**ВЫПУСКНАЯ РАБОТА**

**ТЕМА: «Совершенствование системы мотивации сотрудников отдела продаж Красноярского филиала ООО «Компания Брокеркредитсервис»»**

# Введение

В настоящее время руководство все большего количества компаний осознает, что одним из наиболее важных ресурсов являются сотрудники предприятий.

Человеческий компонент (или персонал) деловой организации рассматривается как один из важнейших ресурсов ее успешного функционирования и развития, фактор ее эффективности и роста, средство достижения стратегических целей деловой организации. При этом люди рассматриваются как достояние компании, один из самых важных ресурсов, используемый в конкурентной борьбе, который надо определенным образом размещать, мотивировать, развивать, от эффективности функционирования которых зависит эффективность работы компании в целом.

Сегодня, для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высоко организованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей управления персоналом. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента, смысл которой в построении мотивации работников. В связи с этим, мотивация работников в настоящее время занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения.

Целью данной выпускной работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование мотивации специалистов отдела продаж Красноярского филиала ООО «Компания Брокеркредитсевис».

Для достижения поставленной цели в работе будут решены следующие задачи:

* описаны основные причины снижения эффективности деятельности персонала, а также охарактеризованы основные понятия и теории мотивации;
* охарактеризованы формы и методы стимулирования эффективной деятельности персонала, а также более подробно рассмотрено практическое применение пирамиды Маслоу в современных условиях;
* дана общая организационно-управленческая характеристика ИК «Брокеркредитсервис»;
* проведено исследование существующей мотивации специалистов отдела продаж Красноярского филиала ООО «Компания Брокеркредитсервис» и определены ключевые результаты исследования;
* разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации специалистов отдела продаж филиала ООО «Компания Брокеркредитсервис» и проведена программа по внедрению новой системы мотивации для специалистов на филиале.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты мотивации, ее место в области управления в целом, произведен сравнительный анализ теорий содержания мотивации.

Вторая глава посвящена проведению исследования, которое включило анализ организационно-управленческой характеристики ИК «Брокеркредитсевис» и исследование мотивации специалистов отдела продаж Красноярского филиала ООО «Компания Брокеркредитсервис». Исследование проводилось с помощью анализа документации, относящейся к различным аспектам управления персоналом, интервьюирования руководителя отдела для уточнения всех граней проблем, касающихся мотивации персонала, а также анкетирования сотрудников для выявления степени их удовлетворенности ключевыми факторами рабочей среды и определения основных трудовых ценностей.

В третьей главе на основании выявленных особенностей мотивации специалистов отдела продаж Красноярского филиала ООО «Компания Брокеркредитсевис» разработаны мероприятия по совершенствованию мотивации, а также предложены рекомендации программы по внедрению новой системы мотивации для филиала.

Для написания дипломной работы были использованы учебники, учебные пособия, статьи из периодических изданий, материалы семинаров по управлению персоналом, электронные периодические издания, а также данные всемирной сети Интернет в области управления персоналом и менеджмента организации и официальный сайт ИК «Брокеркредитсервис».

# 1. Теоретические основы мотивации персонала

## 1.1 Причины снижения эффективности деятельности персонала

Любой сотрудник, приходя на новое место работы, хотел бы проявить себя, он инициативен и полон интереса к своей новой деятельности. Кроме того, руководство любой компании заинтересовано в том, чтобы их сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. Однако, в силу ряда факторов, в том числе таких как, степень личной ответственности, отношения с руководством и т.д., у работника может наступить разочарование в своей деятельности. Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами:

* чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
* отсутствие психологической и организационной поддержки;
* недостаток необходимой информации;
* недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
* отсутствие обратной связи, т.е. незнание работником результатов своего труда;
* неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;
* некорректность оценки работника руководителем;
* низкая заработная плата.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности, подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

Процесс потери интереса к труду можно разделить на шесть стадий. [20, с. 137]

*1. Растерянность*

На данной стадии замечаются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новый работник. Они являются следствием растерянности. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Он задает себе вопрос о том, связано ли это с ним самим, с начальником, с работой.

Нервные усилия работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, а иногда даже пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы, что в свою очередь может только усилить стресс.

*2. Раздражение*

Разноречивые указания руководителя и неопределенность ситуации вскоре вызывают раздражение работника, вязанное с ощущением собственного бессилия.

Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Тут он преследует две цели – зарекомендовать себя с лучшей стороны и подчеркнуть на своем фоне бездеятельность руководства.

*3. Подсознательные надежды*

Вскоре подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на промах начальника, после которого можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения.

Это может выражаться, например, в утаивании служебной информации, необходимой для решения задач данного подразделения. Подчиненный начинает избегать начальника. Производительность и качество труда остаются в норме.

*4. Разочарование*

На этой стадии восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Однако на этой стадии работник еще не потерял последней надежды.

Его поведение напоминает маленького ребенка – он полагает, что если будет «вести себя плохо», начальник обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника, как уверенность в уважении со стороны подчиненных, сознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

*5. Потеря готовности к сотрудничеству*

Симптомом данной стадии является подчеркивание работником границ своих обязанностей, сужение их до минимума. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и вымещать дурное расположение духа на коллегах, находя удовлетворение в унижении других.

Суть этой стадии – не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

*6. Заключительная*

Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник перейдет на другое место, либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора и привести к выбросу наружу скрытого чувства недовольства всего коллектива.

Все эти факторы ведут к пассивности и понижению производительности работника, а значит, возможно, и всего коллектива. И для того чтобы их контролировать в компании необходима организация управления персоналом– рациональной деятельности, обеспечивающая поддержание и повышение способности организации приспосабливаться к изменениям внешней среды на основе разумного комплектования работниками, использования и развития их способностей в соответствии с потребностями организации и с учетом потребностей самих работников.

В определении звучит упоминание о потребностях самих работников, и можно утверждать, что одним из важнейших вопросов управления персоналом является обеспечение его надлежащей мотивации к повседневной трудовой деятельности. Этот вопрос является обязательной составляющей работы менеджера, и поэтому многие исследователи уделяли ему значительное внимание в течение нескольких веков промышленного и организационного развития.

## 1.2 Основные понятия и теории мотивации

Мотивация – весь комплекс факторов, направляющих и побуждающих поведение человека.

Отсюда мотив – формальный термин, означающий побуждение любого происхождения. [5, c. 98]

Термином «мотивация» могут обозначаться две группы явлений: индивидуальная система мотивов и система действий по побуждению других сделать что-либо, которую можно обозначить как «мотивирование» или «мотивационный менеджмент». И те, и другие явления зачастую не осознаются, оставаясь в «подводных глубинах» человеческой психики.

Известно, что лишь 10% общего объема айсберга находятся над водой, а остальные 90% скрыты. Аналогичным образом и в мотивации:

1. наши истинные мотивы могут быть в значительной степени неосознаваемы;
2. наши действия по мотивированию других также неосознаваемы, а зачастую и несознательны, т.е. плохо понимаемы нами самими и безответственны

Итак, практически все сознательное поведение людей мотивировано или обусловлено конкретными причинами. Работа менеджера заключается в том, чтобы определить побуждения и потребности работников и направить их поведение, мотивируя сотрудников к выполнению поставленной задачи. Роль мотивации в достижении целей организации можно проиллюстрировать рис. 1.2.1 [22, c. 110]

Внутренние потребности и побуждения индивида создают напряжение, на которое оказывает воздействие внешняя среда. Например, потребность человека в пище создает напряжение голода. Испытывающий его индивид должен обследовать «окрестности» и выяснить, какие продукты питания (внешние стимулы) помогут ему удовлетворить голод. Окружающая среда, в свою очередь влияет на аппетит человека, на особые виды пищи (итальянский рыбак, возможно, предпочтет жареную рыбу, а скотовод из штата Колорадо – отбивную, оба они преследуют одну и ту же цель, но их потребности удовлетворяют различные блюда).

Существует формула Р=С\*М, в соответствии с которой потенциальные результаты деятельности организации (Р) являются произведением способностей (С) и мотивации (М) ее сотрудников. Кроме того, работникам должны быть обеспечены возможности достижения поставленных целей (как, например, соответствующее обучение) и необходимые для этого ресурсы (орудия труда). В то же время само по себе наличие целей и осознание стимулов удовлетворения потребностей индивида также являются мощными мотивирующими факторами. Производительный труд работника предполагает его поощрение организацией. Если сотрудник получает адекватное вознаграждение, его исходные потребности и побуждения удовлетворяются. Со временем возникают новые потребности, и цикл возобновляется.

Определенные мотивационные побуждения человека есть результат воздействия культурной среды. Побуждения влияют на отношение индивидов к работе, и к жизни в целом. Например, согласно теории Дэвида Макклеланда, можно условно выделить четыре доминирующих импульса (побуждения), представленные в табл. 1.2.1 [16, c, 281]

Существенные различия мотивационных побуждений требуют от менеджеров понимания отношения к труду каждого сотрудника, что позволяет эффективно использовать индивидуальный подход. Например, мотивированному на достижения работнику при постановке задачи следует разъяснить особые трудности, связанные с ее выполнением. Мотивированному компетентностью может быть дано аналогичное задание, но необходим акцент на требовании его выполнения с высоким качеством. Желательно, чтобы руководитель разговаривал с каждым подчиненным на его языке. Для определения побуждений сотрудников могут быть использованы психологические тесты, однако наилучшим методом их идентификации является непосредственное наблюдение за поведением индивидов.

Таблица. 1.2.1. Мотивационные побуждения согласно теории Д. Макклеланда

|  |  |
| --- | --- |
| К достижениям | Побуждение первым достичь поставленных целей |
| Принадлежность к группе | Побуждение к эффективному установлению взаимоотношений с другими людьми |
| Компетентность | Побуждение к высокому качеству результатов труда и совершенствованию навыков и умений |
| Власть | Побуждение оказывать влияние на людей и происходящие события |

Основные два вопроса, которые стоят перед менеджером:

1. К чему побуждать? – вопрос направленности
2. Как побуждать? – вопрос энергии

Если рассматривать направленности человека, которые имеют отношение только к работе, то в психологии выделяют три вида направленности: на себя, на других людей и на задачу (рис. 1.2.2). [19, c, 141]

Направленность на себя – это, прежде всего, направленность на удовлетворение собственных потребностей. Однако руководителей чаще всего интересует, чтобы их подчиненные были ориентированы на задачу и на результат. М. Аптер установил, что в каждый момент времени каждый из нас находится либо в телическом, либо в парателическом состоянии мотивации. Для телического состояния характерно, что человек, прежде всего, ориентируется на некую существенную цель (или чувствует потребность быть, прежде всего, ориентированным на такую цель). В парателическом состоянии, напротив, индивидуум ориентируется изначально на какие-то аспекты своей текущей деятельности и связанные с этим ощущения (или испытывает потребность в том, чтобы ориентироваться на них). Предполагается, что переключения с одного состояния на другое происходят непроизвольно и не подвержены сознательному контролю – разве что непрямому, через манипулирование средой, в том числе социальными ее аспектами, вызывающими то, или иное состояние.

Хорошим тестом для определения того, является ли данная активность субъекта телической, будет его согласие добровольно прекратить эту активность в обмен на достижение цели, на которую она была направлена.

Телетики могут быть подразделены еще на две категории. Человек, ориентированный на результат, может надеяться на успех, а может бояться неудачи». Это разделение было введено в 1953 году Дэвидом Макклеландом и Джоном Аткинсоном. Они занимались исследованиями мотива достижения. Ими было установлено, что в определенных видах деятельности более успешными оказываются люди с преобладанием боязни неудачи.

В общем случае, те, у кого преобладает мотив «надежда на успех», предпочитают задания, субъективно воспринимаемые как средние по своей трудности и успешно их выполняют. И, напротив, очень легкие или очень трудные задания вызывают у них скуку и отвращение, что отрицательно сказывается на результатах. Эти люди одинаково хорошо запоминают факты, связанные с их успешной деятельностью, так и с неудачами, и неудачи мобилизуют их больше, чем успех.

В то же время те, у кого преобладает мотив «боязнь неудачи», предпочитают задания либо с очень высокой, либо с очень низкой субъективной вероятностью успеха – в первом случае неудача почти невозможна, а во втором она невоспринимаема как свидетельство личной некомпетентности. Как правило, с такими заданиями они и справляются долее успешно. Если же неизвестно, насколько сильна угроза неудачи, такие люди вообще уклоняются от выполнения заданий. Они лучше запоминают факты, связанные с ситуацией успеха; личный успех мобилизует их, а неудачи тормозят их деятельность.

Однако стоит вернуться еще раз к основным понятиям и дать более четкое определение тем, которыми я буду оперировать в дальнейших рассуждениях по теме своей выпускной работы. Уже ясно, что основная задача менеджера или руководителя заключается в умении заставлять людей эффективно выполнять свою работу в соответствии с заданной целью. Заставлять означает воздействовать извне на работника, т.е. стимулировать. Но между понятиями «мотивация» и «стимулирование» существуют определенные различия.

Стимул (лат. stimulus – стрекало, погонялка) – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина [21]. Стимул это нечто внешнее по отношению к человеку, стимулу свойственна способность «раздражать» органы чувств человека, то есть воздействие в функции стимула должно осуществляться в пределах порога чувствительности человека. Следовательно, в широком смысле, стимул – это такое воздействие одним человеком на другого, которое побуждает его к направленному действию, нужному инициатору воздействия. Если воздействие не вызывает побуждение к определенному действию, то такой стимул можно считать не действенным.

Термины «мотив» и «мотивация» заимствованы из психологии и характеризуют личность, ее внутренние состояния и установки.

Мотив, по убеждению профессора Виханского О.С., – внутри человека [6]. Другими словами, мотив – это внутренние психологические двигатели человеческого поведения, это психологическая причина какого-либо дела, поступка. Источником побудительной силы мотива выступают *потребности*. Как справедливо отмечал классик психологии деятельности Алексей Николаевич Леонтьев лишь в результате встречи потребности с отвечающим ей предметом, она впервые становится способной направлять и регулировать деятельность [11]. «Встреча потребности с предметом есть акт… опредмечивания потребности – наполнения ее содержанием, которое черпается из окружающего мира. Это и переводит потребность на собственно психологический уровень» [11], то есть в мотив.

По мнению З.К. Мамардашвили мотив связан с желанием.

Желания – такие наши проявления и свойства, при которых мы чувствуем себя живыми, поэтому и стремимся реализовывать их. Мотив связан с желанием в очень простом смысле: в действительности мы являемся желающими существами.

Мотивация – это побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность. В психологии этот термин используется при изучении психологических причин и механизмов целенаправленного поведения индивидуума. Мотивировка – рациональное объяснение субъектом причин действия посредством соотнесения их с нормативно заданными способами поведения, т.е. социально приемлемыми для него и референтной группы. Мотивировка иногда сознательно используется субъектом для маскировки его действительных мотивов поведения (психологическая защита).

По Л.Г. Выготскому, личность человека представляет собой систему мотивационных отношений, которой располагает субъект, т.е. комплекс взаимосвязанных детерминант. Последним соответствуют определенные функции: [9, c. 312]

* потребности – активирующая;
* мотиву – побуждающая;
* цели – направляющая;
* смыслу – осмысливающая.

Явление мотивации в управлении трудовой деятельностью кадров трудно поддается описанию, так как имеет сложную психологическую и социальную природу. В то же время в составе мотивационной структуры трудовой деятельности работника выделяют следующие компоненты:

* потребности (интересы);
* организационную культуру;
* ценностные ориентации личности.

Потребности как внутренние источники трудовой деятельности уже были рассмотрены, и будут рассматриваться далее при обзоре основных теорий мотивации.

Организационная культура как элемент мотивационной составляющей труда человека представляет собой ценностные ориентиры организации, нормы поведения, верования, которые принимает человек, работающий в ней.

Ценности – признаваемые и усвоенные личностью комплексы свойств, вещей, предметов, явлений и отношений, имеющие для человека определенный смысл и значение, позволяющие ему удовлетворять свои потребности, а также реализовать себя как личность. Ценности могут не совпадать с потребностями, так как имеют отличную природу происхождения.

Таким образом, мотив – состояние предрасположенности субъекта в конкретной ситуации к определенному виду активности. Мотив продуцируется извне, но формируется как внутреннее психическое состояние индивида.

С психологической точки зрения, как было описано выше, мотив, а не стимул сам по себе, побуждает и направляет деятельность человека. Стимул, стимуляция, стимулирование есть нечто внешнее по отношению к человеку. Стимул может стать или не стать мотивом. Мотивом он станет тогда, когда встретится с «внутренним» – потребностью, системой потребностей или уже сложившейся системой мотивов.

Люди, в смысле формирования мотивации живут по тем же законам, что зайцы, волки и гиганты мысли. Поэтому руководству должно думать не столько в терминах стимулирования, сколько в терминах мотивирования. Нужно порождать в сотрудниках мотивы, иными словами, грамотно опредмечивать их потребности (кстати, на этом основана реклама), а не забрасывать всевозможными стимулами. Для этого стоит запомнить формулу:

стимул + потребность = мотив.

Чтобы более полно раскрыть понятие мотивации стоит рассмотреть основные теории, сформированные с конца ХIХ столетия. Условно мотивационные теории можно разделить на две группы – одни объясняют трудовую мотивацию действием внешних факторов, вторые видят источник мотивации во внутреннем мире человека, его потребностях, ценностях, устремлениях.

Приверженцы первого направления (Скиннер, Тейлор и их последователи) считают, что поведение человека является реакцией на воздействие внешних факторов (вспомним эксперименты Павлова), и, следовательно, поведением на рабочем месте можно управлять с помощью системы наказаний и поощрений. Этот взгляд на трудовую мотивацию, достаточно популярный в начале века, подвергся впоследствии суровой критике за свой антигуманный подход и значительно утратил свою популярность в научных кругах, хотя многие руководители до сих пор разделяют его и управляют своими сотрудниками на основе философии «кнута и пряника.

Второе направление, активно развивающееся с начала 50-х годов, дало жизнь множеству теорий, пытающихся объяснить мотивацию с точки зрения внутреннего мира человека. Некоторые из них приобрели в последнее время всемирную известность в научных и управленческих кругах».

Каждая из них имеет свои сильные и слабые стороны – до сих пор не создано универсальной теории мотивации. Одни концепции лучше работают в одних условиях (национальных культурах, организациях, применительно к определенным профессиям), другие – в других. Руководители должны помнить, что мотивация – это комплексное явление, которое во многом определяется индивидуальными особенностями сотрудника. Эффективное управление производственным поведением требует от руководителей постоянного анализа и учета этих особенностей, а также организационного контекста.

Ниже представлены основные положения различных теорий мотивации:

* Теория инструментальности.

Тип – тейлоризм, теоретик – Ф. Тейлор.

Краткое содержание: если мы делаем что-то одно, это приводит к другому. Люди будут мотивированы для работы, если награды и наказания будут непосредственно связаны между собой.

Значение: база для непродуманных попыток мотивировать людей стимулами. Часто применяется как косвенное логическое обоснование оплаты, основанной на показателях труда, хотя это редко бывает действенным фактором мотивирования.

* Теория содержания (потребностей).

Тип – иерархия потребностей, теоретик – А. Маслоу.

Краткое содержание: существует иерархия пяти потребностей: физиологических, потребностей в безопасности, социальных, в уважении и самореализации. Потребности более высокого уровня возникают только тогда, когда удовлетворены потребности на более низком уровне.

Значение: делает акцент на многообразии потребностей, которые мотивируют людей, и подчеркивает, что удовлетворенная потребность больше не является мотивирующим фактором. Идея иерархии не имеет особого практического значения

* 2х-факторная модель.

Тип – статистические факторы, ведущие к неудовлетворенности, теоретик – Ф. Герцберг.

Краткое содержание: на удовлетворенность работой влияют две группы факторов:

– факторы, которые присущи данной работе (внутренние мотиваторы или факторы, ведущие к удовлетворенности), такие, как достижение, признание, сам процесс работы, внутренний рост;

– факторы, внешние по отношению к работе (внешние мотиваторы или гигиенические факторы), такие, как оплата и условия труда.

Значение: указывает на ряд базовых потребностей, то есть достижение, признание, продвижение по службе, независимость и сам процесс работы. Оказывает сильное воздействие на модель работы (ее обогащение). Привлекла внимание к внутренним и внешним мотиваторам и тому факту, что внутренние мотиваторы оказывают более длительное воздействие. Подкрепляет предположение, что система вознаграждений должна представлять награды как финансового, так и нефинансового характера.

* Теория процессов (познавательная).

Тип – теория ожидания, теоретик – Врум, Л. Портер, Э. Лоулер

Краткое содержание: на мотивацию и показатели работы влияют:

– ощущаемая связь между усилиями и показателями работы,

– ощущаемая связь между показателями работы и значимость (валентность) полученного результата для данного человека. Усилие зависит только от того, насколько вероятно, что награды последуют за усилием, и того, будет ли вознаграждение стоящим.

Значение: ключевая теория, дающая представление о подходах к вознаграждению, о том, что должна существовать связь между усилием и наградой, а награда должна быть достижимой и ценной.

Тип – теория справедливости, теоретик – Д. Адамс

Краткое содержание: люди лучше мотивированны, если с ними обращаются справедливо.

Значение: потребность разрабатывать практические меры, направленные на справедливое вознаграждение и практику приема на работу.

**1.3 Формы и методы стимулирования эффективной деятельности персонала**

Каждый из нас хочет заниматься любимой работой и получать за нее достойную заработную плату.

Система морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности людей и, как следствие, повышение эффективности труда и его качества.

Какой должна быть для подчиненных идеальная работа? Отвечая на этот вопрос, не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности. Все равно учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности и использованию комплекса мер морального и материального стимулирования, которые должны основываться на системе оптимальной мотивации труда (СОМТ).

На стратегическом уровне можно выделить три типа политики в управлении заинтересованностью персонала в своем труде:

1. Преобладание системы стимулирующих воздействий на персонал организации. В этом случае организация делает упор на использование различных стимулов (как правило, материальных) для повышения заинтересованности сотрудников организации в производительном труде. Например, как излагал данный подход Ф. Тейлор, для создания у работников заинтересованности в высоких результатах своего труда необходимо обеспечить однозначную связь между результатами труда и заработной платы.
2. Преобладание системы мотивационного управления персоналом организации. В данном типе политики предполагается ведущий акцент, связанный с мощной идеологической деятельностью руководства внутри организации, с актуализацией бескорыстного энтузиазма работников и т.п.
3. Гармоничное сочетание комплекса стимулирующих воздействий и мотивационного управления персоналом, при охватывающем (базовом) характере мотивационной политики. Этот подход можно считать наиболее оптимальным, снимающим крайности первых двух подходов. Как правило, такая политика реализуется развитыми во всех отношениях организациями, в которых уже сформирована ценностная корпоративная культура при наличии поддержки этой культуры справедливым механизмом распределения материальных благ организации.

Почему же в сочетании мотивационной и стимулирующей политик «охватывающей» выступает мотивационная? Дело в том, что корпоративная культура, включающая в себя механизмы управления мотивацией персонала, куда более прочное основание, чем материальное стимулирование. Такая организация, например, сможет выжить и в тяжелые кризисные времена, что вряд ли удастся организации, где основой заинтересованности в труде работников являются только высокие зарплаты и премии. Кроме того, практический опыт наиболее успешных японских компаний в области кадровой стратегии подтверждает то, что корпоративная культура и ценностные ориентации куда важнее материальных вознаграждений и других стимулирующих средств.

При разработке системы мотивации и стимулирования персонала организации крайне важно учитывать два аспекта: качественную стадию жизни организации и типологию сотрудников.

Основы системы оптимальной мотивации труда (СОМТ) должны лежать в основе справедливой системы мотивации труда работников. Нарушение любого из них делает систему мотивации неэффективной или даже вредной. Направленность системы мотивации труда должна соответствовать стратегии кадрового управления, а стратегия кадрового управления должна вписываться в общую стратегию деятельности организации и учитывать особенности внешних по отношению к организации условий таких как:

* Правовая среда: СОМТ должна учитывать существующее трудовое и другие законодательства;
* Экономическая среда: ситуацию на рынке труда и общие экономические условия в государстве, регионе и т.д.
* Социальная среда: средний уровень жизни (прожиточный минимум), особенности профессиональных и общественных объединений, в которые так или иначе включены сотрудники организации, уровень преступности, перспективность региона, уровень напряженности и т.д.
* Политическая ситуация: общеполитическую ситуацию сложившуюся в регионе (наличие забастовок, стачек и т.д.);
* Факторы технологического развития отрасли.
* Социо-культурные факторы: культурные традиции, сложившиеся общественные нормы поведения и т.п.
* Экологические факторы: экологическую ситуацию, особенно, при неблагоприятной экологической обстановке.

Система мотивации труда должна включать в себя как часть механизм оптимального стимулирования труда.

Система оптимальной мотивации труда призвана обеспечивать адекватную мотивацию работника к труду в организации и к кругу своих профессиональных задач.

СОМТ поощряет такой труд работника, который ценен для организации. В связи с этим СОМТ должна быть направлена на:

* поддержание требуемой производительности;
* повышение производительности;
* поддержание норм организации;
* совершенствование норм организации.

Опираясь на приведенные выше три типа деятельностного поведения (индивид, субъект и личность) и на нормативную сущность любой деятельности мы получаем универсальную трехблочную структуру системы оптимальной мотивации труда.

Первый блок СОМТ(1): индивидный аспект. Этот блок обслуживает общую заинтересованность в работе привлекаемого работника в данной организации;

Второй блок СОМТ(2): субъектный аспект. Данный блок обслуживает исполнительскую дисциплину и производительную нормативную заинтересованность, и активность работника

Третий блок СОМТ(3): личностный аспект. Функция этого блока заключается в управлении мотивацией работника, направленной на рационализацию своего труда (творческой, инновационной и т.п.) активности работника.

Три введенных блока образуют своего рода «три кита», на которых должна строиться система мотивации персонала.

#### Способы морального стимулирования

В конце 60-х начале 70-х гг. некоторые специалисты-эксперты независимо друг от друга пришли к выводу, что каждый, занимающийся проблемами управления на производстве, сталкивается с трудностями, которые коренятся в том, что в большинстве случаев выполняемая работа является для исполнителей малопривлекательной. В связи с этим были выделены 15 пунктов, признанные наиболее важными для выполнения работы на предприятиях.

На основании основных из вышеперечисленных принципов была разработана модель характеристик работы с точки зрения мотивации Хекмана и Олдхэма. [22, c. 128]

Последовательно рассмотрим каждый из этих основных параметров работы и определим, что они значат и как влияют на «психологическое состояние» работников, которое определяет отношение людей к работе.

Разнообразие умений и навыков

Этот термин характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении, и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала.

Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения задания. Работа, не использующая ценных навыков работника, не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

Существует так же оптимальный уровень разнообразия. Он индивидуален для каждого работника. Так, одинаковая работа одним работником может рассматриваться как скучная, а для другого – кажется, что она имеет неустойчивый и прерывистый характер, в связи, с чем невозможно установить какой-то определенный режим ее выполнения.

##### Целостность работы

Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т.е. выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом.

##### Важность работы

Под данным параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении. Рабочие, затягивающие гайки тормозных устройств самолета, расценивают свою работу как очень важную, в отличие от рабочих, заполняющих скрепками бумажные коробочки. При этом уровень навыков примерно одинаков.

Понятие важности тесно связано с системой ценностей исполнителя.

Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

##### Автономия

Автономия характеризует насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Если решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение. Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет чувства «собственности» на работу.

При отсутствии (по каким-либо причинам – например, применению конвейера) целостности невозможна и автономия т. к. может произойти нарушение общей координации выполнения отдельных действий.

Величина уровня автономии зависит от человека. Для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

##### Обратная связь

Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам «законченной работы», чем на отдельном ее фрагменте.

Расширяя фронт каждой работы так, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, мы повышаем автономию. В то же время, это увеличивает целостность работы, а, значит, обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. При этом работник интенсивно использует самопроверку, т.е. личную обратную связь. У него появляется возможность обнаруживать недостатки самому, что воспринимается гораздо легче, чем, если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку.

Важность обратной связи очевидна. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Менеджеры являются важным источником подобной обратной связи. Однако наилучшая обратная связь имеет место тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Рассмотренные выше три первых фактора вносят свой вклад в оценку работы с точки зрения ее сложности, ценности и необходимости. Если работа не обладает такими параметрами, то она не будет внутренне мотивируемой. Хорошее качество ее выполнения не будет создавать ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны или приобретения чего-либо полезного.

Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам, внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, доставляет удовлетворение. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности.

Только такая работа дает возможность человеку к самовыражению, заложенному в его социальности. Работа должна доставлять удовольствие.

*Способы материального стимулирования.*

До сих пор мы рассматривали стимулирующие факторы, в основном, в свете психологических потребностей, воздействий на внутреннюю мотивацию. Однако механизмом оптимального стимулирования труда является применение и материальных мотиваций, которые то же имеет место сегодня и во многих случаях полностью оправдывает себя. Это означает, что обзор методов мотивации сотрудников был бы не полным без рассмотрения экономических (или материальных) методов мотивации.

Для эффективности материальной мотивации необходима разработка премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация в каждой фирме уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала.

Существенная проблема в области управления производством – значительное опережение темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда, что приводит к снижению стимулирующей силы заработной платы.

Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников).

### «Заработная плата – это мера труда (трудового вклада), выраженная в денежных единицах, которая одновременно является мерой стоимости рабочей силы и мерой результативности труда» [2].

Оплата труда работника – это:

* оплата стоимости рабочей силы специалиста
* предоставление денежных и иных средств работнику в соответствии с результатами его труда

Таким образом, заработная плата – денежный эквивалент трудового вклада в получение продукта и стоимости рабочей силы работника, выплачиваемый работнику.

Размер заработной платы должен превышать объем финансовых средств нужных работнику для восстановление затраченных на работу работником энергетических (физических, интеллектуальных и т.п.) ресурсов. Если объем средств недостаточен для восстановления затраченных энергетических ресурсов и на общее поддержание своей индивидуальной жизни, то в работнике будет укрепляться неудовлетворенность и негатив по отношению к работе, что неминуемо скажется на результатах его труда. Это ограничения со стороны работника.

С другой стороны, объем средств, выплачиваемых работнику в качестве оплаты его труда, должен соотносится с результативностью его труда. Стоимость созданного работником продукта (продукции, услуг и т.п.) включает в себя, составной частью, материализованную рабочую энергию (наряду со стоимостью материала и всех неэнергетических затрат). Оплата труда должна не только не превышать стоимость созданного продукта, но и не превышать стоимости материализованной рабочей энергии в продукте. Иначе работодатель как предприниматель рискует остаться без прибыли. Это ограничения со стороны работодателя.

Сложность поиска оптимума между приведенным антагонизмом работодателя и работника проявляется особенно ярко в случае отсутствия в обществе устоявшихся стандартов оплаты работы специалиста той или иной профессии. И здесь необходимо указать основные принципы механизма оптимального стимулирования труда:

* «Правило поощрения нормативной отдачи сил и дисциплины». Данный элемент стимулирует исполнительскую дисциплину и активность. (Стимулирование выполнения текущих задач в соответствии с требованиями (функции работника, отдела, подразделения и т.д.)). Правило поощрения нормативной отдачи сил и дисциплины должны содержать в себе условия, направленные на коррекцию работника нарушающего общую дисциплину организации, производственные, технологические, позиционные нормы и др. и содержащие условия, направленные на поощрения работника в различных формах:
* «Правило поощрения рационализаторской активности». Функция этого элемента заключается в стимулировании рационализаторской (творческой, инновационной и т.п.) активности работника, его участие в нормативной организации труда. Другими словами, это стимулирование действий сотрудников направленных на совершенствование норм и развитие (или выход из кризиса) подразделения, отдела, организации и т.д. Целесообразно, в связи с этим, оклад работника делать как минимум двусоставным: Оклад (100%)= Тариф (60–70%) + ВС (30–40%) (выплата соответствия).

При этом, методы оптимальной системы труда должны признаваться справедливым сотрудниками организации, а стимулы созданные в рамках системы должны поддерживать высокую степень удовлетворенности сотрудников своим материальным и моральным положением (поскольку от этого во многом зависят размеры прибыли, получаемой компанией).

Типология предметов, на которые направляется мотивационно-стимулирующее воздействие, может иметь различные акценты: в зависимости от нормативной адекватности, уровня профессионализма, степени ответственности, предмета ответственности, степени участия в прибылях, стажа работы и проч. При построении иерархии акцентов стимулирования должны учитываться такие факторы как: стадия жизни организации, сложившиеся традиции, стратегия дальнейшей жизни организации, направленность корпоративной культуры, характер кадровой политики и т.д., и т.п.

Таким образом, структура заработной платы включает в себя: базовые ставки, премиальные выплаты, социальные программы.

Базовая ставка. Считается, что базовая оплата должна быть достаточной, чтобы привлечь на фирму работников нужной квалификации и подготовки. Она не должна превышать 70 – 90% общего дохода, получаемого работником. Увеличение размера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы работников или предприятия в целом. Достигнутый уровень жизни не может рассматриваться в качестве основы для определения базового уровня заработной платы.

Размер базовой ставки должен быть связан с уровнем ответственности работника и его эффективностью. Соотношение базовых ставок по уровням ответственности носит ступенчатый характер (Рис. 1.3.4). [21, c. 139]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | Максимум |
|  | Базовая ставка |  |
| Минимум |  |  |
| Повышение уровня ответственности |

Рис. 1.3.4 Формирование системы оплаты труда

Индивидуальная ставка может колебаться от 80 до 120% базовой. По результатам оценки труда целесообразно определить четыре зоны эффективности, показывающие соответствие трудовой деятельности требованиям труда (Табл. 1.3.1.) [21, c. 141]

Таблица. 1.3.1. Зоны, показывающие соответствие трудовой деятельности требованиям труда

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 80% |  | 100% |  |  | 120% |
| R1 |  | R2 | R3 | R4 | S |

R1 – не выполняется одна или несколько главных трудовых функций;

R2 – в целом результаты труда соответствуют заданным;

R3 – работник выполняет свои функции выше среднего показателя;

R4 – работник существенно преуспевает в работе;

S – вводится для исключительных случаев.

Материальное поощрение предусматривается, начиная со степени «соответствия работника установленным требованиям». Таких работников около 60% от общего числа, значительно превышающих требования – около 10%, и просто превышающих требования 20%. Примерно 10% работников, не выполняющих установленные требования, вообще не поощряются.

Дополнительные выплаты компания может производить исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда.

###### Стимулирование инноваций

Инновационно-ориентированные компании, кроме того, уделяют большое внимание организации стимулирования творчества. Так, например, IBM поощряет рационализаторские предложения, которые находят применение. Если предложение принимается, его автор получает 25% общей суммы экономии в течение двух лет после его внедрения. Компания ЗМ оказывает финансовую поддержку деятельности новаторов по двум направлениям: свобода в использовании до 15% своего рабочего времени; обеспечение существенной ресурсной поддержки (система грантов и субсидий).

###### Оплата за квалификацию

Американские специалисты разработали систему оплаты труда, которая получила наименование «оплата за квалификацию» (ОЗК). Суть этой системы в том, что уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, который работник способен использовать в своей деятельности. В данном случае платят не за то, что он делает, а за то, что он знает, т.е. оплачивается не сам труд, а рост квалификации и в первую очередь число освоенных специальностей.

Существенные факторы внедрения ОЗК – наличие консенсуса между администрацией и профсоюзами, сплоченность членов бригад на базе взаимопомощи и согласия. Без этого, применение этой системы оплаты труда может иметь обратный эффект, т.е. привести как к снижению эффективности производства, так и к росту социальной напряженности. В целом «оплата за квалификацию» означает, что при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к заработной плате, при этом приобретенные знания должны в той или иной мере использоваться в работе.

Механизм этой системы включает в себя понятие «единица квалификации», определяющее сумму знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения новой, дополнительной работы получения очередной надбавки.

По общему мнению, на всех предприятиях, внедрившим систему ОЗК, резко возросли расходы на обучение персонала, а, в связи с тем, что обучение осуществляется в рабочее время, соответственно, увеличились потери производственного времени. Тем не менее, специалисты считают, что дополнительные расходы на рабочую силу компенсируются ростом производительности труда и снижением издержек производства (по некоторым данным, они на 30–50% ниже, чем при традиционной оплате), что, в свою очередь, дает возможность до 10–15% фонда рабочего времени затрачивать на подготовку и переподготовку работников (при обычной системе – 3–4%).

Опрос позволил установить основные преимущества ОЗК:

* обеспечение большей мобильности рабочей силы внутри предприятия благодаря ротации рабочих мест;
* большая удовлетворенность трудом;
* снижение уровня текучести кадров;
* сокращение потерь рабочего времени;
* повышение производительности труда;
* рост качества продукции.

В целом система ОЗК считается эффективной и перспективной, несмотря на ряд относительно негативных последствий. Повышение расходов на оплату труда в значительно степени компенсируется ростом гибкости использования рабочей силы и ее производительности. Немаловажно и то обстоятельство, что рабочие выражают все большее удовлетворение данной системой оплаты, считая ее более справедливой. Уровень оплаты при ОЗК зависит в большей степени от их способностей, целеустремленности, желаний, а не от стажа или необоснованных управленческих решений при расстановке кадров.

При этом работник лучше понимает и оценивает свой вклад в результативность производственного процесса, повышается степень ответственности. В конечно счете все это сказывается на росте качества продукции и общей производительности труда.

###### Участие работников в прибыли

Под системами участия работников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, полученной в результате повышения производительности или качества.

Участие в распределении прибыли – является сегодня широко распространенной системой вознаграждения. Развитие данной системы началось с попыток совершенствования организацией заработной платы наемных работников с целью усиления ее мотивационного воздействия на результаты труда. Для этого обосновалась возможность выплат из прибыли или дохода предприятия тем работникам, чей вклад в формировании прибыли предприятия был наиболее весом и очевиден. Однако использование систем участия в прибылях создает у работника заинтересованность в эффективной работе сегодняшнего дня, но не стимулирует учитывать в производственной деятельности долгосрочные перспективы развития организации. Она основывается на показателях общей или балансовой прибыли, которые отражают, прежде всего, результаты коммерческой деятельности организации (размер оборота, состояние рынков сбыта, уровень цен).

Существует ряд ключевых вопросов, от решения которых зависит эффективность реализации программ распределения прибыли: [21, c. 144]

* кто должен принимать участие в разработке и внедрении плана, как распределится степень участия в этих процессах между руководством и рабочим персоналом;
* какого размера подразделение будет охвачено планом;
* какой критерий будет использоваться для оценки трудового вклада.

Реальные изменения во взаимоотношениях между руководством организации и сотрудниками могут произойти только после успешного решения всех перечисленных вопросов. Такой подход к распределению прибыли может привести к фундаментальным изменениям в концепции, определяющей право собственности каждого сотрудника организации. В этом моменте и заложено основное стимулирующее начало подобных программ.

Участие в прибылях используется предпринимателями как средство, способствующее сохранению социального мира внутри организации, и как фактор повышения заинтересованности в её экономическом успехе. Системы участия в прибылях различаются по показателям, условиям выплат, кругу лиц, получающих эти выплаты. Эти системы имеют свои особенности в разных странах мира, что обусловлено историей развития экономики, менталитетом той или иной страны, традициями или обычаями трудовой жизни. Общим для всех является одно: раздел между организацией и наемными работниками дополнительной прибыли.

Особенность системы участия в прибылях состоит в том, что эффект от её применения сказывается не сразу, а через несколько лет после внедрения. Это можно объяснить психологическим действием привыкания, согласно которому наибольший эффект от принятого или не принятого воздействия достигается с течением времени. В то же время система участия в прибылях имеет свою специфику применения. Она обеспечивает высокий экономический и социальный эффект в тех случаях, когда работники обладают своевременной и точной информацией о деятельности организации. Система участия в прибылях будет недостаточно эффективной, если она охватывает не весь персонал организации.

Важной проблемой является также распределение прибыли между суммами, направляемыми на обеспечение системы участия в прибылях и на развитие производства. Малые суммы, отчисляемые администрацией на распределение между работниками, могут оказаться недостаточными для того, чтобы они чувствовали себя реально пользующимися прибылью организации. Выплаты же больших сумм сокращают расходы на развитие производства, что подрывает перспективность развития организации и грозит обернуться экономическими трудностями в недалёком будущем. Поэтому очень важно правильно распределять средства между воспроизводством и системами участия в прибылях.

По своей сути система участия в прибылях является элементом оперативного управления организацией, направленной на обеспечение получения прибыли. Работник разделяет наравне с собственником риск кратковременного снижения дохода, чтобы в будущем достигнуть более высоких результатов и компенсировать потери сегодняшнего дня.

Специфической формой участия в прибылях организации является бонус наличностью или бонус акциями. [21, c. 145]

Бонус – форма вознаграждения, суть которой заключается в определении системы участия персонала в прибыли прошлого года. Решающим для определения его размера являются экономические итоги финансового года. Руководство определяет размер выплаты, причем оплата во многих случаях непропорциональна динамике прибыли во избежание слишком больших скачков этой дополнительной денежной оплаты для сотрудников.

Преимущества бонусов в том, что их выплата дает сильную трудовую мотивацию и побуждает к высокопроизводительному труду даже отстающих работников, так как при расчете учитываются реально достигнутые результаты конкретного работника. Система выплаты бонусов достаточно гибка, их размеры колеблются в зависимости от количества персонала, на который они распространяются.

Текущие выплаты, будь то наличность или акции, производятся в конце отчетного периода. Корпоративная прибыль и индивидуальная деятельность – наиболее распространённая база для определения бонуса. Выплата бонуса может быть немедленной, отложенной или растянутой на 3 – 5 летний период.

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако, существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными. Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации.

## 1.4 Применение пирамиды Маслоу в современных условиях

Несмотря на очевидную красоту и логичность теории иерархии потребностей, сам А. Маслоу в своих письмах отмечал, что теория, сделавшая его знаменитым, применима к пониманию потребностей человечества в целом, как философское обобщение, но никоим образом не может использоваться в отношении конкретного индивидуума.

Тем не менее, несмотря на уверенность автора в неприменимости его теории к реальным людям, теория иерархии потребностей Маслоу пережила уже тысячи (а может быть – десятки тысяч) попыток применить ее к реальной жизни в качестве основы для построения системы мотивации и стимулирования труда. Ни одна из этих попыток не увенчалась успехом в силу индивидуальной и уникальной системы ценностей каждого человека. Действительно, голодный художник, испытывающий голод, т.е. «физиологическую потребность низшего уровня», не перестанет рисовать свои картины, т.е. удовлетворять «потребность высшего уровня». Таким образом, потребность высшего уровня не всегда является логическим (иерархическим) продолжением потребностей более низкого уровня.

Для разрешения «проблемы голодного художника» многие исследователи применяли различное выделение потребностей (мотивирующих факторов) в обособленные группы, но, так или иначе, подавляющее большинство авторов (Адамс, Портер, Лоуренс, Врум, Лок, Гриффин, Хакмен, Олдхэм и др.) приходит к выводу, что мотивирующие факторы, потребности и ожидания существуют параллельно, не противореча друг другу, а являясь взаимным дополнением, причем для каждого индивидуума сочетание факторов мотивации и потребностей уникально.

Для согласования идей, развивавших и дополнявших иерархическую теорию потребностей, стоит рассмотреть типичное состояние систем мотивации на предприятиях. Обилие теорий и подходов, имеющих некую общность, может быть интегрировано в некую единую понятийную систему только путем моделирования существующего состояния неких реальных объектов, что позволит выявить общую для всех теорий и подходов сущность, «отфильтровав» разногласия и разночтения. Для этого удобно использовать «пирамиду Маслоу», как наиболее полную с точки зрения концептуального или обобщенного описания потребностей.

В целях такого моделирования, позволяющего определить место и роль моральных и материальных стимуляторов, удобно применять «пирамиду Маслоу», повернутую на 90°. Это дает нам принципиально иное понимание задач систем мотивации персонала. При такой трансформации «пирамиды Маслоу» мы получим диаграмму количества (объема) потребностей, удовлетворяемых организацией с типовой системой оплаты труда. Обоснованием корректности такого подхода является то, что любая организация – суть отражение общества, для которого «пирамида Маслоу» справедлива, императив.

Параллельное мотивирование предусматривает придание системе управления таких характеристик, которые позволили бы любому работнику получать удовлетворение по всем категориям потребностей, указанным в теории Маслоу. Таким образом, противоречия между иерархическими теориями и теориями параллельности потребностей снимаются.

Несомненно, каждый работник имеет собственную систему ценностей, определяющую уникальный набор и соотношение мотивирующих факторов. Поэтому система мотивации в организации должна предоставлять работникам максимально широкий и гибкий выбор мотивирующих средств, в рамках которых каждый работник выбирает себе то, что для него обладает наивысшей ценностью.

Такой подход обычно сталкивается с недоумением менеджеров – «что же, вкладывать деньги и ресурсы в превращение организации в собес, или кружок Умелые руки?». Отнюдь нет. Цели системы стимулирования должны соответствовать целям предприятия, во-первых (и, если потребуется предприятию, должен быть создан кружок кройки и шитья), и, во-вторых, должны предусматривать обеспечение функций, процессов и процедур деятельности предприятия необходимыми и достаточными компетенциями. А в рамках привлечения и удержания компетенций необходимо предусматривать наиболее комфортные для работника условия труда – как с точки зрения удовлетворения потребностей «физиологических», так и по всему спектру пирамиды Маслоу.

Таким образом, основной задачей системы мотивации должно стать превращение «треугольника» перевернутой пирамиды Маслоу в прямоугольник, – т.е. придание равных стимулирующих весов всем факторам, влияющим на мотивацию человека в организации (Рис. 1.4.2). [24, c. 95]

При рассмотрении полученной модели (Рис. 1.4.2 и Рис. 1.4.3), задачи различных мероприятий, составляющих объект управления системы мотивации и стимулирования труда, проявляются со всей очевидностью. Более того, место и роль организационных, моральных и материальных факторов стимулирования труда может быть отражена графически.

Некоторые потребности могут и должны удовлетворяться только материально, что-то – только морально, но подавляющая часть потребностей может быть удовлетворена только комбинацией моральных (в т.ч. организационных, т.е. заведомо заложенных в системе управления) и материальных факторов. При этом важным является то, что различные категории работников должны мотивироваться по-разному.

Соотношение морального и материального стимулирования для бухгалтерии и отдела продаж должно быть принципиально различным. Определение этого соотношения лежит в тщательной формулировке целей конкретного подразделения или работника в разрезе общих целей компании. Поскольку работников – много, и целеполагание для каждого из них должно быть в русле общих целей организации, то логично предположить существование некой общей системы мотивации, применимой к каждому работнику. Факторы стимулирования и мотивации труда могут быть классифицированы по формулировкам потребностей в иерархии по Маслоу: [24, c. 105]

1. Потребность в самовыражении. Одна из наиболее критичных потребностей. Известно, что творчество является «метамотиватором» наравне с «поиском истины», «служением другим» и «опекой». Такие «метамотиваторы» необходимо держать под контролем, а еще лучше – управлять ими. Для решения этой задачи следует использовать:
* Организационные рычаги (линия 1), такие как вменение в обязанности топ менеджеров и творческих специалистов работы (участия) в составе комиссий, советов, комитетов или рабочих групп, ведение проектной работы;
* Нематериальные (линия 2) методы стимулирования персонала в части формирования клубов, кружков, команд, любительских театров и т.д. К сожалению, многие менеджеры не считают это эффективным вложением денег. Тем не менее, формирование общих целей (спортивных, соревновательных, созидательных, творческих и т.д.) существенно влияет на общий командный дух коллектива, сплачивает и мотивирует его;
* Материальные методы (линия 3) – стимулирование рационализации и изобретательства (блаженной памяти БРИЗ), кружков качества, поддержка при значимых событиях в жизни работника, подарки и т.д. При справедливой оценке творческого вклада работника его лояльность и стремление работать для компании существенно повышается.
1. Потребность в уважении и признании. В основном такая потребность существует у менеджмента компании, для которого движущей силой является статус. Характерно то, что основное мотивирующее (или демотивирующее) воздействие оказывает, в основном, сравнение с работниками соседнего предприятия, входящих в социальную группу респондента. В рамках управления этой потребностью следует применять:
* Организационные рычаги (линия 1), показывающие менеджеру возможность профессионального роста и достижения более высокого общественного положения (статуса), что является основным при стимуляции менеджеров;
* Нематериальные рычаги (линия 2), такие как название должности (статус), почетное членство в различных ассоциациях, публикации статей, использование на выставках как представителя компании, звания лучшего по профессии, грамоты и благодарности, путевки, социальная сфера и т.д.;
* Материальные методы (линия 3) – стимулирование активности работника, конкурентный уровень оплаты труда, поддержка при значимых событиях в жизни работника, подарки и т.д.;
* Имиджевые рычаги (PR, линия 4) – общий имидж компании, бюрократические аксессуары с наименованием либо знаком компании, статус работника успешного современного предприятия, престиж.
1. Потребность в принадлежности к определенной социальной группе, причастности, поддержке. Этот фактор важен для всех работников организации, при этом в сознании различных работников могут быть различные целевые социальные группы, к которым они хотели бы принадлежать. В рамках управления этим фактором применимы:
* Нематериальные рычаги (линия 2), такие как участие в управлении (пусть только видимое), система обратной связи с управленцами, встречи с руководством, участие в любительских или общественных движениях, творческих коллективах или коллективах по интересам, почетное членство в различных ассоциациях, публикации статей, использование на выставках как представителя компании, звания лучшего по профессии, грамоты и благодарности, путевки, социальная сфера и т.д.;
* Материальные методы (линия 3) – стимулирование активности работника, конкурентный уровень оплаты труда, поддержка при значимых событиях в жизни работника, подарки, материальная помощь в критические моменты жизни, страхование на существенные суммы, оплата лекарств и т.д.;
* Имиджевые рычаги (PR, линия 4) – общий имидж компании, статус работника успешного современного предприятия, престиж работы, корпоративные мероприятия и праздники;
* Организационные рычаги (линия 5) – информирование общественности о долгосрочных перспективах деятельности компании, обучение персонала, придание стабильности рабочим местам и перспектив профессионального роста.
1. Потребность в безопасности и защите. Важный фактор, существенно влияющий на лояльность работника, его приверженность организации и стойкость в критические периоды. Для управления этой потребностью требуется применять:
* Материальные методы (линия 3) – конкурентный уровень оплаты труда, позволяющий делать страховые материальные сбережения, «белая» зарплата (позволяющая привлекать долгосрочные кредиты – но это отдельная тема), поддержка при значимых событиях в жизни работника, подарки, материальная помощь в критические моменты жизни, страхование на существенные суммы, оплата лекарств и т.д.;
* Имиджевые рычаги (PR, линия 4) – общий узнаваемый общественностью имидж сильной и динамичной компании, прижизненный почетный общественный статус работника успешного современного предприятия и его поддержка, корпоративные мероприятия и праздники;
* Организационные рычаги (линия 5) – информирование общественности и коллектива о долгосрочных перспективах деятельности компании, обучение персонала, придание стабильности рабочим местам и перспектив профессионального роста.
1. Физиологические потребности. Основа для заключения трудовых соглашений. При этом необходимо понимать, что под термином «физиологические потребности» должно пониматься нечто большее, чем условия концлагеря или ИТУ. Цивилизация существенно увеличила те потребности, которые у Маслоу получили наименование «физиологических». Более того, существует разделение таких потребностей по странам и регионам. Для современного определения таких потребностей следует использовать понятие «социального статуса» работника определенной квалификации с учетом исторически сложившихся условий на конкретном рынке труда. Но это уже другая история, не входящая в круг рассматриваемых вопросов. Для управления этой потребностью следует:
* Формировать материальное стимулирование (линия 3) таким образом, чтобы средняя материальная оценка труда работника не была ниже существующей на рынке для специалиста его квалификации. Есть и иной подход, связанный с рыночным определением материальной составляющей мотивации. Если взять объем работ, требуемый компанией за 100%, то исполнение 75% должно оплачиваться в пределах среднерыночной стоимости специалиста. Иначе говоря, среднее исполнение (по объему и качеству) работ, должно соответствовать среднему уровню зарплаты такого специалиста. Резерв по объему работ, и, соответственно, оплаты труда позволит, создать здоровую конкуренцию и привлекать тех, кто готов выполнять 100 и более %, зарабатывая, при этом, больше, чем аналогичный специалист в другой компании.

# 2. Исследование мотивации специалистов отдела продаж красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис»

## 2.1 Организационно-управленческая характеристика ИК «Брокеркредитсервис»

ИК «Брокеркредитсервис» существует на финансовом рынке более 11 лет:

* 1995 год – год основания компании ИК «Брокеркредитсервис». В этом же году «БКС» получает первую лицензию на осуществление брокерской деятельности на рынке ценных бумаг и начинает обслуживать первых клиентов;
* 1998 год – компания становится членом Национальной Ассоциации Участников Фондового Рынка (НАУФОР), участником Российской Торговой Системы (РТС), членом секции фондового рынка ММВБ и Профессиональной ассоциации регистраторов, депозитариев и трансфер-агентов (ПАРТАД);
* 2000–2001 год – на пятом году существования компании Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг «БКС» включена в состав 20 крупнейших участников рынка ЦБ («группа-20»). ИК выданы лицензии Федеральной комиссией по рынку ЦБ на осуществление брокерской, дилерской, депозитарной деятельности и деятельности по доверительному управлению ЦБ без ограничения срока действия. И свое пятилетие компания отметила увеличением собственного капитала более чем в 3 раза и открытием первых трех филиалов в Иркутске, Омске и Красноярске. В 2001 году компания создает ООО «Брокеркредитсервис консалтинг» и побеждает в рейтинге активности Секции Фондового Рынка ММВБ НАУФОР, повышает рейтинг надежности компании до «А+» (очень высокая надежность);
* 2002–2003 – Компания занимает первое место в рейтинге банков и финансовых компаний по биржевому обороту с ЦБ. Проходит аккредитацию на Санкт-Петербургской Валютной Бирже. По итогам 2001 года компании присвоена категория «АА» (очень высокая надежность в рейтинге надежности НАУФОР), кроме того, компания занимает первые места среди ведущих Интернет-брокеров и ведущих операторов ФС ММВБ. Вводит в эксплуатацию технологию «Единого Брокерского Счета», с помощью которого клиенты компании могут осуществлять одновременно сделки на 3 площадках ММВБ (фондовая секция), ММВБ (госбумаги) и РТС – Газпром, увеличивает уставной и собственный капитал управляющего капитала почти в 5 раз, а собственного – в 6 раз и признается самым активным оператором рынка акций ММВБ и самым активным Интернет – брокером в 2002 году. В 2002 году компания побеждает во всероссийском конкурсе «Элита фондового рынка – 2002» и становится победителем конкурса на право управления накопительной частью пенсий российских граждан и внедряет технологию безбумажного документооборота между клиентом и компанией с использованием электронно-цифровой подписи;
* 2004 год – «БКС» становится акционером бирж ММВБ и РТС – по 2%, а оборот за 2003 год составил 1,2 трлн. руб., что в 2,7 раза превышает оборот за 2002 год. Группа ИК «БКС» зарегистрировала ООО «Межрегиональный специализированный депозитарий». РТС по результатам 2003–2004 года назвала компанию «Лучшим брокером Срочного рынка РТС» за наибольшее количество новых клиентов. А компания в свою очередь начинает предоставлять своим клиентам возможность торговать российскими и международными активами в одном терминале при помощи платформы QUIK, кроме того, внедряет новую технологию «VISA+БКС» для клиентов, которая позволяет в любой момент с помощью пластиковой карточки VISA использовать для оплаты денежные средства, «работающие» на брокерском счете. К 2004 году открывает еще 7 филиалов по России и регистрирут 4 ПИФа под управлением «БКС», вводит новые тарифные планы.
* 2005 год – число клиентов «БКС» превышает 10 000 – это рекордное значение для российского рынка, компания названа крупнейшей инвестиционной компанией по объему операций с ЦБ и крупнейшим посредником на фондовом рынке по итогам 2004 года. «БКС» начинает работать с западными партнерами, где была разработана новая единая торговая для работы на российском рынке и международном финансовых рынках – русифицированный BCS – Trader. Компания приобрела 0,8% акций РТС, увеличив свою долю в уставном капитале биржи до 2,8%. Объем торгов клиентов компании на ММВБ составляет 104,7 млрд. руб. – это исторический максимум по обороту. Компания привлекла рекордное количество клиентов, прирост клиентов составил более 20% с начала года, число постоянных пользователей системы QUIK за 2005 увеличилось на 16%. Компания вошла в категорию «АА+» (очень высокая надежность – первый уровень) в рейтинге НАУФОР. «БКС» вводит новые финансовые продукты. Зарегистрирована брокерская компания на Кипре BrokerCreditServis Ltd. Компания приступает к реализации специальных программ для частных лиц инвесторов. Начинает предлагать новые, уникальные на российском рынке услуги. Открывает первый «Магазина фондов» в Новосибирске, который предлагает клиентам широкую линейку продуктов управляющей компании. Компания BCS Limited получает аккредитацию на Лондонской фондовой бирже и становится первой российской компанией реализовавшей электронный доступ на LSE и все ведущие биржи России в одном терминале QUIK. Компания «БКС» побеждает в 4 номинациях регионального тура конкурса «Элита фондового рынка 2004», проводимого НАУФОР.

Исходя из приведенной хронологии, можно сделать вывод о том, что финансово-инвестиционная деятельность ИК «Брокеркредитсервис» в течение 11 лет проходила довольно успешно.

На протяжении нескольких последних лет компания занимает лидирующие позиции в России по оборотам с ценными бумагами. ИК «Брокеркредитсервис» оказывает широкий спектр услуг, включающий в себя операции с различными видами российских и зарубежных финансовых инструментов: интернет-трейдинг, управление активами, корпоративное финансирование, информационно-аналитическое сопровождение и финансовое консультирование. ИК «Брокеркредитсервис» вошла в категорию «АА+» (очень высокая надежность – первый уровень) в рейтинге НАУФОР.

Компания аккредитована на: Московской межбанковской валютной бирже, фондовой бирже «Российская торговая система», Сибирской межбанковской валютной бирже, фондовой бирже «Санкт-Петербург», Санкт-Петербургской валютной бирже. Является членом НАУФОР.

ИК «Брокеркредитсервис» является лауреатом национальной премии в области бизнеса «Компания года – 2006» в номинации «Инвестиционная компания года». «Компания года» является одной из самых престижных премий в деловом мире России.

Число клиентов ИК «Брокеркредитсервис» – 32500. Это рекордное значение для российского рынка. Компания «Брокеркредитсервис» названа крупнейшим брокером России по итогам 2006 года, согласно рейтингу РБК (http://rating.rbc.ru/articles/2007/01/19/31329887\_tbl.shtml? 2007/01/19/31329850). и занимает второе место в рейтинге «FORTS: лидеры по объему сделок в 2006 году».

В 2006–2007 годах в компании внедрены новые услуги: бесплатная отправка уведомлений об исполнении торговых и неторговых поручений по электронной почте и Email-SMS, возможность работы на срочном рынке РТС (FORTS) и международных площадках с «Единого брокерского счета», возможность дистанционного обучения на реальных торгах с помощью интернет-сервиса «Трейдерская курилка», возможность совершать операции с иностранными ценными бумагами через российского брокера.

В сентябре 2006 года учебный центр инвестиционной компании «Брокеркредитсервис» получил лицензию Департамента образования Правительства Москвы на осуществление образовательной деятельности и статус Негосударственного образовательного учреждения.

В группу компаний «Брокеркредитсервис» вошли:

ООО «Компания Брокеркредитсервис».

Деятельность: брокерское обслуживание, операции с различными видами российских и зарубежных финансовых инструментов, Интернет – трейдинг, управление активами, информационно-аналитическое сопровождение и финансовое консультирование.

ЗАО «Управляющая компания Брокеркредитсервис»

Деятельность: управление активами ПИФов, НПФов, пенсионными накоплениями российских граждан.

УК «БКС – Фонды недвижимости»

Деятельность: управление активами закрытых паевых инвестиционных фондов недвижимости. Компания создана для работы с широким спектром объектов недвижимости: строящаяся и готовая коммерческая и жилая недвижимость.

ООО «БКС Консалтинг»

Деятельность: оказание услуг финансового консультирования, в первую очередь – в сфере привлечения инвестиций в развитие российских предприятий, а так же финансового управления, в области слияний и поглощений, налогового планирования и развитие бизнеса.

BrokerCreditService (Cyprus) Limited – лицензированный в Евросоюзе брокер
Деятельность: компания оказывает широкий спектр услуг на территории Евросоюза, включающий в себя операции с различными видами финансовых инструментов – брокерское обслуживание, депозитарное хранение ценных бумаг и кастодиальные услуги, предоставление займов для операций с ценными бумагами, консалтинг.

Специализированный депозитарий ООО «МСД»

Деятельность: учет и хранение имущества, а также прав на ценные бумаги паевых инвестиционных фондов и негосударственных пенсионных фондов, депозитарное обслуживание, ведение реестров пайщиков ПИФов.

НПФ «Российский пенсионный фонд»

Деятельность: управление накопительной частью пенсии граждан РФ, добровольное пенсионное страхование граждан РФ.

ОАО «БКС Банк»

Деятельность: банк предоставляет услуги как физическим, так и юридическим лицам, включающие в себя РКО, вклады и депозиты для физических и юридических лиц, представление различных форм кредитов, факторинговые операции, операции с векселями и ценными бумагами и др.

ОАО «Первое российское страховое общество»

Деятельность: 35 видов страхования, широкий спектр услуг на страховом рынке России.

НОУ «Учебный центр БКС»

Деятельность: обучающие программы более чем в 50 городах страны, дистанционное обучение основам биржевой торговли.

«БКС-АйТи»

Деятельность: широкий спектр услуг по проектированию, разработке, и поддержке программных продуктов и информационных систем.

ООО «Компания Брокеркредитсервис» аккредитована на всех действующих российских торговых площадках (биржевых и внебиржевых) и предлагает своим клиентам брокерское обслуживание по следующим инструментам:

|  |  |
| --- | --- |
| Торговая площадка | Инструменты |
| ЗАО «Московская межбанковская валютная биржа» | Государственные ценные бумаги |
| ЗАО «Фондовая биржа ММВБ» | Акции, корпоративные и муниципальные облигации, а также облигации субъектов РФ |
| РТС – классический (внебиржевой рынок) | Акции («голубые фишки», акции 2-го эшелона) |
| РТС Board (внебиржевой рынок) | Низколиквидные акции |
| РТС FORTS (срочный рынок) | Фьючерсы на акции, индексы, валюту, опционы. |
| ОАО «Фондовая биржа РТС» | Акции («голубые фишки», акции 2-го эшелона) |
| Фондовая биржа «Санкт-Петербург» (совместно с РТС) | Акции ОАО «Газпром» |
| Фондовая биржа «Санкт-Петербург» (срочный рынок) | Срочные контракты на нефть и валюту |
| Санкт-Петербургская Валютная биржа | Муниципальные облигации г. Санкт-Петербурга. |

При принятии инвестиционных решений клиенты компании могут пользоваться услугами персонального финансового советника и аналитической службы Компании.

Наличие в компании собственного депозитария позволяет проводить сделки (в том числе и внебиржевые) в максимально короткие сроки с минимальными издержками.

Обладая разветвленной региональной сетью, компания «Брокеркредитсервис» проводит брокерские операции с акциями региональных эмитентов, не обращающимися на торговых площадках.

Головной офис компании «Брокеркредитсервис» расположен в г. Новосибирске. Компания имеет филиалы в крупнейших городах России и наиболее широко представлена в регионах – 29 офисов и сеть из 33 агентских пунктов. Офисы компании расположены в: Москве, Новосибирске, Альметьевске, Астрахане, Воронеже, Екатеринбурге, Иркутске, Казани, Калининграде, Краснодаре, Красноярске, Лениногорске, Нижнем Новгороде, Нижнем Тагиле, Омске, Перми, Ростове-на-Дону, Самаре, Санкт-Петербурге, Саратове, Ставрополи, Стерлитамаке, Сургуте, Тольятти, Томске, Тюмени, Уфе, Челябинске, Ярославле.

В каждом офисе компании клиент может получить весь спектр услуг на рынке ценных бумаг. Клиенты могут воспользоваться услугами дилинговых залов, оснащенных всем инструментарием, необходимым для принятия инвестиционных решений в режиме реального времени.

В городе Красноярске также действует филиал, осуществляющий свою деятельность на основании доверенности и агентских договоров, заключенных с группой компаний, входящих в ИК «Брокеркредитсервис».

Миссия компании:«Предоставление всем заинтересованным лицам на высочайшем уровне комплекса услуг на российских и международных финансовых рынках».

Общие положения Красноярского филиала.

Красноярский филиал общества с ограниченной ответственностью инвестиционной компании «Компания Брокеркредитсервис» создан в форме структурного подразделения ООО ИК «Компания Брокеркредитсервис» (зарегистрировано в новой редакции Новосибирской городской регистрационной палатой 25.10.99 года, регистрационный №ГР 2228, местонахождение: Россия, г. Новосибирск, ул. Мостовая, 3).

Полное фирменное наименование филиала:

Красноярский филиал общества с ограниченной ответственностью инвестиционной компании «Компания Брокеркредитсервис», сокращенное фирменное наименование: КФ ООО ИК «Компания БКС», филиал утверждается на весь период деятельности предприятия.

Местонахождение филиала: 660049, г. Красноярск, пр. Мира, 64

Юридический статус.

Филиал является структурным подразделением предприятия без права юридического лица, со своей печатью и наименованием.

Для достижения целей и обеспечения видов своей деятельности филиал имеет право от имени предприятия заключать сделки и приобретать имущественные и неимущественные права, быть ответчиком в суде, арбитражном и третейском судах. Заключение договоров и соглашений филиалом осуществляется по формам и тарифам, утвержденным директором предприятия.

Имущества и средства, переданные филиалу от предприятия во временное пользование являются полной собственностью предприятия, используются и расходуются только по согласованию с директором предприятия.

Взаимоотношения филиала с предприятием.

Филиал несет ответственность по обязательствам предприятия, а предприятие несет ответственность по обязательствам филиала, создан предприятием с целью выполнения уставных задач предприятия, развития и поддержания предприятия и самого филиала. Стратегия развития филиала, тактика деятельности по стратегическим вопросам и предоставление самостоятельности в решении оперативных вопросов и задач филиалу определяет и утверждает предприятие

Организация и управление филиалом.

Всей повседневной деятельностью филиала руководит директор, назначаемый директором предприятия и действующий на основании доверенности предприятия. Решение об увольнении принимается директором предприятия. Директор филиала, в целях выполнения уставных задач предприятия, получения доходов и прибыли, распоряжаясь средствами филиала, действует по доверенности, выдаваемой предприятием и несет полную юридическую и материальную ответственности за выполняемую работу.

Хозяйственно-финансовая деятельность. Фонды и прибыль филиала.

Для исполнения филиалом своих обязательств предприятие открывает расчетный рублевый счет по месту нахождения филиала. Операции по расчету осуществляются директором филиала на основании выданной предприятием доверенности. Филиал вправе самостоятельно заключать агентские договора, договора займа и депозитарные договора по формам и тарифам, утвержденным директором предприятия. Формирование фондов филиала и система оплаты труда руководителей и работников утверждается директором предприятия. Филиал не имеет самостоятельного (отдельного) баланса. Весь необходимый бухгалтерский учет обязательные отчисления в бюджет и внебюджетных фонды, предоставление обязательной отчетности в проверяющие и контролирующие органы осуществляются предприятием самостоятельно.

Основной деятельностью КФ ООО ИК «Брокеркредитсервис» является предоставление всем заинтересованным лицам комплексных услуг на международных финансовых рынках:

* Предоставление клиентам брокерских услуг профессионального участника рынка ценных бумаг, т.е. клиенты компании имеют возможность покупать и продавать ценные бумаги как на биржевом рынке (торговые площадки ММВБ, РТС\_СГК, ФБ «Санкт-Петербург»), так и на внебиржевом рынке (РТС). Кроме того, у клиентов есть возможность расширить диапазон торгуемых инструментов за счет доступа к американскому и европейскому рынкам акций, фьючерсов и опционов. Все сделки совершаются в режиме реального времени посредствам информационно-торговой системы «QUIK», при этом решения принимаются самим клиентом; Брокерское обслуживание на российском рынке ценных бумаг – одно из приоритетных направлений деятельности «Брокеркредитсервиса». Первые клиенты по брокерскому обслуживанию появились в Компании в начале 1996 года. В настоящее время компания является единоличным лидером рынка, как по количеству клиентов, так и по величине брокерских оборотов по ценным бумагам;
* Паевые инвестиционные фонды с различными стратегиями управления;
* Целевые накопительные программы, позволяющие выбирать портфель в зависимости от целей накопления;
* Управление накопительной частью пенсии;
* Индивидуальные стратегии доверительного управления активами негосударственных пенсионных фондов;
* Консультации специалистов, аналитическая поддержка, юридическое сопровождение сделок;
* Управление активами (Доверительное управление) – универсальная услуга ООО ИК «Компания Брокеркредитсервис». Она предназначена для инвесторов, которые не имеют времени и желания самостоятельно размещать денежные средства на рынке ценных бумаг, и хотели бы воспользоваться возможностью передать активы в управление профессионалам компании;
* Бесплатные аналитические и информационные материалы для клиентов компании, подписка на рассылку еженедельных обзоров о деятельности паевых инвестиционных фондов ЗАО «УК Брокеркредитсервис» (управление активами ПИФов, НПФов, пенсионными накоплениями российских граждан);
* Покупка/продажа паев в офисе компании на территории Красноярского края; весь спектр услуг на рынке ценных бумаг; возможность приобретения и погашения паев на вторичном рынке.
* Привлечение средств и займы под фиксированный процент.

На рисунке 2.2.2 представлена организационно-функциональная структура типового филиала.

Организационная структура филиала относится к линейно-штабной и включает в себя специально созданные при линейных руководителях подразделения, которые не обладают правом принятия решений и руководства каким-либо нижестоящим подразделением. Главная задача этих подразделений состоит в оказании помощи директорам филиалов в выполнении отдельных функций управления.
К штабным подразделениям в организационно-функциональной структуре филиала относятся департамент продаж, отдел по работе с клиентами, департамент внутреннего учета, отдел операций с ЦБ на биржевом рынке, отдел операций с ЦБ на внебиржевом рынке, отдел финансового консультирования и группа по работе с филиалами. Директора штабных подразделений наделены правами функционального руководства.

Данный тип структуры имеет определенные преимущества, заключающиеся в более глубокой и осмысленной подготовке управленческих решений, освобождении директоров филиалов от чрезмерной загрузки, кроме того, при наличии такой структуры предприятие имеет возможность привлечения специалистов и экспертов в определенных областях. Но при всех достоинствах линейно-штабной структуры существует ряд недостатков, отражающиеся на работе филиала: неясность в определении ответственности директоров филиала, так как решение поступает от вышестоящих руководителей (директоров подразделений), но сами они в процессе его реализации не участвуют, отсюда тенденция к чрезмерной централизации и сохранению высоких требований к высшему руководству, принимающему решение.

Структура ИК «Брокеркредитсервис» характеризуется широкой специализацией в работе, умеренным использованием формальных правил и процедур, частичной децентрализацией и участием в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе. Как известно, такие организации лучше взаимодействуют с новой ситуацией, быстрее адаптируются к изменениям внешней среды и в целом являются более гибкими. Кроме того, в отсутствии ясных оценок и стандартов работниками больше движет самомотивация и внутреннее вознаграждение.

Дивизиональный тип структуры «Брокеркредитсервис» характеризуется рыночной департаментизацией в отношении географических районов оказания услуг, кроме того, группирование работ осуществляется и вокруг конечного пользователя. Центральный офис компании, располагающийся в Новосибирске, имеет в наличии относительно автономные филиалы и агенты по всей России и за рубежом (30 филиалов и 33 агента). В каждом филиале имеется назначенный директор с полной ответственностью за контролем оказания высококачественного сервиса и полного набора финансовых услуг в данном регионе. Таким образом, структура организации направлена на концентрацию усилий вокруг конечного результата, что улучшает координацию функционального обслуживания в целом и облегчает интеграцию внутри ответственного за него подразделения, группа людей становится более сплоченной, а повышение ответственности руководителя филиала способствует развитию децентрализации, инициативы и автономии.

Тип данной организации по взаимодействию с человеком является корпоративным. Благодаря объединению ресурсов, в первую очередь людских, корпорация как форма организации совместной деятельности людей предоставляет и обеспечивает возможность для самого существования и воспроизводства той или иной социальной группы. Помимо объединения ресурсов главным орудием «Брокеркредитсервис» в борьбе за лидерство является монополия на информацию. Благодаря чему компания стремится стандартизировать свою деятельность и ее результаты, не допускать разрушительной для нее внутренней конкуренции. Субъектом интереса в компании является сам коллектив и сама организация. У каждого работника компании есть свои личные интересы и цели и компания дает им некоторую гарантию и помощь в осуществлении и реализации своих целей, но чтобы получить гарантию от организации на помощь, специалист должен хорошо работать и доказать, что он достоин награды. В ответ на это организация берет на себя ответственность за каждого члена компании. Здесь доминирует лояльность высшего руководства.

В настоящий момент в КФ ООО ИК «Брокеркредитсервис» сложилась структура, при которой задействованы 15 специалистов на следующих вакансиях: директор филиала (1 чел.), в отделе продаж – начальник отдела продаж (1 чел.), менеджер по розничным продажам (2 чел.), менеджер по прямым продажам (1 чел.), в операционном отделе – начальник операционного отдела (1 чел.), специалист по работе с ВИП клиентами (1 чел.), специалист по внутреннему учету операций (1 чел.), специалист по работе на биржевом рынке (1 чел.), специалист по работе на внебиржевом рынке (1 чел.), финансовый консультант (1 чел.), бухгалтер-кассир (1 чел.), секретарь (1 чел.), системный администратор (1 чел.) и хоз. работник (1 чел.). и операционный отдел.

Для характеристики эффективности функционирования компании в целом хотелось бы привести основные финансовые показатели:

Таблица. 2.2.1 Финансовые результаты деятельности ИК «Брокеркредитсервис» (в тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2001 год | 2002 год | 2003 год | 2004 год | 2005 год | 2006 год |
| Чистая прибыль | 7 149 | 5 013 | 10 376 | 8 496 | 40 432 | 58 117 |
| Собственные средства | 43 589 | 332 734 | 343 414 | 351 660 | 391 836 | 449 610 |
| Активы компании БКС | 210 000 | 517 871 | 878 307 | 1 209 478 | 3 364 291 | 7 758 456 |

Динамика финансовых показателей представлена в Приложении 1

Совокупный оборот компании за 2006 г. составил 12,6 трлн. руб., что в 4 раза превышает

Оборот за 2005 год (3,22 трлн. руб.).

Доля БКС на ММВБ в 2006 году – 13%.

Число привлеченных клиентов – 32500.

Количество пользователей QUIK – 10000

Собственный капитал на конец 2006 года: 449,6 млн. руб.

Активы под управлением на конец 2006 года: 7,76 млрд. руб.

Из приведенных показателей можно отметить положительную динамику и их рост по сравнению с 2005 годом: собственный капитал компании вырос почти на 58 млн. руб., а активы под управлением компании возросли более чем в 2 раза.

Анализируя внешнюю среду компании необходимо сказать о конкурентах и конкурентных преимуществах ООО ИК «Брокеркредитсервис».

К основным конкурентам ООО ИК «Брокеркредитсервис» на региональном уровне (по мнению руководства самой компании) относятся: ОАО «БД Открытие», Красноярское представительство, ООО «Дельта Финанс», ОАО ИБ «Кит Финанс», ООО «РодонИнвест» ЗАО «ФИНАМ», ОАО «УТРЕЙД», ЗАО «Инвестиционно-финансовая компания АВМАР», ООО «СМ. Холдинг», «Тройка Диалог» представительство в г. Красноярске.

Основными конкурентными преимуществами инвестиционной компании «Брокеркредитсервис» являются:

* Одни из самых низких в России тарифов на брокерское и депозитарное обслуживание, как для начинающих, так и для профессиональных игроков;
* Широчайшие возможности для совершения сделок с «плечом», в том числе и «короткие продажи» практически всех российских «голубых фишек». Минимальная плата за перенос «плеча» (как денежного, так и бумажного);
* Бесплатная аналитическая и информационная (новости от агентства «Интерфакс» в реальном времени) поддержка для клиентов Компании;
* Индивидуальный подход. С каждым клиентом компании проводится индивидуальная работа – разъяснения и консультации отдела клиентского сервиса, аналитиков и трейдеров, открытие брокерского счета и счета депо, юридическое и депозитарное сопровождение сделок, выбор наиболее приемлемой схемы взаимодействия и комиссионных выплат;
* Возможность одновременно торговать ценными бумагами на всех российских биржах при помощи единой системы интернет-трейдинга;
* Оплата всех услуг клиентом производится по окончании месяца, а не каждый день;
* Гибкая тарифная политика;
* Удаленный бэк-офис для брокерских компаний, обслуживающих собственных клиентов;
* Минимизированы сроки ввода-вывода денежных средств, а также переводы с одной биржи на другую;
* Большой опыт и программа обучения для начинающих инвесторов;
* Предоставление торговых мест в дилинговых залах во всех офисах Компании.

Потребителями ИК являются как корпоративные компании и холдинги, так и частные инвесторы со средним и высоким доходом в возрасте от 30 лет, сейчас появляется все больше клиентов в возрасте от 20 лет.

Таким образом, можно сказать, что ООО ИК «Брокеркредитсервис» обладая организационной структурой, в целом отвечающей всем необходимым требованиям компании, осуществляет достаточно эффективную финансовую деятельность, занимая при этом стабильную, удерживая достаточно высокую позицию на инвестиционно-финансовом рынке.

##

## 2.2 Исследование мотивации специалистов отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис»

Проблема: отсутствие формализованной системы мотиваций.

Цели:

* определить характер мотивационных аспектов работников отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис»;
* выявить основные недостатки существующей системы компенсаций, препятствующих повышению эффективности бизнеса;

Задачи:

* диагностика основных мотивационных характеристик персонала отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис»;
* выявление причин неудовлетворенности сотрудников действующей системой мотивации.

Предмет анализа: мотивация работников отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис».

Объект анализа: сотрудники отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис».

Характеристика объекта исследования: отдел продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис» включает 4 человека:

* + начальник отдела продаж (1 человек);
	+ менеджер по розничным продажам (2 человека);
	+ менеджер по прямым продажам (1 человек).

Менеджер по розничным продажам занимается привлечением клиентов (физических лиц) на услуги компании, заключением и ведением сделок с последующим обслуживанием этих клиентов.

Менеджер по прямым продажам ответственен за привлечение клиентов (юридических лиц и нерезидентов) на услуги компании, заключение и ведение сделок и передачу этих клиентов на последующее обслуживание к специалисту по работе с ВИП клиентами.

Для исследования мотивации работников КФ были выбраны следующие методы, представленные в таблице 2.2.1

Таким образом, с учетом выбранных методов исследование мотивации работников клиентского отдела должно проходить в несколько этапов:

1. Анализ имеющихся в филиале документов, касающихся мотивации сотрудников;
2. Разработка вопросов и проведение интервью с начальником отдела продаж о проблемах мотивации персонала отдела;
3. Разработка и проведение анкетирования персонала, а также анализ полученных результатов.

Данное исследование позволит определить характеристики мотивации персонала отдела продаж в Красноярском филиале.

Таблица. 2.2.1. Методы исследования мотивации работников отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис»

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Предназначение |
| 1. Анализ документов | * выявление недостающей документации
 |
| 2. Полуформализованный опрос руководителя отдела | * выявление причин и проявлений проблемы
 |
| 3. Анкетирование сотрудников | * определение структуры мотивации и факторов удовлетворенности трудом;
* выявление личных трудовых ценностей работников отдела продаж
 |

Прежде всего, исследование позволит оценить существующее в организации отношение к протекающим процессам и поможет понять, какие мотивы движут сотрудниками филиала в настоящий момент. Главной для нас будет информация, полученная в результате исследования мотивации, которая затрагивает отношение персонала к таким аспектам, как:

* позиция компании на рынке и ее конкурентоспособность;
* лояльность к компании и ее руководству;
* понимание целей и задач, стоящих перед компанией, отделом и конкретным сотрудником;
* отношение к работе и другим сотрудникам;
* удовлетворенность условиями труда, содержанием работы;
* удовлетворенность возможностью реализовать свои способности и проявлять инициативу;
* перспективы карьерного роста;
* факторы, помогающие или мешающие достижению лучших результатов;
* оценка и пожелания по существующей системе мотивации и стимулирования труда.

Результаты проведенного исследования мотивации персонала отдела продаж Красноярского филиала ИК представлены ниже.

1. Анализ имеющихся в филиале документов, имеющих отношение к мотивации

Анализ документов ИК «Брокеркредитсервис», действующих по состоянию на конец 2006 года, представлен в таблице 2.2.2

Из анализа документов ООО ИК «Брокеркредитсервис», касающихся мотивации, видно, что в организации по состоянию на конец 2006 года существует в общем очерченная структура, а также прописаны должностные инструкции для каждого сотрудника и отдела, при этом часть необходимой документации, например, положения о заработной плате и премировании, отсутствует.

Исходя из проведенного анализа документов можно выявить проблемные зоны в менеджменте управления персоналом Красноярского филиала в области мотивации:

* имеющаяся документация большей частью является формальностью и довольно слабо регулирует деятельность сотрудников;
* отсутствуют прописанные положения о заработной плате и премировании, что грозит со стороны работников непониманием того, за что именно им платят заработную плату, поэтому деньги теряют свою стимулирующую функцию. Кроме этого, нет положений о планировании карьеры, которые способны служить мотивирующим фактором, особенно, если у работников развиты потребности признания.

Таблица 2.2.2**.** Анализ документов ИК «Брокеркредитсервис», касающихся мотивации по состоянию на конец 2006 года

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Наименование документа | Содержание |
|  | Организационная структура | отсутствует |
|  | РегламентКрасноярского филиала | прописаны существующие в компании отделы и занимаемые в них сотрудниками должности, с присвоением определенных категорий и зарплаты, общие положения о приеме и увольнении работников |
|  | Положение оКрасноярском филиале |
|  | Должностные инструкции | включают общие положения, права и обязанности каждого сотрудника |
|  | Положения по отделам | включают общие положения, функции отдела, его структуру и взаимосвязь с другими отделами филиала и компаниями, входящими в группу компаний «Брокеркредитсервис» |
|  | Положение о заработной плате | отсутствует |
|  | Положение о премировании | отсутствует |
|  | Социальные программы | отсутствуют |
|  | Положение об аттестации и оценке персонала | прописаны сроки и места проведения аттестации, критерии оценки аттестуемого |
|  | Программа кадрового резерва | отсутствует |
|  | Положение о планировании карьеры сотрудников | отсутствует |
|  | Положение о приеме на работу сотрудников | отсутствует |
|  | Положение об организационной культуре компании | отсутствует |
|  | Положение о повышении квалификации работников компании | прописаны сроки повышения квалификации специалистов |

2. Интервьюирование начальника отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис».

Следующим этапом исследования стало проведение полуформализованного интервью с начальниками отдела продаж Красноярского филиала, в ходе которого были заданы вопросы, указанные в Приложении 2.

В результате проведенного интервью была получена следующая информация о структуре отдела, его функциях, способах коммуникаций внутри филиала и группой компаний «Брокеркредитсервис», а также сложностях, возникающих при работе сотрудников отделов.

В отделе продаж работают три специалиста и начальник отдела, два из них занимаются розничными продажами в офисе компании, один – прямыми продажами услуг компании корпоративным клиентам и юридическим лицам.

Основная функция отдела продаж – привлечение клиентов на услуги компании.

Основным результатом деятельности отдела продаж является заключение клиентом договора на получение услуг от компании.

Показателями эффективности работы, как отдела, так и менеджеров являются количество привлеченных клиентов и объем привлеченных денежных средств, переданных клиентами в управление компании.

Денежная компенсация менеджеров отдела продаж состоит из двух частей: фиксированного оклада и комиссионных (7%) от объема дохода, полученного компанией с клиента в течение 12 месяцев с момента заключения договора. На испытательном сроке менеджер получает меньший оклад и должен выйти на запланированный уровень количества клиентов и объема привлеченных активов.

Однако, существующая система денежного вознаграждения построена таким образом, что менеджеры получают переменную часть оплаты (т.е. ту часть, которая должна стимулировать результативность работы) за результат (доход от клиента), который от них совершенно не зависит, а является результатом работы других сотрудников, а именно управляющих активами. Таким образом, система компенсаций менеджеров отдела продаж (также как и руководителя отдела продаж) не завязана на результативность собственной деятельности, и, следовательно, не является системой стимулирования эффективности труда.

Денежное вознаграждение руководителя отдела продаж запутана и не связана с результативностью работы руководителя как управляющего отделом, не стимулирует руководителя на совершенствование технологий продаж, обучение менеджеров, постановки системы контроля и планирования деятельности отдела.

Кроме того, в ходе интервью с начальником отдела продаж была получена информация о том, что 20% годового финансового результата филиала отводится компанией на премирование и выплату бонусов сотрудником филиала по итогам работы за год. При этом бонусы выплачиваются один раз в год. Бонусы начисляются по результатам деятельности всего отдела, а не сотрудника в отдельности и распределяются между сотрудниками отдела поровну. Такая система выплаты бонусов, по мнению директора филиала, мотивирует сотрудников отдела к сплоченной работе.

Данная «система» компенсаций в отделе продаж требует кардинального пересмотра и изменения в сторону привязки получаемого вознаграждения к результативности собственной функциональной деятельности, к эффективности решения задач каждого специалиста в отдельности.

Обучение и повышение профессионального уровня также может рассматриваться как один из элементов корпоративной системы мотивации труда. Повышение квалификации специалистов филиала в основном идет как через самообразование и накопление собственного опыта, так и через такие формы организации обучения, как внутрикорпоративные семинары и тренинги, наставничество, участие во внешних обучающих программах. Но в компании не налажена систематическая работа по аккумуляции профессионального опыта и трансляции профессиональных знаний и умений. Данное положение вещей представляет определенную угрозу для компании, так как при увольнении профессиональных сотрудников весь их накопленный опыт и знание клиентов уходят из компании безвозвратно. Компания в этом случае теряет не только сотрудника и, частично, клиентов, но также интеллектуальный потенциал накопленных знаний.

Но, не смотря на слаженную и систематическую систему обучения, у менеджеров по продажам нет ясного понимания своих профессиональных перспектив и понимания возможности карьерного роста и продвижения в компании, что приводит к демотивации менеджеров после 6–7 месяцев работы, к высокой степени неудовлетворенности собственным трудом и положением в компании.

Система социальных льгот представлена в виде социального пакета, включающего возможность оплачиваемого отпуска, разовых компенсаций ко дню рождения, нормированного рабочего дня. Отсутствуют категории в социальном пакете, нет медицинской страховки и страхования жизни, компенсаций за занятия спортом и укрепления здоровья, транспортных компенсаций, компенсаций за использование мобильного телефона.

Отношение специалистов к социальному пакету в основном нейтрально-положительное, отсутствие некоторых составляющих социального пакета воспринимается спокойно и достаточно равнодушно. Только некоторые специалисты говорили о необходимости медицинского страхования.

В компании существуют общепринятые правила и нормы поведения. Работники филиала вежливы и приветливы друг с другом. Некоторые из них были знакомы задолго до того, как пришли работать в компанию «Брокеркредитсервис». Работники компании чтят и уважают свои традиции, такие как совместное празднование различных мероприятий, в том числе, дни рожденья сотрудников, привлечение новых крупных клиентов и т.д.

В целом, работа отдела строится в частности на корпоративном духе работников и взаумоуважении.

3. Анкетирование сотрудников отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис».

На третьем этапе исследования проводилось анкетирование работников отдела продаж с использованием следующих анкет:

1. Анкета для определения структуры мотивации, факторов удовлетворенности качеством трудовой жизни.
2. Анкета для определения личных трудовых ценностей работников отдела продаж.

Анкеты представлены в Приложении 3.

Удовлетворенность трудом является оценочным элементом отношения к труду и связана с внутренним состоянием работника в процессе выполняемой работы и с его субъективной оценкой собственной трудовой деятельности. Удовлетворенность трудом слагается из следующих компонентов:

* удовлетворенность базовыми условиями труда (уровень и система заработной платы, санитарно-гигиенические условия труда, качество и уровень организации работ и управление рабочим процессом, защищенность работника и уверенность в будущем);
* удовлетворенность содержательными условиями труда (важность и содержательность работы, результативность работы, условия для профессионального роста и развития, отношения в рабочей группе как возможность удовлетворения социальных потребностей).

Как показывают исследования трудовой деятельности, удовлетворенность трудом является важнейшим, но неоднозначным фактором повышения производительности и эффективности труда. Снижение удовлетворенности собственным трудом отрицательно влияет на эффективность работника, приводя к негативным последствиям в кадровом обеспечении бизнес-системы: фактам текучести кадров, ухудшении трудовой и производственной дисциплины, прогулам и невыходам на работу, фактам небережного отношения к имуществу компании вплоть до прямого воровства и т.д.

С другой стороны, полностью удовлетворенный работник – плохой работник, у него отсутствует стремление к совершенствованию (профессиональному и личностному), снижается напряженность мотивационной энергии, ухудшается заинтересованность в результативности собственного труда.

Таким образом, удовлетворенность трудом у работников должна быть не максимальной, а оптимальной. Для целей повышения эффективности труда определенный уровень неудовлетворенности у работников (особенно в области содержания работы) должен присутствовать.

Результаты оценки удовлетворенности трудом персонала компании можно сравнивать со следующими нормами (в соответствии с методом оценки мотивации работников по стандартам ISO 9000):

– высокий уровень удовлетворенности – 3 балла (при максимальном уровне в 5 баллов),

– нормальный уровень – от 2 до 3 баллов;

– снижена удовлетворенность – от 0 до 2 баллов;

– необходимы срочные меры по повышению удовлетворенности – менее 0 баллов.

Менеджеры по продажам явно неудовлетворенны условиями для профессионального роста и развития (0,4 балла) и есть неудовлетворенность содержанием работы (1,4 балла). Удовлетворенность условиями рабочего места у менеджеров по продажам связано с тем, что они находятся в офисе в зоне, так называемого, бизнес-центра, где рабочие места и бытовые условия действительно хорошие.

Если рассматривать факторы удовлетворенности трудом как некоторые «нити», которые связывают сотрудника и компанию, то таких толстых и надежных «нитей» у сотрудников филиала осталось мало: это содержание работы (что не зависит от самой компании, а зависит от характера работы), отношения в рабочей группе (психологическая атмосфера) и все. Факторы – «нити» удерживающие сотрудника и зависящие от компании (такие как система вознаграждения, условия труда, условия для профессионального роста и развития, защищенность и безопасность) очень тонкие и не очень надежно удерживают сотрудников.

Необходимо менять политику компании в отношении к специалистам, «утолщать» те «нити», которые зависят от компании и могут быть изменены достаточно быстро.

Для руководства компании необходимо также обратить внимание на низкие оценки удовлетворенности системой управления рабочим процессом (1,2 балла). Такая оценка менеджмента компании свидетельствует о проблемах с регулярным менеджментом и проблемами в плане организационного порядка.

Вторым шагом при проведении анкетирования сотрудников отдела продаж стало выявление основных трудовых ценностей работников и структуры их трудовой мотивации. Исследование проводилось в соответствии с теорией иерархии потребностей Маслоу и с теорией трудовой мотивации Герцберга.

Трудовые ценности (то есть то, что является важным, ценным для работника, что побуждает его к труду) также можно разделить на базовые («гигиенические») факторы (т.е. факторы, снижающие неудовлетворенность трудом, но не мотивирующие на эффективную работу) и содержательные факторы (мотиваторы), благоприятное изменение которых повышает степень удовлетворенности работника, а неблагоприятное – снижает ее, но практически не вызывает неудовлетворенность. Эти факторы в основном определяются содержанием работы, то есть являются внутренними по отношению к работнику, и на них он может влиять. К ним относятся: личностный и профессиональный рост, содержание работы, самостоятельность и ответственность, признание со стороны коллег, результаты работы. Таким образом, наблюдается тесная связь между мотивацией и ценностями работника, влияние структуры ценностей на структуру трудовой мотивации.

Результаты анкетирования, наглядно представлены на Диаграмме.2.2.2.

На диаграмме видно, что для сотрудников филиала приоритетными являются ценности профессионального роста и развития (100%), затем высокой заработной платы (82%), содержательность работы (80%), самостоятельность в работе (60%).

В филиале работают сотрудники с современным типом трудовой мотивации и прогрессивной структурой трудовых ценностей этики.

Преобладание ценностей, связанных с собственным ростом, содержательностью работы и самостоятельностью характерно для работников интеллектуального труда и высокопрофессиональных (или стремящихся таковыми стать), а ценность высокой заработной платы говорит о том, что они прекрасно адаптированы к современным рыночным условиям. Структура трудовых ценностей свидетельствует о том, что данные сотрудники действительно являются теми изменившимися работниками, о которых шла речь выше. Соответственно, для них необходима современная система отношений с компанией, новая система компенсаций, направленная на удовлетворение потребностей работников в личном профессиональном и карьерном росте, в возможности получать достойную заработную плату, в возможности ощущать на себе заботу компании.

Для определения проблем по результатам проведенного анкетирования сотрудников необходимо сравнить результаты определения степени удовлетворенности работников отдела различными факторами труда в организации (анкета №1), которые характеризуют существующие условия труда в компании, с результатами определения трудовых ценностей специалистов филиала (анкета №2).

Итак, проведенное анкетирование работников отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис» позволяет сделать следующие ключевые выводы:

В компании, которая переживает период быстрого роста, наблюдаются типичные проблемы в области регулярного менеджмента:

– недостаточно развитая система организационного порядка, отсутствие определения и фиксации во внутренних документах компании правил, норм и стандартов производственного и корпоративного поведения сотрудников;

– недостаточная разработанность регламентов организационного порядка приводит к недостаточной управляемости компании, к неудовлетворенности сотрудников организацией рабочего процесса. Данное утверждение является рабочей гипотезой, т. к. основной темой данной работы было совершенствование системы мотивации, а проблемы в системе управления компанией не подвергались более тщательному исследованию. Для выявления проблем и «узких» мест и предоставлении обоснованных рекомендаций необходимо проведение специальной работы, целью которой была бы оптимизация и совершенствование менеджмента в компании.

**2.3 Ключевые результаты исследования мотивации работников отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис»**

Результатом исследования мотивации работников отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис» тремя выбранными методами (анализ документов, интервью руководителя отдела и анкетирования персонала) является определение проблем мотивации сотрудников филиала, которые представлены в таблице 2.3.1

Таблица 2.3.1. Проблемы в системе мотивации сотрудников отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис»

|  |  |
| --- | --- |
| Проблемы | Этап анализа |
| 1. Отсутствие четких критериев дифференциации заработной платы
 | 1,2,3 |
| 1. Отсутствие признания важности выполняемой работы
 | 2,3 |
| 1. Отсутствие системы поощрения и премирования работников
 | 1,2,3 |
| 1. Отсутствие интереса к работе
 | 3 |
| 1. Отсутствие профессионального стимулирования
 | 1,3 |
| 1. Отсутствие работающей программы социальной поддержки работников компании
 | 1,2,3 |
| 1. Непонятны, не сформулированы объективные критерии оценки результатов
 | 2,3 |

Примечание: Этапы анализа:

1 – анализ документов;

2 – интервью руководителя;

3 – анкетирование сотрудников.

Далее более полно охарактеризуем проблемы мотивации работников филиала, представленные в таблице 2.3.1

Существующая система компенсаций в отделе продаж не стимулирует результативность деятельности менеджеров по продажам, т. к. размер переменных (побудительных) выплат впрямую не зависит от результативности их деятельности.

Отсутствие четкой и прописанной стратегии в перспективах продвижения менеджеров по карьерной лестнице внутри компании приводит к демотивации сотрудников отдела, к снижению (со временем) эффективности их работы и к уходу из компании (причем уходят, как известно, не самые худшие).

В компании отсутствует положение о заработной плате, в результате чего отсутствуют четкие критерии установления и дифференциации заработной платы работников.

Не смотря на то, что руководители отделов способны перечислить возможные критерии оценки работы своих сотрудников (отсутствие жалоб со стороны клиентов, отсутствие оттоков клиентов, число привлеченных клиентов, удовлетворенность потребности клиентов в информации и проч.), эти критерии не используются при расчете реальной заработной платы специалистов. У работников нет четкого понимания того, за что они получают заработную плату, какие их поступки могут повлиять на повышение их заработной платы, статуса, улучшение отношения к ним руководства. Не сформулированы критерии оценки работы сотрудников.

У работников нет стимула более качественно и быстро выполнять работу, в том числе, в связи с отсутствием положения о премировании работников.

При функционировании компании руководством филиала не признается важность выполняемой менеджерами одела продаж работы. Отсутствует не только материальное признание важности работы (заработная плата не дифференцирована), но нет и дифференциации в отношении руководства. Так сотрудника, который в данный момент занимается поиском клиентов, способных потенциально принести крупный доход компании, могут отвлечь на выполнение простейшей рутинной работы, например, рассылкой различной корреспонденции.

Должностные инструкции сотрудников филиала являются формальностью, а их исполнение не отслеживается руководством. Поэтому зачастую процесс реализации функций работников и отделов затягивается, не смотря на то, что функции отделов и способы их взаимодействия прописаны.

Отсутствие работающей программы социальной поддержки работников компании, предполагающей осуществление различных социальных выплат, таких как оплата санаторных путевок в случае заболевания сотрудников, выплата денежных компенсаций при происшествиях в семье работников, приводит к тому, что осуществляемые подобные выплаты воспринимаются работниками как одноразовые акции и не рассматриваются в качестве дополнительного поощрения за выполнение своих обязанностей.

В связи со всеми вышеперечисленными проблемами работники не стремятся к привлечению новых клиентов, действуют по проработанной схеме, не ищут новых способов привлечения клиентов, соответственно не стремятся к оптимизации своего труда.

Увеличение объемов происходит как бы само собой, за счет сложившегося имиджа компании, но этот «конек» действует не достаточно эффективно в долгосрочной перспективе. Сложившаяся система мотивации может негативно отразиться на финансовых результатах филиала и компании в целом, т. к. именно от эффективной работы специалистов отдела продаж зависит рост результатов компании и удержание лидирующих позиций на финансовом рынке.

Исследование проблем мотивации работников Красноярского филиала инвестиционной компании «Брокеркредитсервис» имеет определенное практическое значение: анализ документов, интервьюирование руководителя и анкетирование сотрудников филиала позволили выявить наиболее значимые в настоящий момент проблемы в системе мотивации сотрудников Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис», а также определить приоритетные направления решения указанных проблем.

**3. Совершенствование системы мотивации работников отдела продаж красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис»**

## 3.1 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации работников отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис»

В результате проведенного исследования мотивации работников Красноярского филиала ИК становится ясно, что для более эффективного функционирования специалистов необходимо осуществление ряда мероприятий, направленных на совершенствование существующей системы мотивации.

Для совершенствования существующей системы мотивации необходимо создание мотивационной программы. На этапе анализа была обобщена полученная информация о существующей системе мотивации, выделены основные факторы труда, вызывающие неудовлетворенность у сотрудников филиала, а также преобладающие трудовые ценности сотрудников филиала.

Для более эффективного совершенствования существующей системы мотивации необходимо максимально использовать имеющиеся в организации позитивные моменты и постараться наиболее оперативно устранить факторы, вызывающие наибольшую неудовлетворенность у работников отдела продаж.

Разработка программы совершенствования системы мотивации будет осуществляться, основываясь на следующих принципах:

* устранение перечисленных выше проблем;
* оптимального совмещения материальных интересов сотрудников и принципов компенсационной политики компании;
* экономическая эффективность;
* способствовать развитию таких качеств сотрудников как, творческий подход и активный поиск дополнительных возможностей для бизнеса;
* конкурентоспособности, способности привлекать человеческие ресурсы, необходимые для достижения бизнес-задач организации.

На этапе внедрения мотивационной программы необходимо:

составить конкретный план действий;

определить этапы реализации плана и назначить ответственных за каждый этап;

* 1. быть последовательным:
* новые методы поощрения и наказания должны вступать в действие с определенного момента, о котором должно быть заявлено заранее и еще раз подтверждено в момент наступления их действия. То же должно относиться и к их отмене;
* новые методы поощрения и наказания должны распространяться только на действия сотрудников, осуществленные с момента официального объявления о начале действия новой мотивационной программы.
	1. осуществлять контроль за самим внедрением.

В процессе внедрения мотивационной программы могут возникнуть следующие сложности: [26, c. 21]

* отсутствие реально достижимых целей;
* отсутствие у сотрудников необходимых инструментов для решения поставленных задач;
* некорректные действия руководства;
* двоевластие (расхождения в требованиях руководителей);
* низкая активность организации в использовании таких инструментов, как маркетинг, промо-акции, рекламная активность;
* невостребованность товара или услуги на рынке;
* негативный имидж компании;
* неблагоприятный психологический климат;
* отсутствие авторитета руководства.

Мотивирующее действие необходимо формировать следующим образом: [7, c. 30]

1. Необходимо указать желаемый результат и критерии его оценки.
2. Необходимо указать «мотивационный пакет» и условия его получения (целиком или с усиленными отдельными элементами).
3. Если в мотивационном пакете есть предложения, позволяющие сотруднику удовлетворить его потребности (то есть, нечто привлекательное для него), сотрудник будет стремиться приложить усилия для их получения. То есть у него будут мотивы (причины) действовать в обозначенном направлении. Значит, предложения будут иметь мотивационную силу.
4. Мотивирующий эффект будет тем сильнее, чем более точно будет найдена возможность удовлетворить наиболее значимые потребности сотрудника и чем реальнее он видит возможность их достижения (получения).
5. Сотрудник сравнивает полученную мотивационную компенсацию с ожиданием.
6. Если результат сравнения получился позитивным, то есть сотрудник остался удовлетворен, то мотивирующий эффект закрепляется.

С учетом всех вышеперечисленных положений, касающихся использования мотивационного пакета в процессе осуществления мотивационной программы в компании, были разработаны следующие рекомендации по решению проблем, выявленных в результате анализа мотивации специалистов отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис», для совершенствования мотивации работников и повышения эффективности их работы (Табл. 3.1.1).

Таблица. 3.1.1. Мероприятия по совершенствованию мотивации специалистов отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис»

|  |  |
| --- | --- |
| Проблемы | Мероприятия |
| 1. Отсутствие четких критериев дифференциации заработной платы
 | Разработать положение о заработной плате |
| 1. Отсутствие признания важности выполняемой работы
 | Создание критериев системы оценки важности |
| 1. Отсутствие прописанной системы поощрения и премирования работников
 | Разработать положение о премировании |
| 1. Отсутствие интереса к работе
 | Данная проблема является следствием всех остальных. Для ее решения нужно разобраться с ними. |
| 1. Отсутствие работающей программы социальной поддержки работников компании
 | Разработать социальные программы |
| 1. Непонятны, не сформулированы объективные критерии оценки результатов
 | Данная проблема является следствием проблемы отсутствия критериев дифференциации заработной платы. Для ее решения необходимо разработать положение о заработной плате с указанием четких критериев оценки |

Рекомендации к разработке положения о заработной плате всех сотрудников Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис».

Разработка положения о заработной плате позволит формально определить механизм установления, формы и системы заработной платы, размер и порядок надбавок к заработной плате, а также зафиксирует четкие критерии дифференциации заработной платы сотрудников отдела продаж.

Например, в положении о заработной плате по порядку начисления заработной платы могут быть внесены следующие предложения:

Заработная плата специалистов формируется из следующих компонентов:

* + - * фиксированный оклад сотрудника, установленный в соответствии с занимаемой должностью и выплачиваемый вне зависимости от выполнения плана;
			* переменная часть вознаграждения (премия), должна зависеть от собственной результативности менеджера, т.е. увязана с показателями работы каждого специалиста в отдельности.
			* за стаж работы в компании работникам отдела продаж начисляются следующие надбавки в процентах от основной заработной платы:
			* до 1 года – нет надбавок;
			* 1–3 лет – 10% от основной заработной платы;
			* более 3 лет – 25% от основной заработной платы.

Рекомендации к разработке положения о премировании и поощрении всех сотрудников Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис».

Премирование:

20% годового финансового результата филиала отводится на выплату годового бонуса его сотрудникам, при этом выплата бонуса начисляется в зависимости от результатов работы отдела в целом, а не каждого сотрудника в отдельности.

В данной работе предлагается усовершенствовать существующую систему и распределить годовой бонус поквартально, в качестве премии каждому сотруднику (ПС), в зависимости от соответствия результатов работы специалистов объективным критериям оценки. В этом случае компенсация будет не столь большой, но достаточной и частой, чтобы удовлетворить материальные потребности специалиста и стимулировать его на выполнение работ.

Схема начисления ПС:

По результатам деятельности предприятия, 20% прибыли полученной за квартал будет распределяться между каждым специалистом компании по принципу: какую долю заработной платы (ЗП) специалист получает от общего фонда филиала по заработной плате (ФЗП), такая же доля премии будет начисляться ему от общего премиального фонда, т.е.: ПС= (ПФ \* ЗП)/ ФЗП, где

* + - * ПС – премия сотрудника;
			* ПФ – премиальный фонд (20% от финансового результата компании за 3 мес.)
			* ЗП – заработная плата сотрудника, установленная в соответствии с занимаемой должностью и выплачиваемая вне зависимости от выполнения плана;
			* ФЗП – общий фонд заработной платы филиала.

При этом 20% от ПС будет удерживаться в премиальный фонд директора филиала (ПФД), который будет распределяться самим директором с учетом объективной оценки по поводу его назначения.

Кроме указанной выше системы выплаты переменной части сотрудникам, можно предложить добавить к переменной части выплату бонуса работникам каждого отдела в зависимости от результатов отдела в целом. Так, к примеру, если весь отдел в целом перевыполнил годовой план на 10%, то каждому сотруднику отдела в последнем месяце года выплачивать: общее вознаграждение + общее вознаграждение\*0,1

Такая система вознаграждения специалистов будет стимулировать специалистов для выполнения поставленных целей и увеличит их потенциал к работе, так как учитывает вклад в общий финансовый результат как каждого специалиста, так и всего отдела в целом.

Рекомендации к разработке положения о премировании сотрудников отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис»:

Необходимо сформулировать качественные и количественные показатели оценки работ сотрудников отдела продаж с целью применения их в объективной оценке системы выплаты ПС, при этом качественные показатели оцениваются директором филиала и по его решению могут не приниматься во внимание.

Количественные показатели – количество клиентов, объем привлеченных средств, отсутствие обоснованных жалоб со стороны клиентов;

Качественные показатели – владение техникой продаж и общения с клиентами,

При этом результативность рассчитывается по формуле:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рез1 = | Фактическое кол-во клиентов | · 100% |
|  |
| Плановое количество клиентов |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рез2 = | Фактический объем средств | · 100% |
|  |
| Плановый объем средств |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рез3 = | Фактическое кол-во обоснованных жалоб | · 100% |
|  |
| Плановое количество обоснованных жалоб |

Общая результативность = Рез1 · Рез2 · Рез3

Вознаграждение рассчитывается по формуле:

Общее вознаграждение = Оклад + Оклад \* Общая результативность

ежемесячное

Общее вознаграждение = Оклад + Оклад \* Общая результативность + ПС квартальное

План (установленная на определенный период норма выработки, эталон результативности) – может быть рассчитан по средним значениям продуктивности работы менеджеров и может составлять около 70% от максимального значения.

Необходимо установление минимума результативности, ниже которого менеджеры получают только фиксированный оклад, а их ПС сохраняется в ПФД и если сотрудник в течение следующих трех кварталов выполняет годовой план, то ему выплачивается соответственно ПС + та часть ПС, которая была передана в ПФД, если же сотрудник не выполняет годового плана, оставшаяся его часть безвозвратно переходит в ПФД.

При перевыполнении плана и соблюдении всех критериев объем премии увеличивается в соответствии с увеличением объемов продаж:

Объем перевыполнен на 10% => общее вознаграждение \* 1,1;

на 20%=>общее вознаграждение \* 1,2 и т.д.

Вознаграждение начальнику отдела будет выплачиваться в зависимости от результатов всего отдела продаж и включать:

– фиксированный оклад;

- бонус (в процентах к окладу) за результативность отдела (раз в квартал), за выполнение и перевыполнение планов, установленных отделу, т.е.:

Оклад

+

Оклад \* Общая результативность 1 менеджера

+ = Вознаграждение начальника

Оклад \* Общая результативность 2 менеджера отдела продаж

+

Оклад \* Общая результативность 3 менеджера

Шкала квартальной премии и годового бонуса рассчитывается аналогично расчетам для специалистов.

Создание системы оценки результатов работы сотрудников отдела продаж приведет к определению и использованию для оценки результатов работы сотрудников отдела двух-трех ключевых показателей, используемых в зависимости от специфики работы того или иного работника отдела. В результате этого сотрудники отдела в своей работе будут стремиться к улучшению именно этих ключевых показателей для максимальной оценки проделанной работы, что приведет к повышению эффективности деятельности отдельных сотрудников и росту необходимых показателей деятельности отдела в целом.

Рекомендации по разработке дополнительных методов поощрения сотрудников. Разработка положения о дополнительных методах поощрения позволит использовать нематериальное стимулирование работы сотрудников отдела продаж.

* Награждение фирменными знаками отличия;
* Благодарственные письма и грамоты отличившимся работникам;
* Объявление благодарности;
* Вручение ценных подарков, исходя из специфических интересов;
* Направление на семинар, конференцию, за пределами города размещения филиала по теме, интересующей самого работника;
* Сертификаты на обед с членами семьи или друзьями в лучших ресторанах города;
* Помещение различных записей о достижениях работника в его личный файл;
* Устная благодарность;
* Выпуск специального меморандума, распространяемого по всей компании с выражением благодарности работнику от лица руководства;
* Гибкий график рабочего времени;
* Помещение фотографии в корпоративной газете или на информационном листе;
* Майка, рубашка, кружка и т.д. со специальной пометкой (например «один из лучших»);
* Помещение благодарственных писем клиентов таким образом, чтобы все могли их видеть;
* Подписка на дорогие журналы, оплата членства в клубах или ассоциациях по выбору работника и проч.;

Для осознания важности работы сотрудниками отдела продаж возможно рекомендовать осуществить следующие мероприятия:

* + Раз в неделю проводить корпоративные собрания филиала, на которых все специалисты могли бы обсуждать проблемы компании и выдвигать свои предложения по их решению, объявлять итоги работы филиала в целом и отдельных сотрудников в частности по проделанной работе.
	+ В общем холле установить информационный стенд, на котором будут освещаться результаты работы отдела, особые достижения отдельных сотрудников. Обновление информации должно осуществляться ежемесячно или по особым информационным поводам (получение наград).

Разработка социальной программы позволит удовлетворить потребность работников в безопасности, а также решить некоторые материальные проблемы сотрудников. В социальную программу для сотрудников отдела продаж филиала можно включить социальные выплаты, представленные в таблице 3.1.2

Таблица 3.1.2. Возможные социальные выплаты работникам отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Факты | Размер (руб.) |
|  | Рождение ребенка | 30 000 |
|  | Брак | 25 000 |
|  | Доплаты при несчастных случаях | до 50 000 |
|  | Оплата путевок на санитарно-курортное лечение | до 50% |
|  | Оплата абонементов в спортивно-оздоровительные комплексы | до 10 000 |
|  | Приобретение подарков по праздникам: |  |
| 23 февраля | до 2 000 |
| 8 марта | до 2 000 |
| Новый год (подарки детям) | до 1 000 |
| 1 сентября | до 2 000 |
| Юбилей сотрудников | до 2 000 |
| Дни рождения сотрудников | до 3 000 |
| Уход на пенсию | до 5 000 |
|  | Кредит на неотложные нужды (не чаще 1 раза в год) | до 50 000 |
|  | Медицинская страховка | до 20 000 |
|  | Оплата мобильного телефона в пределах установленных лимитов | до 1 000 |

Предложенные мероприятия позволят совершенствовать систему мотивации сотрудников отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис».

## Разработка рекомендаций для программы по внедрению мероприятий по совершенствованию мотивации работников отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис».

На следующем этапе предлагаются рекомендации по реализации предложенных мероприятий – это их осуществление с назначением ответственных лиц и сроками. План реализации предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации специалистов отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис» представлен в Таблице. 3.2.1

Таблица 3.2.1. План реализации предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации работников отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№№** | **Мероприятия** | **Ответственное лицо** | **Сроки** |
| 1. | Создание формального положения о дифференцированной заработной плате | Отдел финансового консультирования | До 01.07.2007 г. |
| 2. | Разработка и внедрение системы критериев оценки результатов работы | Отдел финансового консультирования, Департамент продаж | До 01.07.2007 г. |
| 3. | Создание формального положения о премировании | Отдел финансового консультирования | До 01.07.2007 г. |
| 4. | Ознакомление директора филиала и начальника отдела продаж с проектами «Положения об оплате труда специалистов отдела продаж» и «Положения о премировании сотрудников отдела продаж». Проведения совещания по обсуждению проектов и утверждению окончательной редакции Положений | Начальник отдела финансового консультирования | До 01.07.2007 г. |
| 5. | Утверждение плановых показателей результативности для менеджеров по продажам, план для результативности всего отдела | Отдел финансового консультирования, Департамент продаж | До 01.07.2007 г. |
| 6. | Приказ Генерального директора о введение в действие новых Положений об оплате труда, оценке, поощрении и премировании с 01 июля 2007 г., о введении плановых показателей результативности для отдела продаж на второе полугодие 2007 г. Проведение общего собрания сотрудников филиала, ознакомление их с Положениями, подписание Положений сотрудниками филиала. | Генеральный директор | До 23.07.2007 г. |
| 7. | Консультации, разъяснения и ответы на вопросы сотрудников филиала, касающиеся новой системы компенсации. Разъяснения необходимости введения данной системы, ее направленности на эффективную и результативную работу всех сотрудников, на поощрение производительности. | Директор филиала, начальник отдела продаж | В течение июля 2007 г. |
| 8. | Разработка и внедрение социальной программы | Отдел финансового консультирования | До 01.08.2007 г. |
| 9. | Разработка плана подготовки и проведения корпоративных мероприятий на летний период. | директор филиала, начальник отдела продаж | До 15.07.2007 г. |

На осуществление указанных мероприятий необходимо предусмотреть источники финансирования. Анализ предложенных мероприятий свидетельствует о том, что разработка и внедрение системы критериев оценки результатов работы не требуют финансирования, в то время как остальные мероприятия требуют привлечения дополнительных источников финансирования.

Для осуществления предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации работников отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис» возможно использование следующих источников финансирования:

* При реализации положения о заработной плате и внедрении системы дифференциации заработной платы работников отдела продаж привлечение значительного объема дополнительных денежных средств не потребуется, поскольку будет осуществляться перераспределение существующего фонда оплаты труда между работниками отдела с использованием критериев, определенных в положении о заработной плате.
* На реализацию предлагаемой социальной программы руководство компании готово выделить необходимый объем средств из чистой прибыли филиала.

Таким образом, осуществление предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации работников отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис» потребует привлечение относительно незначительного объема денежных средств по сравнению с выручкой от заказа среднего клиента компании, которая составляет около 500 тыс. руб., при этом компания готова выделить указанные денежные средства.

Вместе с этим реализация предлагаемых мероприятий позволит улучшить мотивацию сотрудников отдела продаж Красноярского филиала ООО ИК «Брокеркредитсервис» и повысить эффективность их работы, что, в свою очередь, приведет к существенному росту доходов компании.

# Заключение

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Интересы руководства в эффективной деятельности работников очевидны, как очевидно и то, что время и средства, вложенные в формирование мотивации сотрудников максимально эффективному труду, будут окуплены.

Существует много подходов для построения мотивации организации, при этом для каждой отдельной организации они будут различны. В работе проводилось исследование мотивации менеджеров отдела продаж Красноярского филиала ООО «Компания Брокеркредитсервис». На сегодняшний день ИК «Брокеркредитсервис» является одной из ведущих и динамично развивающихся компаний российского фондового рынка. Высокий интеллектуальный капитал компании позволяет ей прочно удерживать лидирующие позиции, постоянно улучшая качество предлагаемых клиентам услуг.

Результатом своего долговременного успеха в бизнесе руководство компании видит в хорошо подобранной команде высококлассных специалистов, а также сильной материально-технической базе.

Основная стратегическая цель компании – повышение эффективности деятельности работы компании, а также улучшение качества обслуживания клиентов.

В Красноярском филиале трудятся 14 специалистов и директор филиала. В компании два подразделения, функционально связанные между собой. Одним из таких подразделений является отдел прямых и розничных продаж услуг компании на фондовым рынке.

Отдел продаж является одним из важнейших отделов филиала, так как именно здесь происходит непосредственная работа с клиентами компании, заключение договоров и сделок, приносящих доход компании. Служащие отдела продаж ответственны за привлечение новых клиентов, развитие контактов и сферы обслуживания уже привлеченных клиентов. Таким образом, в зависимости от наличия хорошо организованного отдела продаж складывается имидж большинства инвестиционных структур. Отдел продаж ИК – это зона приобретения и обслуживания клиента, определяющая лицо финансово-инвестиционной организации и успех бизнеса в целом.

Основной функцией отдела продаж является привлечение и консультация клиентов о деятельности компании и оперативное ведение сделки. Стратегической целью отдела является привлечение и удержание наибольшего числа «крупных» клиентов. Таким образом, при создании эффективной системы мотивации сотрудники именно этого отдела способны реально повышать эффективность работы как филиала, так и всей компании в целом.

Исследование мотивации работников отдела продаж Красноярского филиала ООО «Компания Брокеркредитсервис» было проведено с использованием следующих методов: анализ документов, имеющих отношение к системе мотивации специалистов филиала, проведение интервью в форме полуформализованного опроса с руководителем отдела продаж, анкетирование работников отдела продаж на выявление основных мотивационных профилей и трудовых ценностей.

В результате проведенного исследования были выявлены проблемы существующей системы мотивации работников отдела продаж, такие как отсутствие четких критериев дифференциации заработной платы, отсутствие прописанной системы поощрения и премирования, отсутствие работающей программы социальной поддержки специалистов компании.

В результате анализа выявленных проблем для решения каждой из них были предложены определенные мероприятия, в том числе рекомендации по разработке и внедрению формального положения о поощрении и премировании, формального положения о заработной плате и социальной поддержке специалистов и методов нематериального стимулирования.

На основе анализа проблем в работе был предложен план реализации мероприятий с определением сроков реализации и ответственных за реализацию каждого мероприятия, а также предложены возможные источники финансирования указанных мероприятий.

Реализация предлагаемых мероприятий по совершенствованию мотивации работников отдела продаж Красноярского филиала ООО «Компании Брокеркредитсервис» приведет к росту эффективности их работы и существенному росту доходов компании.

# Список используемой литературы

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2004 г.
2. Белокурова М.Е. Мотивация и специфика мотивационных факторов в России / www.hrm.ru.
3. Вербицкий А., Кругликов В. Контекстное обучение: формирование мотивации // Высшее образование в России, 1998. – №1, с. 19–23.
4. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора, 2002. – №4, 15–18.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала /В.Р. Веснин/ – М.: Экономика, 1998 г.
6. Виханский О.С. Менеджмент /О.С. Виханский, А.И. Наумов/ – М.: Гардарики, 2003 г.
7. Вырковский А.А., Бочарский К.А. Поиск мотива // Секрет фирмы, 2005 – №14, с. 28–33.
8. Евланов Л.Г. Экспертная оценка в управлении /Л.Г. Евланов, В.А. Кутузов/ – М.: Экономика, 1999 г.
9. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. /Э.М. Коротков/ – М.: ЮНИТИ, 2001 г.
10. Кудашкина Е. Незаменимые есть: их надо понять и оценить / www.hrm.ru.
11. Леонтьев Алексей Николаевич. Избранные психологические произведения. / Деятельность. Сознание. Личность /, т. 2, М.: «Педагогика»., 1983.
12. Магура М.И. Мотивация труда персонала и эффективность управления // Управление персоналом 2003 – №6 с 6–9.
13. Маева Н.В. Мотивационная программа отдела продаж: властелин успеха или путь к сердцу сотрудника лежит через его мотивы – М.: Центр профессионального образования, 2005 г.
14. Маева Н.В. Мотивационная программа отдела продаж: кнут, пряник и подводные камни/ Н.В. Маева/ – М.: Центр профессионального образования, 2004 г.
15. Маева Н.В. Управление персоналом /Н.В. Маева/ – М.: Центр профессионального образования, 2005 г.
16. Макушкина Н.Д. Управление персоналом. Учебно-методический комплекс. Красноярск: КрасГУ, 2003 г.
17. Менеджмент. Учебник/под. ред. Томилова В.В. – М.: «Юрайт-ихдат». 2003 г.
18. Митин А. Управленческие взаимоотношения с талантливыми людьми. http://www.hrm.ru, 2000 г.

Резанова В.А. Психология управления. Учебное пособие /В.А. Резанова/ – М.:ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез». – 1999.

Самыгин С.И. Менеджмент персонала./С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко/ – Ростов н/Д: изд-во «Феникс», 1997.

Словарь иностранных слов. Под ред. И.В. Лехина и проф. Ф.Н. Петрова. – М.: ЮНВЕС., 1995

1. Управление персоналом на производстве. Учебное пособие для вузов / под. ред Проф. Шаталовой Н.И., Бурмакова Н.М. – М.: ЮНИТИ – ДАНА. 2003 г.
2. Управление персоналом. Учебник / под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Т.Л. – http://www.hrm.ru, 2001 г.
3. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998
4. Управление человеческими ресурсами. Энциклопедия / под. ред. Пула М., Уорнера М. СПБ.: «Питер», 2001 г.
5. Хлебников Д.В. Применение пирамиды иерархии потребностей Маслоу при проектировании системы мотивации, http://manaderment.com.ua. 2003 г.
6. Чернова А. Льготы по-русски: принципы формирования компенсационных пакетов. http://www.hrm.ru, 2003 г.
7. Чугунова А.С. Чего хотят сотрудники // Секрет фирмы, №14 от 11.04.2005.
8. Шеклтон Р. Мотивация – меняющийся подход. www.personal-mix.ru, 2002 г.
9. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие /С.В. Шекшня/ – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002 г.
10. Эльяшева М.И. Управление организационными изменениями (общий менеджмент) / М.И. Эльяшева/ – Красноярск: КрасГУ, 2003 г.
11. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социологической реальности /В.А. Ядов/ – М.: «Добросвет», 2001 г.