ВВЕДЕНИЕ

Главным решающим фактором эффективной деятельности персонала является их мотивация. Актуальность проблем мотивации признается сегодня и наукой, и практикой. От четко разработанных систем управления трудовой мотивацией работников зависит не только повышение творческой и социальной активности конкретного работника, но и эффективность работы предприятия различных форм собственности.

В настоящее время общепризнанна возрастающая роль мотивации в управлении социально-экономическими процессами и организациями. Она является, с одной стороны, одной из ведущих и специфичных функций управления, с другой стороны, органически вплетена в ткань всего управленческого процесса от стадии выработки целей и принятия решения до получения конечного результата.

Исследование столь важной, многоаспектной и актуальной научной и прикладной категории, каковой является мотивация, требует углубленного понимания ее сути, внутренней динамики, специфических признаков и выяснения на этой основе современных проблем и путей ее практического использования.

Мотивация является психологическим понятием, она по ходу развития общественного производства приобретает многосторонний, дифференцированный характер как мощнейший показатель этого развития. Это колоссальное свойство антисоциальных систем, мотивация во многом, а часто в большей степени, допускает развитие и поведение не только лишь человека, но и различных производств и систем.

Переход к рыночной экономике в нашей стране является процессом нелегким и обещает быть очень длительным. В этих условиях формирования новых механизмов хозяйствования ставится задача работать по-новому, в соответствии с законами и требованиями рынка, овладевать новым типом рыночного поведения. Поэтому возрастает роль каждого работника в конечных результатах деятельности предприятия. В связи с этим одной из главных задач современного предприятия является поиск эффективных способов управления мотивацией труда, которые обеспечивают активизацию человеческих ресурсов.

В условиях рынка торговые предприятия и организации устанавливают принципиально новые отношения с партнерами, действуют свойственные рыночной экономике регуляторы, вырабатываются коммерческие принципы, направлены на целенаправленную куплю-продажу товаров.

Правильно поставленная работа коммерческой организации в рамках розничной торговли повышает показатели и прирост товарооборота, довольно наилучшему удовлетворению спроса населения и достижение коммерческого успеха.

Процесс торговли, т.е. коммерческий оборот- купли-продажи товаров, является формулой любой торговой компании, которая основывает свою деятельность на полном хозяйственном расчете. Организации с деятельностью розничной торговли в настоящих условиях хозяйствования представляют собой отдельное звено в торговли и других сферах

Сбытовая сеть дает возможность в короткие сроки, удобно, с меньшей затратой времени и сил приобретать нужные товары и услуги в условиях свободного выбора и широкого ассортимента, нужном количестве и удобном расположении не далеко от места проживания или работы.

 Коммерческая работа по продаже в организациях розничной торговли в отличие от оптовых компаний имеет свои отличительные особенности. Организации, торгующие в розницу, реализуют свои товары напрямую населению, то есть физическим лицам, применяя свои, индивидуальные способы и методы розничной торговли.

Формирование розничной торговли нуждается в создании определенных служб по изучению и прогнозированию потребительского рынка. Развитию максимального ассортимента товаров, анализу и определению передовых форм и методов торговли в розницу на уровне области, региона, края, района при поддержке государственных и муниципальных органов власти с целью контролировать ход розничной торговли, разработке новых видов товаров и изделий.

Грамотная профессиональная подготовка работников и персонала это неотделимая часть всего процесса деятельности организации. А управляющий должен стать торговцем, обладая основами современного хозяйствования и коммерческого предпринимательства. Правильное и грамотно поставленное управление коммерческим предприятием в совокупности с желанием служить своему делу становится основой труда коммерческих сотрудников. Непременные признаки коммерческих действий, это оправданный риск, активность и предприимчивость.

Целью работы является исследование особенностей мотивации в ООО «Городская сеть маркет».

Объект исследования: компания ООО «Городская сеть маркет».

Для достижения цели работы поставлены и решены следующие задачи:

− рассмотреть основы трудовой мотивации;

− дать определение трудовой мотивации и рассмотреть структуру мотивации;

− рассмотреть экономическую сущность мотивации персонала;

− рассмотреть мотивацию и ее роль в системе менеджмента на примере коммерческой деятельности в ООО« Городская сеть маркет»;

− рассмотреть формы и методы стимулирования труда в ООО «Городская сеть маркет»;

− провести анализ основным экономическим показателя, характеризующим эффективность мотивации в ООО «Городская сеть маркет».

ГЛАВА 1**Основы трудовой мотивации**

* 1. Понятие и структура трудовой мотивации

Мотивация – это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета, соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности).

С точки зрения психологии, мотивация− это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью, это внутреннее состояние, которое направляет и поддерживает поведение человека [12, с. 33].

В основании этих методов лежит утверждение, что основным модифицирующим фактором являются не только материальные стимулы, но и нематериальные мотивы, такие, как признание и самоуважение, со стороны окружающих членов команды, моральное удовлетворение работой и гордость своей организацией.

Такие методы мотивации базируются на изучении потребностей сотрудников, то есть осмысленного ощущения недостатка, в чьем-либо имеет вполне конкретную цель, которая служит орудием удовлетворения потребностей.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации. Мотивация− это совокупность внутренних и внешних сил, которые побуждают сотрудника к деятельности, задают задачи и формы деятельности и придают этой деятельности целостное стремление, ориентированное на достижение конкретных целей. Влияние мотивации на поведение сотрудника зависит от массы факторов, во многом индивидуально и может меняться под влиянием обратной связи со стороны деятельности сотрудника.

Для того чтобы полно раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления [3, с. 133]:

* что в деятельности сотрудника находиться в зависимости от мотивационного воздействия;

− каково соотношение внутренних и внешних сил;

− как мотивация соотносится с результатами деятельности работника.

Прежде чем начать рассматривать эти вопросы, следует остановиться на постижении смысла главных понятий, которые будут применяться в дальнейшем.

Потребности − это то, что зарождается и находиться внутри самого человека, что достаточно общее для разных людей, но одновременно имеет конкретное личное проявление у каждого рабочего. Наконец, это то, от чего сотрудник пытается освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения.

Люди по разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как неосознанно, так и осознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно ликвидируются. Если потребность не устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Мотив−это то, что вызывает конкретные действия человека. Мотив находиться «внутри» человека, имеет индивидуальный характер, зависит от массы факторов внешних и внутренних по отношению к человеку, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает работника к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет исполнено это действие, в частности если мотив пробуждает действия по удалению потребности, то у разных людей эти действия могут быть всецело не похожи, даже если они испытывают похожую потребность. Мотивы поддаются пониманию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже удаляя их из своей мотивационной совокупности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в конкретном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, поэтому мотивационная модель человека может рассматриваться как основа реализации им конкретных действий.

Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Давно известно, что все сотрудники организации делиться на два больших неравных лагеря, а также на три разносоставных категории. Очень важно для формализации бизнес процессов разделять весь штат по категориям, и в связи с этим одним задавать жесткие условия, а другим создавать свободное расположение к выполнению профессиональных обязанностей.

Что же касается структуры самой мотивации, то в общем виде она складывается из 3−х основных компонентов:

1) материальное удовлетворение (50%);

2) моральное удовлетворение (30%);

3) физиологическое удовлетворение (20%).

Вследствие этого более выгодное, с экономической точки зрения, вкладывать средства в развитие морального и физиологического компонентов, которые требуют в несколько раз меньше вложений, чем материальное обеспечение. При этом если их развитию не уделять должного внимания, то материальный компонент превысит 50−процентный предел равновесия, и станет доминирующим фактором в суждениях персонала о мотивации к труду, что непременно будет приводить к постоянному перерасходу денежных ресурсов предприятия на систематическое увеличение оплаты труда и услуг кадровых агентств.

Рассмотрим основные задачи мотивации труда сотрудников [27, с. 135]:

− формирование у каждого рабочего понимания сущности и смысла мотивации в процессе производства;

− обучение общения сотрудников и руководящего состава психологическим основам внутри организации;

− воспитание у каждого руководителя демократичного подхода, к управлению сотрудниками с применением современных методов мотивации.

Для решения этих задач необходим анализ:

− процесса мотивации в организациях;

− индивидуальной и групповой мотивации, если таковая имеется в зависимости между ними;

− изменений, происходящих в мотивации деятельности субъекта при переходе к рыночным отношениям.

Для решения поставленных задач используются многообразные методы мотивации, суть которых рассмотрим ниже.

Самым первым и наиболее распространенным методом был метод наказания и поощрения, так называемая политика «кнута и пряника». Этот метод применялся для получения желаемых результатов и просуществовал длительное время в условиях административно командной системы.

Основой этого метода служила: мысль о том, что ты сможешь достигнуть чего либо, или страх перед неприятностями в случае не достижения этого. Но в этом случае все, же сильнее работает кнут. Если вы, например, говорите, что работа должна быть закончена к полудню и это очень важно,− это будет стимулирование сотрудников. Но если вы скажите, что ровно в полдень уедете, и работу, возможно, будет выполнить позднее за ненадобностью, стимул будет усилен.

Но понемногу этот метод переместился в систему экономических и административных стимулов и санкций.

Он был результативен при повторных рутинных операциях, не большой содержательной доли работы, при нереальности поменять место работы, а также в условиях бригадных и коллективных подрядов, где действовали установленные удержания и надбавки.

С увеличением роли человеческого фактора появились психологические методы мотивации.

Мотивирование − это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Результативность управления в весьма большой степени зависит от того, насколько удачно реализовывается процесс мотивирования.

В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие, задачи оно решает можно выделить два важнейших типа мотивирования. Первый тип заключается в том, что путем внешних влияний на сотрудника вызываются к действию установленные мотивы, которые побуждают субъекта осуществлять поставленные действия, приводящие к желательному для мотивирующего человека результату. При этом типе мотивирования надо достаточно знать, какие мотивы могут побуждать субъекта к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то процесс мотивирования не сможет осуществиться. Второй тип мотивирования своей главной задачей имеет формирование конкретной мотивационной структуры субъекта. В этом случае главное внимание обращается на то, чтобы сформировать и усилить желательные для человека мотивирования мотивы действия субъекта, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают результативности управления субъектом. Данный образ мотивирования носит характер образовательной и воспитательной работы и часто не связан, с какими−то определенными результатами или действиями, которые ожидается получить от субъекта в виде результата деятельности. Второй тип мотивирования вызывает наибольших усилий, знаний и способностей для его исполнения. Тем не менее, и его результаты, в общем, существенно превосходят итоги первого типа мотивирования. Организации, изучившие его и применяющие в своей практике, могут гораздо удачнее и результативнее управлять своими людьми.

Потребность − объективная необходимость субъекта (организма) в чем-то внешнем, владеющем предметом содержанием. Потребностью является состояние нужды человека или животного в конкретных условиях, которых им недостает для нормального развития и существования. Потребность как состояние личности всегда связана с наличием у человека чувства неудовлетворенности, связанного с дефицитом того, что требуется (отсюда название «потребность»). Потребности есть у всех живых существ, и этим живая природа отличается от неживой. Другим ее отличием, также связанным с потребностями, является избирательность реагирования живого именно на то, что составляет предмет потребностей, то есть на то, чего организму в данный момент времени не хватает. Потребность активизирует организм, стимулирует его поведение, направленное на поиск того, что требуется. Она как бы ведет за собой организм, приводит состояние повышенной возбудимости отдельные психологические процессы и органы, поддерживает активность организма до тех пор, пока соответствующее состояние нужды не будет полностью удовлетворено. Количество и качество потребностей, которые имеют живые существа, зависит от уровня их организации, от образа и условий жизни, от места, занимаемого соответствующим организмом на эволюционной лестнице. Меньше всего потребностей у растений, которые имеют нужду в основном только в определенных биохимических и физических условиях существования. Больше всего разнообразных потребностей у человека, у которого, кроме физических потребностей, есть еще материальные, духовные, социальные (последние представляют собой специфические потребности, связанные с общением и взаимодействием людей друг с другом). Как личности людей отличаются друг от друга разнообразием имеющихся у них потребностей и особым сочетанием этих потребностей.

Основные характеристики человеческих потребностей − сила, периодичность возникновения и способ удовлетворения. Дополнительной, но весьма существенной характеристикой, особенно когда речь идет о личности, является предметное содержание потребности, то есть совокупность тех объектов материальной и духовной культуры, с помощью которых данная потребность может быть удовлетворена. Второе после потребности по своему мотивационному значению понятие− цель. Целью называют тот непосредственно осознаваемый результат, на который в данный момент направлено действие, связанное с деятельностью, удовлетворяющей актуализированную потребность [26, с. 103].

Психологически цель есть то мотивационно побудительное содержание сознания, которое воспринимается человеком как непосредственный и ближайший ожидаемый результат его деятельности. Цель является основным объектом внимания, занимает объем кратковременной и оперативной памяти; с ней связаны разворачивающийся в данный момент времени мыслительный процесс и большая часть всевозможных эмоциональных переживаний. В отличие от цели, связанной кратковременной памятью, потребности, вероятно, хранятся в долговременной памяти.

Термин мотивация представляет более широкое понятие, чем термин «мотив». Слово мотивация используется в современной психологии в двояком смысле: как обозначающее систему факторов, детерминирующих поведение (сюда входят, в частности, потребности, мотивы, цели, намерения, стремления и многое другое), и как характеристика процесса, который стимулирует и поддерживает поведенческую активность на определенном уровне. Мотивацию, таким образом, можно определить как совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его направленность, активность. Мотивационного объяснения требуют следующие стороны поведения: его возникновение, продолжительность и устойчивость, направленность и прекращение после достижения поставленной цели, предварительная настройка на будущие события, повышение эффективности, разумность или смысловая целостность отдельно взятого поведенческого акта.

Представление о мотивации возникает при попытке объяснения, а не описания поведения. Это поиск ответов на вопросы типа «почему?», «зачем?», «для какой цели?», «ради чего?», «какой смысл?» и так далее. Обнаружение и описание причин устойчивых изменений поведения и есть ответ на вопрос о мотивации содержащих его поступков. Любая форма поведения может быть объяснена как внутренними, так и внешними причинами. В первом случае в качестве исходного и конечных пунктов объяснения выступают психологические свойства субъекта поведения, а во втором − внешние условия и обстоятельства его деятельности. В первом случае говорят о мотивах, потребностях, целях, желаниях, интересах и тому подобных, а во втором − о стимулах, исходящих из сложившейся ситуации. Иногда все психологические факторы, которые как бы изнутри определяют поведение человека, называют личностными диспозициями. Тогда соответственно говорят о диспозиционной и ситуационной мотивациях, как аналог внутренней и внешней детерминации поведения. Диспозиционная и ситуационная мотивации не являются независимыми. Диспозиции могут актуализироваться под влиянием определенной ситуации, и, напротив, активизация определенных диспозиций (мотивов, потребностей) приводит к изменению ситуации, точнее, ее восприятия субъектом. Его внимание в таком случае становится избирательным, а сам субъект предвзято воспринимает и оценивает ситуацию исходя из актуальных интересов и потребностей.

Поэтому практически любое действие человека следует рассматривать как двояко детерминированное: диспозиционное и ситуационное. Поведение человека в определенных ситуациях, которые представляются одинаковыми, довольно разнообразны, и это трудно объяснить, опираясь только на ситуацию. Например, доказано, что человек на одни и те же вопросы отвечает различно. В зависимости от того, где эти вопросы ему задали. В этом отношении есть смысл установить ситуацию не физически, а психологически, так как она представляется человеку в его переживаниях и восприятии, то есть так, как ее оценивает и понимает субъект.

Известный немецкий психолог Курт Левин (1890−1947) показал, что каждый субъект характерным для него образом оценивает и воспринимает однотипные ситуации, и эти оценки не совпадают. Кроме того, один и тот же субъект, смотря в каком состоянии, он находится, ту же самую ситуацию может воспринимать по-другому. Это характерно для интеллектуально развитых людей, имеющих большой жизненный опыт и способных из любой ситуации извлечь для себя что-то полезное, действовать в ней разными способами и видеть ее под разными углами зрения. Сиюминутное, актуальное поведение субъекта надлежит анализировать не как реакцию на конкретные внешние или внутренние стимулы, а как результат непрерывного взаимодействия его диспозиций с ситуацией. Это предполагает рассмотрение мотивации как циклического процесса непрерывного взаимного воздействия и преобразования, в котором человек действия и ситуация взаимно влияют друг на друга, и итогом этого является действительно наблюдаемое поведение. Мотивация в конкретном случае считается как процесс постоянного выбора и принятия решений на основе анализа поведенческих альтернатив.

Мотив в отличие от мотивации − это то, что принадлежит самому человеку поведения, определяется его стабильным личностным свойством, изнутри побуждающим к совершению конкретных действий. Мотив также можно обусловить как понятие, которое в общем виде представляет массу диспозиций.

Всякий мотив имеет свои персональные особенности. Мотив составляет действие, с какими-либо объектами. Программы, или модули состоят из последовательностей «объект−действие».

В самом общем виде мотивация субъекта к деятельности понимается как совокупность движущих сил, движущих его к реализации конкретных действий. Данные силы находятся внутри и снаружи человека и заставляют его осмысленно или же не осмысленно совершать некоторые действия. При этом отношение между некоторыми силами и действиями субъекта определено очень сложной системой взаимодействий, в итоге чего разные люди могут абсолютно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны равных сил. Поэтому, поведение субъекта, осуществляемые им поступки в свою очередь также могут воздействовать на его реакции, в итоге чего возможно изменение, как степени влияния воздействия, так и направленность поведения, порождаемая этим действием.

Под мотивами понимают активные движущие силы, определяющие поведение людей. Поведение человека всегда мотивировано. Это может быть упорная работа, с воодушевлением и энтузиазмом, а может быть уклонение от нее «в знак протеста».

Поведение может иметь любые другие формы проявления, однако всегда следует искать мотив поведения. Мотивировать работников – означает коснуться их важных интересов, дать им шанс реализоваться в процессе труда. Стимулирование труда− способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении результативности труда и требований технологии [30, с. 133].

Процесс применения всевозможных стимулов для мотивирования персонала называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет разнообразные формы.

Одной из самых применяемых его форм есть материальное стимулирование. Роль этого процесса стимулирования очень значительна. Все - таки очень важно учитывать обстоятельство, в котором материальное стимулирование осуществляется, и пытаться избегать преувеличения его возможностей, потому что человек имеет крайне сложную и не однозначную систему приоритетов, интересов, потребностей и целей [26, с. 125].

* 1. Теории трудовой мотивации

Для анализа факторов, воздействующих на мотивацию сотрудников, обратимся к теориям мотивации.

Есть два подхода к изучению теорий мотивации.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Аналогичные теории опираются на изучении потребностей людей, которые и являются главными мотивами их проведения, а значит и деятельности. К сторонникам подобного подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда, разберем детальнее данные теории.

А) Теория мотивации по А.Маслоу. первая из рассматриваемых теорий называется иерархией потребностей Маслоу. Суть ее сводится к изучению потребностей людей. Это более ранняя теория. Ее приверженцы, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание людей. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп [27, с. 104]:

− физические потребности, нужные для выживания субъекта: в воде, в еде, в отдыхе и так далее;

− потребности в уверенности и безопасности в будущем − защита от физических и прочих опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;

− социальные потребности − необходимость в социальном обществе. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;

− потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к индивидуальным достижениям;

− потребность самовыражения, то есть потребность в личном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории А.Маслоу, все эти потребности можно разместить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой находятся первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Смысл такого иерархического построения состоит в том, что приоритетны для субъекта потребности более низких уровней и это отражается на его мотивации. Иными словами, в поведении людей более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения данных потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней (рис.1.1).

Рисунок 1.1− Иерархия потребностей по А.Маслоу

Самая высокая потребность− самовыражения и роста субъекта как личности − никогда не сможет быть удовлетворена полностью, вследствие этого процесс мотивации субъекта через потребности бесконечен.

Долг управляющего заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими работниками, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их осуществлению с целью повышения результативности работы персонала.

Б) Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда. С развитием экономических отношений и совершенствованием управления важная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем этой теории является Дэвид Мак Клелланд. Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или как признание со стороны коллектива, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них индивидуальную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение сотрудника успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию − его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности [3, с. 107].

Согласно теории Мак Клелланда работники, стремящиеся к власти, должны удовлетворить данную свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей на предприятии.

Управлять подобными потребностями можно, подготавливая сотрудников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и так далее. Такие работники имеют широкий круг общения и стремление его расширить. Их управляющие должны способствовать этому.

В) Теория мотивации Фредерика Герцберга. Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой [1, с. 188] (таблица 1.1).

Таблица 1.1−Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

|  |  |
| --- | --- |
| Гигиенические факторы |  Мотивация |
| Политика фирмы и администрации | Успех |
| Условия работы | Продвижение по службе |
| Заработок | Признание и одобрение результата |
| Межличностные отношения | Высокая степень ответственности |
| Степень непосредственного контроля работы | Возможность творческого и делового роста |

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а так же с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости общения содержательной части работы.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации сотрудник однозначно начнет лучше работать, по мнению Ф.Герцберга, сотрудник начнет давать показатели только после того, как удостоверится, что мотивация адекватна.

Следовательно, содержательные теории мотивации опираются на исследовании потребностей и выявлении факторов, показывающих поведение человека.

Второй показатель мотивации опирается на процессуальных теориях. В которых говорится о распределении у работников усилий и выборе конкретного вида поведения для достижения определенных целей. По таким показателям относится теория ожидания, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория модель Портера−Лоулера.

Г) Теория ожиданий В.Врума. согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

Процессуальные теории ожидания показывают, что поведение сотрудников определяется поведением [10, с. 45]:

1) управляющего, который в конкретных условиях стимулирует работу рабочего;

2) рабочий, который уверен, что при конкретных условиях он получит вознаграждение;

3) рабочего и управляющего, которые допускают, что при повышении улучшения качества результата труда сотрудник получит конкретное вознаграждение;

4) работника, который сравнивает размер премии с суммой, которая нужна ему для решения конкретной потребности.

Выше сказанное определяет, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в улучшении повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено управляющим, что реально дает возможность рабочему удовлетворить свою потребность.

Вследствие теории ожиданий, можно сделать вывод, что сотрудник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предлагаемых ему премий. А управляющий должен предоставлять такие вознаграждения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. В некоторых коммерческих структурах премии выделяются в виде конкретных товаров, заранее зная, что сотруднику они нужны.

Д) Теория справедливости. Согласно этой теории эффективность мотивации оценивается сотрудником не по конкретной группе показателей, а определенно с учетом оценки премий, выданным другим сотрудникам, работающим в типичной системе. Работник оценивает свое вознаграждение в сравнении с вознаграждениями других работников. учитывая условия, в которых работает он и другие работники. Например, один производит на хорошем, новейшем оборудовании, а другой работник на износившемся старом, у одного сотрудника лучше качество изготовок, а у другого сотрудника − хуже. Или, управляющий не обеспечивает квалифицированного работника работой, соответствующего уровня. Или работник не достаточно информирован в правильных действиях для получения конкретного результата, и так далее.

 Теория мотивации Л.Портера – Э. Лоулера. Эта теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Смысл теории состоит в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что сотрудник оценивает поощрение, опираясь на затраченные усилия, и надеется на то, что это поощрение будет равно затраченным сотрудником усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что работники имеют свое мнение правильно или не правильно выдано им вознаграждение в сравнении с другими работниками и конечно уровень удовлетворения. Из этого следует вывод, что результат выполненной работы является удовлетворением работника, а не наоборот. Согласно такой теории результат работы должен однозначно повышаться.

Среди Российских научных работников наилучших результатов в разработке теории мотивации достигли Л.С.Выгодский и его ученики А.Н. Леонтьев и Б.Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, проблемы производства эти ученые не рассматривали. Поэтому их теории в дальнейшем не стали применяться. Я думаю что, все основные положения теории Выгодского могут применяться на производстве.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития – высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это показывает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого, невозможно.

Например, если в конкретное время человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В таком случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем.

Л.С. Выгодский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью [6, с. 11].

Вследствие, теория является наиболее передовой, чем любая другая. Но она игнорирует высшие проблемные потребности человека.

Исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно. Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, то есть существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

1.3 Экономическая сущность мотивации персонала

До настоящего времени методы мотивации рассматривались в виде психологических потребностей, влияющих на внутреннюю мотивацию. Эти методы применяются в наше время и во большинстве случаях целиком оправдывают себя. Это значит, что видение методов мотивации работников был бы не полным без рассмотрения экономических методов мотивации.

Рабочий персонал работает, преимущественно для удовлетворения своих экономических нужд.

Задача управляющего, в случае применения экономической мотивации, содержится в разработке премиальных выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Условие в каждой организации разные, таким образом, премиальная система должна быть соответствующей для любого случая. Она также зависит от специализации организации. Так совершенно неэффективно вводить сдельную премиальную систему производственным сотрудникам в организации с динамичным производственным процессом, опирающимся на работу под заказ.

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное влияние на работников все же, имеется несколько важнейших положений о премировании, не затрагивающие специфику организации и являются лучшими. Эти методы применяет управляющий при внедрении способов экономической мотивации:

− премия не должна быть общая и распространенная, ибо восприниматься она будет, как часть обычной зарплаты в обыкновенных условиях;

− премия должна быть связана с личным вкладом сотрудника в результат, Индивидуальной или групповой работы;

− обязан быть какой-либо определенный способ измерения этого повышения продуктивности;

− сотрудники обязаны чувствовать, что премия зависит добавочных, а не нормативных стараний;

− добавочные усилия сотрудников, поощренные премией обязаны возмещать затраты на выплату этих премий.

Способы экономического стимулирования обязаны зависеть не только от специфики организации, но и варьироваться в зависимости от специализации сотрудников. Применяемые методы экономического стимулирования групп персонала приведены в таблице (табл. 1.2).

Таблица 1.2 − Методы экономического стимулирования

|  |  |
| --- | --- |
| Персонал | Вознаграждение  |
| 1 | 2 |
| Торговая группа | Индивидуальные выплаты процентов с объемов продаж |
|  | Премиальные за вклад в общую прибыль |
|  | Коллективные премии за увеличение объемов продаж |
|  | Повышение на престижные должности с увеличением заработной платы |
| 1 | 2 |
| Производственные рабочие | Премии за досрочное завершение работы |
|  | Премии за сверхурочную работу |
|  | Общая схема долевого участия в прибыли |
| Секретарь | Вознаграждение за сверхурочную работу |
|  | Общая схема долевого участия в прибыли |
| Управляющий производством | Вознаграждение за сверхурочную работу |
|  | Часть групповой производственной премии |
|  | Общая схема долевого участия в прибыли |
|  | Повышение до управляющего офисом |
|  |

Этот список не полный (такой список по отмеченным выше причинам составить практически невозможно). Тем не менее, он показывает конкретную разницу подхода к разработке систем экономического стимулирования по группам сотрудников.

Полки книжных магазинов переполнены разнообразными изданиями зарубежных и российских авторов – модное слово «мотивация» у всех на слуху, имеется масса теорий о мотивации, о корпоративной культуре и командном духе, учеными приводится множество примеров нематериальной мотивации. Но все забывают об одном элементарном принципе – все социально−психологические способы мотивации начинают действовать только тогда, когда работника устраивает уровень его дохода, то есть это называется – экономическая мотивация.

 В организации должна существовать система управления состоянием человеческого ресурса. Эта система обязана включать в себя регламентированные процедуры проведения аттестационной комиссии, соответственно понятную систему мотивации. Это и есть инструмент управления рабочим персоналом. И если в организации этого инструмента нет, то управление рабочим персоналом происходит не полным образом. В условиях кризиса, когда необходимо в большей мере применять все виды экономической мотивации,. В действительности во время кризиса проблема не в том, что кризис экономический, а что внешние условия начинают меняться более быстро и требуют изменений от организации. Компании без стимулов, дающих возможность быстро меняться, в итоге умирает. Организации сокращают штат, урезают премиальные фонды, не задумываясь о том, что они работают над устранением следствий и не прикладывают усилий на устранение причин. Это происходит в данный момент, в период кризиса, в большинстве российских малых предприятиях.

 Каждый рабочий продает компании свое рабочее время и уровень своей квалификации определяет его заработная плата. Соответственно, если работник заявляет о своей квалификации, то он обязан исполнять те функции в организации, которые отведены его должности и показывать результаты своей работы. Результаты труда рабочего, как правило, ежемесячно разные, а вот заработная плата – нет. Собственно для этого работнику и нужен такой инструмент как экономическая мотивация персонала.

 Можно долго говорить о командном духе и корпоративной культуре организации только экономическая мотивация персонала способна связать его с оперативными задачами и целями работы, и, самое главное, с показателями и бюджетом, сводимыми к нему, а это в свою очередь и дает возможность эффективно использовать человеческий труд. Не обойтись в экономической мотивации сотрудников без различных доплат и бонусов. В зависимости от рода деятельности организации, они могут иметь различную направленность и структуру, но в любом случае они должны быть понятными и ясными, а выплата – своевременной.

 Применив систему экономической мотивации в организации нельзя забывать об остроте разработанных показателей и пересматривать их, в зависимости от ситуации, один два раза в год.

Соответственно, система экономической мотивации в компании– это связный и целостный механизм, дающий возможность управляющему организации повысить эффективность труда работников и соответственно повысить результативность деятельности организации. Показатели эффективности должны быть объективны и понятны, ясно и просто считаемы и связаны непосредственно с функциональными обязанностями сотрудника. Также должны учитываться показатели процессного участия и структурного взаимодействия работников. Данные показатели и оценивают основное – качество взаимодействия между подразделениями компании, а так же трансляцию управленческих команд вниз по лестнице иерархии.

Материальная мотивация применяется как в форме материального вознаграждения за качество и количество труда, так и в форме материальных санкций (штрафов) за несоответствующее его качество и недостаточное количество. При этом применяется как коллективная , так и индивидуальная материальная заинтересованность. Соответственно, экономические методы управления, с одной стороны, должны стимулировать деятельность организации, не зависимо от формы собственности, на удовлетворение потребностей общества; с другой – служить мотиватором для сотрудников этих организаций.

Основной экономический метод, используемый при управлении подразделений организаций, – внутрипроизводственный хозяйственный расчет, исходными положениями которого являются:

– закрепление за организацией ресурсов, необходимых для хозяйственной деятельности;

– предоставление организации оперативно−хозяйственной самостоятельности путем наделения его руководства соответствующими полномочиями;

– разрешение использовать заранее оговоренную часть прибыли по усмотрению организации;

– применение штрафных санкций при невыполнении организацией своих обязательств.

При определении размеров и методов персонального экономического воздействия следует исходить из положения о том, что благосостояние сотрудников необходимо рассматривать как источник результативности всей компании.

Экономическая мотивация персонала состоит из трех основных частей:

1) материальное вознаграждение, заработная плата, премии (или бонусы), участие в прибылях и акционерном капитале;

2) дополнительные выплаты;

3) штрафы.

В качестве основных стимулов управления выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с эффективностью деятельности работника. Оплату труда управляющего целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей компании.

Стимулирование однозначно отличается от мотивации (мотивирования) труда. Смысл этого отличия заключается в том , что стимулирование− это одно из орудий, с помощью которого вероятно осуществлять мотивирование. При этом, чем больше степень развития отношений на предприятии, тем меньше в качестве средств управления людьми используется стимулирование. Это связано с тем, что обучение и воспитание как один из методов мотивирования работников приводят к тому, что сотрудники организации сами показывают заинтересованное участие в делах компании. Не материальное и материальное в виде премии стимулирование осуществляется только в случае наличия собственных средств у предприятия, то есть прибыли и отсутствия у работников нарушений трудовой и производственной дисциплины.

На каждую статью по льготам в начале года выделяется определенная сумма средств, распределяемая затем в течение данного периода.

Таким образом, в целях мотивирования сотрудников к более производительному труду, предприятие применяет следующую систему оплаты труда и нематериального стимулирования [23, с. 130] (таблица 1.3).

Таблица 1.3 − Система стимулирования персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Должностной оклад | Надбавки и выплаты согласно ТК |
| Подекадная оплата труда | Авансовые платежи |
| Премии индивидуальные (60% оклада) | Тринадцатая зарплата за коллективные результаты |
|  | Предоставление беспроцентных кредитов |
| Оплата путевок в лагеря отдыха и санатории из фонда социального страхования | Медицинское страхование |
| Льготы на получение бесплатного водительского удостоверения | Оплата транспорта |

Все рассмотренные в рамках системы стимулирования персонала способы повышения заинтересованности в более производительном труде предусматривают наличие ответственности за собственное трудовое поведение, формирование стремления к улучшению не только собственных результатов труда, но и результатов деятельности всего коллектива.

Стимулы играют роль рычагов влияния или носителей «раздражения», пробуждающих действие конкретных мотивов. В качестве стимулов смогут выступать обусловленные предметы, действия других субъектов, обещания, носители возможностей и обязательств, предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить впоследствии установленных действий. Субъект реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На некоторые стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю [1, с. 65].

Реакция на определенные стимулы не одинакова у разнообразных субъектов. Вследствие этого сами по себе стимулы не имеют совершенного смысла или значения, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, денежные знаки и заработная плата, в общем, теряют свою роль стимулов и могут быть весьма ограниченно использованы в управлении персоналом.

До настоящего времени рассматривали методы мотивации, в основном, в свете психологических потребностей, воздействий на внутреннюю мотивацию. Эти способы в большинстве случаев полностью оправдывает себя. Следовательно, что обзор способов мотивации сотрудников был бы не полным без рассмотрения экономических методов мотивации. Люди работают, главным образом, для удовлетворения своих экономических потребностей. Задача управляющего, в случае применения экономической мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация в каждой организации уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации работников. Так совершенно неэффективно применять сдельную премиальную систему производственным сотрудникам в организациях с динамичным производственным процессом, ориентированным, главным образом, на работу под заказ. Не все методы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на работников, однако, существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику организации и являются уникальными. Ими должен руководствоваться управляющий при внедрении способов экономической мотивации:

− премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях;

 − премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа;

 − должен существовать какой-либо приемлемый способ измерения этого увеличения производительности;

 − сотрудники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий;

 − дополнительные усилия сотрудников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

ГЛАВА 2 **Мотивация и ее роль в системе менеджмента на примере ООО «Городская сеть маркет»**

2.1 Формы и методы стимулирования труда в ООО «Городская сеть маркет»

 К формам стимулирования в ООО «Городская сеть маркет» относятся материальное вознаграждение и дополнительные стимулы.

Заработная плата – самая основная доля системы оплаты и стимулирования труда в сбытовой сети, один из рычагов влияния на результативность труда сотрудника. Это наивысшая точка стимулирования рабочей силы, но при этом заработная плата в компании не превышает 70% дохода сотрудника. Среди конфигураций материального стимулирования сотрудников кроме заработной платы можно применить бонусы. В некоторых случаях бонусы заменяют тринадцатую зарплату. Начисление бонусов происходит, как правило, после аттестации персонала. Которые в ООО «Городская сеть маркет» составляют 20% дохода сотрудника в год. Нематериальные стимулы важны не только потому, что ведут к социальной гармонии, но и с помощью них организация уклоняется от налогов.

К нематериальным стимулам причисляют такие важнейшие формы, как оплата страхований жизни, медицинского обслуживания, транспортных расходов, скидки на покупку товаров фирмы, временной нетрудоспособности, отпуск, пенсии и многие другие услуги.

Система морального и материального стимулирования труда в сбытовой сети предоставляет комплекс мер, направленных на повышение трудоспособности работника и соответственно повышение качества и результативности труда. Известный японский менеджер писал: «когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей». Все стимулы применяемые компанией можно условно разделить на материальные и нематериальные. Соотношение их в организации значительно отличается. В большинстве компаний Западной Европы постепенно уменьшается доля материального премирования и соответственно наблюдается увеличение доли не материальных стимулов. Для существенного числа российских организаций, фирм и предприятий характерны урезания в доходах семей части общественных фондов потребления и увеличение доли в доходах материального поощрения.

К материальному поощрению относят:

− заработную плату;

− участие в распределении прибыли;

− премии;

− участие в капитале.

Заработная плата в компании, как и в прочем во многих других организациях – главная часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов влияния на результат повышения труда сотрудника. Это наивысшая точка в системе стимулирования работников организаций. Однако при всей важности заработная плата во многих преуспевающих компаниях не превышает 70 % доходов работника, остальные 30% дохода участвуют в распределении прибыли.

Участие в распределении прибыли – является более применяемой системой поощрения. Формирование данной системы началось с попыток увеличения компанией заработной платы наемных работников с целью повышения мотивационного влияния на результаты труда. Для этого укрепилась возможность выплат из прибыли или дохода организации тем сотрудникам, чей вклад в увеличение прибыли организации был наиболее очевиден и весом. Тем не менее, применение систем участия в прибылях формирует у сотрудника заинтересованность в результативности работы на сегодняшний день, однако не стимулирует учитывать в производственной деятельности долгосрочные перспективы компании. Зарплата базируется на показателях общей или балансовой прибыли, которые показывают, прежде всего, результаты деятельности компании (уровень цен, размер оборота, состояние рынка сбыта).

Имеется ряд главных вопросов, от решения которых зависит результативность применения программ распределения прибыли:

− кто должен принимать участие в разработке и внедрении плана, как распределится степень участия в этих процессах между администрацией и сотрудниками;

− какого размера подразделение будет охвачено планом;

− какой критерий будет применяться для оценки трудового результата.

Истинные изменения во взаимоотношениях между администрацией компании и работниками могут произойти только после удачного решения всех вышеперечисленных вопросов. Подобный подход к распределению прибыли может привести к полным изменениям.

Определяющей право собственности каждого работника компании. В данном моменте и заложено стимулирующее начало подобных программ. Участие в прибылях используется предпринимателями как средство способствующее сохранению социального мира внутри компании, и как показатель увеличения заинтересованности в ее экономическом успехе. Системы участия в прибылях различаются по условиям выплат, показателям, сотрудникам, получающих эти выплаты. Данные системы имеют свои особенности в разных странах мира, что определяет историю развития экономики, менталитетом той или иной страны, обычаями или традициями трудовой деятельности. Совместным для всех является одно: раздел между компанией и наемными сотрудниками дополнительной прибыли.

Особенность системы участия в прибылях состоит в том, что результат от ее применения отражается не сразу, а через какое-то время после применения. Это можно растолковать психологическим действием привыкания, согласно которому наилучший результат от принятого или не принятого решения получается со временем. Наряду с этим система участия в прибылях имеет свою специфику применения, которая обеспечивает наилучший экономический и социальный результат в тех случаях, когда сотрудники обладают вовремя предоставленной и точной информацией о деятельности компании. Система участия в прибылях будет не достаточно результативной, если она охватывает не весь персонал компании.

Немаловажной проблемой является также распределение прибыли между суммами, обращенными на обеспечение системы участия в прибылях и на развитие организации. Незначительные суммы, отчисляемые компанией на распределение между сотрудниками, возможны, оказаться недостаточными для того, чтобы они чувствовали себя действительно пользующимися прибылью компании. Выплаты же больших сумм сокращают расходы на развитие организации, что подрывает перспективность развития производства и может привести к экономическим трудностям в ближайшее время. Благодаря этому крайне важно правильно распределять средства между воспроизводством и системами участия в прибылях. В общем, система участия в прибылях выражается элементом быстрого и грамотного управления организацией, сконцентрированной на максимальное получения прибыли. Работник наряду с владельцем имеет риск быстрого понижения дохода, дабы в будущем получить наиболее высокие результаты и компенсировать потери настоящего времени.

Свойственной формой участия в прибылях организации является бонус наличными деньгами или акциями. Бонус− форма премирования смысл, которой содержится в определении системы участия сотрудников в прибыли компании в прошлом году. Главным для определения его размера есть экономические результаты финансового года. Администрация определяет размер выплаты, причем оплата во многих случаях соразмерна статике прибыли во избежание наибольших скачков этой прибавочной денежной оплаты для работников. Преобладание бонусов в том, что их выплата определяет мощную трудовую мотивацию и стимулирует к высокопроизводительному труду даже плохо работающих сотрудников, поскольку при расчете учитываются истинно полученные результаты конкретного сотрудника. Система выплаты бонусов очень гибкая, размеры колеблются от количества персонала, на который они рассчитываются. Это не единственный вид премирования. Они складываются и с другими вознаграждениями используемые на предприятиях. В некоторых случаях премирования для определенных сотрудников не положительно влияют на психологический настрой сотрудников, такая система должна применяться для новых коллективов, участков производства.

Акции или наличность производятся в конце отчетного периода. Индивидуальная деятельность и корпоративная прибыль, самые распространенные для определения бонуса. Выплата бонуса бывает отложенной, немедленной , а также растянутой на три, пять летних периода. Отложенные выплаты – премирование наличностью или акциями, которая производится в определенный момент в будущем. Система отложенного премирования в форме акции часто содержат ограничения на их продажу или устанавливают, что та доля в цене акций, которую оплатила сотруднику предприятие, в течении определенного срока не может быть инвестирована, что создает привязку работников к данной компании. Некоторые схемы предусматривают выплаты через три пять лет формального приобретения прав на их получение и при условии продолжения работы на предприятии данного сотрудника. Такие системы делают слишком дорогостоящим для сотрудника уход из компании. Система участия в капитале базируется на показателях производственной и коммерческой деятельности предприятия на основании составляющих − труда и капитала. Участие в капитале по сравнению с выплатами заработной платы дает организации преимущество: первоначально нет оттока денежных средств.

Экономический стимул к использованию систем участия в капитале заключается в необходимости увязать интересы организации и интересы работников. Работник, получающий только заработную плату, объективно заинтересован в совпадении краткосрочных интересов своих и компании. До тех пор пока наемный сотрудник не имеет, ни какого отношения к собственности организации, нет объективных предпосылок и реальной экономической базы для совпадения долгосрочных интересов работника и организации. Так, если члены трудового коллектива не являются совладельцами предприятия, а участвуют в прибылях и имеют право голоса при распределении прибыли, то возникает реальная угроза выплаты из прибыли большей доли средств, чем это позволяют перспективы развития производства. Поэтому крайне желательно, чтобы каждый работник реально был заинтересован в реализации стратегических планов развития организации.

К нематериальным способам мотивации относятся организационные и психологически моральные. Организационные способы включают в себя, прежде всего, привлечение сотрудников к участию в делах организации, которое предполагает, что им предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера. Важную роль играет мотивация перспективы приобрести новые знания и навыки, что делает работников более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в будущем. Мотивация обогащением содержания труда заключается в представлении сотрудникам более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы. Соответствующей их личным склонностям и интересам. С широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность проявить свои творческие способности, осуществить контроль над ресурсами и условиями собственного труда, когда каждый по возможности должен быть сам себе начальником.

Морально − психологические методы стимулирования включают следующие элементы:

1) создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой. Причастность к ней, личную ответственность за ее результаты; ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность для кого-то;

2) присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, выразить себя в труде, результате, иметь доказательства, что он может, что−то сделать;

3) признание, которое может быть личным и публичным. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных служебных записках высшему руководству организации, их персонально поздравляет руководство по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране широкого распространения оно еще не получило. Публичное признание знание знакомо нам намного лучше;

4) к морально− психологическим методам стимулирования относятся высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Поэтому любое задание управляющего должно содержать в себе элемент ценности организации;

5) морально стимулирует атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения риска и терпимости к ошибкам и неудачам, внимательное отношение со стороны руководства и работников.

Необходимо упоминать еще одну форму мотивации, которая по существу объединяет в себе все рассмотренные выше. Речь идет о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату− экономический мотив, интересную работу –организационный мотив, а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную должность− моральный мотив. В то же время этот способ является внутренне ограниченным, в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных, не все люди способны руководить и не все к этому стремятся и продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку. Нужно иметь в виду, что перечисленные организационные и морально− психологические факторы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, и после пяти лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

2.2 Краткая характеристика исследуемой организации

Объектом исследования выступает ООО «Городская сеть маркет»,

г. Новосибирска.

Юридический адрес: 630088 г. Новосибирск, ул. Петухова, д 29.

Тел../факс 350−79−76

По организационно−правовой форме гастроном имеет статус ООО, что предполагает общество с ограниченной ответственностью, общество отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Участники не отвечают по обязательствам Общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Участники Общества, внесшие вклады не полностью несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников.

Розничная торговая организация функционирует на рынке с 2004 года, где в конкурентной борьбе ведет активную торговую деятельность. Имея широкий ассортимент товаров разных групп, магазин зарекомендовал себя с хорошей стороны. Необходимость поддерживать имидж вынуждает предприятие отличаться высоким уровнем обслуживания покупателей и грамотной ассортиментной и ценовой политикой.

График работы круглосуточный, без обеда и выходных, говорит о напряженной и стабильной торговой деятельности организации.

Целью деятельности ООО «Городская сеть маркет», является получение прибыли через полное, качественное и своевременное удовлетворение спроса покупателей.

Предприятие было зарегистрировано Новосибирской городской регистрационной палатой 27 декабря 2008 года.

Гастроном занимается торговой деятельностью в соответствии с законом, на основании настоящего Устава предприятия.

Основные направления деятельности предприятия:

− торгово−закупочная (оптовая, розничная, комиссионная), посредническая деятельность, в том числе по акцизным товарам; услуги по розничной торговле через стационарную торговую сеть;

− открытие фирменных комиссионных и коммерческих магазинов на собственных и арендованных площадях;

− монтаж, наладка и ремонт объектов, энергетического оборудования, энергоустановок и т.д.

В современных условиях деятельности розничных торговых организаций, важным аспектом эффективной коммерческой работы выступают такие элементы, как месторасположение, оформление торгового зала и использование современного торгово−технического оборудования.

Магазин находится на улице Троллейной и имеет удачное месторасположение. Кроме того, достоинствами размещения магазина выступают:

1. наличие подъездных путей к магазину и мест парковок автотранспорта покупателей;
2. близость к остановкам общественного транспорта;
3. постоянный поток потенциальных покупателей;
4. нахождение магазина в самом центре жилого микрорайона.

Здание исследуемого предприятия имеет один этаж, где и располагается супермаркет продовольственных товаров, который выступает в качестве объекта исследования.

С учетом типа здания и особенностей его объемно планировочного решения, исследуемое предприятие относят к пристроенному типу зданий.

Большая вывеска привлекает взгляд прохожих и ориентирует о роде торговой деятельности. На вывеске представлена надпись «ПЯТЁРОЧКА», которая с наступлением темноты освещается галогеновыми лампами.

Общая площадь организации составляет 554 кв. м. Используется, так и для хранения небольших партий товаров, являющихся товарными запасами. Продажа товаров происходит в торговом зале, имеющем наибольшую долю в торговой площади магазина. Остальная площадь играет вспомогательную роль, сдается в аренду. В торговом зале размещается оборудование для выкладки товаров (горки, прилавки, витрины, подиумы, подставки, и др.) на которых размещаются товары. Здесь же находятся кассовые боксы, столы для показа и упаковки товаров.

Планировка торгового зала – типовая, т.е. несколько магистральных проходов, направленных по основной оси движения покупательских потоков, а перпендикулярно им − ряд более узких проходов. Эта планировка отражает техническую рациональность, когда торговый зал напоминает склад.

Штат магазина в составе 19 человек работает как единый, слаженный механизм. Из них 1 управляющий магазина, 2 заместителя управляющего магазина, 1 бухгалтер магазина, 3 кассира операциониста, 2продавца, 2 продавца деликатесного отдела,2 контролера закассового пространства, 2 контролера торгового зала, 2 грузчика, 1 мастер чистоты.

 На каждого сотрудника составляется должностная инструкция, с которой он должен ознакомиться и заключается трудовой договор .

В подчинении управляющего магазина находятся заместитель управляющего магазина, выполняющий и координирующий организацию в ряде коммерческих функций. Управляющий магазина контролирует и отвечает за работу всего магазина.

Заместитель управляющего и продавцы подчиняются непосредственно указаниям управляющего магазина. Обязанности продавцов сводятся к следующему: продажа товаров, консультирование покупателей в отношении товаров и правил их использования, оказание послепродажных услуг, а также осуществление выкладки товаров на торговое оборудование, соблюдение должностных инструкций, выполнение нормативов утвержденных дирекцией сбытовой сети (рис. 2.1).

|  |
| --- |
| Управляющий магазина |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Заместитель управляющего магазина |  | Младший обслуживающий персонал |  | Бухгалтер |

|  |
| --- |
| − складирование и хранение товаров;− подготовка к продаже (освобождение от упаковки, сортировка, фасовка, чистка, подработка и др.);− приемка товаров по количеству мест и качеству. |

|  |
| --- |
| − перемещение товаров в торговый зал;− размещение и выкладка товаров;− продажа товаров;−консультирование покупателей;− сопутствующие услуги при продаже. |

|  |
| --- |
| −оприходование товара;−оформление установленных документов;−загрузка касс и электронных весов;−сбор реестров документов, поступающих в течении дня. |

Рисунок 2.1−Структура магазина

 В результате, система управления состоит из трех взаимосвязанных уровней. В непосредственном подчинении администрации торгового предприятия находятся три подуровня, которые делятся на выполнение торговых (коммерческих) и технологических функций.

Реализация коммерческих функций всегда непосредственно направлена на рост объема продаж и прибыли.

Технологические функции связаны с физическим продвижением товара, приближением его к покупателю, сохранностью потребительских свойств.

В рыночной ситуации, которая складывается в настоящее время, любую торговую деятельность затрагивают конкуренты. В данном случае, конкуренцию составляет близлежащие палаточные рынки в микрорайоне Троллейном (ленинский рынок). Хотя, в холодное время года, основная масса покупателей предпочитает делать покупки в теплых помещениях.

Представляемый для исследования объект ООО «Городская сеть Маркет» рассчитан на покупателя любого достатка. То есть контингент обслуживания – это покупатели всех социальных уровней. Ассортимент гастронома достаточно широк и подобран таким образом, чтобы удовлетворить самые различные потребности населения.

2.3 Положение о системе мотивации и де мотивации персонала магазинов ООО «Городская сеть маркет»

В «ООО «Городская сеть маркет» есть хорошее правило, которое является нашим девизом с первого года работы:

« Наши возможности определяются целями, которые мы себе ставим»!

Главной целью ООО «Городская сеть маркет» является сохранить стабильные условия и конкурентоспособные заработные платы для сотрудников, привлечь и удержать покупателей, выполнить планы по товарообороту.

В условиях кризиса это непростая задача, но для тех, кто ищет возможности, пути выхода из ситуации, не теряет позитивный настрой и оптимизм, нет невыполнимых задач. Компания не останавливается на достигнутом, строит планы на будущее, и, сохраняет крепкую стабильную основу, готовы к переменам. Для сохранения стабильных коллективов помимо сильных руководителей, социальных гарантий Компании, условий работы немаловажным является конкурентоспособный уровень заработных плат. Для достижения основных показателей работы магазина, вводится категории управляющим магазина, что позволит более справедливо оценить продуктивность и уровень профессионализма наших Управляющих.

При достижении показателей эффективности и повышении категории каждый управляющий магазина может повысить уровень своего дохода.

По результатам работы за последние 6 месяцев всем Управляющим присвоены категории. Которые, отмечаются вознаграждением.

Также в действие вступило новое штатное расписание по магазинам сбытовой сети, при формировании которого применяется подход, который исключает случаи, когда магазины с приблизительно равным товарооборотом располагают разным количеством сотрудников, или магазины с большим товарооборотом располагают меньшим количеством сотрудников. Например, магазин с товарооборотом 1 816 264 – 16 человек, а магазин с товарооборотом 1 738 198 – 19 человек, в новом штатном расписании эти магазины будут попадать в ранг товарооборота до 2 000 000 и штат сотрудников для них – 17 человек. В компании применяется более справедливый подход к формированию штатного расписания магазинов по основному критерию – товарооборот.

Максимальное количество персонала (штатных единиц) в каждом магазине теперь определяется согласно ранговой сетки, и зависит от выручки магазина. Причем дальнейший подход к изменению штатного расписания будет гибким и может учитывать принцип ярко выраженной сезонности, рост товарооборота. Так что на изменение штатного расписания может влиять сам магазин, выполняя планы и повышаясь по рангу.

Также мы разработали систему мотивации для всех сотрудников магазина, она проста − премия выплачивается только за выполнение плана по целевым показателям.

Учитывая, что система мотивации завязана на выполнение плана по товарообороту, планы выставляются корректно. Сначала план обсуждается супервайзером с управляющим магазина, потом супервайзер с Начальником дирекции сбытовой сети и утверждает планы Управляющий сбытовой сети.

Премия для магазинов по системе мотивации выплачивается в полном объёме .

Соответственно все перечисленные мотивационные моменты укрепляют сотрудникам уверенность в завтрашнем дне, настраивают руководителей и сотрудников магазинов на достижение высоких результатов, повышают качество работы, позволяют повысить уровень благосостояния рабочего персонала, и дают возможность проявить свой профессионализм.

Значительным моментом является то, чтобы сотрудники относились к организации как к своему дому. Какие бы стимулы не были применены – главное системность, то есть одно действие должно стимулировать другое. И нужно запомнить, что без участия высшего руководства организации не обойтись. И для этого необходимо протестировать работников.

Тестирование сотрудников как элемент системы кадрового управления используется для оценки личностных качеств, способностей, влечений, заинтересованностей, потребностей и мотивов сотрудников организации.

Тестирование рабочего персонала позволяет управляющему:

− узнать внутренний мир работников для формирования более эффективных систем управления;

− вовремя обнаружить назревание конфликтных ситуаций и установить пути их решений;

− планировать вопросы карьерного роста и ротации кадров;

− аргументировать кадровые передвижения;

− увидеть скрытые, латентные негативные факторы заранее, чем они, проявятся, нанесут ущерб деятельности компании (приложение А).

Исследование тестирования персонала «Городская сеть «маркет» показало, что критерии мотивационных предпочтений составили:

1. зарплата − 70%;
2. рабочие условия − 20%;
3. сама работа − 10%.

ГЛАВА 3 **Экономические показатели эффективности мотивации ООО «Городская сеть маркет»**

3.1 Основные положения мотивации в ООО «Городская сеть маркет»

Эффективным ключом в положении мотивации является материальное стимулирование персонала. Премиальный фонд зависит от выполнения плана, выполнения показателей отдела качества, выполнение норматива по проверкам «Таинственного покупателя».

Мотивация компании побуждает персонал к деятельности для достижения поставленных целей. Сотрудники организации выполняют работу в соответствии с делегированными им правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями. Вознаграждение в ООО «Городская сеть марке» является тем, что рабочий персонал считает ценным для себя. Люди обладают различными потребностями, и конкретное вознаграждение оценивают различно. Руководство компании сопоставляет предлагаемое вознаграждение с потребностями персонала и приводит их в соответствие, установив твердое соотношение между вознаграждением и достигнутыми результатами. Коллектив удовлетворен процессом работы, достижением высокого результата, соответствующими условиями работы и точной постановкой задач. В процессе совместной деятельности между коллегами возникла дружба и взаимопонимание, самоуважение, значимость выполненной работы, возможность совершенствования, чувство ответственности. Мотивирующие факторы сбытовой сети дают возможность самим определить их предпочтения. В компании высокий уровень зарплат удовлетворяющий, в большей степени, реальные потребности работников.

Также в сбытовой сети применяется нематериальное стимулирование персонала. Компания оплачивает транспортные расходы, предоставляет бесплатные путевки в санатории детям сотрудников сети, проводит бесплатное обследование в медицинских учреждениях, к праздничным дням выдаются подарки детям.

Компания выпускает газету в которой раскрывает все новости прошедшей недели, доводит до персонала достижения магазинов сбытовой сети, отмечаются поздравлениями сотрудники у которых за этот период был день рождения, родились дети, яркие события в жизни. Это является сильным стимулом для сотрудников повысить свой профессионализм, увеличить результаты показателей. Проводятся конкурсы, корпоративы, поездки на теплоходе в летний период.

Премиальная часть дохода персонала магазинов определяется положением о штатном расписании.

Премиальная часть формируется в соответствии с результатами работы магазина за текущий месяц и является составляющей суммы премиальной части дохода всех сотрудников магазина. Выплата премиальной части производится на следующий месяц за отчётным. Размер премии по каждой должности определен сеткой штатного расписания в зависимости от ранга, вкотором находится магазин.

Персонал магазина распределяется:

− управление магазином;

 − младший торговый персонал.

 Ключевыми показателями для категории персонала «Управление магазином» в ООО «Городская сеть маркет» являются:

− выполнение плана по выручке;

− выполнение установленных стандартов качества обслуживания.

Ключевыми показателями для категории персонала «Младший торговый персонал» являются:

− выполнение плана по выручке.

Премиальная часть подлежит выплате работникам Управляющим магазина, Заместителю управляющего магазина, при выполнении магазином нормативов стандартов качества контролируемых Отделом контроля качества стандартов и выполнении плана по Товарообороту, в следующих пропорциях:

− выполнение плана по выручке не менее 99,5% −выплата 50% премиальной части, (если на магазине не производятся проверки качества стандартов, то 50% меняется на 100%);

 − при выполнении менее 98% плана по Товарообороту с Управляющего магазина производится взыскание в размере 2000 рублей, с Заместителя управляющего магазина производится взыскание в размере 1000 рублей;

− выполнение 4,3 стандартов или магазин снят с проверок – выплачивается 50% премиальной части.

Премиальная часть подлежит выплате младшему торговому персоналу при выполнении магазином плана по выручке не менее 99,5% в полном размере, указанном по сетке Штатного расписания в соответствии с должностью.

При выполнении магазином стандарта в размере не менее 87% по проверкам Таинственного покупателя Управляющему магазина, Заместителю управляющего магазина выплачивается премия в размере: Управляющему магазина − 2000 руб., Заместителю управляющего магазина−1000 руб. В случае выполнения по проверкам Таинственного покупателя менее 75% Управляющему магазина и Заместителю управляющего магазина подлежит де премированию в размере: Управляющему магазина − 2000 руб., Заместителю управляющего магазина−1000 руб.

При выполнении магазином плана на протяжении двух месяцев из трёх менее 90% или 2−х кратным результатом инвентаризаций по потерям более 0,5% от товарооборота рассматривается вопрос о соответствии руководителя магазина занимаемой должности.

В случае превышения норматива потерь свыше 0,22% , сумма превышающая недостачу распределяется на всех сотрудников магазина, пропорционально доходу.

Проверка стандартов отдела качества проходит пять раз за месяц по нормативам стандарта утвержденного компанией:

− правильность ценника− выполнение 97%;

− наличие товара, наполняемость матрицы −95%;

− выкладка товара по нормативам стандарта компании−90%;

− отсутствие очередей на кассе−100%.

В компании применяется материальное стимулированием персонала путем де премирования. Этот стимул улучшает дисциплину в коллективе, повышает работоспособность, стремление к наивысшим результатам, сотрудники более собраны и исполнительны.

Основанием для начисления де премии является служебная записка Управляющего магазина по окончании отчетного месяца

Де премирование сотрудников магазина производится по решению Управляющего магазина или Заместителя управляющего магазина, Супервайзера, Начальником дирекции эксплуатации сбытовой сети, а также по рекомендации смежных Дирекций, Отделов Ценообразования:

− некорректное, грубое обслуживание покупателей, повторный случай увольнение;

− выявление факта не проговаривания алгоритма речевых модулей (за каждый случай);

− наличие в продаже просроченного товара;

− отсутствие сопроводительных документов по качеству товара;

− приём товара по «красным ценам», завышенным договорным ценам компании с поставщиком;

− отсутствие ценников на товар либо несоответствие цены товара, указанного на ценнике, цене товара, загруженного в кассу;

− несоблюдение температурного режима хранения товара;

− неверное заполнение журнала кассира−операциониста;

− невыполнение норматива и технологии проверки покупок покупателей;

− неудовлетворительное санитарное состояние торгового зала;

− отсутствие чистоты, порядка на кассовом боксе;

− неверный ответ на вопрос покупателя информации о товаре, акциях, скидках, преимуществ товара собственной торговой марки;

− выявление недостачи (излишков) денежных средств, при контрольном снятии кассира;

− выявление ошибки при обслуживании покупателя (пробит не тот товар; не то количество; не пробит пакет; не правильный расчёт покупателя и тому подобное);

− наличие просроченной санитарной книжки;

− несоблюдение технологии продаж и товародвижения, стандартов обслуживания покупателей компании;

− курение вне отведенной зоны;

− употребление нецензурной брани;

− выход на работу в грязной спец. одежде, без спец. Одежды;

− нарушение трудовой дисциплины, внутреннего распорядка магазина, положения о сохранности товароматериальных ценностей;

− несоблюдение планограмм при выкладке товара.

 Де премирование (удержания), предусмотренные в сети для Управляющего магазина, Заместителя управляющего магазина.

Основанием для начисления де премии является служебная записка Супервайзера по окончании отчетного месяца

Де премирование Управляющего магазина, Заместителя управляющего магазина производится по решению Супервайзера, Начальника дирекции эксплуатации сбытовой сети а также по рекомендации смежных Дирекций, Отделов Ценообразования:

− превышение среднего показателя текучки персонала по сети более чем на 20% (средний показатель сообщается ДП ежемесячно);

− не проведение, согласно графика, локальной инвентаризации (за каждый случай);

− неудовлетворительная организация подготовки и проведение инвентаризации;

− отсутствие или неверное заполнение санитарных книжек;

− неправильное заполнение или несвоевременная сдача табеля учета рабочего времени;

− ошибка при сдаче денег в банк;

− несвоевременное включение/выключение подсветки на улице;

− некачественная приемка товара со склада ЦО без пересчета мест

− отсутствие на стенде необходимой информации;

− несвоевременное реагирование, отсутствие реакции на поручение руководителя;

− нарушение технологических и должностных инструкций.

Премии, предусмотренные для сотрудников магазина.

Премирование сотрудников магазина производится Управляющим магазина по итогам работы за отчетный период, путем подачи ежемесячной служебной записки Супервайзеру, для утверждения Дирекции эксплуатации сбытовой сети. Начисление премии производится в бухгалтерии предприятия персонально каждому сотруднику. Выдача премии производится вместе с заработной платой.

 Победа в номинации «Лучший сотрудник магазина»−младший персонал 500 рублей.

 Выявление факта нарушения в обслуживании покупателя кассиром−контролер закассового пространства 50рублей за каждый выявленный случай.

Де премирование (удержания), предусмотренные для сотрудников магазина.

Основанием для начисления де премии является служебная записка Управляющего магазина по окончании отчетного месяца.

Де премирование сотрудников магазина производится по решению Управляющего магазина или Заместителя управляющего магазина, Супервайзера, Начальником дирекции эксплуатации сбытовой сети, а также по рекомендации смежных Дирекций, Отделов Ценообразования.

По результатам работы магазина ежемесячно Управляющий магазина проводит собрание всего коллектива магазина до 05 числа месяца следующего за отчетным. Опытный Руководитель знает, что Собрания создают организацию. С их помощью можно поддерживать связи внутри коллектива и проводить в жизнь принятые решения, сверять степень приближения к целям и разрушать барьеры между сменами. Если Вы не проводите собрания в Вашем магазине, то возникает проблема слухов, которая приводит к разобщенности и неуверенности сотрудников в завтрашнем дне, а затем и к потере управляемости. Качественно организованное и проведенное собрание позволяет:

− оперативно решить текущие проблемы;

− замотивировать персонал на выполнение установленных планов

− выслушать мнения и возражения сотрудников;

− сформировать из коллектива команду.

 На собрании оглашаются результаты работы магазины за отчетный месяц по следующим параметрам:

− лучший сотрудник месяца;

− премирование по итогам отчетного месяца;

− де премирование по итогам отчетного месяца.

Ежемесячная служебная записка на премирование/де премирование по результатам отчетного месяца публикуется на информационном стенде для сотрудников.

Положение о формировании управленческой окладной части управляющих магазинов департамент Новосибирск и Барнаул дирекции эксплуатации сбытовой сети.

Доход управляющего магазином (УМ), формируется из двух частей:

оклада и премиальной части.

 Управленческий оклад управляющего магазина определяется на основании настоящего положения и остается неизменным до момента подписания нового.

Управленческий оклад Управляющего магазина определяется, исходя из Товарооборота магазина за прошедший квартал и распределяется по следующей схеме (таблица 3.1).

Таблица 3.1− Расчет формирования окладной части Управляющего магазина

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ставка управленческого оклада от оборота | Уровень Товарооборота | Размер окладной части получаемой на руки. |
| 1 ставка | До 3 000 000 руб. | 20 000 рублей. |
| 2 ставка | От 3 000 000 до 5 000 000 руб. | 22 000 рублей. |
| 3 ставка | От 5 000 000 до 8 000 000 руб. | 24 000 рублей. |
| 4 ставка | От 8 000 000 до 11 000 000 руб. | 26 000 рублей. |
| 5 ставка | Свыше 11 000 000 руб. | 28 000 рублей. |

При снижении Товарооборота по итогам квартала (среднемесячный расчет) и если магазин перешел в другую ставку, то управленческий оклад Управляющего магазина меняется в соответствии со ставкой.

Пересмотр окладной части Управляющего магазина производится ежемесячно, исходя из среднемесячного товарооборота за предыдущие три месяца Супервайзером.Если произошел рост товарооборота (среднемесячный расчет) и магазин перешел выше по ставке, управленческий оклад Управляющего магазина повышается, о чем Управляющий магазина пишет ходатайство на Супервайзера о переводе на новую ставку оплаты Управляющего магазина. Пересмотр окладной части Управляющего магазина производится ежемесячно, исходя из среднемесячного товарооборота за предыдущие три месяца Супервайзером. За IV квартал, учитывая , что декабрь месяц дает естественный рост, товарооборота за декабрь = товарооборот ноябрь + 5%.По результатам работы за последние 6 месяцев Управляющему магазина присваивается категория:

− результаты эффективности управляющих рассматриваются один раз в три месяца за прошедшие 6 месяцев; − Категория Управляющему магазина присваивается согласно достигнутым показателям, описанным в колонке «Условия категории»;

− аттестационный бал присваивается один раз в полугодие по итогам аттестационного экзамена;

− в случае получения Управляющим магазина при аттестации балла, соответствующего более высокой категории, чем категория на момент аттестации, Управляющему магазина повышается в категории на 1 пункт;

− в случае получения Управляющим магазина при аттестации балла, соответствующего категории ниже, чем категория на момент аттестации, Управляющему магазина понижается в категории на 1 пункт;

− в том случае, если магазин не проверяется по стандартам качества, оценка категории происходит по другим указанным выше параметрам.

 За достигнутую категорию Управляющему магазина добавляется премия за эффективность достигнутых результатов в размере, указанном в таблице (таблица 3.2).

Таблица 3.2− Премия за эффективность

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория | Условия категории | Сумма доплаты |
| 1 категория | − Выполнение плана по ТО не менее 99,5% за 5 месяцев из 6;− Выполнение стандартов качества не менее 3 за 5 месяцев из 6;− Уровень потерь не более 0,4% от т/оборота за последние 6 месяцев;− Уровень текучести кадров не превшает 10% от среднего по сети в течении 5 месяцев из 6. | 6 000 рублей |
| 2 категория | − Выполнение плана по ТО не менее 99,5% за 4 месяца из 6;Выполнение стандартов качества не менее 3 за 5 месяцев из 6;− Уровень потерь не более 0,4% от т/оборота за последние 6 месяцев;− Уровень текучести кадров не превышает 10% от среднего по сети в течении 5 месяцев из 6. | 4 000 рублей |
| 3 категория | − Выполнение плана по ТО не менее 99,5% за 4 месяца из 6; − Выполнение стандартов качества не менее 3 за 4 месяца из 6;− Уровень потерь не более 0,4% от т/оборота за последние 6 месяцев;− Уровень текучести не превышает 10% от среднего по сети в течении 5 месяцев из |  2 000 рублей |

3.2 Положение о формировании Штатного расписания и дохода персонала магазинов ООО « Городская сеть маркет»

 Доход персонала формируется из двух частей: оклада и премиальной части.

Оклад и премиальная часть персонала «Управление магазином», определяется на основании настоящего положения и остается неизменным до момента подписания нового.

Оклад персонала «Младший торговый персонал» и Бухгалтер магазина определяется на основании настоящего положения и остается неизменным до момента подписания нового. Премиальная часть персонала «Младший торговый персонал» и Бухгалтер магазина не фиксирована, определяется как разница между суммой премии на магазин за минусом фиксированной премии положенной к выплате «Управлению магазином». Сумма премии распределяется между персоналом магазина, согласно, вклада в трудовой процесс по оценке Управляющего магазина. Контроль, над распределением сумм премии на «Младший торговый персонал возложен на Супервайзера.

Максимальное количество персонала (штатных единиц) в каждом магазине определяется согласно ранговой сетки, и зависит от выручки магазина.

Штатное расписание делится на штатное расписание торгового персонала и штатное расписание обслуживающего персонала. Принципы и правила формирования штатного персонала торгового персонала описаны. Штатное расписание обслуживающего персонала магазинов определяется отдельно и закрепляется приказом Управляющего Сбытовой Сетью.

Штатное расписание магазина определяется рангом магазина. Исходя из выручки магазина за прошедший квартал и распределяется по схеме.

Для магазинов с ярко выраженной сезонностью выручки Супервайзер подает ходатайство своему руководителю не менее чем за 10 дней до планового месяца с расчетом сезонной выручки по месяцам, для корректировки штатного расписания магазина на будущий период. При росте выручки в предновогодний период магазин может привлекать дополнительно персонал для выполнения работ, но только в размерах ранга в который попадет магазин при планировании выручки.

При снижении Товарооборота по итогам квартала (среднемесячный расчет) и если магазин перешел в другую ставку, то Штатное расписание магазина меняется в соответствии с рангом.

Если произошел рост товарооборота (среднемесячный расчет) и магазин перешел выше по рангу, Штатное расписание повышается, о чем Управляющий магазина не менее чем за 10 дней до планового месяца пишет ходатайство на Супервайзера о переводе на другой ранг Штатного расписания.Так же магазин может получить дополнительный премиальный фонд в случае перевыполнения плана по выручке. Фонд и магазины определяются на усмотрение Управляющего Сбытовой Сетью.

3.3 Основные экономические показатели, характеризующие эффективность мотивации в ООО «Городская сеть маркет»

Мотивация играет большую роль в прибыли сети. Грамотный расчет и заинтересованность персонала в увеличении товарооборота приводит к прекрасным результатам. Сбытовая сеть эффективно наращивает прибыль вследствие материального и не материального стимулирования работников компании. Рассмотрим основные экономические показатели, характеризующие эффективность коммерческой работы ООО «Городская сеть маркет»

 По результатам анализа экономических показателей эффективности коммерческой деятельности представленных в (табл. 3.3), можно сделать ряд выводов:

Таблица 3.3 – Показатели эффективности коммерческой работы ООО «Городская сеть маркет» за 2008−2009 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | Отклонение |
| 2008(млн. руб.) | 2009(млн.руб.) | +/− | % |
| Товарооборот | 29606,56 | 35432,8 | 5826,24 | 19,68 |
| Валовой доход, млн. руб. | 8705,06 | 10226,74 | 1521,68 | 17,48 |
| Валовой доход в % к товарообороту | 29,40 | 28,86 | − | −0,56 |
| Издержки обращения, млн. руб. | 5710,76 | 5814,48 | 103,72 | 1,82 |
| Издержки обращения %. | 19,21 | 16,10 | − | −3,19 |
| Налоги, млн. руб. | 2182,56 | 2575,40 | 392,84 | 17,99 |
| Чистая прибыль, млн. руб. | 811,74 | 1836,86 | 1025,12 | 126,26 |
| Рентабельность, % | 5,48 | 10,40 | − | 4,72 |
| Средние товарные запасы, млн. руб.  | 1 530 | 1 728 | 198 | 12,94 |
| Численность работников, чел. | 25 | 25 | − | − |
| Торговая площадь, м2 | 300 | 300 | − | − |
| Товарооборот на 1м2 торговой площади, тыс. руб | 98,69 | 118,11 | 19,42 | 19,68 |

Одним из основных показателей, характеризующих результативность мотивации сбытовой сети выступает товарооборот. Для исследуемой организации характерен рост товарооборота в 2009 году по сравнению с предшествующим годом. Прирост оборота в сумме составил 5826,24 тыс. рублей или 19,68% и составил 35432,8 млн. рублей (рисунок 3.1).

Рисунок 3. 1 − Величина товарооборота ООО «Городская сеть маркет» за 2008−2009гг.

Рост товарооборота обусловлен грамотным стимулированием персонала ООО «Городская сеть маркет» и увеличением доли на местном рынке.

Валовые доходы в розничных торговых предприятиях представляют собой совокупность доходов от непосредственной реализации товаров (торговых надбавок), прочей реализации и не реализационных операций.

Так, в ООО «Городская сеть маркет» основную долю валового дохода от реализации товаров (98%), остальную часть (2%) – доходы от не реализационных операций и прочей реализации.

Валовой доход исследуемой организации за 2009г. увеличился на 1’5261.58 млн. рублей или 17,99% и составил 10’226.74 млн. рублей (рис. 3.2)

Рисунок 3.2 − Величина валового дохода ООО «Городская сеть маркет» за 2008−2009 гг.

Рост валового дохода связан, прежде всего, с увеличением товарооборота на 19,68%, расширением номенклатуры предлагаемых товаров и перечня оказываемых услуг.

Издержки обращения являются одним из обобщающих показателей эффективности использования ресурсов.

Так, величина издержек обращения в ООО «Городская сеть маркет» за 2009г. увеличилась на 103,72 тыс. руб. или 1,8% и составила 5’814,48 млн. руб.

Рост издержек обращения обусловлен увеличением объема деятельности исследуемой организации (рис. 3.3).

Рисунок 3.3 − Величина издержек обращения ООО «Городская сеть маркет» за 2008−2009 гг.

Чистая прибыль – представляет собой сумму прибыли, остающуюся в распоряжении предприятия после уплаты налогов. Величина чистой прибыли ООО «Городская сеть маркет» за 2009г. увеличилась на 1’025,12 млн. рублей или 126,26% и составила 1’836,86 тыс. рублей (рис. 3.4).

Рисунок 3.4− Величина чистой прибыли ООО «Городская сеть маркет» за 2008−2009 гг.

В качестве основных факторов, повлиявших на увеличение прибыли от реализации товаров относятся: рост товарооборота организации на 19,68%, валового дохода на 17,48% и снижение уровня издержек обращения на 3,19%.Относительным показателем прибыльности исследуемой организации выступает рентабельность. По сравнению с 2008г. рентабельность возросла на 4,42% и составила 10,4%.

На изменение показателей чистой прибыли и рентабельности значительное влияние оказали рост объема продаж, увеличение прибыли по торговле на 47,36%, уменьшение уровня издержек обращения.Кроме того, оказали влияние такие факторы как, повышение цен на товары, вследствие инфляционных процессов и увеличение налоговых выплат на 17,99% (рис. 3.5).

Рисунок 3.5− Величина рентабельности ООО «Городская сеть маркет» за 2008−2009 гг.

Товарные запасы выступают одним из обязательных условий функционирования розничных торговых организаций

Так, величина средних товарных запасов в ООО «Городская сеть маркет» за 2009г. увеличилась на 12,94% и составила 198 тыс. рублей.

 Обобщая выше изложенное, можно сделать следующие выводы:

− ООО «Городская сеть маркет» является розничной торговой организацией, осуществляющей продажу продовольственных товаров для населения;

− организация имеет удачное месторасположение, что обусловлено хорошей транспортной развязкой и большим потоком потенциальных покупателей;

− ООО «Городская сеть маркет» имеет оптимальную организационную структуру управления, обеспечивающую надлежащую согласованность и координацию выполнения коммерческих операций;

− организация имеет постоянный сплоченный коллектив достигающий высоких результатов;

− мотивация труда ООО «Городская сеть маркет» актуальна, является важнейшим фактором результативности работы.

Деятельность ООО «Городская сеть маркет» за 2009 год, можно оценить, как растущую организацию с правильно построенной и организованной мотивацией персонала. Грамотный подход материального и нематериального стимулирования работников компании привел к вышеизложенным результатам. Так наблюдается рост основных показателей деятельности, величина реализации увеличилась на 19,67%, темп роста прибыли по торговле составил 147,36%, тогда как чистая прибыль возросла на 126,26% и составила 918,33 тыс. рублей.

Коммерческая деятельность начинается с закупочной работы. Чтобы продать товар и получить прибыль, необходимо располагать товаром.

В условиях рыночной экономики организация и технология закупочной роботы в Российской Федерации претерпела коренные изменения, в результате чего пришла эпоха свободных рыночных отношений.

Правильно организованные оптовые закупки дают возможность сформировать необходимый ассортимент товаров розничной сети для снабжения населения, а также обеспечения эффективной работы торгового предприятия.

Работа по оптовым закупкам в ООО «городская сеть маркет» включает комплекс взаимосвязанных коммерческих операций, которые сводятся к следующему:

− изучение и прогнозирование покупательского спроса и рынка товаров;

− определение потребности в товарах;

− выявление и изучения источников поступления и поставщиков товаров;

− организация хозяйственных связей с поставщиками и контроль над выполнением договорных отношений.

Изучением и прогнозированием покупательского спроса населения в исследуемой организации занимаются управляющий магазина и заместитель управляющего магазина. Этот вопрос требует комплексного подхода, позволяющий получать более полную информацию о необходимых товарах и соответствующих ценах.

Для этого используются различные способы. Например, такие как анализ показателей товарооборота, товарных запасов и товарооборачиваемости, реализованного и нереализованного спроса.

Анализ товарооборота проводится по каждой группе товара. При этом просматривается, как изменяются объемы продаж, какова их структура и динамика и на этой основе определяется потребность, т.е. количество заказываемой продукции либо увеличивают, либо уменьшают.

Проводятся устные опросы покупателей о приобретаемых ими товарах, пожелания и замечания по их качеству и ассортименту, которые заносятся в тетрадь находящуюся в торговом зале. Запись делается покупателями в свободной форме.

Объем и структура спроса на товары, реализуемые в ООО «Городская сеть маркет» формируется под влиянием некоторых факторов: социально−экономических, демографических, природно−климатических, национальных, культурных.

 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе исследования дипломной работы можно сделать следующие выводы.

Мотивация представляет собой динамическую систему взаимодействующих между собой внутренних факторов, вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека. Мотивация труда является важнейшим фактором результативности работы. Мотивация составляет основу трудового потенциала работника, который в свою очередь состоит из психофизиологического потенциала (способностей и склонностей человека, состояние его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личности потенциала, то есть мотивационного.

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен в результате воздействия различных факторов на этот процесс. К таковым факторам можно отнести: неочевидность мотивационного процесса, различие мотивационных структур отдельных сотрудников.

Мотивационный механизм является одним из компонентов механизма заинтересованности в достижении наивысших экономических и социальных результатов предпринимательской деятельности. Он включает в себя различные формы, виды, методы организации мотивационных отношений, образующие конструкцию механизма мотивации, которая приводится в движение путем установления количественных параметров каждого его элемента. При его формировании необходимо придерживаться ряда системных принципов. Для создания действительно результативного механизма мотивации необходимо гармонично увязать между собой идеологические, социальные и материальные мотивирующие факторы. Его результатом будет создание активно−личностного климата, сочетающего заботу о развитии и самореализации личности с высокой требовательностью и подчинением деятельности сотрудника интересам организации.

Выделяют содержательные и процессуальные теории мотивации. Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторами, определяющих поведение людей. Процессуальные теории анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Перспективы развития имеют в одинаковой степени и содержательные, и процессуальные теории мотивации, так как менеджерам по управлению персоналом необходима осведомленность о различиях в потребностях, намерениях и целях вследствие того, что многие работники по−своему уникальные. В то же время менеджерам необходимо понимание процесса мотивации и того, как индивиды делают свой выбор, основываясь на преимуществах, вознаграждении и достижении цели.

Деятельность ООО «Городская сеть маркет» за 2009 год, можно оценить, как растущую организацию с правильно построенной и организованной системой мотивации персонала. Грамотный подход материального и нематериального стимулирования работников компании привел к высоким результатам. Эффективным ключом в положении мотивации является материальное стимулирование персонала. Премиальный фонд зависит от выполнения плана, выполнения показателей отдела качества, выполнение норматива по проверкам «Таинственного покупателя». Мотивация компании побуждает персонал к деятельности для достижения поставленных целей. Сотрудники организации выполняют работу в соответствии с делегированными им правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями. Вознаграждение в ООО «Городская сеть марке» является тем, что рабочий персонал считает ценным для себя. Люди обладают различными потребностями, и конкретное вознаграждение оценивают различно. Руководство компании сопоставляет предлагаемое вознаграждение с потребностями персонала и приводит их в соответствие, установив твердое соотношение между вознаграждением и достигнутыми результатами. Коллектив удовлетворен процессом работы, достижением высокого результата, соответствующими условиями работы и точной постановкой задач. В процессе совместной деятельности между коллегами возникла дружба и взаимопонимание, самоуважение, значимость выполненной работы, возможность совершенствования, чувство ответственности. Мотивирующие факторы сбытовой сети дают возможность самим определить их предпочтения. В компании высокий уровень зарплат удовлетворяющий, в большей степени, реальные потребности работников. Также в сбытовой сети применяется нематериальное стимулирование персонала. Компания выплачивает пособия и льготы, транспортные расходы, предоставляет бесплатные путевки в санатории детям сотрудников сети, проводит бесплатное обследование в медицинских учреждениях, к праздничным дням выдаются подарки детям, оплату медицинской страховки.

Компания выпускает газету, в которой раскрывает все новости прошедшей недели, доводит до персонала достижения магазинов сбытовой сети, отмечаются поздравлениями сотрудники, у которых за этот период был день рождения, родились дети, яркие события в жизни. Это является сильным стимулом для сотрудников повысить свой профессионализм, увеличить результаты показателей. Проводятся конкурсы, корпоративы, поездки на теплоходе в летний период.

 Проанализировав результаты работы магазина 2008год и 2009год, наблюдается рост основных показателей деятельности, величина реализации увеличилась на 19,67%, темп роста прибыли по торговле составил 147,36%, тогда как чистая прибыль возросла на 126,26% и составила 918,33 тыс. рублей. ООО «Городская сеть маркет» является розничной торговой организацией осуществляющей реализацию продуктов питания для населения, основной целью деятельности организации выступает получение прибыли через качественное и полное удовлетворение спроса населения.

Организация имеет удачное месторасположение, что обусловлено хорошей транспортной развязкой и большим потоком потенциальных покупателей, основными конкурентами являются близлежащие рынки, магазины; в качестве контингента обслуживания выступают физические лица с различным уровнем достатка, приобретаемые товары для конечного потребления.

В ООО «Городская сеть маркет» хорошо организована работа по изучению и прогнозированию покупательского спроса.

В качестве основных поставщиков выступают местные поставщики, располагающиеся в г. Новосибирске (63,3%), что существенно сокращает транспортную составляющую в цене товаров, отношения с поставщиками подкреплены договорными связями, что обеспечивает организации стабильную и долговременную поставку необходимых товаров.

Компьютерный учет оптовых закупок в исследуемой организации позволяет обеспечить грамотную и своевременную работу по завозу товаров в магазин.

Ассортимент в ООО «Городская сеть маркет» сформирован с учетом ряда основополагающих факторов.

Основополагающими методами обслуживания выступают традиционный метод (через прилавок), самообслуживание. Для стимулирования покупателей используются ценовые и неценовые средства (скидки, демонстрация и выкладка товаров).

Для улучшения коммерческой деятельности ООО «Городская сеть маркет» было предложено совершенствовать работу оптовых закупок товаров и хозяйственных связей с поставщиками. Разработаны предложения по улучшению торгового обслуживания потребителей и качества предоставляемых услуг и введения тех услуг.

Компания опирается не только на внешний фактор " товар−деньги−товар", но и предоставляет условия труда, высокий уровень заработной платы, гибкий график работы, карьерный рост, стабильный коллектив. Компания ООО "Городская сеть маркет" совершенствуется, и благодаря своим стимулам привлекает к работе сотрудников конкурирующих компаний.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. − М.: Экономика, 2005. – 414 с.
2. Бовыкин В. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне внешних стандартов. − М.: Экономика, 2007. – 459 с.
3. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. − 2006. − №4 −С. 8 − 12.
4. Гагаринская Г.П. мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях различных форм собственности.−Самара: Самарский Дом печати, 2005. – 344 с.
5. Грушенко В.И. Менеджмент. Ключ к пониманию сущности Управленческой деятельности.−Смоленск: СИБП, 2006 .− 314 с.
6. Дерим−Оглу Е.Н. управление компанией // Рынок капитала.− 2005, №3. − С. 13 − 17.
7. Доронина И.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. − СПб. : Экономика, 2006 – 328 с.
8. Дряхлов Н., Куприенов Е. Системы мотивации персонала в западной Европе и США // 2005. − №2 //.
9. Захаров Н.И. Мотивация и управление. − М.: Изд − во РАГС, 2005. − 214с.
10. Захаров Н.И. Мотивационное управление в социально−экономических системах. − М.: Изд − во РАГС, 2005. – 249 с.
11. Иванов М.С. Мотивация поведения и иные факторы, влияющие на эффективность управления персоналом фирмы // Проблемы теории и практики управления. − 2006. − №6. − С. 34 − 38.
12. Каверин С.Б. Мотивация труда.−М.: Издательство «Институт психологии РАН», 2006. – 224 с.
13. Кллер−Пфрундер А. Индивидуализация экономики персонала // Менджмент в России и за рубежом. − 2006. − С. 15 − 17.
14. Коморов М.А. Менеджмент − М.: ЮНИТИ, 2005. – 456 с.
15. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. – 2004 − №10. − С.130 − 141.
16. Ликичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. − М.: Омега − Л. 2004.
17. Максимцов М.М., Игнатьева А.В. Менеджмент.−М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 343 с.
18. Маслоу А.Г. Мотивация и личность. − М.: Инфра−М, 2006. – 218 с.
19. Мельникова М.Н. Мотивационный менеджмент: Учебное пособие. − Хабаровск: Издательство ДВГУПС, 2005. – 581 с.
20. Мескон М.Х., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджмента. − М.: Дело, 2007. − 702 с.
21. Мотивационное поведение в теории и практике предпринимательства // Материалы Первой международной конференции // Под ред. Д.э.н. проф.Светунькова С.Г. − Калининград: БГАРФ, 2006. – 314 с.
22. Наминач А. Ищите нематериальные стимулы // Капитал. − 2007, 14 − 20 окт. − С. 31 −38.
23. Расторгуев В.В. Зарплата есть. Чего не хватает? // Эпиграф. − 2007. − №12 − С. 19 − 22.
24. Тонышева Л.Л. Мотивационный механизм управления организацией: Учебное пособие. − Тюмень: ТюмТНГУ, 2007. – 122 с.
25. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.−М.: Дело, 2006. – 312 с.
26. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. − М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЭМ». Издательство ЭКМОС, 2006. – 256 с.
27. Хамокова М.М. Мотивационная составляющая в формировании системы управления персоналом предприятий. − Нальчик: Кабардино−Балканский университет, 2005. – 716 с.
28. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность // Менеджмент в России и за рубежом. − 2006. − №8. − с. 19−24.
29. Хромовских Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений: Монография. − Владивосток: ДВГАЭУ, 2005. – 112 с.
30. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. − М.: ООО «Вершина», 2007. – 224 с.