Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И.П. Воронцова
подпись инициалы, фамилия
« ____» _____ 2017 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

# РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ООО «ОСТИН»

38.04.03 Управление персоналом

38.04.03.01 Менеджмент персонала в современной организации

Научный руководит_____ доцент,канд.экон.наук Н.Ш. Зарпова
подпись, дата
Выпускник _____ Е.О. Федосеева
подпись, дата
Рецензент _____ канд.филос.наук М.И. Майорова
подпись, дата

Красноярск 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение....…….3

1.Теоретические основы стимулирования и системы стимулирования.....5

1.1. Понятие и сущность стимулирования…… ..……5

1.2. Понятие и сущность системы стимулирования.……11

1.3. Основные теории мотивации……...17

1.4. Основные подходы к системе мотивации персонала……22

1.5. Особенности стимулирования персонала розничной торговли...28

1.6. Характеристика основных показателей KPI……..31

2.Анализ системы стимулирования персонала в ООО «Остин»…….……34

2.1.Организационно-управленческая характеристика компании ООО «Остин»……..34

2.2.Система стимулирования торгового персонала ООО «Остин»…..42

2.3.Анализ системы стимулирования торгового персонала по теории ожидания В.Врума……46

2.4.Тип мотивации персонала по методу В.И. Герчикова……..49

2.5.Анализ системы стимулирования персонала ООО «Остин»……51

3.Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования торгового персонала в ООО «Остин»…….……..56

Заключение…….58

Список использованных источников……60

# ВВЕДЕНИЕ

Тема магистерской диссертации – «Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования на примере ООО «Остин»».

На современном этапе развития общества работника не удивить ни ужесточенным контролем работы, ни стандартными методами стимулирования труда. Без стимулирования сотрудников невозможно нормальное развитие компании.

Человеческий ресурс является одним из наиболее важных ресурсов компании, что обеспечивает конкурентоспособность компании. Именно человеческие ресурсы предприятия, его управленческий, производственный персонал, обеспечивают приспособленность компании к внешним условиям, а также достижение цели – максимизации прибыли. Поэтому просто необходимо правильно мотивировать и стимулировать персонал.

Ключевым персоналом для торговых организации является продавец, ведь именно он приносит доход в компанию.

Целью диссертационной работы является разработка мероприятия для совершенствования системы стимулирования торгового персонала.

Объект исследования – система управления персоналом ООО «Остин». Предмет исследования – система стимулирования торгового персонала «Остин».

Одна из главных задач работы - рассмотреть и проанализировать имеющиеся методы и теории мотивации и стимулирования персонала, а также их использование. Для достижения цели необходимо так же решение следующих задач:

- Проанализировать сущность системы стимулирования персонала.
- Выявить особенности системы стимулирования торгового персонала в розничной сети.

- Провести оценку системы стимулирования по предъявляемым требованиям.
- Провести анализ существующей системы стимулирования торгового персонала в компании ООО «Остин».
- Разработать и предложить мероприятия совершенствования системы стимулирования торгового персонала на основе проведенных исследований и анализа.

На основании полученных данных будет выполнена разработка рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования на примере организации ООО «Остин».

# 1.Теоретические основы стимулирования и системы стимулирования

## 1.1.Понятие и сущность стимулирования

По мнению известных российских авторов Травина В.В. и Дятлова В.А. стимулирование - это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, действия, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов[10].

Стимулами выступают любые блага, получение которых предполагают трудовую деятельность, т.е. благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Другими словами, говоря о мотивах труда, мы ведем речь о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), а говоря о стимулах, об органах управления, обладающих набором благ, необходимых работнику и предоставляющих их ему при условии эффективной трудовой деятельности [10, с112].

Сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом - об органе управления, обладающем набором благ, которые необходимы работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул). Поэтому можно сказать, что стимулирование труда - это способ вознаграждения сотрудника за участие в производстве, основанное на сопоставлении эффективности труда и требований технологии [51].

Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых активная трудовая деятельность, дающая определённые, заранее, зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирование у него мотивов труда.

Система мотивов и стимулов труда обязана опираться на определённую базу - нормативный уровень трудовой деятельности. Сам факт вступления

работника в трудовые отношения предполагает, что он за ранее оговоренное вознаграждение должен выполнять некоторый круг обязанностей. В этой ситуации для стимулирования ещё нет места. Здесь сфера контролируемой деятельности, где работают мотивы избегания, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, всего, как минимум, два: частичная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений[9, с225].

Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их верном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина всегда несёт в себе элементы принуждения; ограничивая свободу выбора вариантов поведения. Однако грань между контролируемым и мотивируемым поведением условна, так как работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Система стимулирования труда как бы вырастает из административно-правовых методов управления, но не в коем случае их не замещает. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. «Цель стимулирования - не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше то, что оговорено трудовыми отношениями»[4, с11].

Рассмотрим классификацию видов стимулирования.

Важнейшим видом стимулирования является материальное. Призванным играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Этот вид состоит из материально-денежного и материально-неденежного стимулирования, последнее содержит часть социальных стимулов[15, с103].

Вторым немаловажным является духовное стимулирование, которое содержит в себе социальные, моральные, эстетические, социально-политические и информационные стимулы. В психологическом подходе

моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда персонала [15, с121].

Моральные стимулы приравниваются ко всей совокупности этических и нравственных мотивов поведения человека. Однако к области морального стимулирования относится только часть этических категорий, а именно те, которые отражают оценку персонала и его поведения перед окружающими и им самим.

Стимул труда - побудительная причина в заинтересованности труда. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматриваются блага, имеющиеся в распоряжение компании. При этом следует иметь ввиду, что не все внешние воздействия провоцируют активность человека, к каким - то из них он остается равнодушным, не реагирует на них. Следовательно, в том случае, если стимул безразличен сотруднику и, следовательно, не способен вызвать планируемый работодателем эффект, справедливо говорить о пороговых значениях стимулов. Уровень стимула по содержанию, величине и времени, который способен преодолеть безразличие работника и вызвать положительный отклик на его воздействие, называют пороговым значением стимула [16].

Стимулы оказавшиеся ниже этого порогового значения, не способны преодолеть безразличие к стимулу, т.е. вызвать планируемую трудовую деятельность или организационное поведение. Стимулы, ценности (блага) безразличны работнику, если они:

1. не отвечают по составу и содержанию требованиям мотивов, потребностей персонала;

2. недостаточны по размерам;

3. несвоевременны.

Стимулирование как метод воздействия на трудовое поведение опосредовано через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за потраченные трудовые усилия. Деление

стимулов на «материальные» и «моральные» условно, поскольку они взаимосвязаны. Например, бонусная часть выступает и как акт признания по отношению к работнику, как оценка его заслуг, а не только материальное вознаграждение результатов труда. Иногда у сотрудников ориентация на общение, принадлежность к определенному сообществу, престиж проявляются сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение. Выбор рациональных форм и систем оплаты труда персонала имеет важнейшее социально-экономическое значение для каждой организации в условиях рыночных отношений. Формы и системы оплаты труда сотрудников создают на всех уровнях хозяйствования материальную основу развития человеческого капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом всех категорий. Вознаграждение персонала за труд или компенсация работникам затрачиваемых усилий играет очень существенную роль в привлечении трудовых ресурсов в организации, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации или на фирме. Неэффективная или несправедливая система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность как размерами, так и способами определения и распределения доходов, что в конечном итоге может повлечь за собой снижение продуктивности труда, а так же качества продукции, нарушение трудовой дисциплины и т.п. Связь вознаграждения работников с фактическими результатами производственной деятельности тех или иных компании осуществляется с помощью используемых ими форм и систем заработной платы. Они определяют механизм зависимости вознаграждения каждого сотрудника от результативности трудовой деятельности. В любой компании труд, затраченный конкретным исполнителем, может быть выражен количеством отработанного им рабочего времени или объемом произведенной продукции, выполненных работ или оказанных услуг. В зависимости от того, в каких экономических показателях измеряются расходы или результаты труда, принято различать повременную и сдельную формы оплаты труда персонала[6].

Применение стимулов является основой процесса стимулирования трудовой деятельности. Под стимулированием понимается внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, идущего от конкретного руководителя или органа управления и основывающегося главным образом на субъективном понимании системы управления этого воздействия, направленного на мотивы работников [8, с77]. Стимулирование трудовой деятельности - это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификация, повышению производительности и качества труда для достижения целей предприятия [8, с79]. Стимулирование осуществляется администрацией организации и предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием значимых и социально обусловленных потребностей сотрудника, формирование у него мотивов труда.

С психологической точки зрения, 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 чувством” - потребностью, системой потребностей или уже сложившейся системой мотивов [20, с63].

Мотив есть продукт встречи “внешнего” (стимул) и “внутреннего” (системы потребностей или сложившихся в прошлом мотивов), или, как говорят психологи, мотив есть опредмеченная потребность. В этом смысле любая мотивация нематериальна, даже если она родилась от встречи с очень весомым материальным стимулом. Сказанное можно выразить простой формулой: стимул + потребность = мотив [23, с51].

Также о стимуле можно сказать, что он является инструментом, вызывающим действие определенных мотивов. В качестве стимулов выступают

какие-то предметы, действия других людей, носители обязательств и возможностей, все то, что может быть предложено человеку в качестве компенсации за его действия, или того, что он хотел бы приобрести в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы несознательно. В ряде случаев его реакция может и не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на разные стимулы неодинакова у различных работников. Отсюда стимулы не имеют абсолютного значения, если люди не способны реагировать на них. Так, в условиях сильной инфляции заработная плата, деньги во многом утрачивают роль стимулов и уже ограниченно используются в рамках управления людьми [36, с27].

Использование многообразных стимулов для мотивирования работников и предоставляет процесс стимулирования, который имеет самые различные формы. Одной из самых распространенных является материальное стимулирование [36, с31]. Роль последнего в обстановке рынка особенно значительна. Здесь важно правильно оценивать ситуацию, в рамках которой материальное стимулирование реализуется, стараться не преувеличивать его возможности, учитывая, что человек характерен очень сложной системой потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование в принципе отличается от мотивирования. Разница заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование. Чем выше уровень развития человеческих отношений в компании, тем реже в качестве инструмента управления людьми используется стимулирование. Воспитание, обучение как методы мотивирования людей обусловливают положение, когда члены предпреятия проявляют заинтересованное участие в делах компании, осуществляют необходимые действия, не дожидаясь или даже не получая никакого стимулирующего воздействия.

Знаменитый американский психолог Абрахам Маслоу, разработав иерархическую классификацию потребностей человека (от базисных физиологических до высших духовных), сформулировал психологический закон, согласно которому работника только тогда можно побудить к деятельности, аппелируя к потребностям высшего порядка, когда у него “обеспечены тылы” - удовлетворены желания более низкого порядка.

Из этого положения следует, что, если фрустрируются базисные потребности или существует угроза фрустрации, то деятельность вряд ли возможно побудить и направить, воздействуя на потребности более высокого уровня. Простейшим, но убедительным примером может служить такая ситуация. Тонущему человеку бросают слева спасательный круг, а справа - миллион долларов в непромокаемом пакете. С большой вероятностью можно утверждать, что человек сначала предпочтет схватиться за круг, а уж потом, почувствовав себя в безопасности, займется вылавливанием миллиона (если вспомнит о нем). Противоположное поведение большинством людей будет оцениваться как психическая аномалия.

## 1.2. Понятие и сущность системы стимулирования

Разработка системы стимулирования персонала представляет собой комплексный подход в решении повышении эффективности труда и качества труда. При использовании ее в управлении социальными объектами, выясняется насколько достаточно разработана и действенна система.

Система - это единство взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов, способное при активном взаимодействии с окружающей средой изменять свою структуру, сохраняя при этом целостность, выбирать одну из возможных линий поведения для достижения общей цели [11, с.42].

Системы социального порядка являются самоуправляемыми системами. Всякая самоуправляемая система подразделяется на две подсистемы:

управляемую и управляющую. Важное значение в управлении имеет наличие обратных связей.

Согласно принципу обратной связи, управление может быть эффективно только в том случае, если управляющая подсистема будет регулярно получать информацию о состоянии объекта управления, о достижении или не достижении запланированного результата, об отклонении от намеченного движения к цели.

Сущность принципа системности заключается в рассмотрении всего с позиций закономерностей системного целого и взаимодействия его частей, взаимодействие выделенной системы со средой, связывающейся одним из условий ее существования, структурной сложности каждого системного объекта активной и целенаправленной деятельности [11, с.50].

Применение принципа системности предполагает использование комплексного анализа эффективности управляющих воздействий на результаты деятельности объекта стимулирования. При этом необходимо с учетом специфики социальной системы и подаваемых на ее вход стимулирующих воздействий рассматривать на выходе не только изменение технико-экономических показателей ее функционирования, но и изменения самой социальной системы как таковой, ее внутреннего состояния, ее процесса, а так же степени изменения взаимоотношений не только отдельных составляющих ее элементов, но и с другими социальными системами различного иерархического уровня. То есть необходимо учитывать наряду с экономическими, социальными и психологическими последствия применения данного способа управления поведением социальных систем [50, с81].

Система стимулирования персонала представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодополняющих стимулов, воздействие которых активизирует деятельность человека для достижения поставленных целей.

Стимулирование труда это способ управления поведением социальных систем различного иерархического уровня, является одним из методов

мотивации трудового поведения объектов управления [11, с.58]. Существует огромное число определений мотивации. «Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей предприятия», - как пишут авторы фундаментального труда «Основы менеджмента» Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури.

Сущность функции мотивации заключается в том, чтобы сотрудники организации выполняли работу в соответствии с делегированными им правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями. Для понимания сущности мотивации необходимо представлять основополагающие понятия: потребности и вознаграждения.

Как писал в свое время замечательный психолог Алексей Леонтьев «в своих первичных биологических формах потребность есть состояние организма, выражающее его объективную нужду в дополнении, которое лежит вне его». Отсюда следует, что главная характеристика потребностей заключается в их предметности. И именно это дополнение, т.е. это что-то, что находится вне нас, вне человека, и является предметом его потребности, будь то вода, пища, друзья, дом или в случае так называемых функциональных потребностей - потребность в движении или, например, в покое после напряженной работы и т.п. Второй характеристикой потребностей является их динамика, т.е. свойство потребностей угасать или развиваться с новой силой.

Потребности принято делить, прежде всего, на первичные, т.е. физиологические, биологические, врожденные. К первичным потребностям относятся голод, жажда, секс, потребность дышать, спать, стремление избегать боль, страх. Врожденность и физиологичность - необходимые характеристики принадлежности потребностей к первой группе. Психологические потребности относятся к вторичным потребностям. Отличительная характеристика таких потребностей - приобретенность. К ним относятся: потребность в успехе, признании, власти, достижениях, статусе, безопасности, принадлежности к некоторой группе, узнаваемости [47].

При классификации потребностей выделяют и общие потребности. Так, в частности, поступает Фред Лютенс. У него врожденность является необходимой характеристикой принадлежности потребностей к первой группе, а физиологические - нет. К этим общим потребностям относятся любопытство, желание манипулировать, действовать, владеть, потребность привязанности (любви). Их еще называют стимулирующими.

Вознаграждением является все то, что человек считает ценным для себя. Поскольку ценности у людей различны, неодинакова и относительна ценность вознаграждения.

Внутренне вознаграждение приходит с самим процессом работы, например, это чувство достижения высокого результата, значимости выполняемой работы, самоуважения; также это дружба и общение, возникающие между коллегами в процессе совместной деятельности. Наиболее простой метод обеспечения данного вида вознаграждения - создание соответствующих условий работы и точная постановка задач.

Внешнее вознаграждение - это тип вознаграждения, равнозначный понятиям «поощрение» или «премирование»; это вознаграждение, которое выдается организацией. Примеры внешнего вознаграждения: зарплата, выплата пособий и льгот, бонусов, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (наличие личного кабинета, личного автомобиля, личного водителя), похвала и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, оплата страховки, служебный автомобиль)[43].

Стимулирование - способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

К основным целям системы стимулирования относятся:

- привлечение новых работников высокой квалификации;
- закрепление и сохранение на работе высококвалифицированных специалистов;

- минимизация текучести кадров и стабилизация трудового коллектива;
- поддержание и развитие у сотрудников стремления к повышению профессиональных знаний и навыков, развитие разумной инициативы и творчества;
- создание и поддержание корпоративной культуры [1, с. 50].

Наряду с этими целями сформулированы базовые принципы построения системы стимулирования персонала:

- индивидуальный подход к определению уровня оплаты труда каждого работника в зависимости от занимаемой должности, стажа работы, квалификации, результатов труда, соблюдения исполнительской и трудовой дисциплины и т.п.;
- сильная социальная политика как основа сплоченного, четко работающего коллектива;
- поддержание имиджа организации как одной из ведущих на рынке;
- разумное соотношение затрат на оплату труда персонала с валовым доходом организации;
- регулярный дифференцированный пересмотр оплаты труда персонала в зависимости от уровня инфляции и уровня оплаты труда работников в конкурирующих организациях и в целом по стране;
- гибкость в определении ежемесячной суммы материального вознаграждения за счет активного использования переменной (премиальной) составляющей;
- анализ действенности системы оплаты труда и своевременная ее корректировка в зависимости от изменений стратегии и тактики организации в области управления персоналом [1, с. 73].

Так же существуют требования к системам стимулирования, авторами которых являются Соболев М.А., Рожкова Т.А..

1. Объективность – размер вознаграждения сортрудника должен определяться на основе объективной оценки результатов.

2. Предсказуемость – сотрудник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда
3. Адекватность – вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу сотрудника в результат деятельности всей компании, его опыту и уровню квалификации
4. Своевременность – вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее
5. Значимость – вознаграждение должно быть для сотрудника значимым.
6. Справедливость – правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации

Для эффективного стимулирования, рассматриваются три ее функции: экономическая, социальная и психологическая. Которые наиболее полно охватывают прогрессивные социальные отношения, являясь воздействием на объект управления. Оно предполагает создание такой внешней ситуации, которая побуждает личность или коллектив к действиям, соответствующим стоящим целям. При этом личности сами выбирают именно эти действия, поскольку создают все необходимые и достаточные условия[19].

Стимулирование как способ управления предполагает необходимость учета интересов личности, трудового коллектива, степени их удовлетворения, так как именно потребности являются важнейшим фактором поведения социальных систем. Необходимо отметить, что набор потребностей различных индивидуумов, входящих в состав любой социальной системы, не одинаков. Такой индивидуальный спектр потребностей обусловлен процессом формирования личности и от влияния окружающей среды.

Сама по себе потребность не может побудить сотрудника к каким-то определенным действиям. Только тогда, когда потребность встречается с предметом, способным ее удовлетворить, она может направлять и регулировать деятельность социальной системы, управлять ее поведением. Осознание потребностей вызывает интересы, желания, стремления, влечения.

Таким образом, невозможно правильное стимулирование сотрудников без учета их трудовых мотиваций. Именно на этом принципе и должна строиться система стимулирования, которая должна быть гибкой, легко изменяющейся по отношению к разным категориям персонала, а не костной, не позволяющей правильно оплатить труд в соответствии с его эффективностью и качеством и учесть все нематериальные стимулы к труду [33, с. 143].

В современной практике многие организации используют дополнительные методы стимулирования. К дополнительным методам стимулирования можно отнести: ценные подарки; моральные поощрения; отгулы, дополнительные отпуска; привлеченные средства персонала под проценты; долевое участие персонала в прибыли продажа акций компании, призы и награды.

Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации [23, с. 122].

В условиях рынка экономические методы управления неизбежно получат дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями.

## 1.3. Основные теории мотивации

Развитие теории мотивации началось с XX в. Выделяют следующие группы теорий мотивации:

1. Содержательные теории (Маслоу, Герцберг, Мак Клелланд и др.);
2. Процессуальные теории (Врум и др.);

Содержательные теории мотивации основываются на изучении человеческих потребностей, так как они считаются факторами, лежащими в основе мотивации. Теория иерархии потребностей Маслоу – удовлетворение потребностей происходит в строгой последовательности: сначала потребности низших уровней, потом более высших; снизу вверх. Только удовлетворив потребности 1-ого уровня, человек может перейти ко 2-му и т.д. [1, с33]. В пирамиде Маслоу пять укрупненных уровней:

1. Физиологические потребности (сон, воздух, еда, вода).

2. Потребности в безопасности (защищенность, стабильность).

3. Социальные потребности (общение, дружба, любовь).

4. Престижные потребности (карьера, успех, авторитет).

5. Духовные потребности (знания, искусство, самореализация).

Теория Альдерфера говорит о том, что людьми движут три основные потребности:

1. Потребность существования (физиологические потребности, безопасность).

2. Потребность связи (принадлежность, причастность, общение).

3.Потребность роста (самореализация, творчество). Движение по уровням потребностей здесь уже может происходить в обе стороны: и снизу вверх, и обратно.

Теория МакКлелланда делает упор на три потребности высших уровней:

1.Потребность в причастности.

2. Потребность во власти.

3. Потребность в успехе.

Теория двух факторов Герцберга предполагает наличие 2 групп факторов влияющих на мотивацию работников:

1. Гигиенические факторы (удерживающие на работе) – условия труда, размер зарплаты, взаимоотношения с коллегами и начальником;

2. Факторы-мотиваторы (побуждающие к работе) – карьерный рост, возможность самореализации, признание заслуг.

Процессуальные теории мотивации – анализируют, как человек распределяет усилия для достижения цели, и какой вид поведения при этом выбирает. Кроме потребностей не менее важны и условия их удовлетворения: ожидаемое вознаграждение и справедливая оценка работы [33, с37].

1. Теория ожиданий Врума – для мотивации человека необходимо не только наличие потребности, но и ожидание того, что его действия действительно приведут к получению желаемого.

Ключевые факторы, влияющие на мотивацию по Вруму:

1. Ожидание того, что усилия приведут к желаемому результату.
2. Ожидание того, что достижение результата будет вознаграждено.
3. Ожидание того, что вознаграждение будет ценным (валентным).

Чем сильнее каждый из факторов, тем выше мотивация. Если хотя бы один из факторов будет отсутствовать, то и мотивация будет нулевой [46, с56].

Теория ожиданий Виктора Врума гласит: уровень мотивированности сотрудников той или иной компании к трудовой деятельности зависит от их представлений о собственных способностях к выполнению поставленных перед ними задач и реальности достижения целей. Этот американский исследователь внес неоценимый вклад в развитие мотивационной теории ожиданий. Согласно ее постулатам, стимулирующий эффект производят не сами потребности индивидов, а мыслительный процесс, при котором происходит оценка реальности достижения поставленных целей и получения вознаграждения за это.

Теория ожидания Врума занимается рассмотрением двух типов предположений индивида, связанных с эффективностью его деятельности: Первый тип связан со следующим вопросом: «Способны ли прилагаемые усилия обеспечить достойный уровень реализации рабочих заданий?» В целях оправдания ожиданий человек должен иметь соответствующие способности,

опыт в схожей или аналогичной сфере, а также необходимые инструменты, оборудование и возможности для выполнения поставленной задачи. Ко второму типу ожиданий, как отмечает теория мотивации Врума, относится такой вопрос: «Позволит ли эффективная деятельность добиться желаемого результата?» К примеру, человек захотел иметь определенную выгоду, связанную с его трудовой деятельностью. Для получения желаемого вознаграждения ему следует выйти на определенный уровень исполнения заданий. Если возникшее желание велико, у индивида будет сильнейшая мотивация к упорному труду. И наоборот, при уверенности в том, что работа с утра до ночи не позволит получить выгоду, побуждение будет минимальным. Кроме того, Виктор Врум отмечал, что в прямой зависимости от степени мотивированности находится привлекательность и ценность для индивида предполагаемых результатов. Ожидания в большинстве случаев рассматриваются как оценка конкретной личности вероятности наступления определенного события[46, с61].

Недостаток теории ожиданий В. Врума - она не говорит о том, какое вознаграждение обладает большей ценностью: заработная плата, продвижение по службе, признание заслуг и т.д.

2. Теория справедливости Джона Адамса – люди субъективно оценивают соотношение между вознаграждением и усилиями, а также всегда сравнивают его с другими работниками, выполняющими такую же работу.

Итогом сравнения может быть чувство несправедливости. Адамс выделил 6 возможных реакций на несправедливость:

1. Сокращение прикладываемых усилий.
2. Попытка добиться увеличения вознаграждения.
3. Снижение самооценки.
4. Попытка повлиять на зарплату/нагрузку других работников.
5. Выбор другого объекта для сравнения.
6. Попытка перейти в другое подразделение или фирму.

Менеджер должен отслеживать возникновения подобных противоречий и вовремя их устранять [31, с184].

3. Теория Портера-Лоулера основана на утверждении, что на мотивацию человека влияет целый ряд факторов: затраченные усилия, полученный результат, вознаграждение, его восприятие и степень удовлетворенности [20].

Вывод – результативный труд ведет к удовлетворению работника, а не наоборот .

4. Теория МакГрегора включает две взаимосвязанные теории:

Теория X – руководители считают, что работники ленивы, стараются избегать работы и ответственности. Работников надо контролировать, главный стимул для них – деньги. Стиль руководства в теории X – авторитарный, основанный на угрозе наказания.

Теория Y – противоположность предыдущей. Менеджмент склонен считать, что сотрудникам нравится творческий труд. Удовлетворение от хорошо сделанной работы – само по себе мощный стимул. Менеджеры полагают, что если предоставить работникам большую свободу, это может значительно повысить производительность. Стиль руководства – более гибкий и либеральный.

Концепция партисипативного управления – говорит о необходимости привлечения работников к управлению предприятием, для повышения их мотивации.

Различают три степени участия:

1. Выдвижение предложений.

2. Выработка альтернативы.

3. Выбор окончательного решения.

Применение этой концепции возможно только на предприятиях с трудолюбивыми и творческими работниками [31, с180].

## 1.4.Основные подходы к системе мотивации персонала

Различают два основных подхода к системе мотивации – материальная и нематериальная система мотивации. Для достижения наиболее эффективного результата от системы мотивации, как правило, используют на предприятиях, в организациях и компаниях сразу два вида.

Говорить о приоритетности материальной мотивации и ее большей эффективности, по сравнению с нематериальной, не всегда оправдано, хотя материальная мотивация имеет определенные преимущества. В частности, она является наиболее универсальной, так как, вне зависимости от занимаемого положения, работники больше ценят денежные поощрения и возможность распоряжаться полученными средствами. В некоторых случаях работники даже готовы променять любые методы нематериального поощрения на их денежные эквиваленты.

Наиболее эффективным способом материальной мотивации является повышение оплаты труда, и при этом самым основным является определение величины изменения заработной платы. Для того чтобы получить реальную отдачу от сотрудника, размер ожидаемого вознаграждения должен быть существенным, иначе это может вызвать еще большее нежелание выполнять свои служебные обязанности. Некоторые руководители идут по пути наименьшего сопротивления и периодически увеличивают зарплату сотрудникам на незначительные суммы, однако для мотивации более действенным является даже однократное, но значительное увеличение зарплаты [50].

Одним из самых распространенных способов материальной мотивации являются квартальные или ежемесячные премии, а также премия за выслугу лет. Основной прирост процента надбавки за выслугу лет приходится на первые годы работы в компании, когда работник эффективно трудится на благо компании и старается максимально реализовать свой потенциал [4, с57].

Следующий способ материальной мотивации наиболее распространен в сфере торговли и оказания различных услуг. Это процент от выручки, суть которого заключается в том, что заработок работника не имеет четко обозначенного предела, а зависит от профессионализма работника и его способности стимулировать продажу товаров или услуг. Некоторые компании, также делающие ставку на квалификацию своих сотрудников, в качестве материальной мотивации предусматривают иной способ – премию за профессионализм. Это поощрение назначается по результатам аттестации, оценивающей результаты работы работника и его соответствие занимаемой должности[41, с23].

В число материальных стимулов входят различные бонусы, однако их фиксированная сумма нередко становится демотивацией. Фиксированная сумма выплаты не способствует желанию приумножить достигнутый результат, так как размер денежного вознаграждения все равно не изменится. Исходя из этого, с целью повышения мотивации рекомендуется использование разветвленной системы платежных бонусов.

Для высшего управленческого звена предусмотрено дополнительное вознаграждение, выдаваемое за его вклад в улучшение общих финансовых или хозяйственных показателей, таких как снижение издержек, повышение общей прибыли, и пр. Бонусы могут быть не только личными, но и командными. Командный бонус представляет собой премиальное вознаграждение группы за достижение определенных целей (к примеру, увеличение продаж). При начислении бонусов следует учитывать, что поощрение одного отдела может быть оправдано в конкретных случаях, но для повышения общих показателей этого недостаточно. Все структуры организации, так или иначе, связаны между собой, и поощрение только одной из них может демотивировать другую.

Следует отметить, что при всей эффективности и универсальности денежных поощрений, ограничение только материальной мотивацией не принесет желаемого результата. Члены любого коллектива – это люди с

разными жизненными ценностями и установками, к тому же выдачей премий и бонусов способствовать сплочению коллектива достаточно проблематично. Более того, материальные поощрения рассчитываются на основании результатов выполненной работы и могут варьироваться даже у людей, занимающих одинаковое положение в служебной иерархии. Все это нередко вызывает недовольство и мало способствует созданию здоровой атмосферы в коллективе. Во многих случаях просто необходима некая моральная компенсация и уравновешивающий фактор, в роли которого выступают методы нематериального поощрения [51].

Основная сложность применения систем нематериальной мотивации заключается в том, что для каждого конкретного коллектива необходима определенная корректировка стандартных схем. Существуют общие принципы, действенные в большинстве случаев, однако чтобы мотивация была действительно эффективной, следует подстраивать ее под интересы конкретных работников. Получается, что сколько людей – столько и способов мотивации следовало бы предусмотреть, так как даже восприятие одних и тех же ситуаций у работников совершенно разное. Для одного сотрудника весомой мотивацией может служить словесное поощрение начальства, а для другого это выглядит естественным признанием его хорошей работы. Индивидуализация систем и способов мотивации, конечно же, не представляется возможной, особенно если в подчинении находится большое количество сотрудников. По этой причине многие руководители ограничиваются усредненными моделями мотивации, с учетом того положения, которое занимает работник, и его основных потребностей.

Наиболее простые схемы применимы к работникам низшего звена, выполняющим какие-либо вспомогательные функции. С увеличением степени ответственности сотрудника растут требования к эффективности его работы, соответственно, особое внимание уделяется мотивации управленческого звена компаний. Для менеджеров среднего и высшего звена обычно вырабатываются

свои методы мотивации (как материальной, так и нематериальной), так как от их организаторских способностей напрямую зависит работа других людей. Системы мотивации для людей, занимающих разную ступень должностной иерархии, должны быть различны и по той причине, что в зависимости от продвижения по служебной лестнице, у человека меняются и критерии к мотивации [41, с67].

Нематериальная мотивация включает в себя системы поощрения, не предполагающие выдачу сотрудникам материальных и безналичных средств. Это отнюдь не означает, что компаниям не потребуется вкладывать финансовые средства в реализацию методов нематериальной мотивации. Для серьезных компаний недопустимо наличие субъективных факторов при определении мотивации и механизмов поощрения. Основополагающим принципом должна являться максимальная объективность и прозрачность, а критерии оценок работы сотрудников нужно определить изначально и проинформировать о них персонал. Если механизмы поощрения постоянно варьируются без каких-либо оснований, это будет дезорганизовывать работу сотрудников и вызывать недовольство[40, с160].

Цель нематериальной мотивации достаточно проста: повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли компании. Нематериальная мотивация в виде участия в совместных корпоративных мероприятиях способствует формированию здоровой атмосферы в коллективе, что также отражается на общей работоспособности персонала и на его желании внести свой вклад в общее дело. Однако помимо формального подхода к использованию нематериальной мотивации лишь с целью последующего получения прибыли, многие руководители делают основную ставку на воспитание корпоративного духа в коллективе и на повышение самооценки сотрудников.

Методы нематериальной мотивации могут применяться к конкретному сотруднику либо реализовываться безадресно. К адресной нематериальной мотивации относится, в частности, поздравление сотрудника с днем рождения от руководства и членов коллектива. Это могут быть также различные формы поощрения в виде подарков по важному поводу и материальная помощь в случаях тяжелой болезни или смерти родственников сотрудника. К адресной мотивации относится также словесное поощрение работника за качественно выполненную работу. Практика показывает, что оценка работы, прозвучавшая из уст руководителя, очень позитивно отражается на лояльности и общем рабочем настрое работника. Особенно важна адресная нематериальная мотивация для новых сотрудников, еще не успевших привыкнуть к методам работы руководителя и к коллективу. Поощрение может быть высказано как при личной беседе, так и на общем собрании членов коллектива. Следует учесть, что адресная мотивация конкретных сотрудников не должна входить в привычку, так как это снизит эффективность ее воздействия, а также не быть излишне субъективной. Если сотрудники постоянно слышат похвалу в отношении одних и тех же своих коллег, то это никак не способствует повышению заинтересованности в работе. Методами адресной нематериальной мотивации руководителям следует манипулировать очень осторожно, чтобы не создавать неравенства в коллективе [2, с50-52].

К безадресной мотивации относится проведение совместных корпоративных мероприятий, а также предоставление различных льгот – социального пакета. На сегодняшний день соцпакет является одним из самых эффективных способов мотивации сотрудников: это организация бесплатного питания, медицинская страховка, оплата транспорта и мобильной связи, льготные или бесплатные путевки в санаторий по состоянию здоровья, а также возможность повысить квалификацию или пройти обучение за счет фирмы.

К методам нематериальной мотивации можно отнести создание оптимальных условий труда для сотрудников: установку нового

компьютерного оборудования, создание удобных рабочих зон для персонала, улучшение дизайна помещений, установку современных систем кондиционирование и отопления и пр. К безадресной мотивации относят выдачу всему персоналу спецодежды, в зависимости от выполняемой работы, а также различной атрибутики фирмы при проведении мероприятий (к примеру, футболок с логотипом фирмы). Важнейшим инструментом нематериальной мотивации являются корпоративные праздники, особенно с привлечением членов семьи сотрудников. Существует и такое понятие, как team-building (командообразование) – сплочение коллектива посредством совместных поездок в дома отдыха или в санатории, участие в экскурсиях и общих мероприятиях. Презентации и другие акции, направленные на демонстрацию успехов фирмы, также должны проходить с участием членов коллектива для формирования у них чувства сопричастности к общему делу [2, с53].

Подводя итоги, можно сделать абсолютно очевидный вывод о необходимости использования методов как материального, так и нематериального поощрения для успешной деятельности любой бизнес-структуры. Существующие на сегодняшний день механизмы мотивации далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно использоваться на практике. В частности, для повышения эффективности материальной мотивации следует сопоставлять показатели материального стимулирования с целями бизнеса и предусматривать системы поощрений не за реализацию конкретных задач, а за выполнение общих планов. В действительности же предпочтение отдается материальному поощрению конкретных сотрудников и рабочих групп, так как считается, что этими методами легче управлять мотивационными механизмами.

К основным недостаткам применяемых методов нематериальной мотивации можно отнести усредненный подход к работникам без учета индивидуальных потребностей. По всей видимости, многими работодателями значимость нематериальной мотивации еще до конца не осознана, однако к

осознанию важности этих методов любой думающий руководитель, так или иначе, придет. Ведь причины неудач компании на рынке предлагаемых товаров и услуг, снижение уровня продаж и количества потенциальных клиентов порой кроются не в ошибочных экономических расчетах, а в недостаточной мотивации сотрудников компании.

## 1.5. Особенности стимулирования персонала розничной торговли

Система стимулирования персонала – еще одна из важнейших частей обеспечения максимально высокой выручки и доходности розничного бизнеса.

Самой распространенной и при этом наименее эффективной системой стимулирования персонала в розничном бизнесе является фиксированная заработная плата. Этот материальный стимул мало подходит для воздействия на торговый персонал.

Причины кроются в недооценке владельцев розничного бизнеса или управляющих магазина такого ключевого направления кадровой политики как мотивация труда сотрудников (подробнее в ответе на вопрос "Какие основные ошибки допускают руководители при подборе сотрудников?"). Как правило, владелец магазина, устанавливая фиксированную оплату труда, руководствуется тем, что расходы на зарплату в этом случае становятся постоянной величиной, а, следовательно, при дальнейшем развитии бизнеса, повышении "узнаваемости" магазина и увеличении прибыли, фонд заработной платы составляет меньший процент от объема выручки компании [6].

Однако надо понимать - это автоматически предполагает, что в данной торговой точке товар «продает себя сам» - т.е. товар должен быть настолько популярен и раскручен, что покупатели сами его находят и покупают не раздумывая, а торговый персонал нужен лишь для того, чтобы подтвердить, что этот «чудо-товар» есть в наличии и принять деньги от покупателя. А также это

означает, что этот фантастический товар либо является дефицитным, либо, по каким-то причинам есть только в данной торговой точке.

Однако, товаров, которые могли бы продавать себя сами, немного, поэтому магазины вынуждены соревноваться в цене. Выигрывает тот, кто сможет продать товар за меньшую цену, заработав большую прибыль, и при этом не пойдет ко дну. Чтобы выжить, владелец бизнеса начинает сокращать расходы. В первую очередь, страдают реклама и маркетинг, что автоматически приводит к снижению числа покупателей и уменьшению объема выручки. Затем начинают экономить за счет персонала, сокращая штат и урезая заработную плату. В итоге, квалифицированные сотрудники уходят, а оставшийся персонал не в состоянии обеспечить продажи на должном уровне. И последнее, за счет чего владелец бизнеса может уменьшить расходы, - аренда. Как правило, сокращают либо площадь магазина, либо переезжают в другое, более дешевое место, но далекое от покупательского трафика. В этой ситуации, когда над собственником нависает угроза банкротства, никакого развития бизнеса быть не может, речь идет уже о выживании.

Наиболее адекватной системой денежной мотивации является система «оклад + процент». Данная система предполагает, что существенная часть ежемесячного дохода торгового персонала напрямую зависит от фактических результатов его работы, а именно – кроме фиксированного оклада продавец получает заранее оговоренный процент от личного объема продаж[44].

Если продавец работает только по окладной системе мотивации, то рано или поздно он будет стараться работать так, чтобы просто не быть уволенным и продолжать получать свою зарплату – т.е. выполнять работу на минимально приемлемом уровне.

Уровень заработной платы, состоящей из оклада и процентов от дохода, в компании должен соответствовать среднерыночным показателям, при этом фиксированная часть не может быть меньше прожиточного минимума. Стремление сэкономить на зарплате персонала приводит к высокой текучести

кадров и к появлению проблемы подбора новых сотрудников. При определении оптимального соотношения разных частей заработной платы для торгового персонала перевес должен быть в сторону увеличения той части заработной платы, которая зависит от результата работы. Переменная часть заработка, или процентный доход, - это тот инструмент, который заставляет специалистов по продажам добиваться б**о**льших результатов.

Однако, просто определить процент от личных продаж не достаточно, да и процент от общих коллективных продаж, грамотно встроенный в систему мотивации, вполне способен усилить общий результат – дать желанный синергетический эффект. Следовательно, необходимо выстроить такую систему материальной мотивации, которая эффективно объединяла бы личные усилия каждого сотрудника и общий финансовый результат торговой точки, исключала уравнительную систему распределения дохода, наглядно демонстрировала через разницу в доходах разницу в личных результатах каждого продающего сотрудника, культивировала здоровое соревнование внутри коллектива за наибольший доход.

Наиболее распространенным методом в розничной торговле является использование системы KPI (англ. Key Performance Indicators, KPI). Данная система считается одной из самых эффективных [44, с131].

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) — показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии [44, с150].

КПЭ позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом.

Основоположником «управления по целям» является Питер Друкер (нем. Peter Ferdinand Drucker (1909—2005)). Именно он превратил управление — непопулярную и не уважаемую в 50-е годы XX века специальность в научную

дисциплину. Питер Друкер также является основоположником системы оценки достижения результатов — целей через ключевые показатели эффективности. Согласно Друкеру, начальники должны избегать «ловушек времени», когда они вовлечены в процесс решения текущих ежедневных задач, поскольку это приводит к тому, что они начинают забывать выполнять задачи, направленные на достижение результатов (целей). Современным воплощением управления по целям является «Система КПЭ», которая включает в себя множество управленческих концепций, появившихся за последние 20—30 лет и дополняющих классическое «управление по целям» [44, 137].

В розничной торговле, как и в любом другом бизнесе, важно получение максимальной прибыли. Нужно учитывать также и особенности торгового персонала – сотрудники определенного возраста, как правило, с краткосрочным целями на данную работу и желанием получить максимальный доход.

Различают основные показатели в торговле – это товарооборот, средний чек, процент обслуживания. По данным показателям выставляется так называемая цель и от нее зависит бонус к основному окладу сотрудника.

## 1.6. Характеристика основных показателей KPI розничной торговли

Показателями эффективности KPI сегодня пользуются практически все руководители компаний. Дословный перевод с английского дает нам следующую трактовку: ключевые показатели деятельности (KPI). В российской практике прижилась немного другая интерпретация: KPI — это ключевые показатели эффективности предприятия.

В связи с тем, что условия бизнеса организаций, занимающихся розничной торговлей могут существенно отличаться друг от друга, существуют базовые KPI применимые для всех. Условно их можно разделить на группы:

1. Продажи — оборот, количество сделок(покупок), величина покупательской корзины,

2. Посещаемость – в сопоставлении к продажам (LFL SALES Like-for-Like);
3. Предотвращение убытков — сокращение убытков, (потери товаров, потери денежных наличных средств);
4. Операционные – качественное и количественное наличие товаров и их запас;
5. Зарплата;
6. Обслуживание покупателей — жалобы, которые сделали покупатели
7. Развитие персонала — обучение, коучинг, текучесть кадров
8. Переменные расходы — расходы, которые могут потребовать дополнительных издержек и на их величину можно оказать влияние [43].

Так же, ключевые показатели эффективности можно разделить на: запаздывающие – отражают результаты деятельности по истечении периода. К ним относятся финансовые показатели, которые показывают потенциал, но не передают текущую эффективность подразделений и компании в целом; оперативные (опережающие) – дают возможность управлять ситуацией в пределах отчётного периода с целью достижения заданных результатов по его истечении. Они говорят о текущей ситуации в компании, параллельно показывая, какие денежные потоки могут быть в будущем, а также демонстрируют качество процессов и продукции и степень удовлетворенности клиентов.

По видам ключевые показатели могут быть следующими: KPI результата – показывают количество и качество результата. KPI затрат – показывают затраченные ресурсы. KPI функционирования – относятся к показателям выполнения бизнес-процессов и позволяют оценить, насколько соответствует процесс требуемому алгоритму его выполнения. KPI производительности – производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата и времени, затраченного на его получение. KPI эффективности (показатели эффективности) – это также производные

показатели, которые характеризуют соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

В нашей работе мы рассмотрим показатели, которые относится условно к продажам. Рассмотрим каждый из ключевых показателей KPI. UPT (unit per transaction – количество вещей на одну операцию) – среднее количество вещей в одном чеке, определяет «продавательную» способность. Данный показатель входит в мотивацию персонала, влияет на процент бонуса к окладу. Задача торгового персонала состоит в том, чтобы увеличивать количество вещей в одном чеке, т.е продавец должен сделать комплексную продажу. Для работы магазина это очень важно, т.к чем больше количество вещей в одном чеке, тем выше средний чек, тем выше товарооборот, а значит и прибыль компании. К «допродаже» товара, в основном, можно отнести аксессуары – ремни, колготки, носки, головные уборы, сумки и т.д. В среднем в месяц от общего товарооборота магазина на продажу аксессуаров приходиться около12-15%.

CR (Conversion Rate) – процент обслуживания покупателей. Данный показатель служит для оценки работы торгового персонала с покупателями. Показатель показывает процент покупателей, которые посетили магазин и сделали покупку. Рассчитывается данный показатель достаточно просто, это соотношение чеков за день к количеству посетителей за день. Таким образом, мы видим какой процент покупателей был обслужен качественно. Исходя из норм компании, хорошим показателем работы считается процент обслуживания 18-25%. Данный показатели не заложен в систему формирования бонусной части, а служит для оценки и контроля работы торгового персонала.

Sales – товарооборот. Данный показатель отражает продажи магазина за день/ месяц/ сезон. В мотивации персонала заложен товарооборот за месяц. По данному показателю выставляется план на месяц. Для общей оценки работы магазина так же анализируется товарооборот за день и за сезон. Для оценки показателя sales так же применяется и показатель LFL (like for like) – сравнение экономических показателей за один и тот же период. Например, товарооборот

за сентябрь 2015 года сравнивают с товарооборотом за сентябрь 2016 года. Анализируется прирост или падение, а так же возможные причины, которые повлияли на показатель.

Средний чек – это сумма всех совершенных клиентами покупок за определенный период времени, деленная на количество чеков за тот же период. Важно не путать количество покупок с количеством проданных товаров. Одной покупкой считается все, что клиент купил за одно посещение предприятия. Любому владельцу бизнеса важно знать средний чек по предприятию и отслеживать его изменение. Анализ средних чеков позволяет определить средний показатель по предприятию, лидеров и аутсайдеров. На основе этих первичных данных, руководство предприятия может, проанализировав причины успешности лучших и неудач худших точек продаж, выявить потенциал для роста средних чеков, а следовательно торговых оборотов и прибыли [43].

## 2.Анализ системы стимулирования персонала в ООО «Остин»

### 2.1.Организационно-управленческая характеристика компании ООО «Остин»

«Остин» – компания, которая изначально специализировалась на разработке и производстве одежды для активного отдыха по заказам крупных розничных сетей. В 2002 году руководство компании приняло решение развивать собственную розничную сеть, продвигая на рынок одноименную марку через собственные магазины (708 магазинов по России).

Общество с ограниченной ответствнностью «Остин» создано в соответствии с положениями гл.4 части первой Гражданского Кодекса Российской Федерации и Федерального Закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», является коммерческой организацией, преследующей извлечение прибыли.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стимулирование работников является одной из составляющих управления персоналом. Без грамотной организации системы стимулирования работников невозможны рост прибыли предприятия и его конкурентоспособность на рынке.

В диссертационной работе субъектом исследования явилось одно из ведущих предприятий на рынке одежды Красноярского края и России – ООО «Остин». ООО «Остин» – это розничная сеть магазинов. Предполагает доступную одежду и аксессуары для мужчин, женщин и детей в стиле casual среднего ценового диапазона, созданную в России, с учетом мировых модных трендов, с большим вниманием к качеству.

В работе дана характеристика системе управления персоналом. Субъектом управления персонала в организации является - директор по персоналу и генеральный директор ООО «Остин». Объектом управления персонала – является весь персонал организации – от руководителей высшего звена до торгового персонала. Цель системы управления персоналом – это использование с наибольшей эффективностью кадрового потенциала предприятия для достижения ее целей. Стиль управления – авторитарный. Модель управления по Д.Гесту – производственная. Кадровая политика – открытая, реактивная, декларируемая.

Обеспечение эффективной работы системы стимулирования для торгового персонала дает организации возможность осуществления главной задачи видения бизнеса – это максимизации прибыли.

В ходе работы были рассмотрены теоретические основы стимулирования и мотивации персонала. Анализ системы стимулирования персонала организации по теории ожидания В.Врума показал, что данная теория мотивации применима к исследуемой организации.

Проведение тестирования персонала по методике В.И. Герчикова выявило тип мотивации персонала и определило основные инструменты для стимулирования персонала организации ООО «Остин».

На основе проведенного сравнения действующей системы стимулирования с требованиями, которые предъявляются к системам стимулирования по методу Соболева М.А. и Рожковой Т.А. были выявлены проблемы в существующей системе.

Так же в ходе анализа проведенного исследования организацией на предмет удовлетворенности заработной платой персонала и анализа текучести персонала в совокупности со всеми выше перечисленными действиями были разработаны инструменты для совершенствования системы стимулирования торгового персонала ООО «Остин», которые помогут более эффективно ей функционировать. В работе дан инструмент для контроля показателя UPT – процент единичных чеков. Контроль данного показателя в течении дня поможет персоналу более эффективно работать над UPT, а значит выполнять по показателю плановые значения. Т.е. при выполнения плана по UPT сотрудники будут получать за него бонусную часть предусмотренную действующей системой стимулирования ООО «Остин»

Таким образом, для поддержания высокоэффективного уровня работы персонала очень важно своевременно отслеживать мотивацию своих подчиненных. В данном случаи - торгового персонала так как именно от них зависит прибыль и успешность организации на рынке и так как именно продавец приносит основной доход компании.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ


1. Авакян, Г.С. Мотивация труда: его стимулирование и оплата, пути совершенствования / Г.С. Авакян, Н.Г. Бобрицкий, Н.Г. Родцевич. - Бобруйск: БГЭУ, 2016.
2. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. - 2015. - № 1. - С.50-52.
3. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала; Генезис - Москва, 2013. - 248 с.
4. Актянов Д. В. Бонусные и опционные программы для топ-менеджеров. Порядок разработки : практ. пособие / Д. В. Актянов. М.: КНОРУС, 2015.- 149с.
5. Барановский В.А. и др. Продавец: учебное пособие / В.А. Барановский В.А. - Спб.: Изд-во СПбГУ, 2005. - 432 с.
6. Белоногова Е.В. Методические подходы к изучению и оценке материального стимулирования труда работников предприятий торговли /Е.В. Белоногова, Н.Н.Терещенко // Сегодня и завтра российской экономики 2010. - № 40. - С. 199 - 206.
7. Билык С. И. Функции и состав фонда заработной платы / С. И. Билык, В. Р. Изилянов // Организация, нормирование и оплата труда в новых условиях хозяйствования : сб. статей. -М.: МДНТП, 2012. С. 26-29.
8. Васецкий А.А., Козырев А.А., Тарасов Н.А., Яновский В.В. Основы менеджмента. 2012.
9. Виханский О.С. Наумов А.И. - Менеджмент - М.: Гардарики, 2013. – С. 225.
10. В.В.Травин, В.А Дятлов. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2015
11. Габрис Т. Джеральд Материальные стимулы, трудовая деятельность и административные цели – можно ли связать их воедино. – М.: Инфра, 2012.

12.Генкин Б. М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б. М. Генкин. 7-е изд., доп. - М.: НОРМА, 2016. - 448 с.
13.Губанов С.Система организации и поощрения труда (опыт методической разработки). // Экономист, №3, 2013.
14.Гуняков Ю. В. Коммерциология : теория коммерческой деятельности. Т.1. Метод познания : монография / Ю. В. Гуняков; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. Красноярск, 2008. - 180 с.
15.Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда // Общество и экономика. - 2013. - № 1. - С.169-174.
16.Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала // Банковские технологии. - 2003. - № 3.
17.Дмитриченко Н. Система оплаты, которая может стимулировать эффективный труд. // Человек и труд, №1, 2014
18.Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. – Н. Новгород : НИМБ, 2012. 320 с.
19.Иванова С. Мотивация на 100%; Альпина Паблишер - Москва, 2015. - 476 с.
20.Ильин Е.П. Мотивация и мотивы – СПб.: Питер, 2016.
21. Исаев С. Ю. Мотивация персонала. Игра или работа; Речь - Москва, 2014. - 160 с.
22.Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - Минск: БГЭУ, 2002.
23.Кащенко Е. А. Стимулирование; Либроком - Москва, 2015. - 226 с.
24.Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; под общ. ред. А.Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 2013.
25.Кирхлер Эрих , Родлер Криста Мотивация в организациях; Гуманитарный центр - Москва, 2015. - 144 с.

26. Комаров, Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом . Управление персоналом. – 2014. – № 1
27. Кошелев А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала; Дашков и Ко - Москва, 2013. - 224 с.
28. Маслоу, Абрахам Мотивация и личность; СПб: Евразия - Москва, 2012. - 478 с.
29. Маллин Родди , Камминс Джулиан Стимулирование продаж. Распродажи, подарки, скидки, купоны и другие инструменты повышения спроса; Манн, Иванов и Фербер - Москва, 2013. - 352 с.
30. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. — Медведь О. — М.: Вильямс, 2015. — 672 с.
31. Мерманн Элизабет Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации; Гуманитарный центр - Москва, 2016. - 184 с.
32. Модели методы управления персоналом: Российское британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова – (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом »). – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.
33. Надеждина.В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат; Харвест - Москва, 2007. - 254с.
34. Оганесян А. С. Оплата труда работников предприятия / А. С. Оганесян, И. А. Оганесян // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. - № 1. - С. 78.
35. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И. Мотивация персонала; Альфа-Пресс - , 2015. - 469 с
36. Озерникова Т.Г. Формирование системы вознаграждений в организации / Т.Г. Озерникова //Известия ИГЭА. Иркутск, 2013. - С. 47.
37. Орлова Е. В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения); Библиотечка "Российской Газеты" - Москва, 2012. - 176 с.

38. Озерникова Т.Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации / Т.Г. Озерникова // Мотивация и оплата труда. 2015. - № 4. - С. 276-286

39. Папонова Н.Е. Какое должно быть стимулирование работников? // Кадры предприятия 2013, №8.

40. Подольский Денис , Колодник Дмитрий Выжми из персонала все! Мотивация продавцов в розничном магазине; Питер - Москва, 2013. - 160 с.

41. Польская Г.А. Материальное стимулирование труда как фактор динамического развития торговли потребительской кооперации : автореф. дис. . канд. экон. наук : 08.00.05 / Г.А. Польская . Белгород, 2008. - 26 с.

42. Рудык Э. Управление трудом в России: К вопросу о применении японского опыта / Э. Рудык // Российский экономический журнал. 2002. -№ 1.-С. 48-56

43. Система оплаты, которая может стимулировать эффективный труд. Н. Дмитроченко // Человек и труд, №1, 2012.

44. Смирнова А. М. Трудовые показатели предприятия торговли: учеб. пособие для вузов / А. М. Смирнова; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. - Красноярск : КГТЭИ, 2008. 150 с.

45. Соболевская А. А. Новые тенденции в оплате труда в США / А. А. Соболевская // Труд за рубежом. 2004. - № 3. - С. 24-43.

46. Уткин Э. А., Бутова Т. В. Мотивационный менеджмент. М.: ТЕИС, 2014.

47. Чернобаев И.М. Программа индивидуальной мотивации сотрудников. «Справочник по управлению персоналом», 2013, № 7.

48. Чекмарев О.П. Методические рекомендации по выполнению курсовой работы по дисциплине «Мотивация и стимулирование труда» – СПб.: СПбГАУ. – 2013. – 42 с.

49. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. – СПб., 2013. – 343 с.

50. Шапиро С.А..: Основы трудовой мотивации: учеб. Пособие / С.А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2014.
51. Никитина В.А. Мотивация и стимулирование: в чем их различие/ электронный курс/Директор по персоналу /https://www.hr-director.ru / №10, 2017

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ И.П. Воронцова
подпись инициалы, фамилия
«28» 11 2017 г.

# МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Разработка мероприятий по совершенствованию системы стимулирования персонала на примере ООО «Остин»

38.04.03 Управление персоналом

38.04.03.01 Менеджмент персонала в современной организации

Научный руководит_____ доцент,канд.экон.наук Н.Ш. Зарпова

Выпускник _____ Е.О. Федосеева

Рецензент _____ канд.филос.наук М.И. Майорова

Красноярск 2017