяющий влиять на мотивацию сотрудников.

## **Эволюция подходов к мотивации персонала**

В классической теории мотивации персонала принято выделять мотивацию, ориентированную на психологические процессы, влияющие на потребности индивида и мотивацию, ориентированную на содержание потребностей. Кроме того, существует доклассическая теория – инструментальная. Теории мотивации раскрывают сущность мотивов трудовой деятельности, определяют инструментарий для управления этими мотивами, а также являются основой для создания современных концепций управления мотивацией персонала и разработки программ анализа и совершенствования систем мотивации в компаниях. Классические теории мотивации и их ограничения в применении на практике кратко рассмотрены в табл.1.

Таблица - 1 Классические концепции мотивации персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название теории | Сущность теории | Ограничения в практике |
| Инструментальная теория  Ф. У. Тейлора | Теория основана на методе «кнута и пряника» и принципе следствия, подразумевающему, что каждое действие ведет к определенному результату. Основным мотивом труда Ф. Тейлор считал материальное вознаграждение. | Метод «кнута и пряника» эффективен в основном в условиях административно-командной системы и при рутинных операциях с незначительной содержательной частью. |
| Содержательные теории | | |
| Теория потребностей А. Маслоу | Мотивация определяется как функция удовлетворения иерархии потребностей, которые делятся на уровни. Первичные: физиологические и потребности в безопасности. Вторичные: социальные, потребности в уважении и признании, потребности самоактуализации. Неудовлетворенные потребности побуждают людей к действиям, а после удовлетворения потребности возникает следующая уровнем выше. | В данной теории понимается, что базовые потребности являются доминирующими. Но разные люди имеют различные приоритет, так потребности более высокого уровня могут оказаться для них важнее потребностей низшего уровня. |
| Теория существования, связи и роста К.Альдерфера | Существует иерархия потребностей: существования (физиологические и потребность безопасности), связи (потребности принадлежать к социальной группе, признания и уважения) и роста (самовыражения; признания; стремление к развитию). Но в отличие от иерархии Маслоу движение от удовлетворенной потребности к неудовлетворенной может происходить как снизу вверх, так и сверху вниз. | Основным методом управления мотивацией в рамках данной теории является переключение ведущих потребностей работника. Но частая подмена «дорогих» стимулов на более «бюджетные» может снизить эффективность мотивационных мероприятий в целом. |
| Теория приобретенных потребностей Д.МакКлелланда | В данной теории определяется три группы потребностей: потребность достижения, потребность соучастия, потребность властвования. Данные потребности не всегда врожденные и могут быть приобретенными, но человек с рождения может быть ориентирован на ту или иную группу потребностей. | На практике данная классификация потребностей наиболее востребована и применима в вопросах лидерства и в мотивации топ-менеджмента. |

Продолжение таблицы 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга | Ф. Герцберг выделил две группы факторов, определяющих степень удовлетворенности работой: гигиенические факторы, связанные с окружающей средой, в которой осуществляется работа, и мотивирующие, связанные с характером работы. При этом наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиться неудовлетворению работой. | Особенность применяя данной теории заключается в разном восприятии людьми одних и тех же факторов. К примеру, для людей с низкой потребностью в самовыражении факторы-мотиваторы могут быть стрессом и снижать удовлетворенность трудом. |
| Процессуальные теории | | |
| Теория ожидания В. Врума | Теория описывает процесс выбора индивидом того или иного поведения в трудовой деятельности. Математически мотивация труда работника определяется как произведение трех множителей: 1) Ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты; 2) Ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение; 3) Ожидаемая ценность вознаграждения/валентность. Числовая интерпретация понятий варьируется от 0 до1. | Для эффективного применения на практике теории ожидания на практике сотрудник должен понимать и видеть четкую связь между усилиями и ожидаемым вознаграждением, тогда это повлечёт увеличение его личной эффективности. |
| Теория справедливости Д.Адамса | В данной теории основой трудовой мотивации выступает справедливое вознаграждение. Работники соотносят сопоставляют свои усилия, приложенные к работе с вознаграждение за нее, а также соотносят свои усилия и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других работников. | Сложность использования на практике данной теории заключается в субъективном представлении каждого о справедливости. К тому же, в некоторых случаях неравенство мотивирует работников на более высокую активность труда. |
| Комплексная модель мотивации Портера-Лоулера | Данная теория объединяет элементы теории ожидания и теории справедливости. Модель подразумевает связь четырех переменных: затраченные усилия, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. | На практике ценность затраченных усилий работником меняется со временем, а при неизменности вознаграждения возникает эффект привыкания |

*Источник:* составлено автором

Таким образом, можно заметить, что все классические теории мотивации создали общетеоретическую основу для большинства управленческих наук, но несмотря на научное многообразие трудов данная тема остается изученной не до конца. В частности, это касается практической направленности и несостоятельности инструментария для создания эффективной системы мотивации. Стоит отметить, что большинство классических теорий разрабатывалось в индустриальном обществе, применялись на производстве, где результаты труда легко измеримы и управляемы. В сегодняшнем же постиндустриальном обществе мире подобные устаревшие подходы часто приводят к демотивации персонала. Поэтому кризис систем мотивации персонала порождает новые концепции, имеющие более высокую практическую направленность для современных организаций и фокус на индивидуальные характеристики личности, при этом основаниями новых концепций все же являются классические теории. Современные концепции мотивации персонала и их практическое применение подробнее рассмотрены в табл.2.

Таблица - 2 Современные концепции мотивации персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название теории | Сущность теории | Практическое применение |
| Концепция параллельного мотивирования  Л. С. Выготского | Данный подход тесно связан с трансформацией систем потребностей содержательных теорий. Суть подхода заключается в действии параллельных и независимых мотивирующих факторов личности. Иными словами, иерархия потребностей должна реализовываться комплексно и одномоментно, а не ступенчато как в теории Маслоу. Т.е. система мотивации обеспечивает удовлетворение потребностей сотрудников сразу по всем категориям. | Если компания предоставляет возможность сотрудникам удовлетворять высшие потребности, то тем самым создает благоприятные условия для работы и развития персонала. |
| Модель «мотивационного комплекса трудовой деятельности» А. А. Литвинюка | Данная модель интегрирует содержательный подход к мотивации через выявление мотивов трудовой деятельности и актуализирует классический процессуальный подход. В модели выделяется пять групп мотивов в процессе труда: 1) приобретения – желания получить вознаграждение за работу; 2) удовлетворения – получение положительных эмоций в процессе труда; 3) безопасности – стремление избежать наказания; 4) подчинения – обусловлены влиянием социума; 5) энергосбережения – соотношение энергозатрат и ожидаемого результата. | Данная теория позволяет прогнозировать изменения в трудовой деятельности, воздействуя на положительные и отрицательные стимулы определенную группу мотивов. |

Продолжение таблицы 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Типологическая  концепция В.И.  Герчикова | Модель В. Герчикова строится на пересечении двух осей – мотивации и трудового поведения. Сама мотивация делится на два типа: мотивация достижения и мотивация избегания. В рамках модели трудовой мотивации выделено пять типов мотивационных типов, учитывающих внутренние мотивы работы сотрудников: 1) инструментальный тип; 2) профессиональный тип; 3) патриотический тип; 4) хозяйский тип; 5) избегательный тип. [[4]](#footnote-4) | Данный подход позволяет эффективно применять различные методы стимулирования, исходя из определенного мотивационного типа работника. |
| Теория психологического контракта Э. Шейна | Согласно данной модели человеческие потребности и мотивирующие факторы меняются в зависимости от ситуации, жизненного опыта, ожиданий и возраста человека. Психологический контракт – набор ожиданий обеих сторон: сотрудника о его вознаграждении за работу и работодателя о вкладе в деятельность организации со стороны работника. Статьи психологичекого контракта не формулируются в явном виде, но их можно определить, используя элементы простых моделей Шейна: рационально-экономической, социальной и модели самоактуализации. | Определив для работника «карьерные якоря» Шейна – основные ценности в работе сотрудника, можно спрогнозировать наиболее подходящий для сотрудника метод мотивации. На основе которого определяются основные элементы его мотивации. |
| Концепция организационного роста Литвина - Стрингера.[[5]](#footnote-5) | Концепция объединяет в себе модель Макклеланда и теорию поля К. Левина. В данной концепции заключен механизм влияния организационных факторов на мотивирующие потребности. | Используя модель, представленную в концепции, можно определить какие факторы психологического климата положительно или отрицательно влияют на определенные потребности. |

*Источник:* составлено автором

Современные теории мотивации персонала, в отличие от классических теорий, имеют более высокую практическую направленность, что позволяет использовать их при разработке системы мотивации персонала.

Таким образом, в теории мотивации существует множество концепций и подходов, часто являющимися продолжением или взаимодополнением друг друга. Не существует универсального подхода, каждый имеет свои преимущества и недостатки и может использоваться в зависимости от цели и условий его применения. Однако, важно отметить, что для формирования эффективной системы мотивации персонала, безусловно, необходимо определить потребности, мотивы персонала и воздействующие на них стимулы.

## **Особенности мотивации трудовой деятельности персонала розничной торговли**

В современной мировой экономике наблюдается гигантский рост сферы услуг, которая охватывает разные виды деятельности: торговлю, транспорт, гостиницы, туризм, реклама, консультационные услуги, образование, здравоохранение, развлечения, досуг и т.д. В целом, сфера услуг представляет собой совокупность отраслей, подотраслей и видов деятельности, функционирование которых направлено на производство и реализацию услуг и духовных благ для организаций, юридических и физических лиц. В зависимости от того, в чем именного заключается оказанная услуга, сферу услуг условно делят на два сектора: производство материальных услуг и производство нематериальных услуг. Материальные услуги подразумевают неотрывную связь с материальными объектами, подобные услуги являются своего рода продолжением процесса производства в сфере обращения, транспортировки, хранения продукта, а также услуги торговли, общественного питания, транспорта и связи, бытового и коммунального хозяйства. В свою очередь, нематериальные услуги – услуги, не получающие предметно-осязательную форму. Это услуги, действия которых направлены непосредственно на человека и окружающие его условия. Реализация таких услуг неотделима от их потребления (например, услуги по реализации турпутевок, по обслуживанию туристов в гостиницах и предприятиях питания, по организации концертных выступлений, а также образование, консультирование, предоставление информации)[[6]](#footnote-6). Поскольку услуги являются специфическим видом товара, существует ряд их отличительных особенностей:

* Неосязаемость, т.е. услуги невозможно продемонстрировать, увидеть, попробовать, транспортировать, хранить, упаковывать и т.д. В связи с этой особенностью в производстве используются приемы по усилению осязаемости услуги посредством присутствия в любой форме элемента товара в ней.
* Неотделимость производства и потребления услуг, т.е. предоставление услуги может начаться только при появлении заказа на услугу или клиента.
* Неспособность услуг к хранению, т.е. услуги невозможно сделать заранее и хранить для дальнейшей реализации.
* Изменчивость услуг, т.е. колебания качества оказываемых услуг, зависящих от производителей, сезонности предоставления услуг и от уровня сервиса на конкретном предприятии в целом. Стоит отметить, что для повышения качества оказываемых услуг, необходимо определять причину их изменчивость. Наиболее распространенными причинами этого явления становятся отсутствие конкуренции, потребительское поведение и, конечно, уровень квалификации персонала, меры по его повышению, а также общая заинтересованность сотрудников в работе[[7]](#footnote-7).

Однако, отличие сферы услуг от производства заключается не только в специфике продукта, но и во взаимоотношениях продавца и покупателя, которые в свою очередь также являются частью продукта. В этой связи менеджмент сферы услуг первостепенное внимание должен уделять отношению сотрудников компании к потребителям. Так важнейшими направлениями менеджмента сферы услуг М. С. Мотышина выделяет: управление качеством предоставляемых услуг, управление производительностью в сфере услуг и подходы к управлению персоналом в целом[[8]](#footnote-8). Поэтому весомым элементом эффективного менеджмента в сфере услуг является внутренний маркетинг, связанный с мотивацией персонала к деятельности, направленной на качественное обслуживание клиентов. Качество любой оказываемой услуги в высокой степени зависит от человеческого фактора, т.е. от настроения, поведения, коммуникабельности, личностных особенностей, интереса к работе сотрудника, предоставляющего услугу клиенту. В связи с этим важной задачей для менеджмента сферы услуг становится особое внимание к связи между удовлетворенностью персонала и качеством оказываемых услуг. Ведь только персонал, удовлетворенный составляющими своей работы, сможет проявлять отзывчивость, уверенность и заинтересованность при контакте с клиентами, а это основные элементы качественной услуги.

С точки зрения внутренней мотивации, можно выделить следующие мотивы деятельности работников сферы услуг:

* безопасность, как ощущение спокойствия, надежности и уверенности в будущем;
* коммуникации, как желание общаться и взаимодействовать с клиентами и

коллективом;

* экономия, как совокупность благ, получаемых в результате работы на данном месте

(это может быть близость работы к месту жительства, наличие социальных льгот, размер оплаты труда, условия труда, удобный график работы и т.д.; но стоит отметить, что совокупность приоритетных благ для каждого работника индивидуальна);

* ощущение общественной значимости через продвижение по службе, достижение

успеха, признания со стороны окружающих.[[9]](#footnote-9)

Если говорить о стимулировании трудовой деятельности, то наиболее популярными формами оплаты труда в сфере услуг считаются:

1. Фиксированный месячный должностной оклад. Эта система дает работникам

уверенность в завтрашнем дне и в стабильности компании, удобна как для сотрудников, так и для самой организации, а потому часто встречается.

1. Повременная оплата плата. Оплата труда определяется по продолжительности

рабочего времени без учета производительности труда.

1. Сдельная оплата труда. В данном случает работник получат заработную плату в

зависимости от выработки. Данная форма оплаты труда менее приемлема для сотрудников сферы услуг, т.к. в погоне за количеством, как правило, теряется качество оказываемых услуг, являющееся одним из важнейших критериев достижения эффективности компании.[[10]](#footnote-10)

Наиболее распространенной премиальная частью заработной платы в сфере услуг является фиксированная премия и процент от продаж. Действительно, популярным является премирование за достижение поставленных задач. Но поскольку сегодня конкурентным преимуществом компаний из сферы услуг является клиентоориентированность, то гораздо логичнее вознаграждать сотрудников, работающих непосредственно с клиентами, именно за обслуживание клиента. Системы наград и премий, основанные на качестве удовлетворения клиента, - единственный метод поощрения хороших служащих, исходящий из уровня обслуживания клиента.

Таким образом, мы видим, что современные условия конкуренции на рынке труда и

динамичное экономическое развитие вынуждают работодателей постоянно искать новые способы мотивации персонала. В социальной сфере общества происходит постоянная модификация ценностей, потребностей и условий жизни людей, что обуславливает необходимость системы мотивации трудовой деятельности адаптироваться под изменяющиеся условия. Кроме того, из анализа характеристик современных концепций мотивации персонала можно сделать вывод, что система мотивации персонала должна осуществляться комплексно, воздействуя не на определенные мотивы работников, а на группы взаимосвязанных мотивов. Чем система мотивации более разнообразна, а значит использует различные механизмы удовлетворение потребностей и проявляет разнонаправленность воздействия на мотивы, тем эта организация более эффективна в области мотивации сотрудников. В следующей главе будут рассмотрены механизмы построения и совершенствования эффективных систем мотивации персонала.

# **Глава 2 Управление системой мотивации персонала как механизм повышения эффективности деятельности предприятия**

## **Элементы системы мотивации и стимулирования персонала**

Эффективная система мотивации подразумевает процесс успешного согласования целей объекта управления (т.е. сотрудников организации) и субъекта управления (организации, как работодателя). Результатом такого соглашения будет являться трудовое поведение работников, направленное на достижение эффективного результата деятельности организации. Система мотивации может быть представлена через ее элементы, наглядно представленные на рис. 1.

Рисунок 1 Элементы системы мотивации

*Источник:* составлено автором

1. Цели и задачи системы мотивации должны определяются исходя из общей цели

деятельности и миссии компании. Главная цель системы мотивации, независимо от компании, будет заключаться в обеспечении достижения целей организации посредством эффективной мотивации. Подцели определяются индивидуально для организации: привлечение персонала в организацию, стимулирование производительности, эффективное развитие производства, сохранение сотрудников организации, справедливая оценка трудового вклада работников, оптимальное соотношение затрат. В свою очередь, задачи определяются также под конкретную цель или набор целей системы мотивации персонала.

1. Стратегия и политика системы мотивации должны определяется кадровой

стратегией и кадровой политикой, которые в свою очередь являются в области управления человеческими ресурсами отражением стратегии развития организации. На стадии формулировки стратегии системы мотивации обязательно должны учитываться стадия жизненного цикла организации и типология сотрудников. Существуют разные типологии политики системы мотивации, выбор которой также индивидуален для определенной организации. Так, В. Верхоглазенко выделяет три типа кадровой политики в области мотивации персонала, исходя из внутреннего и внешнего компонента мотивации:

* Преобладание системы стимулирующих воздействия на персонал в системе его

мотивации, т.е. упор на использовании различных (и как правило, материальных) стимулов для повышения заинтересованности сотрудника в труде.

* Преобладание системы мотивационного управления персоналом организации, т.е.

акцент на мощной идеологической деятельности руководства внутри организации, на актуализации бескорыстного энтузиазма работников и т.д. Такой подход преобладает в организациях, находящихся на стадии формирования, когда еще нет материальной базы для основы стимулирования.

* Гармоничное сочетание комплекса стимулирующих воздействия и мотивационного

управления. Конечно, данный подход можно считать наиболее оптимальным, такая политика может реализоваться различными организациями во всех отношениях.[[11]](#footnote-11)

1. Важным аспектом формирования системы мотивации и стимулирования

трудовой деятельности персонала в организации является определение принципов ее функционирования. Е. Н. Ветлужских определила тринадцать принципов построения эффективной системы мотивации:

* Соответствие целей системы оплаты труда и мотивации целям предприятия.
* Учет мотивационных факторов, ожиданий и потребностей персонала.
* Устранение демотивирующих факторов.
* Прозрачность и понятность системы оплаты труда.
* Справедливость оплаты труда.
* Вознаграждение за индивидуальные и коллективные результаты.
* Своевременность выплаты вознаграждения.
* Комплексность системы мотивации, которая должна включать и материальное и нематериальное вознаграждение.
* Мониторинг локального рынка зарплат.
* Вовлеченность персонала в проведение изменений.
* Учет этапа жизненного цикла компании.
* Соответствие системы компенсации корпоративной культуре.
* Взаимосвязь с брендом компании на рынке труда.[[12]](#footnote-12)

1. Состав функции системы мотивации раскрываются исходя из следующих определяющих функций системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: нормирование, планирование, организация, координация и регулирование, мотивация и стимулирование подразделения службы управления персоналом, контроль, учет и анализ.
2. Структуру системы мотивации определяют все элементы, перечисленные выше. Она включается в себя: материальное денежное стимулирование (т.е. постоянную и переменную часть оплаты труда), материальное неденежное стимулирование (компенсации и льготы) и нематериальное стимулирование (элементы корпоративной культуры).
3. Технологии формирования системы мотивации. Все перечисленные выше составляющие системы мотивации также являются основой для технологий формирования данной системы, представляющей собой последовательность действий по подготовке, разработке и внедрению системы мотивации персонала в организации, а также используемые методы и инструменты при ее разработке.
4. Влияние внутренних и внешних факторов на систему мотивации также необходимо учитывать при ее разработке. К внешним факторам, которые необходимо учитывать при формировании системы мотивации персонала можно отнести: правовой фактор (трудовое и других законодательства); экономический фактор (ситуация на рынке труда и общие экономические условия в государстве, регионе и т.д.); социальный фактор (средний уровень жизни, особенности профессиональных и общественных объединений и т.д.); политический фактор (общеполитическая ситуация в регионе, наличие забастовок, стачек и т.д.); фактор технологического развития отрасли; социо-культурный фактор (культурные традиции, сложившиеся общественные нормы поведения); экологический фактор (наличие неблагоприятной экологической обстановки). К внутренним факторам влияния можно отнести: стадию жизненного цикла организации, ее отраслевую направленность, корпоративную культуру организации, организационную структуру и типологию сотрудников.

Таким образом, система мотивации персонала представляет собой комплекс взаимодействующих элементов, которые являются основой для ее совершенствования и разработки. Тщательный анализ и проработка элементов системы мотивации персонала позволит выбрать эффективные методы и инструменты ее формирования.

## **2.2 Современные методы формирования и совершенствования системы мотивации персонала в организации**

Система мотивации персонала в организации представляет собой комплекс инструментов, побуждающих сотрудников достигать поставленных перед ними целей. К таким инструментам относятся: постоянная часть заработной платы (оклад, надбавки и выплаты компенсационного характера), переменная часть (система премирования), косвенное материальное стимулирование (система льгот и компенсаций) и нематериальное стимулирование.

Эффективно разработанная и функционирующая система мотивации персонала позволяет организации снизить текучесть кадров, сократить затраты, связанные с поиском, наймом и адаптацией персонала в организации и формировать сплоченный коллектив, в котором у каждого работника формируется уверенность в профессиональной состоятельности и появляется желание эффективно работать на результат, а как следствие, система мотивации дает возможность повышения удовлетворенности клиентов компании. Так, компании следует принять решение о совершенствовании и разработке системы мотивации при выявлении в организации следующих проблем: низкая производительность труда и лояльность персонала, неудовлетворенность соотношением постоянной и переменной частью заработной платы, отсутствие зависимости между размером премии и результативностью работы, запутанность и непрозрачность определения премиальной часть заработка и т.д.

Первым и наиболее значимым этапом данной процедуры является *диагностика системы мотивации и оплаты труда*, поскольку она позволяет определить ключевые проблемы, недостатки, слабые стороны действующей системы мотивации и важнейшие направления развития системы мотивации персонала в организации. А.Я. Кибанов предлагает следующий порядок диагностики существующей системы мотивации и стимулирования персонала, как части процесса совершенствования системы управления мотивацией в организации[[13]](#footnote-13):

Первый шаг: проведение мониторинга состояния профильного рынка труда в части заработных плат, компенсаций, элементов стимулирования и позиционирования организации на нем. Мониторинг рынка труда состоит из определения целей и задач исследования, от которых зависят периодичность, срок выполнения работ, выбор источников информации и методы ее обработки. Следующим этапом мониторинга является выбор источников информации, определяющийся объемом и структурой данных, которые необходимо получить для полноценного и достоверного анализа. Дальнейший этап – сбор информации и ее обработка. Завершающий этап мониторинга рынка труда – интерпретация результатов.

Второй шаг: мониторинг используемых в организации методов и форм мотивации и стимулирования персонала в целях определения действенности и эффективности существующей системы мотивации.

Третий шаг: мониторинг мотивации сотрудников организации в целях исследования мотивационной структуры и удовлетворенности персонала, а также определение степени готовности к изменениям работников и организации.

На практике же современные консалтинговые компании предлагают использовать аудит системы мотивации, методики которых подразумевают более глубокий анализ проблем системы. Этапы такой диагностики могут быть разными в зависимости от целей проверки и особенностей проверяемой компании, но в целом имеют следующий вид:

1. Выявление и анализ действующей системы мотивации и оплаты труда через анкетирование выбранной группы сотрудников или проведение интервью с ключевыми работниками компании.
2. Диагностика структуры мотивации персонала компании. Здесь могут быть использованы различные методы. Например, определение приоритетных видов стимулирования на основе типологической модели В. И. Герчикова, описанной ранее в пункте 1.2. Еще одной эффективной методикой является анализ уровня группой и коллективной мотивации Н. А. Жданкина, заключающейся в построении пентаграммы на основе оценок пяти факторов мотивации по семибалльной шкале сотрудниками организации[[14]](#footnote-14).
3. Анализ систем мотивации сотрудников компаний конкурентов.
4. Анализ нормативных документов компании, регламентирующих систему мотивации и оплаты труда (как правило, реально действующая система никак не соотносится с документами, либо в них есть существенные пробелы).

Таким образом, для получения более полного результата проводимой диагностики необходимо проанализировать как внутреннею среду компании в области мотивации (т.е. выявить существующую систему мотивации, определить удовлетворенность сотрудников ею), так и внешнюю среду (т.е. проанализировать рынок труда и мотивационные системы конкурирующих компаний). Итак, по результатам диагностики системы мотивации определяются ее недостатки и возможные пути их устранения. Соответственно, на последующих этапах совершенствования системы мотивации разрабатываются системы постоянной, переменной части оплаты труда, система бонусов и льгот и система нематериального стимулирования.

**Постоянная часть ЗП**. На практике существует три способа формирования заработной платы сотрудника: по тарифной, бестарифной и смешанной системе. Тарифная система включает в себя сдельную (заработная плата работнику начисляется в зависимости от объема работ, выполненных сотрудником, и по определенным расценкам) и повременную (заработная плата определяется в соответствии с физически отработанным временем) формы оплаты труда, а также их разновидности. В сфере торговли наиболее часто применяются следующие формы начисления заработной платы:

* простая повременная начисляется на основании часовой или дневной тарифной ставки
* повременно-премиальная начисляется на основании тарифной ставки или оклада и премии в зависимости от выручки
* прямая сдельная начисляется на основе определенной неизменной расценки и

выработки сотрудника

В бестарифной системе оплаты труда заработная плата сотрудников начисляется в зависимости от доли работника в фонде оплаты труда, которая определяется в зависимости от переделённых критериев. Также на сегодняшний день набирает популярность смешанная система оплаты труда, основанная на грейдировании, т.е. формирование заработной платы в зависимости от ценности той или иной должности для функционирования организации. Постоянная часть заработной платы часто недооценивается работодателями с точки зрения мотивации работников. Однако, недостаточный размер оклада может быть сильным демотивирующим фактором для сотрудника. Правильно выстроенная система окладов позволяет дать работнику ощущение справедливости и ценности его труда.

**Переменная часть ЗП.** Переменная часть включает в себя доплаты и надбавки, социальные выплаты и премиальную часть, определяемую результатами труда работника. Доплаты и надбавки – дополнительные выплаты сотрудникам, регулируемые на законодательном уровне гл. 21 Трудового Кодекса РФ. Доплаты начисляются за повышенную интенсивность труда или условия труда, отклоняющиеся от нормы. Надбавки носят более стимулирующий характер и начисляются за конкретные профессиональные качества и достижения сотрудника. Премиальная часть начисляется в зависимости от выбранной системы оплаты труда, чаще всего напрямую связана с производительностью труда работника и результатами его деятельности, устанавливается в соответствии с нормативными правовыми актами компании. В табл.3 рассмотрены три наиболее популярных метода формирования переменной части оплаты труда, их преимущества и недостатки.

Таблица - 3 Методы формирования переменной части оплаты труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название метода | Сущность | Преимущества | Недостатки |
| Управление по целям MBO (management by objectives) | Установление целей для сотрудников, от которых зависит их переменная часть заработной платы. Важно, чтобы цели отвечали целям и стратегии организации. Для определения уровня достижения цели устанавливаются КПЭ (ключевые показатели эффективности). Периодически осуществление процесса оценки руководителем достижения поставленных целей. | Согласованность целей способствует успешному ведению бизнеса. Система мотивации становится объективной и прозрачной. Работники понимают цель и ценность своего руда. Руководители регулярно дают «обратную связь» работникам. | Результаты внедрения системы становятся заметны только через один-два года ее функционирования. Неэффективна в кризисные периоды. |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| BSC (balanced scorecard) или система сбалансирован -ных показателей  (ССП) | Премиальная часть определяется различными показателями, выбранными в соответствии с стратегическими целями компании. Авторы методики предлагают четыре составляющее, по которым определяются цели и показатели компании: финансовая, клиентская, внутренняя, обучение и рост. | Синергетический эффект четырех финансовых и нефинансовых показателей позволяет компании расти и эффективно достигать стратегических целей. Мотивированность сотрудников приобретает долгосрочный характер. | Требуется высокая профессиональная подготовленность для разработки системы показателей и большие временные затраты. Система требует постоянного мониторинга и совершенствования стратегии и показателей. |
| Система депремирования | Определение важных отрицательных показателей, при выявлении которых сотрудник депремируется на определенный процент. Подобные показатели могут быть связаны с браком, произведенной продукции или нарушением трудовой дисциплины. | Данная система прозрачна и понятна для сотрудников. Повышает ответственность работников и улучшая трудовую дисциплину. | Система, основанная на наказании, не развивает лояльность и вовлеченность сотрудников. Данная система может провоцировать возникновение конфликтов и неудовлетворенности трудом работников. |

*Источник:* составлено автором

Таким образом, каждая методика имеет свои плюсы и минусы. Выбор той или иной методики зависит от стратегических целей организации и корпоративной культуры. Так, например, в организации, нацеленной на развитие и достижение долгосрочных целей, эффективно использовать систему оплаты труда по результатам. Также в рамках данной курсовой стоит отметить, что система депремирования слабо подходит для организаций сферы услуг, поскольку ориентирована на краткосрочный результат и больше подходит для сфер производства. Правильно разработанная система оплаты труда по результатам позволяет компании четко доносить до сотрудников цели и приоритеты компании, эффективно контролировать исполнение обязанностей работников и непрерывно отслеживать работу всей компании, оперативно выявляя сбои в работе.

**Система бонусов и льгот**. Также является важным инструментом системы мотивации система материальной неденежной мотивации, представляющая собой набор льгот и бонусов, предоставляемых сотрудникам, так называемый *социальный пакет*. Использование такой системы может вызвать повышение эффективности трудовой деятельности персонала, а также рассматривается работниками как забота работодателя, что может усилить приверженность сотрудников. На этапе формирования системы льгот важно определить ее цели, так предоставляемые льготы имеют следующую классификацию по целям:

* Социальный пакет, предусматривающий повышение уровня жизни отдельных

категорий сотрудников;

* Льготы, связанные с защитой доходов (различные виды страховки);
* Льготы, стимулирующие привлечение и удержание квалифицированных специалистов.

Прежде чем разрабатывать систему льгот, необходимо произвести анализ потребностей сотрудников и финансовых возможностей предприятия. Далее по результатам исследования определяется набор и вылечена предоставляемых возможностей. Е. Н. Ветлужских предлагает четыре способа формирования системы льгот:

1. В соответствии с иерархической структурой компании (т.е. разный набор льгот для специалистов, руководителей и топ-менеджеров).
2. В соответствии с системой гредов (чем выше грейд, тем шире набор льгот; такая система наиболее удобна, если компания использует грейдирование).
3. Формирование пакета по принципу «кафетерия» (формируется два-три набора льгот одинаковой стоимости и предоставляется сотруднику собственный выбор одного из них).
4. Монитаризация льгот (часть льгот заменяется выдачей денежной премии, тогда сотрудники могут использовать ее по своему усмотрению)[[15]](#footnote-15).

Система льгот оказывает существенное влияние на привлечение и удержание ценных сотрудников, но при ее разработке необходимо учитывать особенности персонала и его потребности, а также возможности компании. В рамках организации сферы услуг наиболее действенным методом может оказаться принцип «кафетерия», поскольку может модернизироваться и определяться под конкретные мотивы сотрудников. Данная система может стать сильным конкурентным преимуществом на рынке труда, если наборы предлагаемых льгот шире и более востребованы, чем подобные системы у компаний-конкурентов.

**Нематериальная мотивация.** Также все большую популярность в российских компаниях приобретает система нематериальной мотивации сотрудников. Конечно, она не является полностью финансово-незатратной, но чаще всего относится к категории малозатратного стимулирования, что является ее главным преимуществом. В отличие от материальных инструментов системы мотивации, способы формирования и выбор нематериальных стимулов обусловлены индивидуальным и творческим подходом в большей степени. Поскольку действенность таких стимулов напрямую зависит от личностных особенностей сотрудников и руководителя, потребностей работников, корпоративной культуры и стиля управления в компании. Сегодня в большинстве компаний наиболее популярными и относительно универсальными способами нематериальной мотивации являются гибкий рабочий график, отгулы, благодарности, дополнительное обучение за счет работодателя и проявление интереса со стороны работодателя к жизни сотрудника. Современные исследователи определяют пять критериев создания системы нематериальной мотивации:

1. Решение тактических задач бизнеса через нематериальную мотивацию. В зависимости от целей и конкретных задач, стоящими перед компанией, определяются нематериальные стимулы.
2. Нематериальная мотивация должна охватывать все категории рабочих групп
3. Нематериальная мотивация обуславливается этапом развития компании. В компании на этапе ее формирования и становления главным мотиватором выступает энтузиазм. Но когда компания расширяется и развивается этого становится недостаточно, необходимо ориентировать систему мотивации на признание индивидуальных и коллективных заслуг.
4. Правильный выбор методов нематериальной мотивации персонала. На этапе формирования системы нематериальных поощрений могут использоваться разные теории мотивации. Наиболее часто используемая теория А. Маслоу иерархии потребностей, но как уже отмечалось в пункте 2.2. существует множество современных концепций теории мотивации, которые также могут быть успешно использованы для определения нематериальных стимулов в компании.
5. Нематериальная мотивация должна обновляться раз в год. Подобные поощрения теряют свою силу стимулирования, если становятся обыденными и ожидаемыми.[[16]](#footnote-16)

Подход к вопросу нематериального стимулирования в разных организация может сильно отличаться. Многое зависит от личностных особенностей сотрудников и руководителя, потребностей работников, корпоративной культуры и стиля управления в компании. Но человеческое отношение к сотрудникам и чуткость руководителя порой играют более важную роль, нежели исключительно материальная оплата труда.

В современных организация возрастает интерес к нетрадиционным методам мотивирования сотрудников. К традиционным методам относят те, которые используются в системе мотивации большинства компаний, на сегодняшний день это группа материального стимулирования. Однако, практика показывает, что заработная и плата и предоставляемый социальный пакет не всегда являются решающими факторами трудовой заинтересованности работников. Поэтому важным условием для удержания ценных сотрудников, привлечения компетентных специалистов и повышения эффективности труда становится использование нетрадиционных методов мотивации персонала. А.А. Литвинюк условно определяет такие методы в три группы[[17]](#footnote-17):

1. Методы неденежной мотивации - мотивационные методы, направленные на удовлетворение высших потребностей сотрудников. К ним относят: патернализм – действия руководства, направленные на заботу о сотруднике; патриотизм – создание ценности общей судьбы предприятия и сотрудников; организационные стимулы, т.е. стимулирование содержанием, условиями и организацией труда; партисипативность и совладение – обеспечение возможности для сотрудников быть вовлечённым в управление, иметь своевременный доступ к любой информации, участвовать в прибыли и капитале; раскрытие потенциала – планирование карьеры, работа с кадровым резервом, краткосрочное и долгосрочное обучение, наставничество и т.д.; психологическое влияние.
2. Методы, сформированные актуальными течениями в обществе. Используются в динамично развивающихся компаниях нового типа. Данная группа методов направлена на создание уникальных, непредсказуемых и неповторяющихся мотивационных программ. Такой подход включает следующие методы: формирование социального пакета по принципу «кафетерия» с использованием новых опций; управление в стиле коучинг; поощрительные командировки; создание конкуренции; визуализация результатов, формирование значимости работника.
3. Методы, в основе которых лежат ранее не используемые классификации персонала. Применяются в основном в небольших компаниях, преимущественно с молодым персоналом. Системы мотивации в таких компаниях формируются исходя из личностных особенностей работников, базой для выявления таких особенностей могут быть весьма оригинальные концепции (к примеру, зодиакальные созвездия, соционические типы и т.д.).

Подобные методы мотивации подходят далеко не всем компаниям, но с точки зрения, принципа регулярного обновления системы мотивация, могут оказаться отличной альтернативой и дополнением уже устаревших методов.

Таким образом, построение и совершенствование системы мотивации персонала сложный и трудозатратный процесс. При разработке системы мотивации важно учитывать ряд факторов, связанных со стратегическими целями компании, которые должны стать основой системы мотивации, особенностями организационной культурой, ситуацией на региональном рынке труда. Также необходимо на первоначальном этапе качественно произвести анализ потребностей и удовлетворенности трудом сотрудников, с целью выявления мотивационных факторов и ожиданий сотрудников. Как показал анализ способов формирования постоянной, переменной части заработной платы, системы льгот и нематериальной мотивации не существует правильной системы мотивации, как и единой технологии ее формирования. Уникальность каждой компании и уникальность ее сотрудников порождают действенную для себя уникальную систему мотивации персонала.

# **Глава 3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала компании «Улыбка Радуги»**

## **3.1 Общая характеристика компании «Улыбка Радуги»**

Общество с ограниченной ответственностью «ДРОГЕРИ РИТЕЙЛ» представляет собой одну из четырнадцати дочерних компаний акционерного общества «Торговый Дом ЭРА» - крупнейшей фирмы Санкт-Петербурга и Северо-Западного региона, занимающейся оптовой и розничной торговлей товарами бытовой химии, парфюмерии и продуктов питания российских и западных производителей. Торговый дом «Эра» существует с 1992 года и является официальным дистрибьютером многих мировых известных брендов, а также осуществляет несколько видов деятельности: аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом, деятельность агентов по оптовой торговле бытовыми товарами, оптовая торговля парфюмерными и косметическими товарами, аренда и лизинг легковых автомобилей и грузовых транспортных средств.

Благодаря широким финансовым возможностям Европейского Банка Реконструкции и развития, являющегося акционером торгового дома «ЭРА», в 2002 году был запущен крупнейший в Санкт-Петербурге и Северо-Западном регионе автоматизированный логистический комплекс. Комплекс включает в себя склады, находящиеся в Санкт-Петербурге (Современный Единый Распределительный Центр), Петрозаводске, Пскове и Мурманске, а также крупный собственный автопарк (более восьмидесяти транспортных средств). По данным компании, логистический комплекс отличается высокой точностью исполнения заказов равной 99,99%. Кроме того, компания является крупнейшим дистрибьютером Северо-Западного Федерального Округа, представляя такие торговые марки, как Unilever, Beiersdorf (Nivea), Невская косметика, Аист, Весна, Калина, Текс, Schwarzkopf, Procter & Gamble, Benckiser, Colgate-Palmolive, Gillette, SC Johnson и т.д. Также в группу компаний торгового дома «ЭРА» входит компания ООО «СТОКИСТ», специализирующейся в области поиска и отбора надежных производителей непродовольственных товаров повседневного спроса и обеспечении бесперебойных поставок товаров от производителя до конечного потребителя[[18]](#footnote-18). «СТОКИСТ» занимается созданием собственных торговых марок и является одним из главных поставщиков «Улыбки Радуги».

В свою очередь, ООО «ДРОГЕРИ РИТЕЙЛ» осуществляет деятельность по оптовой и розничной продаже парфюмерии, косметики и бытовой химии, представляя широко известную потребительскую марку – франчайзинговую сеть магазинов «Улыбка Радуги».

История «Улыбки Радуги» началась с 2004 года, тогда торговый дом «ЭРА» запустил первый магазин сети в Санкт-Петербурге, через три года сеть насчитывала уже семь магазинов, после чего темп развития до нескольких десятков торговых точек ежегодно. В настоящий момент магазины «Улыбка Радуги» расположены в восьми регионах России: Санкт-Петербург и Ленинградская область, республика Карелия, Москва и Московская область, Ярославская область, Псковская область, Новгородская область, Мурманская область, Тверская область. Всего «Улыбке» принадлежат 460 магазинов, более половины которых расположены в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, в том числе партнерские магазины, работающие по франшизе.

В компании работает более 4,5 тысяч сотрудников, около 3,5 тысяч из которых - торговый персонал (директора магазинов, старшие продавцы, продавцы - консультанты, кассиры), остальная тысяча - сотрудники офиса, приблизительно половина из которых - сотрудники офиса, находящегося в Санкт-Петербурге.

На сегодняшний день «Улыбка Радуги» активно развивающаяся и перспективная компания, что подтверждается сертификатом победителя профессиональной отраслевой премии RUSSIAN RETAIL AWARDS как «Лидер года – сегмент Дрогери» 2016[[19]](#footnote-19).

## **3.2 Анализ внешней и внутренней среды компании «Улыбка Радуги»**

В настоящий момент «Улыбка радуги» входит в ТОП - 5 крупнейших сетей магазинов формата дрогери в России. По данным исследования Retailer Russia TOP-200, выручка компании в 2013 г. составила 7,5 млрд. руб. без НДС[[20]](#footnote-20). Магазин формата дрогери - небольшой магазин non-food шаговой доступности, занимающийся продажей товаров повседневного спроса: косметики, бытовой химии, средств личной гигиены. Суть подобного формата продажи - предоставление возможности совершить комплексную покупку по дороге домой. Соответственно, главное преимущество этого формата – удобное расположение магазинов и широкий ассортимент. Потребители формата дрогери - это люди с невысоким уровнем дохода, чаще всего женщины; они более подвижны, внимательны ко всему новому и больше реагируют на маркетинг и проходящие ценовые акции. Так, «Улыбка Радуги» активно использует различные маркетинговые инструменты для работы с данным сегментом, в сети существует программа лояльности для основных покупателей и специальная для пенсионеров, также проводятся маркетинговые акции, используется реклама на транспорте и телевидении и т.п.

Формат дрогери для российского рынка достаточно молодой, первые его представители появились на рынке только в начале 2000-х годов. В России сложилось три типа дрогери-магазинов: супермаркеты среднего ценового сегмента: «Ол!Гуд», «Подружка» и т.д.; дискаунтеры: «Южный двор», «Улыбка Радуги», «Спектр» и т.д.; и специальный формат для торговых центров «Health and Beauty». Кроме того, сетей подобного формата достаточно много, но все они в большинстве локализованы в своем регионе. Так, например, в Москве широко распространена сеть «Подружка», в Краснодарском крае – «Магнит Косметик» и «Санги стиль», а на Северо-Западе – «Спектр» и «Улыбка Радуги». Для выявления более наглядных отличительных характеристик сетей дрогери был проведен сравнительный анализ конкурентов в табл 4.

Таблица 4 - Сравнительный анализ крупных сетей дрогери сегмента

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Сеть | Год основания | География | Количество магазинов | Выручка за 2015 год |
| Улыбка Радуги | 2004 | Санкт-Петербург + регионы | 460 | 17,5 млрд. рублей |
| Магнит-Косметик | 2010 | Краснодарский край + регионы | 1163 | 56,3 млрд. рублей |
| Санги Стиль | 1995 | Краснодарский край + регионы | 980 | 11,5 млрд. рублей |
| Подружка | 2005 | Московская область + Санкт-Петербург | 180 | 6,71 млрд. рублей |
| Рубль Бум | 1993 | Саратовская область | 494 | 7,5 млрд. рублей |

Продолжение таблицы 4

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Южный двор | 1989 | Московская область + регионы | 440 | 12,2 млрд. рублей |

*Источник:* составлено автором

По данным таблицы можно сделать вывод, что несмотря на относительно небольшое количество торговых точек, «Улыбка Радуга» имеет высокие показатели по выручке по сравнению с конкурентами. Кроме того, «Улыбка» имеет территориальные преимущества, поскольку, безусловно, является лидером Северо-Западного региона.

На данный момент не существует официальной статистики по сегменту дрогери, поскольку магазины этого формата относят к розничным продажам гипермаркетов или парфюмерно-косметического рынка. Согласно исследованию PRM group за 2013г., доля сетей формата дрогери в 2012 году составила 12% розничного парфюмерно-косметического рынка. Но для того, чтобы более подробно описать отрасль и конкуренцию на рынке дрогери, построена модель 5-ти конкурентных сил Портера, позволяющая провести подробную оценку и анализ конкурентных преимуществ «Улыбки Радуги» и оценить угрозы конкуренции для компании.

Таблица 5 - Модель 5 конкурентных сил Портера

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Силы** | **Описание** | **Оценка (баллы)** |
| **Угроза появления новых конкурен-тов** | По данным исследования PRM group, сегмент non-food ритейла активно развивается в последние годы. Кроме того, открытие магазина формата дрогери гораздо проще, в сравнении с продуктовым. Но высок уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль, поскольку срок окупаемости магазина формата дрогери — 14-16 месяцев после начала работы.[[21]](#footnote-21) | 15 - средний уровень угрозы входа новых игроков |

Продолжение таблицы 5

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Рыночная власть поставщи-ков** | Широкий выбор поставщиков, слабая ограниченность в объемах ресурсов поставщиков, низкие издержки переключения на других поставщиков. Большинство крупных сетей осуществляют дистрибьюцию известных марок, а также владеют собственными торговыми марками. | 4 - средний уровень влияния поставщиков |
| **Внутриотраслевая конкурен-ция** | Средний уровень насыщенности рынка, высокий темп роста рынка, поскольку на рынке меньше 10 игроков присутствуют постоянно. Сети продают условно стандартизированный набор товаров. Чаще всего ассортимент такого формата включает в себя парфюмерию, косметику, бытовую химию, белье, чулочно-носочные изделия, игрушки; но в исключительных случаях могут быть представлены лекарственные препараты (магазины «Мила», принадлежащие сети аптек «36,6»), БАДы и корма для животных (сети «Ол!Гуд»), а в пермской сети «Виват-Уют» ассортимент склоняется в сторону товаров для дома. | 8 - средний уровень внутриотраслевой конкуренции |
| **Рыночная власть покупате-лей** | Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами. Однако, услуги формата уникальны лишь частично, поскольку аналогичные товары сетей можно найти в супер- и гипермаркетах или специализированных парфюмерно-косметических магазинах. Кроме того, основной сегмент потребителей формата чувствителен к изменению цен. | 7 - средний уровень угрозы ухода клиента |
| **Опасность появления товаров-замените-лей** | Товарами-заменителями в данном случае выступают конкуренты формата - крупные продовольственные гипер- и супермаркеты, парфюмерно-косметические магазины и аптеки. Но существует существенная разница в ценовых политиках, ассортиментах и целевых аудиториях. | 2 - средний уровень угрозы товаров - заменителей |

*Источник:* составлено автором

Все параметры сил конкуренции находятся на среднем уровне, а значит каждый параметр может являться зоной развития для компании и требует постоянного мониторинга изменений внешней среды организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что рынок дрогери молодой и активно развивающийся как в стоимостном, так и в количественном выражении, охватывает в основном только центральную часть России, что создает привлекательность для выхода на рынок новых игроков. Кроме того, особенности формата non-food ритейла не позволяют вступать в прямую конкуренцию с супер- и гипермаркетами, парфюмерно-косметическими магазинами и аптеками. А конкуренция между сетями не столь высока, поскольку большинство из них локализованы в разных регионах, а каждая из сетей имеет различные подходы, особенности и отличительные черты в ассортименте, взаимодействии с покупателями и стратегии развития бизнеса.

Для описания и составления целостной картины ***внутренней среды*** компании «Улыбка Радуги», автором, для ее исследования, была выбрана модель Маккинси. Данная модель подразумевает анализ семи ключевых элементов микросреды организации и оценку противоречий между этими элементами. Такой анализ позволит сделать выводы о том, насколько правильно выстроены и налажены внутренние бизнес-процессы и насколько эффективно используются ресурсы компании.

1. **Система ценностей**

В компании существует две формулировки миссии: одна для клиентов, другая для работников. Миссия, которую организация старается донести до покупателей: «Мы стремимся быть ближе, и, угадывая Ваши желания, дарим радость красоты Вам и Вашему дому». Миссия, с которой знакомится персонал розничной торговли в первые рабочие дни: «Улучшение качества жизни покупателей за счет предоставления высококачественных товаров по уходу за собой и за домом, приятного сервиса и позитивных эмоций». Исходя из вышеназванных формулировок миссии, можно сделать вывод, что «Улыбка Радуги» ориентирована на лучшее в отрасли качество обслуживания покупателей, которое, по версии самой компании, заключено в четырех клиентских ценностях:

* *Доступная цена.*Компания неуклонно следит за уровнем цен и за отношением к ним потребителей, стараясь сделать все, чтобы покупателю было приятно совершать покупки, потому что цены сети не выше основных конкурентов.
* *Обеспечение постоянного наличия привычного ассортимента.*«Улыбка Радуги» старается обеспечить покупателю возможность легко найти тот конкретный товар в конкретном месте покупки, непосредственно в день желаемой покупки, который он привык покупать, либо всегда иметь альтернативу по более доступной цене с лучшими характеристиками.
* *Близость к покупателю.*Обеспечение возможности покупателя всегда может найти магазин «Улыбка Радуги» не далее, чем в 15 минутах ходьбы от работы или дома. Кроме того, покупатель всегда (7/24) может получить, увидеть, услышать информацию о том где и как ему удобнее совершить покупку в данный момент времени.
* *Качество товара.* «Улыбка Радуги» гарантирует качество продуктов и услуг, которые мы предоставляет. Товар проверяется перед тем как выставить его на продажу, компания берет на себя все проблемы, которые могут случиться с товаром по вине производителя и которые не могли быть обнаружены до момента его использования. Также компания не допускает наличие на полке или в ассортиментном перечне продукции, которая имеет истекшие сроки годности или имеет нетоварный вид. «Улыбка Радуги» старается постоянно разъяснять покупателям то, что продаваемые ими товары только гарантированного качества ведущих мировых и европейских (финских) брендов.

1. **Стратегия**

Главная и наиболее общая стратегическая цель «Улыбки Радуги» на сегодняшний день формулируется следующим образом: «К 2018 году занимать надежную позицию в тройке лидеров по объему продаж на рынке СНГ в формате дрогери». Стоит отметить, что компания предпринимает конкретные шаги для реализации этой стратегии.

Так, например, на 2015 год, исходя из вышеназванной стратегии, компания определяла следующие стратегические направления:

* Обеспечить рост продаж за счет агрессивной маркетинговой политики, консервативного развития «Улыбки Радуги», а также за счет тестирования и разработки новых форматов.
* Увеличить маржинальность продаж (в первую очередь, за счет развиттия собственных торговых марок и управления мультиформатностью «Улыбки Радуги»).
* Стать бережливой компанией за счет сокращения непроизводственных издержек и увеличения производительности труда.

Компания использует японскую методику стратегического планирования Хосин Канри, согласно которой среднесрочное стратегическое планирование каскадируется до годовых целей, а цели в свою очередь каскадируются до конкретных задач, операций и оцифрованных результатов. Таким образом стратегические цели компании спускаются до среднего менеджмента в виде четко обозначенных операционных задачах. Так, например, первое из вышеназванных направлений, реализуется через следующие тактики: фокус на приоритетные марки; создание гибкой тиражируемой системы форматов «Улыбки Радуги», отвечающих требованиям конкретных локальных рынков; создание гибкой тиражируемой системы идентификации и таргетированного взаимодействия с различными группами покупателей сети.

1. **Структура**

«Улыбка Радуги» имеет устоявшуюся и эффективно функционирующую линейно-функциональную организационную структуру управления (Приложение 1). Структура «Улыбки Радуги» иерархична и имеет четыре уровня:

1. высший (генеральный директор)
2. средний (руководители подразделений: директор по продажам и развитию, коммерческий директор, исполнительный директор, финансовый директор по ИТ и УБП, директор ЦУП, директор по персоналу)
3. низший (менеджеры/ директора отделов, руководители направлений, генеральные директора региональных отделов, бухгалтера и т.д.)
4. уровень исполнителей (рядовые сотрудники).
5. **Система управления**

В компании «Улыбка Радуги» используют передовые IT – технологии:

* SAP for retail – ERP система. Данная система управления ресурсами охватывает все участки финансового и управленческого учета, управления персоналом, оперативной деятельности и сервисных служб компании. В частности, в «Улыбке Радуги» система SAP ERP решает задачи, связанные с управлением документооборота предприятия, управленческим, бухгалтерским, налоговым учетом и управлением резервным копированием.
* Wamas – система управления конвейерным оборудованием, координирования и оптимизации логистических процессов в цепи поставок.
* Система управления базами данных ORACLE.
* Корпоративная платформа – Microsof.
* WMS система управления складом Solvo. WMS включает такие возможности по автоматической идентификации на основе штрихового кодирования, соблюдение принципов зональности на складе, отгрузка продукции с определенными сроками реализации, ротация грузов по срокам годности, генерация любой аналитики и многое др. Система управляет действиями персонала, позволяя уменьшить влияние на складские процессы, тем самым позволяя практически до нуля снизить количество ошибок, что особенно важно при комплектации заказов.

Кроме того, компания эффективно использует методы сценарного планирования в качестве технологии стратегического планирования, а также как части системы принятия решений. Система управления персоналом также соответствует развитию всех современных тенденций, в частности существуют программы по автоматизации кадрового дела производства, методы и программы эффективного подбора персонала, ежегодная система оценки и аттестации персонала, также в компании функционирует учебный центр, занимающийся разработкой, внедрением и проведением программ обучения.

1. **Стиль взаимоотношений внутри компании**

В компании используется демократический стиль управления. Этот стиль опирается на коллегиальность и доверие, инициативу и разделения ответственности. Этот факт подтверждается системой принятия решений в организации, они происходят на собраниях директоров подразделений, учитывая мнения каждого. Руководитель всегда открыт и готов выслушать предложения. Инициатива в организации поощряется, поскольку руководители среднего и низшего звена постоянно стимулируют подчинённых к высказываю мнений и идей по оптимизации, выполняемой ими работы. Также в компании проводятся различные мероприятия, в которых могут принять участие все желающие сотрудники и высказать свои идеи по совершенствованию их рабочей деятельности или деятельности всего подразделения. Так, например, в 2016 году в «Улыбке Радуги» проходил конкурс идей «Я – молодец», победителем стал один из сотрудников склада, разработавший программу по оптимизации деятельности складского учета. Кроме того, подтверждением демократического стиля управления в компании является здоровый, благоприятный и в определенной степени неформальный организационный климат, сотрудники могут свободно обращаться к друг другу по любым вопросам, а сами обращения используются в неформальной форме (в офисе работники обращаются к коллегам одного уровня «на ты» и по имени).

1. **Состав работников**

На сегодняшний день в «Улыбке Радуги» работает около 4 500 сотрудников, среди них работники логистического центра, офиса, розничной торговли Санкт-Петербурга и Ленинградской области, Московской области, Мурманска, Новгорода, Пскова, Петрозаводска и Ярославля.

В Приложении 2 представлены статистические данные по социально-демографической структуре персонала розничной торговли (2646 чел.) «Улыбка Радуги» по регионам деятельности компании, по которым можно сделать следующие выводы:

* Практически все сотрудники, осуществляющие розничные продажи в магазинах «Улыбка Радуги» - женщины, они составляют 97,6% от общего числа работников розничной торговли.
* Чуть больше половины сотрудников компании – молодые люди в возрасте от 22 до 35, при этом практически равное количество сотрудников младше 22-х и старше 35-ти лет (от 18 до 22 лет – 12,5% работников; старше 35-ти лет -17,4% сотрудников).
* Так, средний возраст сотрудника розничной торговли – 32 года. Кроме того, самый высокий средний возраст сотрудников приходится на Санкт-Петербург и Лен. область.
* Больше половины сотрудников не состоят и никогда не состояли в браке, а 35% сотрудников состоят в браке на настоящий момент.
* Средний стаж работы в компании определен для трех категорий сотрудников: в среднем директора магазинов «Улыбка Радуги» работают в компании 5 лет, старшие продавцы работают 3 года, а продавцы-кассиры – 2 года.

1. **Совокупность навыков**

В «Улыбке Радуги» существует трехуровневая система компетенций для всех категорий работников: корпоративные компетенции, базовые и профессиональные. Так, например, каждый сотрудник компании, обладает такой корпоративной компетенцией, как позитивное мышление и честность. А сотрудники высшего, среднего и низшего звена обязательно обладают следующими базовыми компетенциями: структурное мышление, системное мышление, организаторские способности, эмоциональная стабильность. К профессиональным компетенциям в большинстве случаев могут относится коммуникативная компетенция, гибкость, целеустремленность и лидерские качества.

Так, например, продавец-консультант магазина «Улыбки Радуги» непременно обладает следующими компетенциями: оптимизм, коммуникативная компетентность, общительность и гибкость.

Таким образом, модель Маккинси 7S компании «Улыбка Радуги» наиболее полно отражает элементы внутренней среды организации, описанные выше, а также позволяет установить противоречия между компонентами внутренней среды организации. Краткое описание элементов представлено в табл 6.

Таблица 6 - Модель Маккинси 7S для компании «Улыбка Радуги»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элемент 7S | Описание элемент | Противоречие |
| Стратегия | К 2018 году занимать надежную позицию в тройке лидеров по объему продаж на рынке СНГ в формате дрогери | Нет |
| Структура | Линейно-функциональная организационная структура с 4-х уровневым подчинением. | Нет |
| Система управления | Передовые IT-технологии для организации управленческого, финансового учета и автоматизации складской деятельности. Также используются формальные системы для функционирования бизнес-процессов | Нет |
| Совокупность навыков | Общие компетенции для всего персонала – позитивное мышление и честность | Нет |
| Состав работников | В розничной торговле работает 2646 человек, большая часть из них женщины, средний возраст которых 32 года. | Нет |
| Стиль взаимоотношений | Демократический стиль управления | Нет |
| Система ценностей | В компании провозглашаются ценности по повышению качества обслуживания клиентов | Нет |

*Источник:* составлено автором

Согласно данным, отраженным в табл. 6, между всеми элементами модели нет противоречий, что объясняется в первую очередь, совместимостью стратегии компании со всеми остальными элементами. Стратегия плавного занятия лидерских позиций в отрасли обоснована иерархичной и широко функциональной структурой компании, использованием инновационных технологий для автоматизации бизнес-процессов, демократическим стилем управления. А также достижению поставленной цели способствуют корпоративные компетенции, как позитивное мышление и доброжелательность, и корпоративные ценности, ориентированные на повышение качества обслуживания клиентов и компетенции, поскольку качество обслуживание повышает продажи. Кроме того, большая часть сотрудников активные молодые женщины, так же как и целевая аудитория формата, в первую очередь, - женщины, что позволяет наладить эффективный контакт продавца и покупателя.

Таким образом, из пункта 3.2 следует, что компания имеет широкие возможности к достижению поставленных целей, поскольку рынок формата дрогери активно растет и развивается, а прямой и давящей конкуренции не наблюдается. Поэтому ресурсы и компании и синергетический эффект совокупности ее внутренних элементов создают «Улыбке Радуги» отличную почву для реализации ее стратегического плана.

**3.3 Анализ системы мотивации сотрудников компании «Улыбка Радуги»**

Анализ системы мотивации в компании «Улыбка Радуги» включает в себя анализ стратегии службы управления персоналом, анализ используемых методов системы мотивации в компании и исследование удовлетворенности трудом сотрудников.

Служба управления персоналом во главе с директором по персоналу является функциональным подразделением компании «Улыбка Радуги» (Приложение 1), непосредственно не участвует в основой деятельности компании, но обеспечивает эффективное функционирование организации.

Работа службы имеет два направления: тактическое и стратегическое. В рамках тактического направления осуществляется решение повседневных вопросов по формированию и по работе с трудовыми ресурсами. Стратегическое направление осуществляется директором по персоналу и советом директоров, данное направление ориентированно на определение стратегии, целей и конкретных задач для HR подразделения. Так, например, на сегодняшний день в «Улыбке Радуги» осуществляется HR стратегия, сформулированная советом директоров, «Создание антихрупкого HR». Стратегия реализуется через следующие направления:

* Создание команды, готовой ответить на вызовы рынка.
* Снижение зависимости бизнеса от людей – автоматизация, аутсорсинг и пр.
* Создание осознанной и осмысленной системы: проведение и поддержка ревизии

структуры и процессов, избавление от лишнего, концентрация на нужном.

Таким образом, компания нацелена на поддержку сплоченности коллектива и его стрессоустойчивости, а также минимизацию издержек, связанных с функциями службы управления персоналом. Все функции управления персоналом являются конкретными видами управленческих работ, которые образуют непрерывный циклический процесс управления персоналом и определяют ее организационную структуру. Так, организационная структура службы управления персоналом «Улыбки Радуги» включает пять отделов, осуществляющих различные функции управления персоналом рис.2

Отдел кадров выполняет классические функции по кадровому делу производству и охране труда. Отдел компенсаций и льгот занимается поддержкой системы материальной и нематериальной мотивации. Отдел подбора персонала осуществляет процедуры подбора и расстановки кадров в двух направлениях: сотрудники розничной торговли и сотрудники логистических направлений, а также работники офиса. Отдел осуществляющий работу учебного центра занимается внедрением и проведением программ технологического и инновационного обучения, а также адаптацией и оценкой персонала. Отдел внутренних коммуникаций занимает поддержкой коммуникаций всего персонала, корпоративным порталом, корпоративными мероприятиями, газетами и т.п.



Рисунок 2 Организационная структура службы управления персоналом «Улыбки Радуги»

*Источник*: составлено автором по данным предоставленным компанией «Улыбка Радуги»

Эффективность работы кадровой службы также отражают показатели укомплектованности персонала и его текучести (Приложение 3). Исходя из данных, можно сделать вывод, что укомплектованность практически не бывает сто процентной, что является естественным для крупной и развивающейся компании. Общая укомплектованность персонала по всем регионам 94%, однако самый низкий показатель в Санкт-Петербурге и Ленинградской области укомплектованность на 93%, это связанно с тем, что в Санкт-Петербурге работает большая часть сотрудников кампании. Текучесть персонала на конец 2016 года составила 7,9%. В среднем норматив текучести считается от 3 до 5%, однако, коэффициент текучести в данном случае рассчитан для всего персонала компании, куда входят работники офиса и розничной торговли и логистики. Норматив текучести работников розничной торговли считается от 20 до 30, складской логистики - от 20 до 25%, транспортной логистики – от 10 до 15%, а для менеджмента текучесть в 10% считается нормальной. Поэтому можно сделать вывод, что текучесть персонала «Улыбки Радуги», даже с учетом сезонных скачков летнего периода, находится в приделах допустимых норм.

Таким образом, система управления персоналом «Улыбки Радуги», ее функции и структура соответствуют масштабу и уровню развития организации.

Исходя из целей дипломной работы, автором более подробно рассмотрена **система мотивации** сотрудников розничной торговли «Улыбка Радуги». К сотрудникам розничной торговли относятся следующие категории сотрудников: продавец, старший продавец, директор магазина.

В компании «Улыбка Радуги» существует концепция, формирующая подход к вознаграждению сотрудников, определяющаяся через следующие принципы:

* Качественно исполняй требования стандартов сервиса сети – и будешь ценен и признан.
* Не можешь соответствовать требованиям – не стоит мучить себя и Компанию.
* Уровень дохода соответствует рынку, опыту работника и уровню нагрузки.
* Уровень постоянной части таков, что работа в Компании – ценность.
* Механизм расчета прозрачен и понятен, не вызывает вопросов.
* Система оплаты справедлива, а уровень постоянной части гарантирует приемлемый уровень жизни.
* Штрафов нет, есть актирование криминальных отклонений с риском потери работы.

В табл. 7 наглядно представлены инструменты системы мотивации, которые использует компания. Так, основной упор, как на важный мотивационный фактор в компании «Улыбка Радуги», делается на *материальную мотивацию*. Оплата труда продавцов осуществляется по тарифной системе, оклад определяется по часовой тарифной ставке. А заработная плата директора магазина складывается из оклада и бонуса за операционную эффективность, размер бонуса зависит от выполнение операционных планов и не может превышать 30% размера оклада.

Материальная неденежная часть системы мотивации в компании представляет собой разный набор бонусов и льгот для директоров магазинов и продавцов. Социальный пакет (а именно добровольное медицинское страхование, система внутреннего кредитования и обучение в корпоративном университете) доступен только для директоров магазинов. Однако, продавцы тоже имеют бонусы в виде оплачиваемой стажировки, обучения по продукции, скидок на продукцию и новогодний подарков.

Что касается *нематериальной мотивации*, то ее инструментов в компании существует огромное множество, как для разных подразделений сотрудников, так и общие инструменты для всего персонала. Инструменты, касающиеся персонала розничной торговли компании «Улыбки Радуги»:

* Мотивирующие совещания: ежемесячно в офисе проходят отчетные собрания операционных управляющих. Их основная цель анализ деятельности за предыдущий̆ месяц (квартал) и утверждение новых задач на месяц (квартал). Выделение и устное поощрение всех достигнутых целей и достижений.
* Конкурсы и соревнования: практически все проводимые конкурсы общие для разных категорий сотрудников. В 2016 году сотрудники компании имели возможность поучаствовать в следующих конкурсах и соревнованиях: ежеквартальное награждение, конкурс профмастерства "Высший пилотаж", конкурс идей "Я-молодец", корпоративный футбольный турнир, конкурс детского рисунка.
* Поздравления со знаменательными датами: руководитель лично поздравляет каждого сотрудника с днем рождения и в присутствии коллег отмечает его рабочие достижения. Кроме того, на корпоративном портале также ежедневно обновляется информация о днях рождения сотрудников, а по корпоративному радио каждый работник в день своего рождения слышит поздравления.
* Информирование о достижениях: компания считает важным поощрять сотрудника за достигнутые результаты, налаживать с работниками обратную связь своевременно и открыто. Поэтому в компании есть несколько информационных источников (корпоративная газета и портал), в которых мы публикуется информация о достижениях. Например, если речь идет о результатах подразделения – в первую очередь рассказывается о людях, которые добились этих результатов. Если информация о проведённой̆ выставке – обязательно называются ее участники и т.п.
* Благоприятный организационный климат: сотрудники отмечают дружественные отношения в коллективе, как один из сильнейших мотивационных факторов
* Возможность выбора территориального расположения места работы: при трудоустройстве работником предлагается выбор района, в котором они будут работать; также существует возможность перехода из магазина в магазин

Таблица – 7 Инструменты системы мотивации, применяемые в компании «Улыбка Радуги»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность сотрудника | Материальная мотивация | | Нематериальная мотивация |
| Денежная | Бонусы и льготы |
| Директор магазина | Оклад + бонус за операционную эффективность (макс. 30% от оклада) | Организация обучения в корпоративном Учебном Центре, корпоративная VIP-карта, новогодние подарки для детей; ДМС; система внутреннего кредитования | Конкурсы и соревнования  Личные поздравления с днем рождения  Корпоративная сеть  Благоприятный организационный климат  Возможность выбора территориального расположения места работы  Возможность карьерного роста |
| Старший продавец (заместитель директора) | Часовая ставка (у всех разная, в среднем 130р/час) | Оплачиваемая стажировка; обучение от ведущих производителей косметики и парфюмерии; корпоративная VIP-карта; новогодние подарки для детей |
| Продавец-кассир |

*Источник:* составлено автором

В целом, в компании уделяется большое внимание нематериальной мотивации, однако, что касается материальной мотивации, то реализации стратегии компании за счет повышения продаж осуществляется только в части заработной платы директоров магазинов. Стимулирующая функция системы мотивации практический отсутствует в вознаграждении продавцов. Также систему мотивации характеризует узкий набор бонусов и льгот.

Также для анализа системы мотивации необходимо выявление *уровня удовлетворенности трудом сотрудников* в целом и существующей системой мотивации в частности. Для корректировки и выявления зон развития системы управления персоналом компании «Улыбка Радуги», а также определения удовлетворенности, автором было проведено совместное с компанией исследование удовлетворенности трудом персонала. Согласно исследованию, определенные критерии (ценности/мотивирующие факторы) рассматриваются в трех плоскостях:

1. Важность критерия лично для сотрудника по жизни на данный момент времени. Каждый из критериев оценивается респондентом по пятибалльной шкале (5 – очень важно, 4 - выше среднего, 3 – ниже среднего, 2 – не важно).
2. Удовлетворенность данным критерием лично для сотрудника на данный момент времени в компании «Улыбка Радуги». Те же критерии оцениваются респондентом по пятибалльной шкале (5 –на высоком уровне, 4 - выше среднего, 3 – ниже среднего, 2 – на низком уровне).
3. Удовлетворенность данным критерием лично для сотрудника у предыдущего работодателя. Те же критерии оцениваются респондентом по пятибалльной шкале (5 –на высоком уровне, 4 - выше среднего, 3 – ниже среднего, 2 – на низком уровне).

Разработка опросника и выбор критериев «Исследования удовлетворенности трудом сотрудников розничного персонала 2017» определялась на сессиях «мозгового штурма» сотрудников отдела персонала на основе результатов предыдущего исследования 2015 года, выявленных проблем и проведенных за прошедшее время мероприятий по их решению. Так, опрос был проведен по следующим критериям:

* Взаимоотношения с непосредственным руководителем
* Вклад в общую деятельность компании
* Возможность выбора конкретного места работы
* Возможность работать в сфере красоты, ухода за собой и семьей
* Возможность устроиться без опыта работы
* График работы
* Имидж работодателя
* Карьерный рост
* Коллектив
* Легкость и скорость входа в компанию
* Личные досмотры и проверки отдела предотвращения потерь
* Надежность компании
* Обучающая стажировка
* Понятность системы расчета заработной платы
* Размер заработной платы
* Социальные гарантии согласно Трудовому Кодексу РФ
* Стандарты сервиса сети
* Условия труда (состояние): безопасность
* Условия труда (состояние): место для питания/отдыха
* Условия труда (состояние): музыка
* Условия труда (состояние): освещение
* Условия труда (состояние): температура воздуха
* Условия труда (состояние): форма одежды

Целевой аудиторией исследования является линейный персонал сети (продавец, заместитель директора и укладчик). Характеристики целевой аудитории: 25-45 лет, 97% - женщины, с семьей и детьми, средним уровнем дохода и средним/средне-специальным образованием. Выборка исследования составляет 10% сети «Улыбка Радуга» - 350 респондентов (в Санкт-Петербурге и Ленинградской области - 170 человек, в Новгороде - 30 человек, Петрозаводске - 30 человек, в Пскове - 30 человек, в Мурманске - 30 человек, в Москве - 30 человек, в Ярославле - 30 человек).

Для получения наиболее объективного результата исследования было использовано личная и анонимная форму опроса, т.е. в момент опроса помимо интервьюера и респондента в помещении никто не находится, а респондент не называет свое имя.

На рис. 3 представлен график по результатам исследования со значениями важности критериев для сотрудников, оценки этих критериев в «Улыбке Радуги» и оценки их у предыдущего работодателя сотрудников.



Рисунок 3 Результаты исследования удовлетворенности трудом сотрудников компании «Улыбка Радуги»

*Источник:* данные предоставленные компанией «Улыбка Радуги»

В целом, по данным можно сделать вывод о том, что общая оценка сети «Улыбка Радуги» выше конкурентов, а сотрудники компании удовлетворены и лояльны. Однако, существуют расхождения в полях важности критерия для персонала и оценкой этого критерия в компании. Соответственно, можно сделать следующие конкретные выводы по результатам исследованию:

* Сотрудники розничной торговли считают важным понимание и оценку непосредственным руководителем вклада работников в общее дело, но не получают их в желаемой мере
* Расхождение по критерию «график работы» говорит о неудобстве существующей системы сменных графиков для работников в компании
* Большинство сотрудников неясно понимают систему начисления заработной платы, множество респондентов отмечают, что не могут знать точную сумму своего вознаграждения по итогу текущего месяца
* Работники не удовлетворены размером заработной платы
* Сотрудники также не удовлетворены условиями труда, в частности безопасностью, температурой воздуха в помещениях и местом для отдыха. Неудовлетворенность безопасностью связанна с тем, что не во всех магазинах есть охранники. А помещения плохо отапливаются зимой. Местом для отдыха и питания в магазинах являются подсобные помещения, которые чаще всего небольшого размера, параллельно являются рабочим местом директора.
* Остальные критерии либо совпадают по важности и удовлетворенности, либо сотрудники оценивают их выше важности для себя.

По итогу комплексного анализа системы мотивации и стимулирования компании можно выделить ряд сильных н и слабых сторон. Прослеживается четкая связь между стратегическими целями организации и стратегией управления персоналом, из которой в свою очередь вытекают принципы формирования системы вознаграждения персонала. Система мотивации также учитывает особенности бизнеса компании, т.е. несмотря на особенность системы оплаты труда в розничной торговли и необходимость стимулирования работников к повышению продаж, «Улыбка Радуги» использует систему почасовой оплаты труда для продавцов, поскольку товары первой необходимости не требуют активных продаж. Кроме того, сильным мотивационных фактором для сотрудников являются отношения в коллективе и благоприятный организационный климат, которые обеспечиваются грамотно выстроенной корпоративной культурой.

Анализ системы мотивации персонала также выявил неудовлетворенность уровнем заработной платы работников. Однако, согласно данным по отрасли розничной торговли, средний уровень заработной платы продавцов-консультантов составляет от 16 000 до 34 000 рублей[[22]](#footnote-22), в то время как заработная плата при минимальной часовой ставке у продавцов «Улыбки Радуги» составляет от 21 000 рублей. Данным фактом подтверждается реализация принципа системы мотивации персонала: «Уровень дохода соответствует рынку, опыту работника и уровню нагрузки». Однако, при этом не реализуется принцип, связанный с прозрачностью и понятностью расчета заработной платы.

Система нематериальной мотивации отлично выстроена на корпоративном уровне компании в целом, однако, согласно исследованию удовлетворенности сотрудников, работникам не хватает обратной связи и поощрений от непосредственных руководителей. Таким образом, существуют определённые зоны развития в системе мотивации персонала, требующие ее совершенствования.

## **3.4 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации в компании «Улыбка Радуги»**

Одним из важнейших принципов эффективной системы мотивации является взаимосвязь стратегических целей компании и целей оплаты труда и стимулирования сотрудников. На сегодняшний день стратегия компании «Улыбка Радуги» формулируется следующим образом: «К 2018 году занимать надежную позицию в тройке лидеров по объему продаж на рынке СНГ в формате дрогери». Одно из направлений реализации данной цели заключается в становлении бережливой компанией за счет сокращения непроизводственных издержек и повышения производительности труда. Соответственно, главной целью системы управления персоналом и системы стимулирования сотрудников также является повышение производительности труда и минимизация издержек.

На основе выявленных проблемных зон необходимо провести мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала, однако, учитывая направление кадровой политики в сторону минимизации издержек, рациональным является лишь совершенствование нематериальной части системы мотивации, т.к. оно требует минимальных затрат на реализацию.

Анализ системы мотивации в компании «Улыбка Радуги» показал, что существует две явные проблемы: отсутствие прозрачности системы начисление заработной платы сотрудникам и неоцененность их вклада в деятельность компании со стороны руководителя. Для устранения данных проблем автором предложены следующие блоки мероприятий, сгруппированные по размеру финансовых затрат и виду затрагиваемой части системы мотивации:

1. Малозатратные мероприятия по совершенствованию нематериальной части системы мотивации

*Организация эффективной обратной связи.* Проведение ежемесячных собраний с подведениями итогов и анализом результатов, обозначениями планов и задач на следующий период. Основная цель таких собраний определение директором магазина наиболее важных достижений и устное поощрение сотрудников, способствующих достижению целей, выполнению планов. Результатом таких мероприятий станет осознание значимости своего вклада сотрудниками, их причастности к интересам компании, обеспечение самовыражения и самореализации.

Затраты первого месяца на один магазин сети составляют 2 791 руб.:

* затраты начального этапа на информирование директоров магазина о необходимости проведения собрания, подготовку HR-специалистом шаблона для проведения мотивирующих совещаний – 1 248 руб. (при условии, что работа займет 5 рабочих часов, а примерная стоимость одного часа работы специалиста отдела управления персоналом 208 руб.)
* рабочее время директора, потраченное на подготовку и проведение собрания 3 часа в месяц –50 000/168\*3 = 893 руб.
* рабочее время сотрудников, потраченное на совещание - 130\*1\*5 = 650 руб.

*Фотографии лучших работников месяца.* Создание программы «Лучший работник месяца», согласно которой руководителем определяется работник, показавший наилучшие результаты работы. Фотография таких работников, вывешивается на установленный стенд в зале магазина, где их могут видеть коллеги и клиенты. Лучшие работники месяца награждаются дополнительным выходным в следующем месяце, дату которого они могут выбрать самостоятельно. Результатом внедрения данной системы станет повышение удовлетворенности трудом сотрудников и осознание работником своего вклада в деятельность компании.

Затраты первого месяца на один магазин сети - 2 466 руб.:

* начальные канцелярские расходы на создание стенда 300 руб.
* ежемесячная печать фотографий - 10 руб.
* рабочее время директора магазина на анализ деятельности сотрудников и выбора лучшего работника - 297\*2 = 596 руб.
* дополнительный выходной день - 1560 руб.

*Обеспечение прозрачности оплаты труда.* Согласно статье 136 Трудового Кодекса РФ, работодатель обязан письменно извещать сотрудников о составных частях причитающейся зарплаты и общей денежной сумме, подлежащей выплате. Такое извещение документально определяется расчетным листком. Однако, в компании предоставление расчетных листков осуществляется только по запросу сотрудников. Но для обеспечения прозрачности и открытости системы оплаты труда, необходимо сделать предоставление расчетных листков обязательным каждый месяц для каждого сотрудника. В компании «Улыбка Радуги» уже используется программа для расчета и начисления заработной платы «1С: Зарплата и Управление персоналом 8». Необходимо настроить формирование и автоматическую рассылку таких листков в программе. Кроме того, расчетные листки должны стать инструментом взаимодействия с персоналом, т.е. руководитель должен отвечать на все возникающие вопросы у сотрудников по поводу данного документа.

Затраты первого месяца одного магазина – 2 512 руб.:

* первоначальные затраты на автоматизацию программы, рабочее время программиста -250 руб.\*10 ч. = 2 500 руб.
* канцелярские затраты на печать – 12 руб.

Общие затраты на данный блок совершенствования нематериальной мотивации состоят из первоначальных затрат на введение программ и последующих ежемесячных затрат во всех магазинах сети (460 магазинов) – 3 748 + 3 432\*460 = **1 582 468 руб.**

1. Мероприятия по совершенствованию условий труда работников и повышению нематериальной мотивации

*Улучшение мест для питания и отдыха сотрудников*. Помещение, в котором обедают сотрудники, чаще всего очень маленького размера подсобное помещение, являющееся кабинетом директора. Кроме того, если завезенный товар не помещается на складе магазина, его ставят в подсобное помещение, что делает его еще меньшим по размеру. Соответственно, необходимо оптимизировать складские помещения и по возможности расширить подсобные помещения.

Затраты на оптимизацию склада, закупку ремонтных материалов и непосредственный отделочный ремонт помещения в среднем на один магазин будет потрачено 100 000 руб. Соответственно, 4 600 000 руб. затрат на все магазины сети.

*Создание единой униформы для торгового персонала.* В настоящий момент в компании существует единая принятая форма одежды сотрудников торгового персонала: черный верх и черный низ. Однако, в ходе опроса было выявлено, что большое количество самих сотрудников считают такую форму одежды «депрессивной» и несоответствующей образу компании «Улыбка Радуги». Поэтому с целью повышения приверженности и лояльности сотрудников компании, рекомендуется ввести единую корпоративную униформу для сотрудников розничной торговли. В целях экономии затрат это может быть только рубашка-поло светлого цвета с корпоративной символикой.

Затраты на изготовление рубашек поло на заказ для всех сотрудников розничной сети– 550 руб. \*2 186 чел. = 1 202 300 руб.

*Обучение для директоров магазинов.* Для повышения заинтересованности работников в труде, удовлетворенности работой и создания ощущения у сотрудников ценности их вклада в компанию, их непосредственным руководителям необходимо знать основы психологического влияния и определения потребностей сотрудников, а также уметь использовать различные инструменты нематериальной мотивации в зависимости от индивидуальных особенностей подчиненного. В этой связи должны быть организованы обучающие курсы по развитию управленческих навыков для директоров магазинов, на базе учебного центра «Улыбка Радуги», позволяющие руководителям овладеть приемами управления нематериальной мотивацией персонала и повысить эффективность работы сотрудников без дополнительных материальных затрат.

Затраты на организацию обучения – 5 176 840 руб.

* разработка программы обучения сотрудниками отдела обучения - 250 руб.\*10 ч.\*2 чел. = 5 000 руб.
* организация самого обучения (ЗП тренера, раздаточный материал и т.д.) - примерно 500 000 руб.
* затраты, связанные с организацией жилья для директоров магазинов других регионов - примерно 300 000 руб.
* рабочее время директоров магазинов, проведенное на обучении – 460чел.\* 297руб.\* 32ч. = 4 371 840 руб.

Суммарные затраты по данному блоку мероприятий **10 979 140 руб**.

1. Мероприятия по совершенствованию материальной части заработной платы работников розничной торговли.

*Введение премии по итогам года (13-я заработная плата).* Для повышения удовлетворенности трудом и увеличения значимости для работников их вклада в деятельность компании, организация имеет возможность премирования сотрудников по итогам года исходя из достижения целей компании. Выбор определенной группы сотрудников среди торгового персонала, которым положена премия за достижения высоких результатов, затруднителен, поскольку рост выручки магазинов зависит от множества различных факторов, а личные и активные продажи не подразумеваются спецификой деятельности компании. Поэтому отсутствует возможность награждения сотрудников конкретных магазинов, однако, возможно итоговое годовое вознаграждение определить, как процент от оклада всех сотрудников. По итогам года компания определяет материальный фонд, который станет источником годовых выплат работникам. Все нюансы начисления премиальных выплат должны быть прописаны во внутренних правовых актах компании и также быть ясными и понятными для работников.

Затраты на формирование материального фонда при условии, что премиальная выплата составит 25% от оклада работника, а премиальный фонд в таком случае составляет 0,075% от годовой выручки компании - 17,5 млрд. руб. \* 15%\* 0,5% = **13 125 000 руб.**

Цель совершенствования системы мотивации персонала компании «Улыбка Радуги», в соответствии со стратегическими целями компании, заключается в снижении затрат за счет увеличения производительности труда. Однако, стоит отметить, что проведение мероприятий, описанных выше, несет синергетический эффект и положительно скажется не только на показателях производительности, повышении удовлетворённости трудом сотрудников, но и на снижении текучести персонала. Автором была проведена оценка экономического эффекта от повышения производительности труда и снижения текучести кадров в случае реализации каждого из трех блоков рекомендованных мероприятий (табл. 8).

Для расчета экономического эффекта от повышения производительности труда автором были использованы формулы 1 и 2, поскольку экономический эффект в данном случае определяется произведением условного высвобождения персонала за счет повышения производительности и средним объемом расходов на оплату труда сотрудников, за вычетом дополнительных расходов на стимуляцию производительности труда. Выработка одного сотрудника определялась как частное средней месячной выручки одного магазина и среднего количества персонала, работающего в одном магазине.

; (1)

Где Z - условное высвобождение численности работников;

Q -плановый объем выручки в месяц;

A1 - выработка одного сотрудника в отчетном периоде в мес.;

A2 - выработка одного сотрудника в плановом периоде в мес.

*;* (2)

Где Эпт - суммарный экономический эффект от производительности труда одного работника;

Z - условное высвобождение численности работников;

Зот - средний объем расходов на оплату труда на одного работника в месяц;

ΔЗд -дополнительные затраты на мероприятия по росту производительности труда.

Таким образом, экономический эффект от повышения производительности труда при реализации мероприятий первого блока равен 13 072 тыс. руб., при реализации второго блока - 14 650 тыс. руб., а при реализации третьего блока - 11 735 тыс. руб.

Для оценки экономического эффекта рекомендуемых мероприятий от снижения уровня текучести кадров в компании были использованы формулы 3 и 4.

*;*  (3)

Где ΔQ - увеличение объема выручки за счет роста производительности труда и снижения текучести кадров;

Кт - снижение коэффициента текучести;

0,3 - среднее изменение производительности труда в зависимости от изменения коэффициента текучести кадров;

Ч - численность работников в отчетном году;

Пт - производительность труда отчетного года.

*;* (4)

Где Эт - экономический эффект от снижения текучести кадров;

ΔQ - увеличение объема выручки за счет роста производительности труда и снижения текучести кадров;

R - сложившийся уровень рентабельности продаж;

ΔЗд - дополнительные затраты на мероприятия по снижению текучести кадров.

Экономический эффект от снижения текучести для первого блока мероприятий равен 32,6 тыс. руб., для второго блока - 2,6 тыс. руб., а для третьего блока - 16, 3 тыс. руб.

Таблица – 8 Оценка экономических эффектов при реализации рекомендованных мероприятий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Блок 1 | Блок 2 | Блок 3 |
| Выработка одного сотрудника в отчетном периоде в мес., A1 | 360 тыс. руб. | 360 тыс. руб. | 360 тыс. руб. |
| Выработка одного сотрудника в плановом периоде в мес., A2 | 371 тыс. руб. | 372 тыс. руб. | 370 тыс. руб. |
| Плановый объем выручки в месяц, Q | 3 500 тыс. руб. | 3 500 тыс. руб. | 3 500 тыс. руб. |
| Условное высвобождение численности работников, Z | 0,26 | 0,29 | 0,24 |
| Средний объем расходов на оплату труда на одного работника в месяц, Зот | 23 тыс. руб. | 23 тыс. руб. | 23 тыс. руб. |
| Дополнительные затраты на мероприятия по росту производительности труда, ΔЗд | 0 | 0 | 0 |
| Суммарный экономический эффект от производительности труда одного работника, Эпт | **13 072 тыс. руб.** | **14 650 тыс. руб.** | **11 735 тыс. руб.** |
| Снижение коэффициента текучести, ΔКт | 2% | 2% | 1% |
| Численность работников в отчетном году, Ч | 2 186 чел. | 2 186 чел. | 2 186 чел. |
| Производительность труда отчетного года, ПТ | 7 800 тыс. руб. | 7 800 тыс. руб. | 7 800 тыс. руб. |
| Увеличение объема выручки за счет роста производительности труда и снижения текучести кадров, ΔQ | 1 000 тыс. руб. | 1 000 тыс. руб. | 510 тыс. руб. |
| Сложившийся уровень рентабельности продаж, R | 3,2 % | 3,2 % | 3,2 % |

Продолжение таблицы 8

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Дополнительные затраты на мероприятия по снижению текучести кадров, ΔЗд | 0 | 0 | 0 |
| Экономический эффект от снижения текучести кадров, Эт | **32,6 тыс. руб.** | **32,6 тыс. руб.** | **16, 3 тыс. руб.** |
| Суммарный экономический эффект за счет роста производительности труда и снижения текучести кадров, Эобщ | **13 104, 6 тыс. руб.** | **14 683,5 тыс. руб.** | **11 751,3 тыс. руб.** |

*Источник:* составлено автором

Таким образом, общие экономические эффекты реализации рекомендованных мероприятий совершенствования системы мотивации по трем блокам представляют собой 13 104 600 руб. при реализации первого блока, 14 683 500 руб. при реализации второго блока и 11 751 300 при реализации третьего блока рекомендаций.

Для выбора оптимального варианта из трех имеющихся автором был использован метод «дерева решений», чтобы определить наиболее эффективный набор рекомендаций по совершенствованию системы мотивации, который может быть применен в компании «Улыбка Радуги». Автором была использована упрощенная модель дерева принятия решений на рис. 4, включающая экономические эффекты и затраты по каждому блоку рекомендаций, риски отсутствия отдачи от реализации мероприятий, определяются степенью сложности их реализации и размером финансовых вложений.

Модель «дерева решений» читается слева направо, соответственно, исходя из эффектов, затрат и вероятности положительного исхода реализации мероприятий определены математические ожидания отдачи вложений, рассчитанные следующим образом:

Б1 = 13,1\*0,95 – 1,6\*0,5 = 11,6;

Б2 = 14,7\*0,8 – 10,98\*0,2 = 9,6;

Б3 = 11,7\*0,85 – 13,1\*0,15 = 8.

Таким образом, метод «дерева принятия решений» позволяет наглядно отразить, что наиболее эффективный набор рекомендаций по совершенствованию системы мотивации представлен первым блоком мероприятий. Так, в компании необходимо создать единую систему эффективной обратной связи между директорами магазинов и их подчиненными, создать программу «Лучший работник месяца» и обеспечить прозрачность системы оплаты труда.

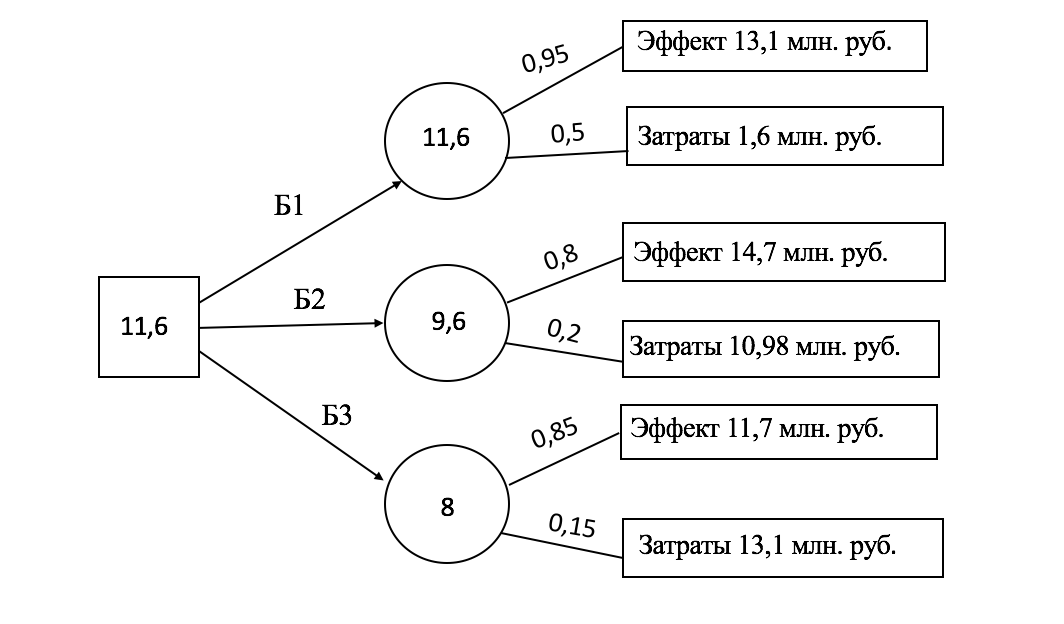


Рисунок 4 «Дерево решений» по блокам рекомендаций по совершенствованию системы мотивации компании «Улыбка Радуги»

*Источник:* составлено автором

Доказать экономическую эффективность первого блока рекомендаций можно рассчитав рентабельность отдачи вложений в реализацию мероприятий. Для определения показателя отдачи необходимо учесть затраты на проведения мероприятий и доход от их реализации. Так, рентабельность вложении составляет (13 104 600 - 1 582 468) / 1 582 468 \* 100% = 828%, что говорит о целесообразности проведения мероприятий.

Итак, в данной главе описана общая характеристика компании «Улыбка Радуги» и проведен анализ внутренней и внешней среды компании, позволяющий сделать вывод о том, что компания имеет широкие возможности к достижению поставленных целей, поскольку рынок формата дрогери активно растет и развивается, а прямой и давящей конкуренции не наблюдается. Поэтому ресурсы и компании и синергетический эффект совокупности ее внутренних элементов создают «Улыбке Радуги» отличную почву для реализации ее стратегического плана.

Анализ стратегии службы управления персоналом, используемых методов и инструментов мотивации и стимулирования персонала в компании, а также исследование удовлетворенности трудом сотрудников позволили ряд сильных и слабых сторон в действующей системе мотивации. На основе выявленных проблем, связанных с отсутствием прозрачности системы начисление заработной платы сотрудникам и неоцененность их вклада в деятельность компании, автором были предложены рекомендации по совершенствованию системы мотивации. Данные рекомендации учитывают специфику отрасли компании, ее стратегические цели и не противоречат принципам системы вознаграждения в компании. Кроме того, автором была проведена экономическая оценка предложенных рекомендаций и выбраны среди них наиболее экономически целесообразны, а именно создание единой системы эффективной обратной связи между директорами магазинов и их подчиненными, создание программы «Лучший работник месяца» и обеспечение прозрачности системы оплаты труда.

# **Заключение**

Эффективность системы мотивации персонала в компании определяет ее связь со стратегическими целями организации, стратегией и политикой управления персоналом, ситуацией на рынке труда отрасли, направленность системы мотивации труда на удовлетворение потребностей работников, а также комплексность инструментов воздействия на мотивы сотрудников.

Важным элементом разработки и диагностирования действующей системы стимулирования труда в компании является определение потребностей и мотивов трудовой деятельности сотрудников. Существует множество концепций, классификаций потребностей персонала, подходов и методов для анализа выявления мотивов трудовой деятельности. Однако, проведение исследований потребностей и ценностей сотрудников должно быть уникальным в каждой компании, т. к. должно отражать ее размеры и специфику деятельности организации.

Для построения эффективной системы мотивации сотрудников помимо выявления мотивов трудовой деятельности сотрудников, необходимо комплексно диагностировать все ее элементы. Автором исследования определены следующие неотъемлемые этапы анализа существующей системы мотивации в компании: анализ потребностей и удовлетворенности трудом сотрудников, с целью выявления мотивационных факторов и ожиданий сотрудников; анализ используемых в организации методов и инструментов мотивации и стимулирования персонала; анализ связи стратегических целей организации и целей мотивационной политики в области управления персоналом компании; мониторинг конкурентов отрасли в части заработных плат, компенсаций и элементов стимулирования.

Таким образом, анализ системы мотивации позволяет выявить сильные и слабые стороны системы мотивации персонала и разработать мероприятия по совершенствованию проблемных зон. Автором был проведен анализ системы мотивации в компании «Улыбка Радуги», который позволил выявить проблемы, связанные с неудовлетворенностью персоналом размером их заработной платы и понятностью ее начисления, а также выявлены несовершенства нематериальной части заработной платы. Так, исходя из размеров компании, специфики ее деятельности, стратегических целей и кадровой политики, автором был предложен ряд мероприятий по совершенствованию системы мотивации. Экономическая оценка мероприятий выявила среди них наиболее целесообразные и рекомендованные к реализации.

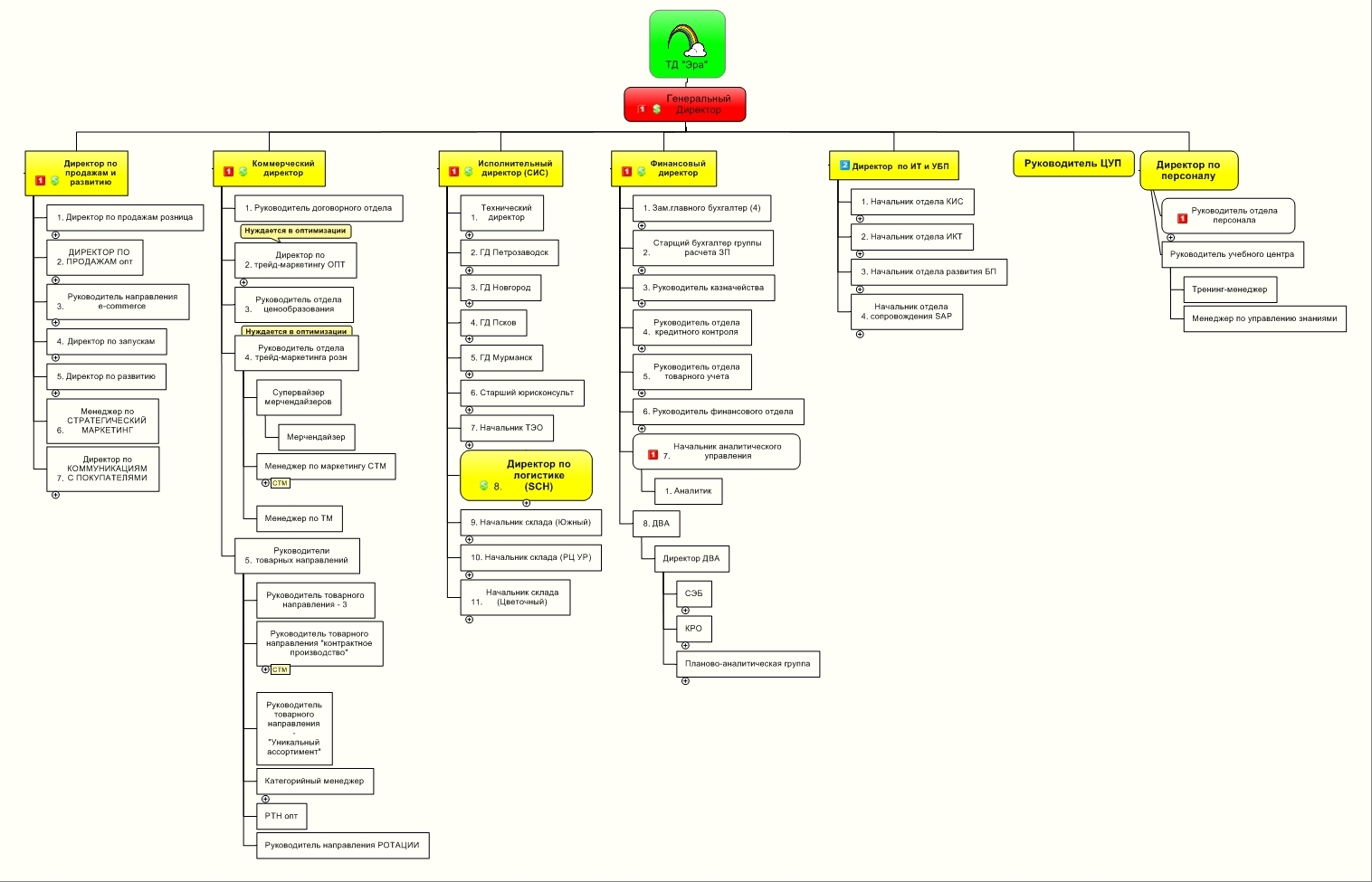
# **Список использованных источников**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) /[Электронный ресурс]// URL: [http://kodeks.systecs.ru/tk\_rf/](https://vk.com/away.php?to=http%3A%2F%2Fkodeks.systecs.ru%2Ftk_rf%2F&cc_key=) (Дата обращения: 17.04.2017)
2. Бурменко, Т.Д. Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг. Практикум: учебное пособие / Т.Д. Бурменко. - М.: КНОРУС, 2016. – 422 с.
3. Верхоглазенко В. Н. Система мотивации / Верхоглазенко В.Н. // Консультант директора. М.: Инфра-М. - 2002. - №4. – 130 с.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /[В.Р. Веснин](http://elibrary.ru/author_items.asp?refid=346040276&fam=%D0%92%D0%B5%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BD&init=%D0%92+%D0%A0). - М.: Проспект, 2011. - 688 с.
5. Ветлужских, Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Н. Ветлужских. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 118 с.

других игроков / Рене Моборн; пер. с англ. И. Ющенко. – 4‐е изд.: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2014. – 540 с.

1. Жданкин, Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ: учебно-практическое пособие / Н.А. Жданкин. – М: Финпресс, 2010. – 272с.
2. Итоги недели российского ритейла 2016// URL: http://retailweek.ru/images/2017/Report2016\_ru.pdf (Дата обращения: 10.03.2017)
3. Камоева Т. Мотивация торгового персонала / Т. Камоева. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2388> (Дата обращения: 23.02.2017)
4. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Баткаева И.А., Митрофанов Е.А., Ловчева М.В. - М: ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
5. Кочеткова, А. И. Психологические основы современного управления персоналом: Учеб. пособие / А. И, Кочеткова М. : Зерцало, 1999. – 372 с.
6. [Кошелев А.Н.](http://elibrary.ru/author_items.asp?refid=195653434&fam=%D0%9A%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B2&init=%D0%90+%D0%9D) Эффективная мотивация торгового персонала. / А. Н. Кошелев - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. -224 с.
7. Кузнецов С.А. Недостатки системы мотивации в России как следствие несовершенной системы управления персоналом/ [С.А. Кузнецов](http://elibrary.ru/author_items.asp?refid=346040286&fam=%D0%9A%D1%83%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%86%D0%BE%D0%B2&init=%D0%A1+%D0%90). URL: <http://www.science-education.ru/100-5092>
8. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина [и др.] – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 397 с.
9. Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера// URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/> (Дата обращения: 14.03.2017)
10. Моргулець А. Б. Менеджмент в сфере услуг: учеб. пособие. / О. Б. Моргулець. К.: Центр учебной литературы, 2012. - 384 с.
11. Мотивация труда: персонал, руководитель, собственник, государство» URL: <http://motivtrud.ru/index.html> (Дата обращения: 05.12.2016)
12. Моторина О. Работает ли ваша компания идеально? Модель McKinsey 7S / О. Моторина. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/> (Дата обращения: 15.03.2017)
13. Мотышина, М.С. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие. / Большаков А.С., Михайлов В.И. - Ростов н/Д.: Феникс, 2008. – 445 с.
14. Нематериальная мотивация: системы, способы, примеры / Генеральный директор персональный журнал для руководителя // URL: <http://www.gd.ru/articles/3289-nematerialnaya-motivatsiya-personala> (Дата обращения: 02.12.2016)
15. Обзор рынка дрогери в России/ Исследование компании PRM group 2013// URL: https://www.slideshare.net/prmgroup/ss-23462547 (Дата обращения: 11.03.2017)
16. Одегов Ю.Г., Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум) / [Г.Г. Руденко](http://elibrary.ru/author_items.asp?refid=379013269&fam=%D0%A0%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE&init=%D0%93+%D0%93), [С.Н. Апенько](http://elibrary.ru/author_items.asp?refid=379013269&fam=%D0%90%D0%BF%D0%B5%D0%BD%D1%8C%D0%BA%D0%BE&init=%D0%A1+%D0%9D), [А.И. Мерко](http://elibrary.ru/author_items.asp?refid=379013269&fam=%D0%9C%D0%B5%D1%80%D0%BA%D0%BE&init=%D0%90+%D0%98). -М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010 – 350 с.
17. Официальный сайт компании ООО «Стокист» // URL: https://www.stockeast.ru/about.html (Дата обращения: 10.03.2017)
18. Рынок труда: сфера торговли URL: <http://spb.pro.rabota.ru/pro/document/view/31356> (дата обращения 12.04.2017)
19. Саак, А.Э., Менеджмент в социально культурном сервисе и туризме: учебное пособие / Пшеничных Ю.А. - СПб: Питер, 2007. — 512 c.
20. Система мотивации персонала: примеры и разработка / Генеральный директор -персональный журнал для руководителя. // URL: <http://www.gd.ru/articles/3565-sistema-motivatsii-personala/> (Дата обращения: 15.11.2016)
21. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студ. вузов по спец. «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / [Т.О. Соломанидина](http://elibrary.ru/author_items.asp?refid=354753186&fam=%D0%A1%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0&init=%D0%A2+%D0%9E), [В.Г. Соломанидин](http://elibrary.ru/author_items.asp?refid=354753186&fam=%D0%A1%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B4%D0%B8%D0%BD&init=%D0%92+%D0%93). -М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2009 – 312 с.
22. Топ 200 – Retailers Russia - TOP-200 на старте/ М.:, ИД Ритейлер, 2003 - 2015.// URL: http://www.retailer.ru/item/id/117090/ (Дата обращения: 10.03.2017)
23. Фролова Т. А. Экономика и управление в сфере социально-культурного сервиса и туризма: конспект лекций / Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. // URL: <http://www.aup.ru/books/m204/1_2.htm> (Дата обращения: 26.11.2016)
24. Чан Ким В. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от
25. Щербина, В.В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В.А. Александров, Т.С. Вещугина, В.И. Герчиков [и др]. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. — 520 с.
26. Эддоус М., Методы принятия решений / Р. Стэнфилд. Пер с англ. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. -590 с.
27. Яковлева, Т.Г. Мотивация персонал. Построение эффективной системы оплаты труда/ Т.Г. Яковлева. – СПб: Питер, 2009. – 240 с.
28. URL:<http://studme.org/11940920/finansy/organizatsionno-ekonomicheskie_usloviya_realizatsii_planov> (Дата обращения: 15.02.2017)
29. URL: <http://studme.org/34758/finansy/metod_dereva_resheniy> (Дата обращения: 01.03.2017)

# **ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

****Рисунок 1.1 Организационная структура компании «Улыбка Радуги»

*Источник:* данные предоставленные компании «Улыбка Радуги»

# **ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

Таблица 2.1 - Возрастной состав сотрудников «Улыбка Радуги»

|  |  |
| --- | --- |
| 18-21 | 12,50% |
| 22-25 | 16,06% |
| 26-30 | 22,01% |
| 31-35 | 15,46% |
| 36-42 | 17,44% |

*Источник:* данные предоставленные компании «Улыбка Радуги»

Таблица 2.2 - Поло-возрастная структура персонала «Улыбки Радуги»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пол | Мурманск | Москва | Новгород | Псков | Петрозаводск | СПб | Ярославль | Общий итог |
| Женский | 18,15% | 10,44% | 8,20% | 4,79% | 8,72% | 43,60% | 3,71% | 97,60% |
| Мужской | 0,19% | 0,60% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 1,53% | 0,07% | 2,40% |
| Общий итог | 18,34% | 11,04% | 8,20% | 4,79% | 8,72% | 45,13% | 3,78% | 100,00% |
| Средний возраст | 31 | 32 | 30 | 31 | 31 | 34 | 32 | 32 |

*Источник:* данные предоставленные компании «Улыбка Радуги»

Таблица 2.3 - Структура персонала «Семейное положение»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Семейное положение | Мурманск | Москва | Новгород | Псков | Петрозаводск | СПб | Ярославль | Общий итог |
| Никогда не состоял (не состояла в браке) | 64% | 57% | 68% | 51% | 51% | 46% | 64% | 54% |
| Состоит в зарегистрированном браке | 30% | 31% | 22% | 41% | 43% | 39% | 28% | 35% |
| Состоит в незарегистрированном браке | 0% | 1% | 3% | 0% | 5% | 0% | 0% | 1% |
| Разведен (разведена) | 5% | 11% | 5% | 8% | 1% | 13% | 8% | 9% |
| Вдовец (вдова) | 0% | 0% | 2% | 0% | 0% | 2% | 0% | 1% |
| Общий итог | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

*Источник:* данные предоставленные компании «Улыбка Радуги»

Таблица - 2.4 Средний стаж работы в компании директоров магазинов, старших продавцов, продавцов-кассиров по регионам

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Организация | Директор магазина | Старший продавец | Продавец-кассир | Общий итог |
| Мурманск | 4 | 3 | 2 | 3 |
| Москва | 2 | 2 | 1 | 2 |
| Новгород | 5 | 4 | 2 | 3 |
| Псков | 4 |  | 2 | 2 |
| Петрозаводск | 5 | 4 | 2 | 3 |
| СПб | 5 |  | 2 | 3 |
| Ярославль | 3 | 3 | 1 | 2 |
| Общий итог | 5 | 3 | 2 | 3 |

*Источник:* данные предоставленные компании «Улыбка Радуги»

# **ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

Таблица - 3.1 Укомплектованность персонала по регионам в динамике

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Регион | Год | Итог |
| Новгород | 2013 | 94% |
| 2014 | 97% |
| 2015 | 96% |
| 2016 | 97% |
| Псков | 2013 | 98% |
| 2014 | 98% |
| 2015 | 99% |
| 2016 | 99% |
| Петрозаводск | 2013 | 99% |
| 2014 | 99% |
| 2015 | 100% |
| 2016 | 99% |
| СПб и ЛО | 2013 | 92% |
| 2014 | 93% |
| 2015 | 93% |
| 2016 | 93% |
| Москва | 2016 | 93% |
| Ярославль | 2016 | 96% |
| Общий итог | | 94% |

*Источник:* данные предоставленные компании «Улыбка Радуги»

Таблица - 3.2 Текучесть персонала в динамике

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Янв. | 8,60% | 9,00% | 5,50% | 6,20% |
| Фев. | 8,20% | 5,40% | 5,00% | 8,70% |
| Март | 7,00% | 3,20% | 7,10% | 9,20% |
| Апр. | 13,20% | 5,70% | 7,70% | 9,70% |
| Май | 13,40% | 3,20% | 7,40% | 9,20% |
| Июнь | 10,70% | 7,80% | 9,10% | 10,80% |
| Июль | 11,30% | 6,20% | 9,40% | 10,30% |
| август | 9,90% | 6,60% | 12,00% | 11,40% |
| сентябрь | 7,70% | 7,50% | 11,80% | 9,30% |
| октябрь | 9,30% | 6,60% | 9,60% | 7,50% |
| ноябрь | 8,70% | 5,90% | 7,90% | 7,60% |
| декабрь | 5,60% | 6,30% | 8,20% | 7,90% |
|  | 9,47% | 6,12% | 8,39% | 8,98% |

*Источник:* данные предоставленные компании «Улыбка Радуги»

1. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / Баткаева И.А., Митрофанов Е.А., Ловчева М.В. - М: ИНФРА-М, 2010. - С. 43. [↑](#footnote-ref-1)
2. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина [и др.] – М.: Издательство Юрайт, 2014. – С.22 [↑](#footnote-ref-2)
3. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. С. 71. [↑](#footnote-ref-3)
4. Щербина, В.В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В.А. Александров, Т.С. Вещугина, В.И. Герчиков [и др.]. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. — C. 215-220. [↑](#footnote-ref-4)
5. Кочеткова, А. И. Психологические основы современного управления персоналом: Учеб. пособие / Кочеткова, А. И. М.: Зерцало, 1999. С. 232. [↑](#footnote-ref-5)
6. Фролова Т. А. Экономика и управление в сфере социально-культурного сервиса и туризма: конспект лекций / Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. // URL: <http://www.aup.ru/books/m204/1_2.htm> (дата обращения: 26.11.2016) [↑](#footnote-ref-6)
7. Моргулець, О. Б. Менеджмент в сфере услуг: учеб. пособие. / О. Б. Моргулець. - Киев: Центр учебной литературы, 2012. С. 19-21. [↑](#footnote-ref-7)
8. Мотышина, М.С. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. пособие. / Большаков А.С., Михайлов В.И. - Ростов н/Д.: Феникс, 2008. С. 90-96. [↑](#footnote-ref-8)
9. Бурменко, Т.Д. Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг. Практикум: учебное пособие / Т.Д. Бурменко. - М. : КНОРУС, 2016. — С. 133 [↑](#footnote-ref-9)
10. Саак, А.Э., Менеджмент в социально культурном сервисе и туризме: учебное пособие / Пшеничных Ю.А. - СПб: Питер, 2007. — С. 227 [↑](#footnote-ref-10)
11. Верхоглазенко, В.Н. Система мотивации / Верхоглазенко В.Н. // Консультант директора. М.: Инфра-М. - 2002. - №4. - С. 23-34 [↑](#footnote-ref-11)
12. Ветлужских, Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Н. Ветлужских. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2011. - С. 10-25. [↑](#footnote-ref-12)
13. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. С. 333 [↑](#footnote-ref-13)
14. Жданкин, Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ: учебно-практическое пособие / Н.А, Жданкин. – М:Финпресс, 2010. – С.76 [↑](#footnote-ref-14)
15. Ветлужских, Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. С. 78-83. [↑](#footnote-ref-15)
16. Нематериальная мотивация: системы, способы, примеры / Генеральный директор // URL: <http://www.gd.ru/articles/3289-nematerialnaya-motivatsiya-personala> (дата обращения: 02.12.2016) [↑](#footnote-ref-16)
17. Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров. С. 71 [↑](#footnote-ref-17)
18. Официальный сайт компании ООО «Стокист» // URL: <https://www.stockeast.ru/about.html> (дата обращения: 10.03.2017) [↑](#footnote-ref-18)
19. Итоги недели российского ритейла 2016// URL: <http://retailweek.ru/images/2017/Report2016_ru.pdf> (дата обращения: 10.03.2017) [↑](#footnote-ref-19)
20. Топ 200 – Retailers Russia - TOP-200 на старте/ М.:, ИД Ритейлер, 2003 - 2015.// URL: <http://www.retailer.ru/item/id/117090/> (дата обращения: 10.03.2017) [↑](#footnote-ref-20)
21. Обзор рынка дрогери в России/ Исследование компании PRM group 2013// URL: <https://www.slideshare.net/prmgroup/ss-23462547> (дата обращения: 11.03.2017) [↑](#footnote-ref-21)
22. Рынок труда: сфера торговли URL: <http://spb.pro.rabota.ru/pro/document/view/31356> (дата обращения: 12.04.2017) [↑](#footnote-ref-22)