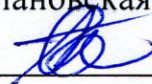


**Министерство образования и науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного обучения
Кафедра менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Менеджмент»
Профиль «Производственный менеджмент»**

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

к.э.н., доцент Балановская А.В.



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
«ПОВЫШЕНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ»**

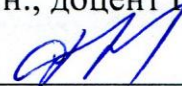
Выполнил

Атласова Валерия Андреевна, ЗМ-25



Научный руководитель:

д.т.н., доцент Перов С.Н.



Самара

2017г.

Аннотация

Выпускная квалификационная работа 70 стр., 3 ч., 17 табл., 35 источников, 2 приложения.

Тема выпускной квалификационной работы «Повышение мотивации персонала организации».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по повышению системы мотивации персонала сети магазинов обуви и сумок «СОФИТА».

Для реализации этой цели в выпускная квалификационная работа посвящена изучению следующих задачи:

- изучить сущность мотивации в системе управления;
- исследовать основные теории мотивации
- проанализировать деятельность сети магазинов обуви и сумок «СОФИТА»
- проанализировать мотивационную систему сети магазинов обуви и сумок «СОФИТА»
- разработать предложения и рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала сети магазинов «СОФИТА»

Объектом исследования является ИП Атласов А.А.(сеть магазинов обуви и сумок «СОФИТА».)

Актуальность данной темы исследования определяется тем, что эффективная мотивация персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных компаний

Оглавление

Введение	5
1. Теоретические и методологические подходы к формированию систем мотивации	9
1.1. Понятие и сущность мотивации персонала	9
1.2. Теории мотивации.....	14
1.2 Стратегии развития системы мотивации в организации	27
2. Анализ системы мотивации персонала в компании «СОФИТА»	30
2.1. Общая характеристика организационно управленческий анализ деятельности компании «СОФИТА»	30
2.2. Анализ существующей системы мотивации персонала «СОФИТА».....	41
3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации «СОФИТА»	45
3.1. Диагностика типа мотивации у сотрудников компании «СОФИТА»	45
3.2. Рекомендации по материальной и нематериальной системе стимулирования	48
Заключение.....	55
Список литературы.....	61
Приложение 1	62
Приложение 2	68

Введение

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Важнейшая задача менеджера - управлять процессом мотивации таким образом, чтобы его поведение способствовало достижению целей организации.

Актуальность мотивации персонала в том, что работник — важнейший ресурс компании и заинтересовать его приоритет для каждого объективного управленца.

Во-первых, мотивация приводит людские резервы в действие. Заинтересованный сотрудник – продуктивный работник, а это значит более прибыльный. Физическое присутствие человека не гарантирует его эффективную работу. Только находясь на рабочем месте по собственной воле и желанию, работник будет прилагать максимум усилий, а не искать интерес в других занятиях, например, в просмотре web-страниц.

Во-вторых, если вы поощряете подчиненных за счет привлекательных наград, карьерного роста и т. д. они начинают больше интересоваться своей компанией. Они думают, что нет никакой разницы между интересами предприятия и их собственными. Это помогает в развитии дружелюбных отношений между руководством и коллективом.

В-третьих, мотивированные сотрудники не будут сопротивляться переменам. Изменения – закон природы и компании должны внедрять их. С помощью заинтересованного персонала эти изменения будут приняты и реализованы без негативного отношения, а компания продолжит свой путь прогресса.

В-четвертых, мотивация приводит к стабильности рабочей силы. Удержать сотрудника легче, если он чувствует себя частью организации, чем дольше человек работает, тем больше он накапливает опыта: «Чем старше, тем ценнее». Люди, трудящиеся в течение долгого времени, создают позитивный имидж компании,

который передается из уст в уста маркетинга. А деловая репутация, как известно, стоит дорогого.

Для эффективного использования мотивации в целях усиления управленческого воздействия необходимо хорошо представлять ее сущность, то есть потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации, установки. В основе мотивации лежат потребности. Они выступают внутренними источниками развития личности и ее деятельности. Наиболее важную роль в мотивации играет интерес. Интерес – глубоко осознанная и воспринятая человеком потребность, обеспечивающая направленность личности на осознание и достижение определенных целей. На основе этих ценностей работник принимает решение. Важное место в мотивации занимает цель – осознанно предсказуемый результат деятельности. Если цель выбрана правильно и понятна работнику, то вдохновляет его на достижение результата. Еще одним сильным мотивирующим элементом является ожидание – это то, в какой мере работник предвосхищает вознаграждение, а затем чувствует себя вознагражденным в связи с достижением цели. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает, но по праву первое место в теории мотивации занимает понятие «мотив».

Готовой к употреблению универсальной системы мотивации не существует, поэтому процесс ее выбора и разработки для каждой компании индивидуален, поскольку принимаются во внимание вид деятельности предприятия, его численность, корпоративные ценности и другие факторы.

Актуальность данной темы исследования определяется тем, что эффективная мотивация персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных компаний. В то же время теоретические аспекты построения механизмов мотивации, адекватных российской специфике, нуждаются в детальной разработке. Далекі от совершенства практические шаги организаций по поводу использования механизмов мотивации персонала.

Развитие рыночных отношений в России требует постоянного обновления и совершенствования системы мотивации и стимулирования труда. Поскольку существующие механизмы мотивации оказываются недостаточными. Программы

мотивации они индивидуальны для каждой организации и их эффективность напрямую зависит от исследовательской работы организации. В последние годы резко обострилась проблема кадрового потенциала менеджеров-профессионалов, способных успешно управлять людьми, но этом значительно снизилась эффективность деятельности работников управленческого труда, их социальная и творческая активность под воздействием неэффективной системы мотивации и других факторов (экономико-правовых, политических, организационно-технологических и др.). В этой связи возникает необходимость развития мотивации персонала как функции управления современной организацией.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по повышению системы мотивации персонала сети магазинов обуви и сумок «СОФИТА».

Для реализации этой цели в выпускная квалификационная работа посвящена изучению следующих задачи:

- изучить сущность мотивации в системе управления;
- исследовать основные теории мотивации
- проанализировать деятельность сети магазинов обуви и сумок «СОФИТА»
- проанализировать мотивационную систему сети магазинов обуви и сумок «СОФИТА»
- разработать предложения и рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала сети магазинов «СОФИТА»

Объектом исследования является ИП Атласов А.А.(сеть магазинов обуви и сумок «СОФИТА».)

Предметом исследования явилось система мотивации персонала. Теоретическая и методологическая основа исследования базируется на положениях и выводах, сформулированных в трудах классиков экономической теории, работах отечественных и зарубежных ученых. Методология исследования выстроена с применением таких методов: метод системного подхода; изучение и обобщение научной литературы; динамические и статистические методы.

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования и включает введение, три главы, заключение, список использованной литературы, приложения.

Во введении обоснована актуальность, объект и предмет исследования, сформулированы цели и задачи работы, методы исследования, методологическая и теоретическая основа исследования, структура работы.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты мотивации как функции управления организацией, сущность мотивации в системе управления, а также исследуются теории мотивации содержательные и процессуальные.

Во второй главе проводится общая характеристика организации, рассматривается система управления организации, исследуются методы мотивации, реализуемые в компании.

В третьей главе анализируется система мотивации в сети магазинов обуви и сумок «СОФИТА», выявляются основные мотивационные потребности сотрудников «СОФИТА», осуществляется разработка предложений по совершенствованию мотивации в компании «СОФИТА».

В заключении подводятся выводы по проведенному исследованию.

1. Теоретические и методологические подходы к формированию систем мотивации

1.1 Понятие и сущность мотивации персонала

Мотивация-это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей. В качестве рабочего определения мотивации будем использовать следующее: мотивация есть процесс побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных целей. Мотивировать поведение означает уметь понимать и воспринимать внутренние потребности работника, системы и побуждать людей к сознательному самостоятельному выбору действий по удовлетворению потребностей и достижению личных и коллективных целей. Мотивация работников означает также умение добиваться понимания, восприятия и освоения ими целей организации. В этом случае необходимые для организации действия работников будут высокомотивированными, а результаты труда - высокими.

В конкретно-содержательном отношении мотивация понимается как психологический феномен, как биопсихическая реакция человека на внешние воздействия и внутренние потребности, опосредованная особенностями среды и личности, и приводящая к определенному результату. При этом необходимо подчеркнуть наличие в мотивации естественного единства сознательных и бессознательных, рациональных и эмоциональных побуждений, отражающего человеческую природу, нарушение которого может приводить к ощутимым искажениям и потерям в практике управления.

Из этого следует, что мотивация есть сознательный (подсознательный, надсознательный) процесс выбора человеком, социумом того или иного типа поведения, обусловленный воздействием потребностей развития и связанных с их удовлетворением ожиданиями. Процесс мотивации основан на функциях и свойствах (элементах) сознания и психики и включает восприятие и оценивание

ситуации, целеполагание, выработку решений, ожидание результатов действий и их сознательную корректировку.

Мотивация занимает одно из центральных мест в системе управления любым социально-экономическим объектом. Независимо от природы объекта управления в управлении этим объектом всегда участвует мотивация. Мотивация является одной из функций управления наряду с другими функциями, такими как планирование, организация, контроль, принятие решений и пр. Таким образом, мотивация присутствует в качестве функции управления в управлении любым объектом. Мотивация является неотъемлемым элементом управления коммерческой организации, государственного учреждения, общественной организации, церкви, а также любой неформальной организации.

Успешность управления любым социально-экономическим объектом зависит от того, насколько эффективна мотивация людей, работающих в рамках этого объекта. Даже если в рамках объекта управления действуют совершенная система планирования, продуманная система контроля, сбалансированная система координации действий, прогрессивная оргструктура, но при этом система мотивации недостаточно эффективна, общий результат функционирования данного объекта управления будет достаточно низким.

По нашему мнению, одна из главных задач для организации различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Мотивация – стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей.[1]

Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно уметь, если надо, с

помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей.

Мотив играет роль причины, объективной необходимости что-либо сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду. Мотив находится “внутри” человека, имеет “персональный” характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей - довольно непростое дело. Так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Тем не менее, имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала и в привлекательности труда, ее творческом характере, в высокой оплате труда, и в служебном росте.

Поведение человека, обычно, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий. Эта структура характеризуется определенной стабильностью, но в

то же время способна изменяться, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов. Изучить эту структуру – это задача менеджера.

Рассмотрим виды мотивов к труду:

а) мотив социальности (потребность быть в коллективе). Этот мотив в особенности характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом «групповая мораль». Потребность работать в «хорошем коллективе», по мнению многих социологов, входит в лидирующую группу ориентации работника в России;

б) мотив самостоятельности присущ работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес»;

в) мотив самоутверждения характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и среднего возраста. По мнению Герцберга, он является собственно мотивирующим фактором для сотрудников высокой квалификации;

г) мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.) лежит в основе многих элементов воздействия. Особенно он важен в среде высококвалифицированных специалистов;

д) мотив надежности (стабильности) присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. В силу различных причин (исторических, этнических и д.т.) доля россиян, ориентирующихся на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство;

е) мотив справедливости. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако несоблюдение справедливости с точки зрения работников ведет к демотивации;

ё) мотив состязательности как основа организации соревнования на предприятии один из сильнейших мотивов, действующих во все времена.

Определенная степень выражения состязательности генетически присуща каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. В зависимости от того, какие цели преследует мотивация можно выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее.

Внешнее мотивирование-это своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования работодателю нужно знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в

срок. Это может быть, как нормальная оплата работы, или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения.

Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае нужно найти психологический способ для усиления желательных качеств личности работника и ослабления отрицательных факторов, к примеру, снижения монотонности труда и др. Второй тип мотивации требует от самого менеджера гораздо больших усилий, знаний и способностей.

Наиболее часто встречающаяся модель мотивации имеет три элемента:

1) потребности, т.е. желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д., но также и в “неосязаемых” вещах как чувство уважения, возможность профессионального роста и т.д.

2) целенаправленное поведение - стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании – один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность - еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.

3) удовлетворение потребностей - отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

В менеджменте значение уделяется также учету уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Для тех работников, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, что приносит награды и удовлетворение.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов.

1 этап - возникновение потребностей - человек ощущает, что ему чего-то не хватает, он решает предпринять какие-то действия;

2 этап - поиск путей устранения потребностей, определение направлений действий, как именно и какими средствами можно удовлетворить потребность;

3 этап – определение целей (направлений) действия. В соответствии с направленностью и силой проявления мотивов человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить, для того чтобы удовлетворить потребность;

4 этап – осуществление действия, т.е. затрата усилий для осуществления действия, позволяющего осуществить потребность. При этом может происходить корректировка целей, поскольку цели и потребности могут претерпеть изменение в процессе осуществления действий;

5 этап - получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к деятельности.

6 этап - устранение потребности - человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Заметим, что даже знание логики процесса мотивации сполна не обеспечивает решающих преимуществ в управлении данным процессом. Значительным фактором является то, что мотивационный процесс изменчив, а его характер зависит от того, какие потребности его инициируют. При всем том, сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, нередко противореча друг другу либо, напротив, усиливая действия отдельных потребностей.

Еще один важный фактор, делающий мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным, - это различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень воздействия на них одинаковых стимулов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление

к достижению результата может быть очень сильным, у других оно может быть относительно слабым. Тогда данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей.

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия.

Благоприятные оценки проделанной работы (положительное подкрепление) повышают самооценку, мотивируют трудовую деятельность, усиливают творческую инициативу. Поощрение вселяет веру у человека в себя, в свой потенциал, способности, дает надежду на успешное выполнение новых заданий, что усиливает стремление, трудится наилучшим образом. Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к такой линии поведения, к выполнению таких задач, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения. Одновременно он, безусловно, избегает таких действий, которые могут завершиться неприятными последствиями. Потребности человека достаточно исследованы и представлены несколькими теориями мотивации, отражающими многогранность и неоднозначность этого процесса.

1.2 Теории мотивации

Давайте рассмотрим теорию мотивации, существуют различные теории мотивации, основывающиеся на удовлетворении потребностей и побуждении людей к действиям. Они представлены в обширной гамме. (Таблица 1.)

Таблица 1 - Элементы системы мотивации в современных теориях

Потребности	Мотивы	Стимулы
Содержательные теории мотивации		
1. Теория потребностей А. Маслоу		
1.1. Физиологические потребности	– качественная пища; – чистая вода; – хорошие жилищные условия; – благоприятные условия отдыха.	– справедливая зарплата; – ссуды на жилье; – санаторные путевки; – социальный пакет.

Продолжение таблицы 1

1.2. Потребности в безопасности	<ul style="list-style-type: none"> – защита от физических и моральных опасностей со стороны окружающей среды; – уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены. 	<ul style="list-style-type: none"> – хороший морально-психологический климат в коллективе; – демократический стиль управления руководителя; – система пенсионного обеспечения; – страхование от болезней; – помощь в экстремальных ситуациях
1.3. Социальные потребности	<ul style="list-style-type: none"> – общение; – подражание; – сопричастность; – солидарность, поддержка, дружба, взаимовыручка. 	<ul style="list-style-type: none"> – возможность общаться; – благоприятный социальный микроклимат; – демократический стиль руководства; – участие в управлении и принятии решений; – равные возможности, "равенство шансов"; – доска почета; – вынесение благодарностей; – признание заслуг; – справедливость во всем (в распределении работ, оценках, вознаграждениях); – программы культурно-оздоровительных мероприятий.
1.4. Потребности в признании и уважении	<ul style="list-style-type: none"> – самоуважение; – личные достижения; – компетентность; – уважение со стороны окружающих; – признание. 	<ul style="list-style-type: none"> – достойная зарплата; – участие в управлении и принятии решений; – расширение полномочий; – персональные блага; – рост числа подчиненных; – всеобщее признание и уважение.
1.5. Потребности самовыражения	<ul style="list-style-type: none"> –реализация потенциальных возможностей; – рост личности; – призвание; – самовыражение; – любознательность; – творчество; – изобретательство; –рационализаторство; – занятие наукой. 	<ul style="list-style-type: none"> – участие в управлении и принятии решений; – право реализовать свои предложения; – широкие возможности для обучения и повышения квалификации; – активный рост карьеры; – предоставление работы по интересам, по призванию; – профессиональная ориентация; – повышение творческого характера труда; – премии за новаторство, изобретения, открытия; – выдвижение на государственные и международные премии.

2. Теория существования, связи и роста К. Альдерфера		
2.1. Потребности существования: физиологические, обеспечение безопасности, оплата труда	– пища, вода, жилье, отдых; – защита от физических опасностей; – уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены.	– достаточный уровень зарплаты; – оплата жилья; – социальный пакет; – система пенсионного обеспечения; – страхование от болезней.
2.2. Потребности связи: установление контактов, уважение, оценка личности	– общение; – сопричастность; – поддержка, дружба, взаимовыручка.	– возможность общаться; – благоприятный психологический климат в коллективе; – равные возможности; – вынесение благодарностей; – признание заслуг.
2.3. Потребности роста: развитие творческого потенциала, самореализация	– уважение, признание; – реализация потенциальных возможностей; – рост личности; – самовыражение, творчество.	– всеобщее признание и уважение; – право реализовать свои предложения; – возможности обучения и повышения квалификации; – премии за изобретения.
3. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда		
3.1. Потребность власти	–желание воздействовать на других людей, чувствовать себя полезным и значимым	– участие в управлении и принятии решений; – расширение полномочий; – рост числа подчиненных.
3.2. Потребность успеха	– участие в перспективных работах; – достижение цели; – престиж; – развитие карьеры.	- предоставление инициативы, широких полномочий; - поощрение за результаты; - участие в успехе; - международное признание; - присвоение звания "Лучший сотрудник года".
3.3. Потребность причастности	– общение; – подражание; – сопричастность; –солидарность, поддержка, дружба	– возможность общаться; – благоприятный социальный микроклимат; – участие в управлении и принятии решений; – проведение совещаний; – оказание помощи другим; – деловые контакты.
4. Теория двух факторов Ф. Герцберга		

Продолжение таблицы 1

4.1. Гигиенические факторы	<ul style="list-style-type: none"> – успех; – продвижение по службе; – признание и одобрение результатов работы; – высокая степень ответственности; – возможности творческого и делового роста. 	<ul style="list-style-type: none"> – хороший морально-психологический климат; – нормальные условия работы; – справедливая зарплата; – доброжелательная атмосфера; – умеренный контроль за работой.
4.2. Мотивации		<ul style="list-style-type: none"> – предоставление инициативы, широких полномочий; – поощрение за результаты; – участие в успехе; – планирование карьеры; – справедливое вознаграждение; – предоставление высокой степени ответственности; – учеба и повышение квалификации.
Процессуальные теории мотивации		
5. Теория ожиданий В. Врума		
5.1. Затраты – результаты	<ul style="list-style-type: none"> – значимость задачи; – выполнимость задания; – проведение необходимых консультаций. 	<ul style="list-style-type: none"> Планирование работы. Постановка задач и придание им ценности Оценка результатов
5.2. Результаты вознаграждения	<ul style="list-style-type: none"> – определенность и своевременность вознаграждения. 	<ul style="list-style-type: none"> – доверие к руководителю; – эффективность работы предприятия.
5.3. Валентность	<ul style="list-style-type: none"> – вознаграждение за достигнутую результативность труда. 	<ul style="list-style-type: none"> – гарантия вознаграждения; – точное соответствие вознаграждения результатам работы.
6. Теория справедливости С. Адамса		
	<ul style="list-style-type: none"> – соответствие вознаграждения среднему значению вознаграждения других специалистов за аналогичную работу. 	<ul style="list-style-type: none"> - применение компенсационной оплаты труда по "рыночной цене" работника.
7. Концепция партисипативного управления		
	<ul style="list-style-type: none"> – осознание важности и значимости своего труда для развития предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> – участие в управлении и принятии решений; – участие в проектах; – личная и групповая ответственность за результаты.

Экономисты разделяют их на два типа: содержательные и процессуальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Они описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека. Наиболее широко известными теориями мотивации этой группы являются: пирамида Маслоу, теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда, теория ERG Альдерфера, теория факторов Герцберга.

В соответствии с теорией иерархии потребностей Маслоу люди постоянно испытывают различные потребности, которые можно объединить в группы, находящиеся в иерархическом отношении друг к другу. Данные группы потребностей Маслоу представил в виде пирамиды.

К первому уровню потребностей Маслоу причислил физиологические, удовлетворение которых обеспечивает человеку элементарное выживание – в пище, жилье, отдыхе и пр. Для этого необходим минимальный уровень заработной платы и сносные условия труда.

Ко второму уровню были отнесены потребности в безопасности и уверенности в будущем, удовлетворяемые с помощью заработной платы

превышающей минимальный уровень, которая уже позволяет приобретать страховой полис, делать взносы в пенсионный фонд, а также через работу в надежной организации, предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии без удовлетворения первого и второго уровня, которые можно считать первичными, невозможна нормальная жизнедеятельность человека.

На третьем уровне Маслоу разместил социальные потребности в поддержке со стороны окружающих, признании заслуг человека, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимо его участие в групповой работе, коллективном творчестве, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень образуют потребности в самоутверждении, признании со стороны окружающих.

Установление или оценка неудовлетворенных потребностей человека; формулировка целей, направленных на удовлетворение потребностей; определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей. Результат деятельности по удовлетворению потребности - потребности удовлетворяются путем приобретения компетенции, завоевания авторитета, лидерства, известности, получения публичного признания.

И, наконец, на пятую ступень иерархии Маслоу поставил потребности в самовыражении, реализации своих потенциальных возможностей, причем относительно независимо от вашего признания. Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения, стоящих перед ними задач. Но Маслоу не учитывал влияния, которое оказывают по потребности ситуационные факторы; настаивал на жесткой последовательности при переходе от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу-вверх; считал, что удовлетворение потребностей верхней группы приводит к ослабеванию их воздействия на мотивацию.

Д. Мак-Келланд выдвинул теорию, где представлены внешние уровни потребностей Маслоу, причем уже без иерархичности. Она описывает потребности, являющиеся приобретенными, развивающиеся на основе обучения и жизненного опыта и оказывающие заметное воздействие на поведение человека. Автор выделил три вида потребностей: достижения, соучастия и властвования.

Потребность в достижении проявляется, как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Причем люди будут работать эффективно только в том случае, если цели реально достижимы и гарантировано получение результата. Кроме того, менеджеру необходимо учесть, что цели, поставленные работником самостоятельно, достигаются с большей активностью.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой степенью данной потребности желают получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Для успешной организации работы таких членов

коллектива необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия и предоставлять им возможность активного взаимодействия с широким кругом людей.

Потребность властвовать проявляется в стремлении контролировать ресурсы и процессы. Лица с высоким уровнем данной потребности могут быть разделены на две группы.

1) те, кто стремится к власти ради самой власти. Их привлекает возможность командовать другими, а интересы организации для них часто отходят на второй план и теряют смысл;

2) те лица, которые стремятся к власти ради решения организационных задач и выполнения ответственной руководящей работы. В данном случае властвование – это средство достижения целей организации.

Мак-Келланд считал, что для успеха менеджера наибольшее значение имеет потребность властвования второго типа. В общем, наличие данной потребности у человека приведет к успеху всей организации. Потребности достижения, соучастия и властвования, рассматриваемые Мак-Келландом, имеют различную степень влияния на мотивацию человека. В зависимости от того, в каком соотношении эти потребности находятся в мотивационной структуре человека, менеджер выбирает ту или иную концепцию мотивирования.

Сравнительно новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации считается теория ERG Альдерфера. В отличие от иерархии потребностей Маслоу автор выделяет три группы потребностей: существование, связи, роста. Первое, это потребности существования, примерно соответствующие двум нижним группам потребностей пирамиды Маслоу. Следующие, это потребности связи, нацеленные на поддержание контактов, признание, самоутверждение, обретение поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени. И, наконец, потребности роста, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентны двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

Аналогично Маслоу Альдерфер рассматривает потребности в рамках иерархии, но в отличие от него считает возможным переход от одного их уровня к другому в различных направлениях. В случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Следовательно, существует движение как сверху вниз, так и снизу вверх. Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет процессом фрустрации, т. е. поражения в стремлении удовлетворить потребность. Теория Альдерфера очень значима для практики управления, так как она открывает для менеджера перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является теория двух факторов Герцберга, который предложил две «школы», где показывалось изменение состояния потребности: первая – от удовлетворенности до отсутствия удовлетворенности и вторая – от отсутствия удовлетворенности до неудовлетворенности. Потребности Герцберг тоже разбил на две группы:

1) мотивационные факторы (или факторы удовлетворения) – это достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста;

2) «гигиенические» факторы (или факторы условий труда) – это заработная плата, безопасность на рабочем месте, статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношение с коллегами и подчиненными.

Согласно теории Герцберга, улучшение условий труда не будет мотивировать работников. Герцберг объясняет, что если мы хотим действительно стимулировать людей, необходимо думать о вознаграждении, связанном с признанием, достижениями и личным профессиональным ростом, потому что предоставление только гигиенических факторов просто будет устранять неудовлетворение и не делать ничего, чтобы стимулировать служащих в положительном плане. Таким образом, можно сделать вывод, что процесс

«неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием гигиенических факторов. Для того чтобы добиться мотивации работников, руководитель должен обеспечить наличие мотивирующих факторов. Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» находится в основном под влиянием этих факторов. Следовательно, присутствие мотивационных факторов оказывает стимулирующее воздействие на результативность труда. В то же время отсутствие этих факторов не становится демотивирующим моментом.

На основе данной концепции делается вывод, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обратить внимание на «гигиенические» факторы, которые вызывают неудовлетворенность, и делать все для того, чтобы устранить эту неудовлетворенность. Для стимулирования деятельности работников менеджер должен сконцентрировать внимание на приведение в действие мотивирующих факторов.

Таким образом, в Теории Мак-Клеланда, Альдерфера и Герцберга рассматривают мотивацию с различных точек зрения, все они, как правило, базируются на теории Маслоу, которая дает общее представление о содержании мотивации. Основным недостатком всех теорий содержательной концепции является то, что они уделяют внимание анализу факторов, объясняющих мотивацию, но не рассматривают механизма ее деятельности. Этот недостаток преодолен авторами процессного подхода. Теории мотивации, рассматривающие динамику взаимодействия различных мотивов, т. е. то, как инициируется и направляется поведение человека, называют теориями процесса мотивации. Эти теории позволяют узнать то, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов.

Основные процессуальные теории мотивации: В. Врума, Адамса и Э. Лока, а также объединяющая все концепции модель Портера-Лоулера.

Теория ожидания Врума базируется на том, что человек надеется на удовлетворение своих потребностей и, в соответствии с ожидаемым результатом, планирует уровень затрачиваемых усилий. В своей концепции Врум попытался

объяснить, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата.[2]

Представления людей о том, в какой мере их действия приведут к определенным результатам, получили название ожидания, и оно определяется исходя из анализа ситуации, знаний, опыта, интуиции, способности оценить обстановку и свои возможности и оказывает значительное влияние на активность человека и его стремление к достижению поставленной цели.

Поскольку ожидание является вероятной категорией, его числовая характеристика изменяется в диапазоне от 0 до 1. В. Врум выделяет ожидание 2-х типов:

а) ожидания человека, что планируемый уровень затрачиваемых усилий приведет к достижению желаемого результата. Такие ожидания получили название ожидания результатов. В данном случае Врум подчеркивает взаимосвязь: затраты труда – результаты;

б) ожидание справедливого вознаграждения за достигнутый уровень результатов. Здесь подчеркивается взаимосвязь: результаты – вознаграждение. Кроме того, для объяснения мотивации к труду теория ожидания вводит понятие валентности.

В. Врум утверждает, что итоговая оценка, определяющая мотивацию человека, интегрирует в себе оценки вероятности того, что:

1) работник сможет справиться с поставленной задачей (ожидание результатов $(З - Р)$);

2) что его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание справедливого вознаграждения $(Р - В)$);

3) оценку возможного вознаграждения (валентность).

В соответствии с этим Егоршин[3] выводит формулу:

$$\text{Мотивация} = (З - Р) * (Р - В) * \text{валентность.} \quad (1)$$

На основании формулы 1, я делаю вывод, что степень мотивированности человека, необходимая для решения организационных задач, будет создаваться путем обеспечения достаточно высокого уровня ожиданий и неотрицательной

валентности, то есть подчиненные должны осознать, что от их усилий зависит определенные результаты труда, за которым последует вознаграждение.

Другой концепцией в рамках процессного подхода является теория справедливости Дж. Адамса, где автор утверждает, что на мотивацию человека в значительной степени влияет справедливость оценки его текущей деятельности и ее результатов как по сравнению с предыдущими периодами, так и, что самое главное с достижениями других людей. Человек субъективно определяет отношение полученного результата или вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносит его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. По мнению Дж. Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты других лиц}} \quad (2)$$

Если в результате сопоставлений он делает вывод, что нарушений нет, то мотивирующие факторы действуют нормально; если же они обнаруживаются, то происходит демотивация личности, в результате чего эффективность труда понижается и человек начинает, чтобы «восстановить справедливость», – снижать деловую активность, требовать повышения заработной платы и улучшения условий труда, продвижение по службе и т. д. Но если людям переплачивают, то свое поведение они менять не склонны. Теория справедливости позволяет сделать несколько важных выводов для практики управления людьми. Руководитель должен не только стремиться быть справедливым, создавать атмосферу равенства, но и хорошо знать, считают ли работники, что вознаграждение строится на равной и справедливой основе.

К процессному подходу принадлежит также теория постановки целей Э. Лока. Теория исходит из того, что люди субъективно в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы. Причем ее результативность во многом определяется такими

характеристиками целей, как приверженность к ним, их приемлемость, сложность и т. п.

К теории постановки целей близка по духу концепция партисипативного управления, исходящая из того, что человек получает удовлетворение от участия в делах организации и в результате не только работает с повышенной эффективностью, но и максимально раскрывает свои способности. Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теорий ожидания и справедливости. Теория Портера-Лоулера основывается на предположении, что сама работа является источником удовлетворения потребностей, но при этом подчеркивается важность вознаграждения за работу как элемента мотивации. Теория ожидания, справедливости, постановки целей и модель Портера-Лоулера объясняют то, как следует воздействовать на людей, чтобы побуждать их к результативной работе; дают менеджерам ключ к построению действенной системы мотивирования людей.

Изложенные теории говорят о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем она определяется. Несмотря на принципиальное различие, все теории имеют нечто схожее, позволяющее сделать определенные выводы для создания эффективной системы мотивации.

Исходя из выше изложенного, следует сделать по первой главе следующие выводы.

Мотивация - процесс побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных целей. Процесс мотивации основан на функциях и свойствах (элементах) сознания и психики и включает восприятие и оценивание ситуации, целеполагание, выработку решений, ожидание

результатов действий и их сознательную корректировку. Мотивация занимает одно из центральных мест в системе управления любым социально-экономическим объектом, она является одной из функций управления наряду с другими функциями, такими как планирование, организация, контроль, принятие решений и пр. Одной из основных задач управления является определение мотивов

деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия. Мотивацию как процесс можно представить в виде ряда последовательных этапов, вначале это возникновение потребностей, в завершении - устранение потребности. Мотивирование - это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов.

Потребности человека достаточно исследованы и представлены несколькими теориями мотивации, отражающими многогранность и неоднозначность этого процесса. Существует два типа теорий мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. Они описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека (пирамида Маслоу, теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда, теория ERG Альдерфера, теория факторов Герцберга). Основные процессуальные теории мотивации: В. Врума, Адамса и Э. Лока, а также объединяющая все концепции модель Портера-Лоулера.

1.3 Стратегии развития системы мотивации в организации

Вначале отметим своеобразный парадокс: данные стратегии на практике являются одними из наиболее востребованных, но одновременно одними из трудно разрабатываемых. Как показывают семинары-тренинги, главные причины этого заключаются в следующем.

1. Практическое отсутствие на предприятиях специалистов, владеющих оценочными методиками, которые позволяют периодически получать (в режиме мониторинга) информацию в области мотивации и стимулирования персонала.
2. Нехватка специалистов, имеющих опыт разработки подобных стратегий. Если обращаться за помощью извне, то далеко не каждая консалтинговая компания в настоящее время имеет консультантов, компетентных в данной области.

3. Крайне малое количество оценочных методик открытого характера, позволяющих получать необходимую информацию в области мотивации и стимулирования персонала.

Все эти и некоторые другие причины формируют любительский подход, который, как показывает практика и время, позволяет определять такие стратегии, которые во многом оказываются теоретическими, нереальными и, следовательно, остаются только на бумаге.

Чтобы этого не происходило, существуют так называемые блиц - тесты готовности. Предположим, руководство предприятия решило разработать стратегию развития мотивации и системы стимулирования персонала на ближайшие два года. До постановки такой задачи целесообразно ответить на вопросы соответственно двух блиц - тестов, содержащих всего лишь по три вопроса. Блиц -тест по информационному обеспечению мотивации персонала в компании.

1. Практикуется ли на предприятии более или менее периодическое измерение мотивации работников?

2. Можем ли мы предоставить самим себе результаты последней оценки уровня мотивированности работников.

3. Имеется ли на предприятии какая-либо статистика по оценке мотивации персонала?

Блиц-тест по информационному обеспечению стимулирования персонала в компании.

1. Производилась ли за последние два года оценка персоналом подразделений используемых в них систем стимулирования?

2. Обладаем ли мы информацией по предложениям работников относительно совершенствования системы стимулирования?

3. Имеется ли на предприятии по подразделениям какая-то статистика по оценке систем стимулирования?

Если при ответах на эти вопросы преобладают ответы "нет", значит, бессмысленно пытаться разработать стратегию развития мотивации и

стимулирования персонала, поскольку предприятие находится в поле неопределенности-неизвестности по этим процессам.

Поэтому одной из тенденций на ряде российских предприятий является освоение современных оценочных технологий, позволяющих получать, накапливать и использовать информацию применительно к мотивации и стимулированию персонала при решении текущих, тактических и стратегических задач управления.

2. Анализ системы мотивации персонала в компании «СОФИТА»

2.1. Общая характеристика организационно управленческий анализ

деятельности компании «СОФИТА»

Компания «СОФИТА» - это растущая и развивающаяся сеть магазинов, занимающаяся розничной торговлей обувью и аксессуарами из натуральной и искусственной кожи средней ценовой категории. Компания развивается на рынке Самарской области с 2000 года.

На сегодняшний момент организация имеет 10 магазинов в Самаре и по Самарской области. Рассмотрим таблицу 2, динамика экономических показателей компании за период 2014-2016гг.

Таблица 2 - Динамики экономических показателей

Показатели	2014г	2015г	2016г
Общий объем работ(услуг) тыс. руб.	150 572,00	270846,00	55513,00
Чистая прибыль предприятия	55750,00	97320,00	197830,00
Среднесписочная численность персонала, чел.	31	34	36
Уровень текучести персонала, %	58,3	49,6	41,8

Из таблицы мы видим, что объем реализованных работ и услуг по сравнению с 2014 годом вырос на 304941,00 руб, а также чистая прибыль увеличилась на 142080,00. Проанализировав экономическую эффективность компании, мы можем сказать соответственно, что и рентабельность компании увеличивается.

В сети магазинов покупатели смогут подобрать как обувь, так и сумки для прогулок по городу, стильных вечеринок, торжеств, повседневных будней, на каждый день и любой важный случай.

Компания считает важнейшей задачей качественное - обслуживание клиентов, поэтому сотрудники должны обеспечить любого клиента наилучшим сервисом. В условиях жесткой конкуренции клиент может перейти к конкуренту из-за некачественного обслуживания, поэтому главная задача не только привлечь клиента, но и создать все условия для долгосрочного сотрудничества с ним.

Предупредительное отношение к клиенту, создание наиболее благоприятных условий для него является весомым поводом прийти в этот магазин еще раз и рассказать о нем знакомым и друзьям.

Миссия компании «СОФИТА» заключается в том, чтоб делать людей счастливее, предоставляя им красивую, модную, качественную обувь и аксессуары по доступным ценам. Поднимать человеку настроение высоко - профессиональным обслуживанием. Все процессы в компании строятся и направлены на достижение цели и миссии компании

Концепция компании - это развитие Торговой сети магазинов обуви и сумок «СОФИТА» в регионах на собственных торговых площадях и магазинов в областных центрах на арендуемых площадях. Создание и продвижение интернет магазина.

На данный момент в магазинах компании представлены следующие товарные группы:

- Женская обувь (примерно 70%)
- Мужская обувь (примерно 20%)
- Детская обувь (примерно 10%)
- Спортивная обувь
- Домашняя обувь
- Сумки и аксессуары
- Средства по уходу за обувью

Адреса торговых точек:

Г. Самара, пр-кт Кирова, 147, 2- этаж, ТРК «Вива-Лэнд»

Г. Самара, ул. Дыбенко, 30, 1-этаж, ТРК « Космопорт»

Г. Самара, ул. Ново-Садовая, 305а, 2-этаж, ТК «Апельсин»

Г. Самара, Заводское шоссе, 111, 1-этаж, ДЦ «ДИ-Порт»

Г. Самара, ул. Победы, 126,

Г. Отрадный, ул. Советская, 95а, 2-этаж, сек.21, ТЦ « Атмосфера»

Г. Нефтегорск, ул. Нефтяников, 11

Г. Сызрань, пр-кт 50-летия Октября, 54А, ТЦ «Монгора»

Г. Бузулук, ул. Комсомольская, 81, ТЦ «Север»

Г. Кинель, 27 Партсъезда, 1В, 2- этаж, сек. 3-02, ТЦ «Южный»

SWOT-анализ, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды компании «СОФИТА» представлен в таблице 3.

Сделаем выводы по анализу организации. Сильные и слабые стороны организации, которые были обозначены в ходе проведенного анализа, дают возможность спланировать необходимые изменения, слабые стороны необходимо по возможности минимизировать, опираясь прежде всего на имеющиеся сильные стороны.

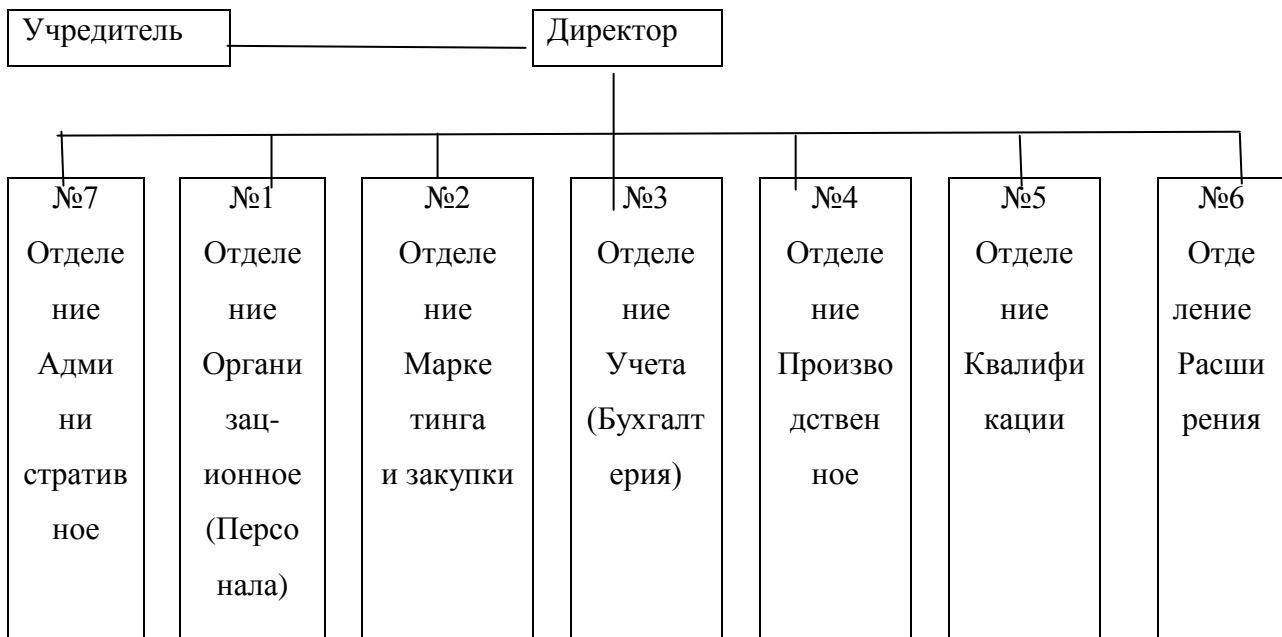
Таблица 3 - SWOT-анализ сети магазинов обуви и сумок «СОФИТА»

Внутренняя среда	
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Действующая орг.политика 2) Четко структурированная организационная система компании 3) Этичный, продуктивный коллектив 4) Большой ассортимент обуви и сумок 5) Качественное обслуживание 6) Индивидуальный подход к клиентам 7) Товар конкурентоспособен, пользуется спросом потребителей благодаря качеству 8) Хорошая рекламная поддержка 	<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Непостоянство денежного потока из-за сезонности спроса и цены товара 2) Проводится не достаточное количество маркетинговых исследований по расширению аудитории 3) Отсутствие устойчивой зарегистрированной торговой марки 4) Высокая текучесть офисного персонала
Внешняя среда	
<p>Благоприятные возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Снижение себестоимости товаров 2) Развивающиеся конкурентные отношения 3) Повышение качества товара 4) Завоевание рынков Самарской области 5) Расширение базы поставщиков 6) Товар, пользующийся спросом значительной группы населения 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Высокая конкуренция на рынке 2) Снижение спроса в связи ситуацией на рынке 3) Высокий уровень инфляции 4) Колебания курсов валют

Поддержка сильных сторон, позволит не только улучшить имидж компании в будущем, но и увеличить количество магазинов и клиентов, что позволит увеличить в будущем потенциальную валовую прибыль, оперативное руководство и стратегическое планирование позволят избежать возникающих угроз и использовать все возможности, появляющиеся во внешнем окружении. Исходя из анализа можно сформировать стратегию деятельности, т.е. долгосрочный план по достижению определенных целей в будущем.

Организация деятельности по управлению персоналом на предприятии. В компании существует такой инструмент как организационная схема, структура компании, где прописаны такие важные вещи как: цель компании, изображены отделы с четко прописанным конечным результатом (то ради чего эти отделы работают), прописаны должности компании, указаны сотрудники, занимающие эти должности и их конечный продукт. (Таблица4)

Таблица 4 Организационная структура компании «СОФИТА»



Организационная структура управления, применяемая в компании СОФИТА относится к линейно-функциональному типу, когда руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогают квалифицированные специалисты отделений

В компании имеется семь отделов, которые наделены соответствующими функциями рассмотрим таблиц 5, где мы видим, какие отделы за какие функции отвечают.

Таблица 5 – Отделы компании с обязанностями

Управляющие	Основные функции
Организационное управление персоналом	Подбор персонала Мотивация персоналом
Отделение маркетингом и закупкой	Составление маркетинговых планов Реклама Анализ ассортимента Заказ продукции
Отделение учета (бухгалтерия)	Учетные активы и резервы компании
Отделение производственное (продажи)	Анализ потребностей клиента
Отделение квалификации	Обучение и аттестация персонала
Отделение расширения	Открытие новых торговых точек в Самаре и Области Проведенные PR мероприятия
Административный отдел	Разработка организационной политики компании

Анализ организационной структуры показал, что при его разработке были учтены следующие положения:

– структура управления обеспечивает соблюдение принципа единоначалия и персональной ответственности;

– подчиненность подразделений и отдельных исполнителей четко определена: каждый сотрудник имеет только одного начальника, от которого он получает указания и перед которым отчитывается;

– органы руководства приближены непосредственно к торгово-производственному процессу для решения оперативных вопросов при централизации органов перспективного планирования.

Следует так же отметить, что преимуществами структуры организационной системы являются:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за конкретные функции;
- расширение возможностей линейных руководителей отделов по оперативному управлению.

Каждый отдел и работники действуют на основании положений об отделах внутриорганизационных приказах и положениях, должностных инструкций работников, согласно которым определяются место, роль в системе управления фирмой, основные задачи, обязанности, права, ответственность за выполняемую работу.

Организационное отделение персонала подчиняется директору. Директор утверждает штатную численность, должностные инструкции, внутренние положения, приказы. В своей деятельности отдел персонала руководствуется: Трудовым Кодексом Российской Федерации; другими законодательными нормативными документами РФ.

Организационное отделение занимается регулированием взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций; использованием властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний), занимается подбором и движением кадров.

Социально-психологические методы управления персоналом:

- развитие у сотрудников чувства принадлежности и лояльности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, широкого использования логотипов компании;
- стимулирование труда работников посредством предоставления социальных выплат (больничные листы, выплаты пособий и тому подобное), проведение организационных праздников для сотрудников, предоставление дополнительной скидки на товары фирмы.

Компания всячески поддерживает желание и стремление сотрудников к обучению:

- периодически в компании проводится обучение сотрудников методам и техникам продаж, обучаются продуктам компании и материалам, способам и средствам ухода.

- сотрудники нашей компании самостоятельно получают образование в вузах страны и компания поддерживает их, предоставляя ученический отпуск. В нашей компании приветствуется стремление передать коллегам накопленные знания, поддерживается стремление к самообучению.

В своей работе компания руководствуется следующей организационной политикой:

1. В компании работают только этичные сотрудники.
2. Компания всегда контролирует, чтобы доходы превышали расходы.
3. Компания всегда контролирует исходящий поток в отношении клиентов.
4. Компания контролирует всегда максимальное качество продукта.
5. Компания всегда достигает поставленных целей и выполняет стратегические задачи.
6. Управленческие решения принимаются только на основании обоснованных и подкрепленных фактами расчетов.

Рассмотрим систему подбора персонала в данной компании. При подборе персонала компания обязательно учитывает половозрастную структуру своих покупателей. Поэтому желательно, если в магазине среди продавцов-консультантов, будут и мужчины, и женщины.

Кроме того, если в магазине представлена молодежная обувь - покупателям будет легче общаться с людьми похожего возраста. При подборе мы рассматриваем кандидатов без опыта работы, но с огромным желанием обучатся и общаться с покупателями.

На данный момент компания активно развивается, открываются новые магазины, и в связи с этим возникает потребность в расширении штата, привлечении новых сотрудников. Как и любая компания, компания «СОФИТА» хочет подобрать наиболее продуктивных сотрудников, которые будут лояльны к компании будут удовлетворены трудом и надолго задержатся в компании. Однако, собрав и

проанализировав данные по движению кадрового состава за последние три года можно сказать, что текучесть кадров в компании высокая излишняя данные приведены в таблице 3. Текучесть кадров отрицательно сказывается на работе компании, не дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы. Так же мы можем проанализировать текучесть кадров в организации,

рассмотрим на примере формулы:

$$F = \frac{\text{число увольнений в плановый период}}{\text{Среднее число сотрудников в плановый период}} \cdot 100 \quad (3)$$

КОЭФФИЦИЕНТ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ - отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период. Выделяют 2 вида текучести кадров:

Естественная текучесть (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы Исходя из этого мы можем сказать, что излишняя же текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Как мы видим из таблицы 6 в сети магазинов обуви и сумок СОФИТА за рассматриваемый период очень высокий коэффициент текучести (излишняя текучесть).

Таблица 6 - Анализ текучести кадров.

Показатель	2014	2015	2016
Численность на начало периода	36	40	43
Принято за год	26	20	17
Уволено за год	18	17	15

Продолжение таблицы 6

Численность на конец периода	34	35	40
Среднесписочная численность	30,88	34,29	35,88
Коэффициент текучести	58,3	49,6	41,8

Исходя из данной таблицы можно сказать, что коэффициент текучести кадров за последние три года значительно снижается.

Численность компании на 2016 год составляет 43 человека. Приблизительно возраст сотрудников от 22 до 40 лет. Коллектив компании на сегодняшний день составляет 4 мужчин и 39 женщин.

Прием на работу «СОФИТА»

Заполнение фирменной анкеты, знакомство с документацией кандидата, собеседования не являются гарантией приема на работу.

Заявленные требования к искомому специалисту обсуждаются непосредственным руководителем совместно с менеджером по персоналу, при необходимости требования и условия корректируются и вносятся в заявку. При достижении принципиальной договоренности заявка принимается в работу.

Непосредственный руководитель отдела, нуждающийся в работнике, проводит отборочное собеседование с кандидатом.

В компании «СОФИТА» проводится тестирование при подборе персонала. После проведения собеседования, принимается решение о приеме или не приеме данного кандидата. Оцениваются при выборе продавцов и администраторов их увлечения, проводится тест на умение продавать, выявлять потребности покупателя. Большую роль отводится обучению персонала. Какой бы опыт работы не преследовал будущего работника, его нужно обучить и рассказать его требования.

В первую очередь, рассказывается и предоставляется в печатном виде, права и обязанности работника. Таким образом, в случае невыполнения обязанностей человек сразу поймет, что от него требуют.

Далее предоставляются для изучения материалы по истории производителей и брендов, которые продаются, материалы с советами по приобретению, уходу, хранению обуви, материалы с нынешними модными тенденциями и информацию относительно всего магазина и его обуви (ассортимент, пополнение коллекций, скидки и акции, контингент покупателей и др.).

Обучать персонал можно по отдельности для вновь прибывших сотрудников обучение на точках проводятся индивидуально администраторами.

Работа со стажерами выполняется в соответствии с тетрадь стажера. Каждому стажеру выдается тетрадь, где узнавая новую информацию, он делает пометки под руководством опытного наставника. По окончании стажировки сдается экзамен на знание должностной инструкции, владение техникой продаж. Другими словами, либо работник сам учится под руководством наставника, потом использует на практике, либо нанимается тренер для коллективного обучения, который будет вести обучающие диалоги. Второй метод более затратный финансово, но зато более эффективный.

Первое, чему обучаются на тренинги продавцы- консультанты это обучение знанию представленной продукции.

Второе, это обучение навыкам предоставления качественного обслуживания или сервиса. Под сервисом мы подразумеваем, когда процесс и результат продажи нравится покупателю.

Третье, это умение продавать необходимый товар в необходимом количестве. И здесь проявляется особый талант розничного продавца-консультанта, т.к. продавать нужно так, чтобы клиент возвращался в наш магазин снова и снова.

Выбор тренинговой программы в компании зависит от ожидаемого результата, а это, как правило, постановка сервиса и увеличение товарооборота. Обучение персонала, это решение всего лишь 25% проблем связанных с персоналом. Но очень важно правильно определить кого учить? и чему учить? Для этого необходимо провести оценку персонала, выявить реальную потребности в обучении. Остальное зависит от правильного подбора персонала, системы мотивации, необходимыми стандартами, которые отличают наши магазины от

других; товара его наличия и частоты смены ассортимента или появления новинок. Важно и тщательно подходит компания к выбору обучающей компании и тренинг продукта, который позволит достигнуть необходимого результата. После проведения тренинга для продавцов-консультантов для получения долгосрочного результата, компанией разрабатываются дальнейшие действия по работе с обученным персоналом. К таким действиям, относятся: разработка форм контроля; проведение посттренинговых мероприятий; организация постоянного обучения на рабочих местах силами директора магазина либо силами внутренних тренеров. Таким образом, если мы стремимся получить долгосрочный результат, необходимо видеть динамику или стратегию работы с персоналом на несколько шагов вперед. Так проводя обучающий тренинг мы постоянно отслеживаем, на сколько применяются полученные знания при работе с покупателями.

При выборе тренинговой компании, самым главным критерием должна быть ее специализация по работе с розничными сетями непродовольственной группы. Следующий критерий - это позитивный опыт долгосрочного сотрудничества с персоналом магазинов или бутиков и, конечно же, результат для владельцев этого бизнеса. Когда определена компания, желательно выбрать тренера, который будет работать с Вашим персоналом, т.к. он должен соответствовать уровню представленной продукции и конечно в идеале был Вашим клиентом. Под уровнем подразумеваются: презентабельные внешние данные; хорошо поставленная речь; умение объяснять сложные вещи простым языком; умение эмоционально "зажигать" персонал и, конечно же, владение темой тренинг – семинара, а также постоянно в компании проводится аттестация и оценка персонала. Аттестация – это процедура определения соответствия сотрудников своей должности. Аттестация имеет юридическую силу: по результатам компания имеет право увольнять, совершать перестановки сотрудников.

Периодичность аттестации в компании «СОФИТА» определяется непосредственно начальником отдела продаж, руководителем и начальником отдела персонала и в соответствии с целью. Аттестация проходит по нормам трудового

права. Вопросы и тесты, разработаны специалистами в соответствии с поставленными целями и задачами.

В компании существует оценка персонала в виде «Тайного покупателя». В определенные дни, неизвестные для администраторов и продавцов – консультантов, магазины посещают специально подготовленные покупатели и оценивают торговую точку по определенным критериям:

1. Зона торгового зала

- внешний вид
- выкладка товара.
- информирование по проходящим акциям и распродажам
- ценники
- сопутствующий товар

2. Продавцы – консультанты:

- внешний вид (форма + «бейдж» + опрятный вид)
- Распределение по залу
- Обхват покупателей
- Время проведения поиска товара на складе
- Завершение на кассе (работа в программе)

3. Работа с покупателями

- Приветствие
- Начало беседы
- Развитие беседы, выяснение запросов и потребностей
- Презентация
- Работа с вопросами, сомнениями и возражениями
- Предложения сопутствующих товаров и средств по уходу за обувью
- Прощание с покупателем

Перед покупателем ставятся такие задачи, как, оценить привлекательность торговой точки, обслуживание персонала, внешний вид, и представленный

ассортимент. По окончании проверки тайный покупатель заполняет бланк оценки качества.

2.2. Анализ существующей системы мотивации персонала «СОФИТА»

Заработная плата сотрудников складывается из оклада и специальных надбавок (за стаж, за личные продажи, и общие продажи, за количество проданных единиц товара) таблица 7. В компании существует коэффициент, начисляемый за общие продажи, личные продажи.

Таблица 7 - Начисления заработной платы торгового персонала

Показатели	Торговый персонал			
	Администратор	Продавец 1	Продавец 2	Продавец 1
Общий заработок(оклад)	10500,00	10500,00	10500,00	10500,00
Специальные надбавки	2750,00	1600,00	1650,00	1300,00
Коэффициент за общие продажи	1500,00	1000,00	1000,00	1000,00
Итого:	14750,00	13100,00	13150,00	12800,00

Условия начисления прозрачны и открыты как администраторам, так и продавцам. Каждый сотрудник знает поставленные перед ним задачи и планы, в любой момент времени может контролировать свою работу, и если не доволен собственным результатом, можно постараться поработать и добиться лучшего.

Дополнительная заработная плата начисляется на основании документов, подтверждающее право работника на оплату за неотработанное время. К таким выплатам относятся:

- оплата основного, дополнительного или учебного отпуска;
- компенсация за неиспользованный отпуск;
- выплаты выходного пособия при увольнении;
- выплаты при направлении работника на курсы повышения квалификации;
- прочие выплаты согласно действующему законодательству.
- представляются выходные дни по болезни, которые оплачиваются согласно больничному листу;

- представляется праздничные выходные дни в порядке установленным государством (исключение составляет производственная необходимость – работа в праздничные дни оплачивается согласно должностному окладу, представляются отгулы);

- предоставляются скидки сотрудникам на приобретение товаров компании;

В компании за последние два года были введены мотивационные программы техники не материального стимулирования такие как:

"Доска почета" где можно вывешивать вырезки из газет, где положительно отмечается работа сотрудников компании. Особенно хорошо, когда достижения связываются с целями и планом компании на текущий год. Рамка с фотографией лучший продавец. Критерии присуждения звания «Лучший продавец», достижимы и известны всем сотрудникам.

Также особое внимание уделяется нематериальному стимулированию работников:

- поздравления с днем рожденья (список именинников на информационном стенде, "теплые" слова, поздравления, подарок от всех сотрудников ("в складчину")). Именинника от лица компании поздравляет один из топ-менеджеров компании.

- похвала. Устная, на общих собраниях и праздниках, вручение грамот, "поставить в пример".

- создан ящик возражений и предложений, сделан он в шуточной форме, чтоб сотрудники не боялись выражать свои мнения, менеджер по персоналу периодически проверяет его и принимает какие-либо меры.

Материальное стимулирование сотрудников практически отсутствует. Не предусмотрена система премирования. Отсутствует система поощрений, сотрудники ощущают не достаточное внимание и участие со стороны руководства. Управление персоналом по большей части сводится к контролю, к строгому нормированию рабочего дня и к штрафам за любые недочеты опоздания, за внешний вид. Сотрудники выполняют так же личные поручения руководителя, но работа не поощряется. Отсутствует четкость в постановке задач перед сотрудниками, задачи

часто меняются в процессе выполнения работы, что затрудняет ее выполнение. Дружеские отношения между сотрудниками не приветствуются. Корпоративы и праздники для сотрудников офиса устраиваются только в преддверии нового года.

Из-за отсутствия премий и разработанной понятной системы бонусов за хорошо выполненную работу сотрудники не ощущают подтверждения и ценности для компании. Нами было принято решение провести оценку мотивации сотрудников и проанализировать полученные данные, соответствует ли система мотивации потребностям сотрудников и при необходимости скорректировать систему мотивации компании СОФИТА.

3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации «СОФИТА»

3.1. Диагностика типа мотивации у сотрудников компании «СОФИТА»

В компании сотрудниками отдела персонала была проведена оценка существующей системы мотивации сотрудников. Целью было определить, насколько она эффективна и актуальна в данной компании, реализуется. Соответствует ли потребностям сотрудников. Применялся тест «Мотайп» для диагностики типа мотивации (Приложение 1.) в опросе участвовали 10 сотрудников компании - это продавцы-консультанты торговых точек. Сотрудникам были розданы анкеты и попросили ответить на ряд вопросов. Полученные данные были обработаны и результаты приведены в таблице 5

Так же был подсчитан средний по группе индекс каждого типа мотивации, результаты представлены в таблице 9. В таблице 8 приведены данные преобладающих типов мотивации по группе.

Таблица 8 - Преобладающие типы трудовой мотивации в исследуемой группе

Тип мотивации	Прод. «А»		Прод. «В»		Прод. «С»		Прод. «D»		Прод «Е»		Прод «F»		Прод «J»		Прод «К»		Прод «М»		Прод «N»	
	Индекс	Ранг	Индекс	Ранг	Индекс	Ранг	Индекс	Ранг	Индекс	Ранг	Индекс	Ранг	Индекс	Ранг	Индекс	Ранг	Индекс	Ранг	Индекс	Ранг
ИН	0,350	1	0,394	1	0,343	1	0,324	2	0,364	1	0,372	1	0,264	2	0,352	1	0,394	1	0,350	1
ПР	0,290	2	0,212	3	0,243	2	0,351	1	0,292	2	0,292	2	0,362	1	0,233	2	0,243	2	0,212	3
ПА	0,161	3	0,242	2	0,216	3	0,162	4	0,210	3	0,172	3	0,077	5	0,137	4	0,216	3	0,242	2
ХО	0,097	4	0,121	4	0,054	5	0,027	5	0,137	4	0,034	5	0,086	4	0,178	3	0,054	5	0,121	4
ЛЮ	0,097	5	0,030	5	0,162	4	0,189	3	0,053	5	0,066	4	0,172	3	0,034	5	0,162	4	0,030	5

По результатам данной таблицы мы можем посчитать средний индекс каждого типа мотивации по группе, таблица 9.

Таблица 9 – Средний индекс каждого типа мотивации по группе.

Тип мотивации	Средний индекс
ИН	0,3507
ПР	0,273
ПА	0,1835
ХО	0,0909
ЛЮ	0,0995

Рассмотрев таблицу по среднему индексу каждого типа мотивации по группам, можно сказать о преобладание типа мотивации инструментально-профессиональный таблица 10.

Таблица 10- Структура преобладающих типов мотивации

Позиция	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
На первом месте	0,8	0,2	-	-	-
На первом или втором месте	1,2	1,4	0,4	-	-

Анализ полученных результатов показывает, что преобладающий тип мотивации в группе – инструментально профессиональный. Работники группы ориентированы на четкий оплачиваемый характер работы, это хорошие исполнители работ с четко измеримым результатом, выполнение более трудного задания, но за определенную материальную доплату.

Сотрудники предпочитают самостоятельность в работе и отличаются развитым профессиональным достоинством. При формировании кадрового состава каждый из членов группы может быть назначен специалистом на работу функционального характера.

Работники данной группы не будут стремиться к расширению своих функций (для этого достаточно способностей и умений), только если за определенную плату. Редко от них можно ожидать проявления творчества и инициативы. Продавца данной группы будут проявлять инициативу только при особом стимулировании и имеет нейтральное отношение к расширению своих функций.

Исследуемая группа характеризуется средним уровнем дисциплины. Продавцы «А», «В», «С» ориентированы на карьеру (но ради материальной выгоды, а не ради дела), характеризуются позитивным отношением к обучению. Специалист «D» безразличен к обучению. Лидерские данные средние, поэтому опасаться конфронтации и конкуренции за место лидера в этой группе не следует.

Отношения с другими работниками коллектива могут быть доброжелательные или нейтральные, реже напряженные. У данной группы могут наблюдаться напряженные отношения с другими работниками.

При формировании системы мотивации для исследуемой группы следует учитывать, что:

1. Негативные формы стимулирования (наказание, угроза потери работы) в данной группе следует применять с осторожностью, не злоупотреблять, они возможно в некоторых случаях окажут положительное воздействие, но могут вызвать обратный эффект.

2. Бесплезно эту группу стимулировать обучением или повышением квалификации так же не окажет позитивный эффект грамотами или наградами и досками почета. Данной категории нужны материальные стимулы и подтверждение должно быть денежным.

3. Запрещены дополнительные социальные выплаты данному типу они могут привести к обратному эффекту когда сотрудники просто будут пользоваться, что приведет к нарушению продуктивной работы.

4. Для специалиста «D» денежная форма является базовой, применима натуральная и неэффективны такие формы как моральная и патернализм (забота о работнике).

Инструментальный тип мотивации в группе является доминирующим, и встречается часто, поэтому неадекватное стимулирование специалистов группы может привести к изменению мотивов деятельности. Специалисты исследуемой группы являются хорошими исполнителями и больше всего их интересует величина заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд, а также возможность увеличить или как-то заработать еще больше.

3.2. Рекомендации по материальной и нематериальной системе стимулирования

Проанализировав полученные в ходе тестирования данные и сопоставив уже имеющиеся элементы мотивации в компании, мы видим не соответствие существующей в компании мотивационной программы потребностям группы работников участвовавших в диагностике типов мотивации. Данной группе важны материальное стимулирование, возможность получить вознаграждение за проделанную работу. Поэтому в качестве материального стимулирования за выполнение плана должны выплачиваться премии.

В компании должны внедряться специально разрабатываемые мотивационные программы для торговых точек, которые помогут увеличить продажи компании.

Задача мотивационной программы: Повысить командную работу торговых точек во всех регионах за счет разработки систем мотивации для всех сотрудников, с целью получения максимального удовлетворения от работы и повышения эффективности продаж в торговых точках.

1. Общекорпоративная мотивация - это премирование всего персонала за выполнение поставленного плана. Т.е ежемесячно к основной выплате заработной платы сотрудникам всего коллектива торговых точек начисляется премия.

а) Алгоритм начисления премии следующий:

- не выполнение плана - премия не начисляется
- выполнение плана на 100% - 130% - 1000 рублей
- выполнение плана на 130% - 160% - 1300 рублей
- выполнение плана на 160% - 190% - 1600 рублей

- выполнение плана на 190% и выше – 1900 рублей

б) За выполнение плана по отдельным группам товаров, а именно: сумки, карты постоянного покупателя, сопутствующий товар, средства по уходу за обувью начисляется премия в размере 300 рублей за каждый из выполненных показателей.

в) Помимо денежной премии каждому сотруднику необходимо разработать систему поощрения для всего коллектива в каждой торговой точке. Каждая торговая точка, выполнившая свой денежный план за месяц, получает – грамоту и сладкий подарок (торт). На каждый начавшийся месяц мы выставляем конкурс, а по итогу месяца награждаем торговую точку, занявшую первое место.

2. Индивидуальная мотивация - вручаются лучшему продавцу за продажу определенной продукции. Например: конкурс между продавцами всех торговых точек, т.е. в настоящее время конкурс установлен на продажу наибольшее количество пар получают подарочную карту магазина номиналом 1000 руб., конкурс установлен на продажу сумок: продавец, продавший наибольшее количество сумок получает подарочную карту номиналом 500 руб. Т.е. каждый месяц эти конкурсы придумываются прописываются нами и воплощаются продавцами.

Корпоративные праздники. День основания организации, Новый год, праздники, которые принято отмечать в компании. Это очень важно для компании, поэтому кроме развлекательной программы предусмотрена и официальная часть, посвященная успехам компании и сотрудников. Развлекательная часть принесет гораздо больше пользы, если будет включать элементы развития корпоративного духа.

Для большего участия сотрудников в развитии компании можно проводить конкурсы на лучший фотоотчет, лучший рекламный ролик.

Было бы весомым фактом наличие премий для сотрудников и поощрений. Общий заработок сотрудников складывается следующим образом:

Общий заработок = ежемесячная заработная плата + дополнительная заработная плата + премия по итогам квартала + вознаграждения за выслугу лет + единовременные социальные выплаты.

Дополнительная заработная плата включает дополнительные виды доплат и надбавок, а также компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работников. Целесообразно описать в положении о премиях и внедрить в компании:

- доплата за выполнение дополнительных обязанностей;
- доплата за сверхурочные часы, работа в выходные и нерабочие праздничные дни.

Премия по итогам квартала – с целью повышения заинтересованности сотрудников для более высокой производительности, а также с целью повышения качества и ответственности за его результаты по итогам квартала начисляется премия. Выплата премии осуществляется из премиального фонда, который по решению управленческого аппарата составляет 10-20% от чистой прибыли предприятия.

Премия за эффективность работы сотрудника может зависеть от:

- средней заработной платы, рассчитываемой за отчетный квартал
- эффективности работы каждого сотрудника, которая определяется по премиальному коэффициенту.

Премиальный коэффициент имеет диапазон от 1 до 2 и рассчитывается по критериям эффективности работы каждого сотрудника следующим образом:

$$K_n = 1 + \sum_{i=1}^n W_i, \quad (4)$$

где W_i – вес каждого критерия эффективности работника. Критерий эффективности работы и их вес представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Критерий эффективности работы и вес.

Название критерия	Вес критерия W_i
1. Приход на рабочее место без опозданий	0.08
2. Отсутствие отпусков без сохранения заработной платы	0.06
3. Работа без больничных листов	0.06
4. Добросовестное и своевременное выполнение своих должностных обязанностей	0.3
5. Соблюдение правил внутреннего трудового распорядка	0.1
6. Поддержание чистоты и порядка на своем рабочем месте	0.05

7. Соблюдение правил техники безопасности	0.1
8. Отсутствие ранее наложенных взысканий	0.05
9. Выполнение общественных поручений	0.05
10. Высокое качество работы по взаимодействию с партнерами	0.05
11. Эффективность использования информационно-коммуникационных технологий	0.05
12. Применение инновационных технологий	0.05
Итого:	

Единовременные социальные выплаты служат как основа заботы предприятия о своих сотрудниках, и как следствие повышает мотивацию их к труду путем создания благ и льгот, являющихся основой моральных и материальных поощрений всех сотрудников. Система таких поощрений включает в себя:

1. Предоставление дополнительных отпусков в следующих случаях:

1.1. Регистрация брака, смерть близких родственников – три оплачиваемых дня.

1.2. Рождение ребенка – от одного до трех оплачиваемых дня.

1.3. Переезд, если он не связан с работой – два неоплачиваемых дня.

1.4. Проводы сына в армию – один неоплачиваемый день.

1.5. Свадьба детей – два неоплачиваемых дня.

2. Поощрение к празднику (выплаты в праздники и дни рождения)

Рассмотрим рекомендованную систему мотивации персонала в таблице 12 на примере торгового персонала одного из торговых точек компании СОФИТА

Таблица 12 - Расчет заработной платы по рекомендуемой схеме

Показатели	Торговый персонал			
	Администратор	Продавец 1	Продавец 2	Продавец 1
Общий заработок	10500,00	10500,00	10500,00	10500,00
Дополнительная заработная плата	2500,00	1600,00	1600,00	1400,00
Премии по итогам квартала	2700,00	1000,00	1200,00	1000,00
Вознаграждение за выслугу лет	1200,00	900,00	900,00	700,00
Единовременные социальные выплаты	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
Итого:	17 900,00	15000,00	15200,00	14600,00

Из расчётов по рекомендуемой схеме мы видим увеличение заработной платы, и мотивации торгового персонала.

Работу над пробелами в системе мотивации необходимо проводить в комплексе с повышением «взаимопонимания» руководителя и сотрудников относительно ведущих мотиваторов последних. Ведь если начальник в качестве мотивирующего фактора предложит подчиненному то, что для него наименее важно, – хороших результатов он не получит; и наоборот, при использовании значимого для работника стимула можно не только добиться от него ожидаемых показателей деятельности, но и повысить у сотрудника уровень приверженности и лояльности.

Для выбора наиболее эффективных инструментов мотивации в компании необходимо проводить мониторинг регулярно:

1. Оценка мотивационной среды магазина, мотивационные потребности персонала разработка и оценка эффективности программ мотивации сотрудников.
2. Выявление не только общекорпоративной мотивации, но и персонального (индивидуального) мотивационного профиля каждого отдельного сотрудника.

Достижение требуемого уровня результативности может повлечь:

1) внутренние вознаграждения:

- чувство удовлетворения от выполненной работы,
- чувство компетентности,
- чувство самоуважения;

2) внешние вознаграждения:

- похвала руководителя,
- премия,
- продвижение по службе.

Необходимо мотивировать своих сотрудников, повышая их квалификацию. Известно, что без интеллектуального развития и совершенствования профессиональных навыков сложно высоко подняться по карьерной лестнице и стать успешным. Поэтому, знания имеют такое мощное воздействие на мотивацию. Прогресс достигается за счет стремления обучаться и впитывать полезную

информацию. Нужно оценивать работу каждого, а не группы. В команде все люди работают по-разному: кто-то больше, а кто-то меньше. Чтобы повысить личную мотивацию каждого сотрудника, руководитель должен оценивать и поощрять не только работу группы в целом, но и работу всех участников по отдельности – в индивидуальном порядке.

Отследить активность каждого участника в группе достаточно легко. Можно возложить на лидера группы обязанность еженедельно или ежемесячно отчитываться по работе каждого сотрудника. Делиться успехами и достижениями тех, кто проявил в процессе работы больше всего инициативы. По результатам таких отчетов, отмечается личный вклад отличившихся, закрепляется их мотивация при помощи различных премий, поощрений, публичных благодарностей. Взаимное признание заслуг.

Еще одним очень эффективным методом увеличения мотивации персонала является метод позитивных оценок. Здесь работу сотрудников оценивает не руководство, а непосредственно сам коллектив. Личные положительные оценки имеют мощный мотивирующий результат и увеличивают производительность. Признание успехов других, создает в коллективе благоприятную рабочую атмосферу. Вырабатывается культ взаимного признания. Интересуйтесь результатами. Задавайте сотрудникам такие вопросы, которые характеризуют работу организации в целом. Во-первых, это закрепит чувство причастности, во вторых воздействует на результативность.

Примеры вопросов:

- Какое количество звонков вы сегодня обработали?
- Сколько новых клиентов ваш отдел привлек за последний месяц?
- Сколько контрактов вы заключили по сравнению с прошлым месяцем? и

т.д.

Эти вопросы обеспечивают само информированность сотрудника, он начинает анализировать свою деятельность и деятельность отдела в целом, стремится к повышению результатов.

Для экономического обоснования разработанных рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала компании «СОФИТА» будем использовать формулу оценки эффективности управления персоналом, учитывающую эффекты, возникающие при снижении текучести кадров.

Воспользуемся следующей формулой:

$$\mathcal{E}_T = Z_n * P * (K_{T1} - K_{T2}), \quad (5)$$

где Z_n – затраты при приеме нового сотрудника,

P – среднесписочная численность сотрудников,

K_{T1} , K_{T2} – коэффициенты текучести, соответственно на начало и конец периода.

В 2014 году текучесть кадров 41,8 % в год. В результате внедрения мероприятий планируется снизить уровень текучести кадров на 10 %

Определим затраты при приеме одного нового сотрудника (таблица 13)

Таблица 13 -Затраты при приеме нового сотрудника

Наименование мероприятия	Затраты на проведение мероприятия, руб.
Предварительная отборочная беседа	250
Заполнение бланка заявления	80
Беседа по найму (Затраченное время * Затраты в час	30минут*250 руб.=125 руб.
Тесты по найму	400
Проверка рекомендаций и послужного списка	350
Медицинский осмотр	1700
Принятие решения	200
Итого	3105

И так, $Z_n = 3105$ рублей. Тогда, применяя формулу, получим:

$$\mathcal{E}_T = 3105 * 35,88 * (0,496 - 0,418) = 8\,913 \text{ рублей.} \quad (6)$$

Таким образом, для компании «СОФИТА» эффект от уменьшения текучести кадров составит 8 913 рублей в год.

Заключение

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом ещё более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов.

Мотивация – это деятельность, которая активизирует коллектив предприятия и каждого работающего и побуждает их эффективно трудиться для выполнения целей. Мы считаем, что существенный недостаток российских предприятий – недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях, а ведь человеческий потенциал для предприятия – это основное конкурентное преимущество. В основе процесса мотивации лежит индивидуальная человеческая потребность, удовлетворение которой достигается путем определенного поведения или комплекса действий.

В первой части работы были изучены теоретические вопросы системы мотивации персоналом.

Современная теория и практика рассматривает систему мотивации как неотъемлемую составляющую системы управления персоналом, отражающую отдельные стороны работы с персоналом и предназначенную для выработки и осуществления эффективного воздействия на него.

Основу концепции мотивации персонала организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические.

Основные принципы создания эффективной системы мотивации: четкое понимание целей; анализ практики мотивации; мотивирующий фактор должен быть существенным; конечный период внедрения системы.

В компании «СОФИТА» для стимулирования труда работников руководство использует экономические, социальные и административные методы мотивации. Значимым экономическим методом мотивации на предприятии является зарплата, начисляемая по повременно-премиальной и сдельной системам оплаты труда, вся выработка рабочего оплачивается по одной постоянной сдельной расценке, для руководителей, специалистов и служащих используется система должностных окладов, выплачивается премия. Установлено единовременное вознаграждение за выслугу лет, работникам выплачиваются доплаты и надбавки: оплата за все время сверхурочной работы и в выходные дни в двойном размере; доплата за бригадирство 20% от тарифной ставки; доплата за классность. Работникам выплачивается материальная помощь в связи с похоронами, тяжелыми материальными условиями. Мероприятия социальной мотивации на предприятии: повышение квалификации сотрудников предприятия (обучение за счет предприятия); оказание помощи женщинам-работницам, строгое соблюдение гарантий, установленных в законодательстве о труде для работающих женщин-матерей. Для соблюдения трудовой производственной дисциплины используется административная мотивация.

Основные методы стимулирования персонала - экономические, среди которых: система оплаты труда; система условий работы. вовлечение работника в управление производством; МВО (управление по целям); использование эффективных систем коммуникаций, по мнению работников используется

недостаточно эффективно или вообще не используется. Менеджмент компании имеет систему мотивации персонала основными компонентами, которой являются: создание условий труда; создание системы оплаты труда; формирование благоприятных отношений в коллективе; предоставление самостоятельности в работе и спрос за результат.

По моему мнению, на основании проведенного анализа на предприятии имеются проблемы в мотивации своих работников. Цель системы оплаты труда, провозглашенная менеджментом предприятия – стимулирование деятельности персонала, коррелирует с корпоративными целями. Положение «Об оплате труда работников компании «СОФИТА» так и осталось формальным документом. Опросы работников показывают значимость оплаты труда, как фактора мотивации, однако в целом работники не удовлетворены системой оплаты труда.

Я предлагаю меры по совершенствованию системы оплаты труда, как основополагающей составляющей системы мотивации компании «СОФИТА». Полагаем, что с целью дифференциации при оплате труда нужно определить квалификационные уровни работников в рамках их должности с дифференцированной ставкой, предлагается проводить ежегодную аттестацию по следующим показателям: квалификация; профессиональный опыт; стаж работы; ответственность; овладение смежной профессией; психологическая нагрузка; физическая нагрузка; условия труда. Система штрафных долей или бонусов должна быть увязана как с экономическими, прямыми потерями, так и с косвенными. Система оплаты труда должна рассматриваться, прежде всего, как мотивация персонала, следовательно, как подсистема общей системы стимулирования персонала. Считаем, что на предприятии нужно усилить моральное стимулирование. Требуется индивидуальный подход к каждому человеку, и разнообразие мер стимулирования. Возможным вариантом морального стимулирования можно считать привлечение работников к управлению организацией, планирования, создания стратегии и тактики. Улучшение условий труда создадут положительный психологический настрой на трудовую деятельность. Требуются поддержка и достойная и своевременное подтверждение работы сотрудников.

Таким образом, мной предложены меры по совершенствованию системы мотивации, как в условиях настоящего положения компании, так и в условиях эффективного развития компании, исходя из стратегического подхода управления.

Список литературы

1. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы; Питер - Москва, 2014. - 512 с.
2. Виханский О. С., Наумов А. И., Менеджмент, 2014 © Издательство «Магистр», (5-е изд.) - М.: 2014. — 576 с.
3. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс] : Учеб. пособие / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 378 с
4. Афанасьева Л.П. Экономика предприятия (фирмы). Практикум. – М.: Инфра-М, 2015. – 319 с.
5. Бавыкин В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2013. – 352 с.
6. Багракова А.А. Материальная и нематериальная мотивация сотрудников. Роль нематериальных стимулов в системе мотивации // Управление человеческим потенциалом. – 2014. – №2. – С. 7–13.
7. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 400 с.
8. Брагин Л.А., Данько Т.П., Иванов Г.Г. Торговое дело: экономика и организация. – М: ИНФРА-М, 2015. – 280 с.
9. Ведянский А.В. Система мотивации персонала // Консультант директора. – 2013. – №2. – С. 19–24.
10. Верещагина Л.А. Психология потребностей и мотивация персонала. – М.: Гуманитарный центр, 2013. – 153 с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Инфра-М, 2016. – 576 с.
12. Герчиков В.И. Управление персоналом и эффективность предприятий. – М.: Наука, 2015. – 425 с.
13. Жуланова Ю. Комплексная оценка персонала розничной сети // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – №1. – С. 9–13.

14. Зуб А.Т., Зайцева Т.В. Управление персоналом. – М.: Инфра-М, 2016. – 256 с.
15. Иванова Р.Х., Иванова О.Ю. Формирование партнерских отношений между работодателем и персоналом как инструмент повышения конкурентоспособности торгового предприятия // Экономика и управление предприятием. – 2014. – №1. – С. 60–64.
16. Ивановская Л.В. Анализ и проектирование кадрового обеспечения системы управления. – М: ГАУ, 2015. – 418 с.
17. Кондратова Н.В. Подбор, мотивация и стимулирование экономической деятельности и развития персонала в российских розничных торговых сетях // Вестник ЮРГТУ (НПИ). Социально-экономические науки. – 2013. – №4. – С. 91–97.
18. Кони́на И.А. Мотивация персонала: привлечение, удержание и эффективный труд // Мотивация и оплата труда. – 2014. – №3. – С. 17–19.
19. Лазарев С.В. Мотивационные программы по удержанию сотрудников в компании // Мотивация и оплата труда. – 2015. – №3. – С. 16–18.
20. Литвинцева Н.А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. – М.: Инфра-М, 2015 – 425 с.
21. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2016. – 376 с.
22. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М.: Дело, 2013. – 232 с.
23. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 177 с.
24. Маслоу, Абрахам Мотивация и личность; СПб: Евразия - Москва, 2014. – 478
25. Мордовин С.К. Управление персоналом. Современная российская практика. – М.: Питер, 2013. – 211 с.
26. Новиков Д.А. Стимулирование в организационных системах. – М.: Синтег, 2014. – 312 с.

27. Оганян А.Р. Этическая мотивация торгового персонала компании // Вестник Московской государственной академии делового администрирования. – 2014. – №1 (7). – С. 37–39.
28. Основы управления персоналом. / Под ред. Т.В. Розарёновой – М.:ГАСБУ, 2015. – 478 с.
29. Пермский А.В. Мотивация персонала как инструмент повышения стоимости компании // Кадры. – 2005. – №6. – с. 4–9.
30. Подкорытова А.А. Оценка качества обслуживания в системе мотивации персонала торговой розничной организации // Экономика. – 2013. – №4. – С. 56–61.
31. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие вопрос-ответ. – М.: ИНФРА-М, 2014. -272 с.
32. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2014. – 224 с.
33. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело ЛТД, 2015. – 339 с.
34. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная книга – М.: Автор, 2015. – 390 с.
35. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 365 с.

Приложение 1

Тест для диагностики типа мотивации

Инструкция: Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа. Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов Вас не устраивает, напишите Ваш ответ сами в варианте «другое».

1. Ваша позиция в организации: 1) менеджер 2) служащий 3) рабочий

2. Ваш пол: 1) мужской 2) женский

3. Ваш возраст: лет

4. Как долго Вы работаете в данной организации? _____ лет (или ____ месяцев, если меньше 1-го года)

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

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

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

3) Что я чувствую себя полезным и нужным.

4) Что мне за нее относительно неплохо платят.

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

6) Другое (что именно?) _____

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

1) «Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход».

2) «В своей работе я - полный хозяин».

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

4) «Я - ценный, незаменимый для организации работник».

5) «Я всегда выполняю то, что от меня требуют».

6) Другое (что именно?) _____

7. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта

ответа:

1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.

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

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

4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.

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

6) Другое (что именно?) _____

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

ответа:

1) Если предложат намного более высокую зарплату.

2) Если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя.

3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

4) Если это очень нужно для организации.

5) Другое (что именно?) _____

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

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

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

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

3) Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.

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

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

6) Другое (что именно?) _____.

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке: поставьте значок «*» в той колонке каждой из строк, которая больше всего соответствует Вашему мнению.

Таблица 14

	1. Очень важно	2. Не очень важно	3. Совсем не важно
1) Заработная плата и премии; пенсии; стипендии			
2) Доплаты за квалификацию			
3) Доплаты за тяжелые и вредные условия работы			
4) Социальные выплаты и льготы, пособия			
5) Доходы от капитала, акций			
6) Любые дополнительные приработки			
7) Приработки, но не любые, а только по своей специальности			
8) Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т.п.			
9) Выигрыш в лотерею, казино и пр.			

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

- 1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
- 2) Работник продает организации свой труд и, если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
- 3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе

развиваться.

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

5) Другое (что именно?) _____.

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

1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.

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

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

4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

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

6) Другое (что именно?) _____.

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

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

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

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

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

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

6) Другое (что именно?) _____.

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

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

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

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

4) Вряд ли - на зароботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.

5) Нет, не нужны мне лишние заботы.

6) Другое (что именно?) _____.

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

1) Наиболее интересную, творческую.

2) Наиболее самостоятельную, независимую.

3) За которую больше платят.

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

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

6) Другое (что именно?) _____.

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

1) Его зарплату, доходы, материальное положение.

2) Уровень его профессионализма, квалификации.

3) Насколько хорошо он «устроился».

4) Насколько его уважают в организации.

5) Насколько он самостоятелен, независим.

6) Другое (что именно?) _____.

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

1) Освоить новую профессию.

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

3) Перейти на менее удобный режим работы.

4) Работать более интенсивно.

5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.

6) Другое (что именно?) _____.

7) Скорее всего я просто уйду из этой организации.

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

1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2) Возможность принести наибольшую пользу организации.

3) Высокий уровень оплаты.

4) Возможность организовывать работу других людей.

5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.

6) Другое (что именно?) _____.

7) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

18.2. Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа:

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

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

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

4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.

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

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

7) Да, чем я хуже других?

8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

9) Другое (что именно?) _____.

Приложение 2

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТИРОВАНИЯ

Ручная обработка данных теста осуществляется с помощью специальной Таблицы идентификации типов трудовой мотивации по ответам респондентов (табл. 15).

Таблица 15 - Идентификация типов трудовой мотивации

	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
5	4	2	3	1	5
6	1	3	4	2	5
7	3	2	5	4	1
8	1	2	4	3	5
9	1	2	3	5	4
10.2.	1	1	3	3	
10.3.	1	3	3		1
10.4.		3			1
10.5.	3	3	3	1	3
10.6.	1		3		1
10.7.	1	1		3	3
10.8.				1	
10.9.	3	3			1
11	2	3	1	1	4
12	5	2	3	1	4
13	4	2	1	3	5
14	2	4	1	3,1	5
15	3	1	5	2	4
16	1	2	4	5	3

17	4,7	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
18.1.	3,7	5	2	1	4
18.2.	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Обозначение кодов: ЛЮ – люмпенизированный тип; ИН – инструментальный тип; ПР – профессиональный тип; ПА – патриотический тип; ХО – хозяйский тип. Обработка результатов проводится в два этапа.

На первом этапе обрабатывается каждая заполненная анкета и производится расчет индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого.

Рассматривая поочередно вариант ответа на каждый вопрос, определите по ключевой таблице тип мотивации. Он может быть единственным для этого варианта, но есть варианты ответов, которым соответствует несколько типов мотивации. Есть и такие варианты, которым не соответствует ни один тип мотивации, например, вопрос 10.1 не имеет соответствующего типа мотивации ни при каком варианте ответа.

Проставьте рядом с вариантом ответа код соответствующего ему типа или типов мотивации, руководствуясь следующими примерами:

Вопрос 5

Даны варианты ответов:

- 2 – по таблице определяем тип мотивации и проставляем его – ПР;
3 – по таблице определяем тип мотивации и проставляем его – ПА.

Вопрос 7

Дан только один вариант ответа:

- 2 – по таблице определяем тип мотивации и проставляем его – ПР.

Вопрос 10.5

Дан вариант ответа:

- 3 – по таблице определяем, что этому варианту соответствует 4 типа мотивации, и проставляем их ИН, ПР, ПА, ЛЮ.

Вопрос 11

Ни один вариант не выбран. Ничего не проставляем.

Вопрос 17

Выбраны варианты:

1 – соответствует три типа мотивации – ПР, ПА, ХО;

2 – тоже три типа мотивации – ПА, ХО, ЛЮ;

5 – соответствует два типа – ПА, ЛЮ.

Проставив коды мотивации для всех вопросов и вариантов ответов, подсчитайте сколько раз встречается в проставленных кодах код каждого типа и заполните прямо на анкете табличку, например: ЛЮ – 7 раз; ИН – 4 раза; ПР – 2 раза; ПА – 8 раз; ХО – 1 раз.

Затем подсчитайте количество данных ответов. Напомним, что по многим вопросам респондент может дать не один, а два ответа (а на вопрос 17 – и большее количество), а также, что по каким-то вопросам он может выбрать вариант «другое» или вообще отказаться отвечать. Проставьте количество ответов на анкете.

Затем, набранные респондентом суммарные баллы по каждому из 5-ти типов трудовой мотивации разделите на общее число данных ответов. В итоге получается структура трудовой мотивации опрошенного по данному тесту работника, выраженная коэффициентами (индексами мотивации), меньшими единицы. Для прикладных задач бывает полезно превратить эти коэффициенты в ранги (от 1 до 5), которые показывают, какие типы мотивации преобладают у данного работника, а какие мало представлены в его мотивационной структуре. Ранг 1 означает, что данный тип мотивации преобладает (на первом месте), ранг 5 – что данный тип мотивации на последнем месте. Если индексы двух типов мотивации равны, то эти типы получают одинаковый ранг.

В результате таблица 16 на анкете дополнится индексами и рангами и примет, например, такой вид:

Ответов – 31

Таблица 16 - Ответы

Тип мотивации	Количество ответов	Индекс	Ранг
ЛЮ (люмпенизированный)	2	0,065	5
ИН (инструментальный)	4	0,129	4

ПР (профессиональный)	9	0,290	1
ПА (патриотический)	5	0,161	3
ХО (хозяйский)	7	0,226	2
	Всего ответов - 31		

На втором этапе производится статистическая обработка ответов. Ее можно проводить для каждой группы по каждому классификационному признаку отдельно и для всего коллектива.

Шаг 1. Выберите анкеты, соответствующие интересующей вас группе. Просуммируйте индексы каждого типа мотивации по всем анкетам и разделите результат на количество анкет в группе. Вы получите средний по группе индекс данного типа мотивации.

Проделав это по каждому типу мотивации, вы получите таблицу средних индексов. Например: группа «женщины»: ИН – 0,1632, ПР – 0,3294, ПА – 0,2172, ХО – 0,0636, ЛЮ – 0,1937.

Шаг 2. Подсчитайте, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1. Полученные числа разделите на количество анкет.

Шаг 3. Подсчитайте, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1 или 2. Полученные числа также разделите на количество анкет.

В результате второго и третьего шагов вы получите структуру преобладающих типов мотивации. Например таблица 17.

Таблица 17- Типы мотивации

	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйский	Люмпенизированный
На первом месте	13,3	46,7	33,3	6,7	6,7
На первом или втором месте	33,3	73,3	46,7	26,7	40,0

Средние индексы мотивации по группе или средние ранги мотивационных типов показывают, какие типы форм стимулирования применимы, нейтральны или запрещены для данной группы. Результат последнего расчета показывает, какие типы мотивации не являются доминирующими (они находятся на втором месте, но зато встречаются часто) и могут проявиться при неадекватном стимулировании.