## Мотивация персонала на предприятии розничной торговли

2016

Введение

Тема выпускной квалификационной работы - Разработка системы мотивации для персонала компании розничной торговли на примере - сети магазинов "Пепела"

Актуальность выбранной темы, обусловлена тем, что эффективность работы любой организации зависит от того, насколько ее сотрудники заинтересованы в работе‚ какие потребности и мотивации имеют влияние на трудовой деятельности

Система мотивации персонала является базовым составляющим системы управления организацией. Цели и методы мотивации непосредственно зависят от стратегии организации, используемого стиля управления.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Мотивация -побуждение к деятельности совокупностью различных мотивов, создание конкретного состояния личности, которое определяет, насколько активно и с какой направленностью человек действует в определенной ситуации.

На мотивацию персонала любой организации действуют многочисленные факторы как внутриорганизационного происхождения, так и внешние.

Персонал ведет себя под действием этих факторов самыми разнообразными способами. Организации, где система мотивации эффективна, отличаются невысоким уровнем текучести персонала, высокими рыночными и экономическими показателями, устойчивым качеством продукции или услуг, благоприятной внутренней атмосферой.

Теоретико-методологическая основа выпускной квалификационной работы сформировалась в результате изучения и использования большого теоретического и практического материала, литературных источников.

А наоборот организации с неэффективной системой мотивации нередко, с низкой конкуренцией и высокой нормой прибыли, добиваются временных рыночных успехов. Однако в долгосрочном плане на конкурентном рынке они проигрывают за счёт неустойчивости состава ключевого персонала, слабой связи между интересами организации и интересами её сотрудников, напряжённых отношений внутри организации, переносимых на клиентов.

Проблема мотивации персонала считается довольно исследованной как в иностранной, так и в отечественной литературе. Существует много теорий и школ управления персоналом и его мотивации.

Наиболее известными отечественными исследователями в этой области являются: А.П. Волгин, В.П. Галенко, М.В. Грачев, Э.Е. Старобинский, В.В. Травин и др. Зарубежные исследователи, занимавшиеся этой проблемой: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак Клелланд

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Для исследования темы а выбрал розничную компанию - сеть магазинов "Пепела"

Целью выпускной квалификационной работы является Разработка системы мотивации для персонала компании розничной торговли.

Поставленная цель обусловлена решение следующих задач:

раскрыть сущность системы мотивации

определить проблемы мотивации труда;

проанализировать эффективность используемой системы мотивации персонала.

разработать совершенствованию системы мотивации персонала

Объект исследования выпускной квалификационной работы сеть магазинов розничной торговли "Пепела"

Предмет исследования -мотивация персонала "Пепела"

Методы исследования: .Организационно-административные, Экономические, Социально-психологические

Гипотеза исследования: предполагается, что разработка и внедрение мотивации и стимулирование персонала будет способствовать достижению стратегических целей организации и эффективного использования человеческих ресурсов. Эмпирической базой исследования послужили устав и штатное расписание сети магазинов "Пепела", Нормативной основой работы послужили: Гражданский кодекс Грузии, Налоговый кодекс Грузии, Трудовой кодекс Грузии , Закон Грузии о о предпринимателях Закон Грузии о защите прав потребителей прочие документы кадровой службы

Практическая значимость результатов исследования - Полученные результаты показывают роль и значение системы мотивации в деятельности предприятия, сочетание нематериальных и материальных мотивирующих факторов -основа эффективности работы предприятия и повышении результатов деятельности

Выпускная квалификационная работа состоит из введения‚ двух глав‚ заключения, списка использованной литературы, приложений.

Введение раскрывает актуальность, объект, предмет, цель, задачи и методы исследования, раскрывает теоретическую и практическую значимость работы.

В первой главе рассматриваются понятие и сущность мотивации‚ теории оценки мотивации‚ методы управления

Во второй главе проводится характеристика сети магазинов "Пепела"‚ анализ системы мотивации персонала и рекомендации улучшения системы мотивации

В заключении подводятся итоги исследования

1. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

.1 Понятие и сущность мотивации персонала

В современном мире мотивация играет важную роль в управлении предприятия и определяет возможности формирования эффективного менеджмента. Выживание любой организации зависит от интеллектуального потенциала ее сотрудников и успешное функционирование предприятии зависит от эффективной работы персонала. Исходя из этого проблема мотивации работников является ключевой в построении управленческого процесса и часто становится предметом многих исследований.

Путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание особенностей его мотивации

Система мотивации персонала - один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников и компании в целом.

Существует множество определений понятия мотивации «мотивация - процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организации и личных целей»;

«мотивация - совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей»;

«мотивация - процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности»

Мотивация представляет собой особый управленческий процесс повышения заинтересованности персонала в достижении целей организации.

Мотив (лат. moveo - «двигаю») - обобщенный образ (видение) материальных или идеальных предметов, представляющих ценность для человека, определяющий направление его деятельности, достижение которых выступает смыслом деятельности.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы, ориентируясь на систему потребностей работников, обеспечить полное и эффективное использование их трудового потенциала для скорейшего достижения целей организации.

Мотивация персонала является основой и конечной мерой успеха как организации в целом, так и системы качества. Чтобы достичь успеха, мотивация персонала должна применяться на всех уровнях управления организацией и воздействовать на все виды организационных единиц: каждого сотрудника, локальные коллективы отдельных подразделений и коллектив всей организации.

Мотивация персонала в системе менеджмента обычно структурирована по пяти направлениям:

условия работы,

ресурсы,

признание,

взаимоотношения,

ответственность.

Применение методов мотивации персонала по этим направления позволяет воздействовать на все уровни и все организационные единицы компании.

Основная цель мотивации персонала заключается в том, чтобы добиться отождествления индивидуальных целей каждого работника с целями организации. В этом случае будет максимально полно выполняться один из принципов - принцип вовлечения персонала.

Менеджер, выполняя свои функции в организации, должен осознавать, что система мотивации сотрудников должна способствовать достижению трёх серьёзных целей

Удержание сотрудников,

Повышение результативности и эффективности сотрудников,

Обеспечение преданности (приверженности) сотрудников.

Cистема мотивации позволяет менеджерам формировать необходимое поведение сотрудников, повысить производительность, заинтересованность и лояльность персонала.

Мотивация изменяет интересы и ценностные ориентиры, формирует желание к работе и развивает трудовой потенциал.

Таким образом, цель функции мотивации - обеспечить добросовестное выполнение работников своих обязанностей.

Хорошая мотивация гарантирует успех компании: если сотрудники заинтересованы в выполнении своей работы, стремятся достигнуть цели, поставленные организацией, и им небезразлично её будущее, компания успешна в реализации данной функции.

В основе мотивации находятся потребности человека, преобразующиеся в мотивы. Мотивы определяют поведение, рассматриваемое как целевые установки.

Методы управления мотивацией определяют характер взаимоотношений руководства и персонала, вероятность возникновения конфликтов, степень доверия между работниками



рис.1 Схема мотивационного процесса

Мотивацию классифицируют по нескольким признакам.

В зависимости от основных групп потребностей различают мотивацию материальную, трудовую и статусную.

Материальная мотивация - стремление к достатку, более высокому уровню жизни - зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации и обществе, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации.

Трудовая мотивация порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. Безусловно, каждый работник испытывает потребность в содержательной, интересной, полезной работе, заинтересован в определенности перспектив должностного роста, чувствует самоуважение, если результаты его труда оцениваются высоко. В целом трудовая мотивация связана, с одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой - с самовыражением, самореализацией работника.

Статусная мотивация является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации. Кроме того, человеку может быть свойственно стремление к лидерству в коллективе, более высокому неофициальному статусу, а также стремление стать признанным специалистом, пользоваться авторитетом.

По используемым способам различают мотивацию нормативную, принудительную и стимулирование. Нормативная мотивация - это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п. Принудительная мотивация основывается на использовании власти и угрозе неудовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

Первые два вида мотивации прямые, так как предполагают непосредственное воздействие на подчиненных, третий - косвенный, так как в его основе лежит воздействие внешних факторов - стимулов.

По источникам возникновения мотивов различают мотивацию внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек, решая задачу, формирует мотивы.

На основе внутренней мотивации люди действуют спокойнее; они добросовестнее выполняют работу, затрачивают меньше сил, лучше понимают задания и овладевают знаниями. Внутреннее побуждение к действию является результатом взаимодействия сложной совокупности изменяющихся потребностей, поэтому руководитель для осуществления мотивации должен определить эти потребности и найти способы их удовлетворения.

При внешней мотивации воздействие на субъект происходит из вне, например через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т. д.

Внутренняя и внешняя мотивации четко не разграничены, поскольку в различных ситуациях мотивы могут возникать как по внутренним, так и по внешним причинам.

По направленности на достижение целей фирмы различают мотивацию положительную, способствующую эффективному достижению целей, и отрицательную, препятствующую этому.

К основным видам положительной мотивации относятся материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и т. п.

Отрицательная мотивация- это прежде всего материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, психологическая изоляция работника, создание атмосферы нетерпимости, понижение в должности. Система штрафных санкций должна быть непрерывной, не иметь "запретных зон", последствия санкций должны доводиться до всех работников и быть понятны.

.2 Теории оценки мотивации

Для оценки мотивации персонала применяется несколько известных теорий мотивации. Эти теории могу быть разделены на две группы. Первую группу можно назвать «факторными теориями». В этих теориях исследуются всевозможные факторы, которые приводят к мотивации персонала. Вторая группа, это так называемые «процессные теории». Процессные теории пытаются объяснить, каким образом мотивация персонала связана с поведением.

К наиболее известным и часто применяемым факторным теориям можно отнести:

Теория иерархии потребностей А. Маслоу.

Согласно теории Маслоу, потребности человека выстраиваются в виде иерархии (принцип иерархии) и обычно отображаются в виде пирамиды. На самом нижнем уровне пирамиды находятся первичные потребности человека. За счет выполнения ряда последовательных шагов по удовлетворению потребностей человека (принцип прогресса), повышается его мотивация и возникает потребность в достижении нового уровня (принцип дефицита).

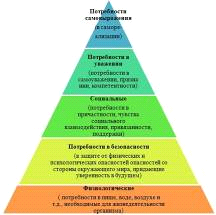


Рис 2 модель теории иерархии потребностей А. Маслоу

Всего Маслоу выделяет пять уровней потребностей человека: физиологические потребности, потребности в защищенности, социальные потребности, потребности признания и потребности развития. Мотивация человека осуществляется за счет работы указанных трех принципов.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга.

В основе этой теории лежит разделение потребностей человека на две большие группы: факторы «гигиены» и факторы «мотивации». Эти группы факторов отображают соотношение удовлетворенности и неудовлетворенности сотрудником своей работой. Факторы гигиены никогда не могут привести к удовлетворенности человека. Они позволяют только снизить уровень его неудовлетворенности работой. К таким факторам относятся: политика компании, заработная плата, статус, условия труда и пр.

Факторы мотивации всегда приводят к удовлетворенности человека. Они практически никогда не могут вызвать неудовлетворенность работой. К таким факторам относятся: признание, содержание работы, самореализация, личные достижения, личный рост и пр. Согласно теории Герцберга, мотивация персонала может быть обеспечена за счет воздействия на факторы гигиены и факторы мотивации. Необходимо снижать уровень неудовлетворенности сотрудников за счет факторов гигиены и повышать удовлетворенность за счет факторов мотивации.

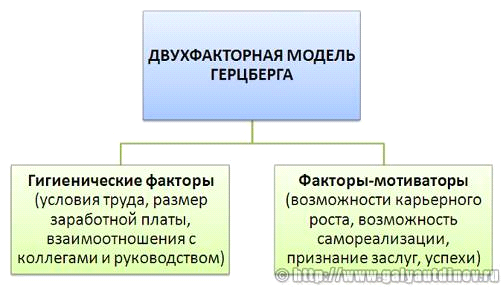


Рис 3 Двухфакторная модель теории Герцбера

Теория X и Y Д. Макгрегора.

Согласно этой теории сотрудники делятся на два типа X и Y . Сотрудники X типа не мотивированы к работе, они не любят работать и стремятся избежать ее всеми возможными способами. Эти сотрудники могут быть мотивированы только деньгами и состоянием безопасности. Сотрудники Y типа, наоборот, заинтересованы в своей работе и им нравится работать. Они подходят творчески к своей работе, инициативны и получают удовольствие от работы. Указанные типы X и Y не являются врожденными состояниями человека. Сотрудник может переходить из X типа в Y тип. Мотивация персонала, согласно этой теории, должна строиться на основе оценки типов сотрудников и применения к ним соответствующих мер стимулирования.

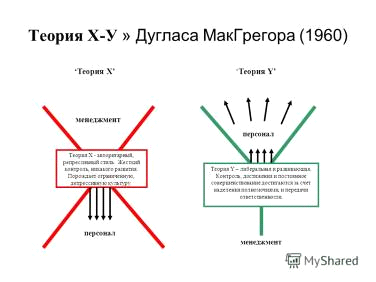


Рис 4 модель теория Дугласа

теория К. Альдерфера.

Эта теория является развитием теории Маслоу. Согласно этой теории, потребности человека объединяются в три категории: потребности существования (физиологические потребности и потребности в защищенности), потребности привязанности (социальные потребности и потребность признания), потребность роста (потребности развития). В отличие от теории Маслоу, удовлетворение этих потребностей может происходить не только последовательно (от нижнего уровня к верхнему), но и минуя один из уровней. Это обусловлено тем, что для разных людей потребности имеют разную значимость (человек может быть голодным, но счастливым). Кроме того, возможен регресс в удовлетворенности человека. По этой теории, мотивация персонала строится с учетом того, что сотрудники стремятся удовлетворить одновременно несколько потребностей, а система мотивации персонала должна снижать возможность регресса удовлетворенности сотрудников.



Рис 5 модель теории потребностей Аьдерфера

Из группы процессных теорий :

Теория ожиданий В. Врума.

В основе этой теории лежит положение, что большинство людей совершают какие либо действия на основе ожидаемого результата от совершаемого действия. Люди предполагают, что если они выполнят некоторый порядок действий, то получат результат, который удовлетворит их желание. Согласно этой теории, мотивация персонала строится на трех ключевых переменных: валентность, соответствие действительности, ожидания.

Валентность представляет собой эмоциональное отношение человека к полученным результатам.

Соответствие действительности - это восприятие сотрудником, действительно ли он получит то, что хотел.

Ожидания представляют собой уверенность человека в способности достигнуть желаемого результата. Сила мотивации персонала определяется произведением этих трех составляющих.



Рис 6 модель теория ожидании Врума

Теория справедливости Дж. С. Адамса.

Эта теория мотивации была разработана в 1963 году. В ее основе лежит положение, что сотрудники ожидают справедливого баланса между их усилиями, которые они прикладывают на работе и вознаграждением за усилия. Если сотрудники считают, что усилия, которые они прикладывают, больше, чем получаемые вознаграждения, то они будут демотивированы работой.

В качестве усилий рассматриваются: затраты времени, лояльность, трудолюбие, целеустремленность и пр.

В качестве вознаграждения рассматриваются: заработная плата, выгоды, репутация, ответственность, обеспеченность интересной работой и пр. Согласно этой теории, мотивация персонала будет тем выше, чем большее количество персонала считает условия работы справедливыми.



Рис7 модель теории Адамса

Теория целей Э. Локка.

В основе этой теории лежит положение, что цели играют важную роль в поведении людей. Люди пытаются достичь определенных целей, чтобы удовлетворить свои желания и потребности. Мотивация персонала должна строиться таким образом, чтобы цели организации и цели персонала были согласованными. Люди, имеющие конкретные количественные цели, как правило, работают лучше и производительнее, чем люди без поставленной цели или имеющие смутное представление о своих целях. Мотивация персонала будет тем выше, чем более близки цели организации и цели отдельно взятых сотрудников.



Рис 8 модель теории Лока

1.3 Проблемы мотивации персонала и методы управления

Сегодня организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента.

Типичными проблемами в организациях розничной торговли, связанными с низкой мотивацией персонала являются:

Высокая текучесть кадров

Высокая конфликтность

Низкий уровень исполнительской дисциплины

Некачественный труд

Нерациональность мотивов поведения исполнителей

Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения

Халатное отношение к труду

Отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников

Низкая эффективность воздействия руководителей на подчиненных

Низкий уровень межличностных коммуникаций

Проблемы при создании согласованной команды

Слабая перспектива карьерного роста, отражающаяся на рабочем тонусе сотрудников

Низкая эффективность методов нормативного описания труда

Неудовлетворенность работой сотрудников

Низкий профессиональный уровень персонала

Безынициативность сотрудников

Неудовлетворительный морально психологический климат

Недостаточное внимание к учебе и стажировке резерв

Нежелание сотрудников повышать свою квалификацию

Проблемы в управлении персоналом, склонных к честолюбию, карьерному росту и многие другие.

Для формирования эффективной системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала требуется изучение теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования.

Основное различие стимулирования и мотивации персона состоит в том, что стимулирующее воздействие направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие - на активизацию профессионально-личностного развития работников.

В зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности методы управления делятся на:

Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами.

Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.

Использование экономических методов связано с формированием плана работы, контролем за его осуществлением, а также экономическим стимулированием труда, то есть с рациональной системой оплаты труда, предусматривающей поощрение за определенное количество и качество труда и применение санкций за несоответствующее его количество и недостаточное качество.

Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль.

В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.

Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников. С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п.

Системный подход является одним из современных подходов в теории и практике процесса управления

Системный подход к мотивации персонала основан на всестороннем учете психологических принципов мотивационного процесса индивидуальной и групповой деятельности, а также методах мотивации привлечения, удержания и эффективного труда.

Системный подход к мотивации включает управление мотивацией работников на всех уровнях - личностном, групповом и организационном; с использованием всех видов мотивации: в зависимости от временных рамок - долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной и сиюминутной; в зависимости от стимулов - материальной и нематериальной, денежной и неденежной.

На личностном уровне осуществляется долгосрочная, среднесрочная, краткосрочная и сиюминутная мотивация каждого работника. Здесь действуют все три типа мотивации: привлечения, удержания и эффективного труда. Основными принципами мотивации на личностном уровне являются своевременность, дифференцированный подход и связь с интересами работника. Особенность мотивации на личностном уровне определяется: потребностями работников продать свои способности и умения для обеспечения материальных условий и жизнедеятельности; потребностями работодателя в привлечении, удержании и использовании работников для достижения оргцелей; потребностями работника реализовать другие ожидания в рамках оргдеятельности, и возможностями работодателя удовлетворять не только материальные потребности работников. И работник, и работодатель заинтересованы в том, чтобы вложить меньше, а получить больше. Именно материальные стимулы являются определяющими в мотивации привлечения и удержания персонала.

Помимо нахождения баланса материальных интересов работника и работодателя, системный подход на личностном уровне включает: обеспечение результативности деятельности работника, своевременную оценку руководства и адекватное вознаграждение успехов и неудач работника, соответствие вознаграждения за труд ожиданиям работника.

Важными факторами эффективной мотивации на организационном уровне являются имидж организации и репутация топ менеджеров, а также ее адекватность стратегическим целям и изменяющейся оргсреде. Принципами организационной мотивации являются ответственность, управляемость, сбалансированность интересов всех категорий работников. Объединение сотрудников и групп в единое целое является обязательным условием для успешного управления и достижения стратегических целей и предполагает создание целостной системы. На организационном уровне актуальны проблемы долгосрочной и среднесрочной мотивации привлечения, удержания и эффективной работы персонала.

Важной особенностью мотивации на организационном уровне является необходимость регулярной коррекции действующей совокупности материальных и нематериальных стимулов в соответствии с проводимыми оргизменениями, независимо от их характера и направленности.

Элементами системного подхода к мотивации персонала являются: управление по целям, изменение поведения и ожиданий работников, развитие содержания работы .

Внедрение системного подхода к мотивации персонала позволит оптимизировать управление человеческими ресурсами, что увеличит конкурентные преимущества компании. В контексте системного подхода к мотивации особое значение приобретает управленческая компетентность и мотивация к достижениям менеджеров всех звеньев управления. Залогом успехов управления становится постоянное стремление менеджмента к развитию и совершенствованию.

.4 Понятие и особенности торгового персонала

Торговый персонал - совокупность людей, непосредственно задействованных в обеспечении процесса торговли. Основные виды торгового персонала:

1) оперирующий товарами;

) оперирующий услугами.

Торговля занимает доминирующее положение, что связано с постоянно возрастающими потребностями населения в качественном предоставлении товаров и услуг. Сфера торговли, с позиции классической экономической теории, реализует главную задачу - насыщение рынка товарами и услугами. Одной из важных целей управления предприятия сферы торговли все больше становится управление персоналом.

Отличительной особенностью управления торговым персоналом является большой объем трудовых операций, связанных с непосредственным обслуживанием потребителя (покупателей), что требует непосредственного прямого контакта персонала и потребителя. Именно это взаимодействие персонала и потребителя является неотъемлемой частью организационной деятельности.

Разработка и реализация эффективного комплекса мероприятий по управлению торговым персоналом является главным условием повышения прибыльности и эффективности организации .

Категория «торговый персонал» характеризуется количественными и качественными параметрами: численностью и составом персонала.

Классификация торгового персонала производится по следующим признакам. Категория персонала.

Торговый персонал может быть разделен на следующие категории:

1) управленческий;

2) торгово-оперативный;

3) вспомогательный.

Это общее деление персонала, позволяющее определить несколько уровней функционирования организации.

Должность и профессия.

1) продавец;

2) кассир;

3) контролер-кассир.

В составе вспомогательного персонала можно выделить следующие должности (на примере магазина):

) фасовщик;

) грузчик;

) уборщица.

Несмотря на различия функциональных обязанностей, выделяют такие общие задачи, которые должен решать торговый персонал:

продажа товара;

оказание услуг покупателям;

сбор информации.

Сфера торговли отличается следующими специфическими чертами, значимыми для управления персоналом:

1) прямой контакт с клиентом;

2) большое и чаще всего критическое количество контактов типа «человек - человек»;

3) крайне низкий имидж сферы торговли;

4) потенциально большая возможность воровства как со стороны персонала, так и со стороны клиентов;

5) большая степень зависимости прибыльности организации от работы низового уровня торгового персонала, непосредственно находящегося в контакте с клиентом.

Базовые принципы управления торговым персоналом.

- Подчиненность системы управления торговым персоналом общей стратегии функционирования организации.

Изначально разрабатываются и приводятся стратегические ориентиры организации: миссия, цели, задачи и т.д. Только после этого производится включение в них стратегии управления персоналом и системы управления торговым персоналом. Последствия нарушения этой соподчиненности не сразу дадут о себе знать. Организация все также будет функционировать. Но в последствии неизбежно будут возникать разнообразные конфликты, а также проблемы в управлении персоналом и всей организации в целом.

Как показывает практика, первопричина большинства возникающих проблем управления торговым персоналом кроется именно в нарушении соподчинения. А чаще всего в отсутствии взаимосвязи между стратегией функционирования организации и стратегией управления персоналом. Решить ее можно только, изменив их таким образом, чтобы они находились в иерархическом соподчинении и органичной взаимосвязи.

- Стабилизация численного состава персонала - минимизация «текучки» персонала.

Основная цель управления персоналом состоит в стабилизации численного состава работников. Дело в том, что высокая текучка персонала, особенно торгового персонала, ведет к громадным финансовым потерям. Найти адекватную замену высококвалифицированным специалистам очень сложно. В сумму затрат входит подготовка, подбор, адаптация, обучение нового персонала.

- Профессиональное совмещение.

Следование принципу профессионального совмещения предполагает создание профессиональной компетенции сотрудника с максимально широким охватом профессиональных знаний и умений. Например, при построении системы управления персоналом небольшого магазина, общая численность персонала которого не превышает 15 человек, более оптимально отойти от строгого деления персонала по должностям. Максимальная эффективность будет достигнута при совмещении профессий сотрудников, в целях реализации необходимого объема работ.

- Конкурсный отбор персонала.

Отбор персонала, который будет выполнять свои обязанности длительное время, должен осуществляться на конкурсной основе. В основном этот принцип относится к высшему управленческому персоналу и частично может касаться торгового персонала, занятого продажей сложного или элитного товара (дорогостоящего). В рамках конкурсного отбора внимание должно быть отдано сотрудникам, обладающим, прежде всего, способностью к самостоятельной работе, высокой степенью адаптируемости, динамичности.

- Ориентация на мотивацию как основной способ управления торговым персоналом.

В процессе управления торговым персоналом необходимо максимально полно учитывать мотивацию и модифицировать ее сообразно конкретным целям организации. Ориентироваться на постоянное усложнение и повышение степени эффективности системы мотивации. При формировании системы мотивации следует опираться на основную тенденцию - изменение ценностных ориентиров персонала, долгосрочное сотрудничество, партнерство персонала и организации.

- Следование основным нормам трудового и других отраслей права.

Управление персоналом любой организации обязательно должно строиться на соблюдении норм трудового права: порядок приема, режим и условия труда, социальные гарантии и т. д.

Управление торговым персоналом в своей основе схоже и с управлением персоналом в любой другой сфере, будь то производственный либо банковский персонал. Но сфера деятельности организации неизбежно накладывает отпечаток и на особенности системы управления персоналом конкретной организации. Как показывает практика, чисто техническое перенесение управленческого опыта из одной сферы в другую часто вызывает негативные явления. В первую очередь это касается мотивации персонала. К примеру, если мотивировать персонал крупного завода и магазина одинаково - мало что получится хорошего. Приходится адаптировать классические методы управления персоналом к каждой из сфер деятельности.

При формировании системы мотивации торгового персонала должно быть учтено большое количество факторов, состояние которых строго индивидуально для каждой организации.

Основными факторами, которые следует учесть при формировании системы мотивации торгового персонала, являются:

Стратегия продаж компании

2 Система продаж, особенности управления продажами

Особенности бизнес процессов в компании

4 стратегия и тактика продаж;

3) распределение должностных обязанностей;

4) организационная культура.

Система мотивации персонала организации, ориентированная на розничную торговлю, отличается от связанной с оптовой торговлей. Персонал подчиняется различным правилам, реализует разные задачи и функции, и поэтому у него различные критерии результативности.

Главным требованием к системе мотивации является максимально полный учет должностных обязанностей торгового персонала.

Система мотивации включает два блока:

1) материальная мотивация;

2) нематериальная мотивация.

Под нематериальными понимаются такие поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако, нематериальные стимулы могут требовать инвестиций со стороны компании.

Основной мотивационный эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования - это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в компании.

Традиционно выделяют три группы нематериальных стимулов:

мотиваторы не требующие инвестиций со стороны компании, мотиваторы, требующие инвестиций и распределяемые без адресно и мотиваторы, требующие инвестиций компании и распределяемые адресно.

Мотиваторы, не требующие инвестиций со стороны Компании:

Поздравления с днем рожденья «Витрина успехов» или «Доска почета». «Листок позора» с именами тех, кто допустил сбои в работе, грубо или злостно нарушал стандарты, принятые в компании. «Легенды компании» -сотрудники, давно работающие в компании и внесшие значительный вклад в ее становление и развитие или являющиеся лицом компании. Система адаптации персонала - дает новому сотруднику представление о компании, критериях успешного прохождения испытательного срока и о программе его действий на этот период. Включение сотрудников в процесс принятия решений. Опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование о сути таковых, рассмотрение их предложений.

Похвала. Устная на общих собраниях и праздниках, вручение грамот, «поставить в пример».

Мотиваторы, требующие инвестиций, распределяемые без адресно.

Главным образом эти мотиваторы работают на повышение качества трудовой жизни. Сюда же относятся усилия компании по организации внутрифирменного обучения и корпоративных праздников.

Организация питания за счет компании

Обеспечение работников едиными проездными

Предоставление формы, спецодежды на конкретных рабочих местах

Организация качественного медицинского обслуживания

Предоставление абонементов в фитнес-центр.

Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах.

Организация внутреннего или внешнего обучения.

Мотиваторы, требующие инвестиций, распределяемые адресно.

При построение этой части системы мотивации следует предварительно провести опрос или анкетирование персонала об их предпочтениях, о том, что каждого из них лично мотивировало работать еще лучше. Материальное стимулирование дает возможность получать более широкий спектр мотивационных эффектов. Сопоставление мотиваторов и мотивационных эффектов выражено в таблице таблица 1.

мотивация персонал торговый трудовой

Сопоставление мотиваторов и мотивационных эффектов

|  |  |
| --- | --- |
| что мотивируется | Варианты мотиваторов |
| Привлечение новых клиентов | - Бонус (премия) за привлечение новых клиентов - Платежная матрица бонусов. В основе матрицы может быть количество привлеченных за отчетный период новых клиентов или объем продаж новым клиентам. В соответствии с разными уровнями достижения критерия выплачивается разный бонус. - Процент от продаж новым клиентам. |
| Привлечение новых целевых клиентов | - Установление минимально возможного объема закупки.- Описание критериев целевых клиентов. Не выплата премии за привлечение клиентов, не соответствующих этим критериям |
| Удержание и разработка целевых клиентов | - Премирование на основании расчета - Премирование по оплаченным счетам, превышающим уровень средней по отделу закупки или средний для данного клиента. |
| Увеличение объема продаж | Рекомендуется сочетать с установлением планки плана-минимума, невыполнение которого влечет за собой санкции в отношении менеджера (вплоть до увольнения). Уровень плана минимума должен быть достаточно легко достижимым и, одновременно, обеспечивать компании необходимый уровень рентабельности. - Процент от объема перевыполнения плана продаж. |
| Продвижение отдельных видов продукции | - Процент от продаж данного вида продукции - Процент от превышения плана продаж по данному продукту - Бонус |
| Повышение профессионального уровня | - Система разрядов при начислении оклада, тарифно-квалификационная сетка - Премия за профессионализм, назначаемая по результатам аттестации или ассессмент-центра |
| Выполнение стандартов качественного обслуживания | - Депремирование за нарушение стандартов качественного обслуживания. Должно подкрепляться программой контрольных покупок («таинственный покупатель», mystery shopping) или другими контрольными мероприятиями по выявлению нарушений, а также регулярным обучением. |
| Эффективное руководство отделом продаж | - Премия за выполнение отделом месячного, квартального, годового плана продаж - Премия за соблюдение квоты |
| Мотивирование персонала обеспечивающего процесс продаж (администраторы продажи др.) | - Управление по целям - Распределение между сотрудниками премии, выделяемой на отдел, на основании расчета коэффициента трудового участия. |
| Снижение текучести кадров, поощрение лояльности «старых» сотрудников | - Премия за выслугу лет |

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СЕТИ МАГАЗИНОВ "ПЕПЕЛА"

.1 Краткая характеристика сети магазинов розничной торговли "Пепела"

Усиливающаяся конкуренция в рознице заставляет руководителей магазинов задумываться о внедрении новых подходов к организации торговли. Имея высокую норму прибыльности, торговля является налоговым «донором», а торговая сфера является главным «абсорбентом» рабочей силы.

Для лучшей работы персонала торговых организаций многие компании предусматривают мотивационные схемы для своих продавцов, консультантов и кассиров. Компаниями применяются как долгосрочные мотивации так и краткосрочные мотивации сотрудников торговой сети

На практике существует два направления мотивации сотрудников торговой сети:

самостоятельная мотивация торговой сети своих сотрудников;

мотивация компанией\_ производителем того или иного продукта сотрудников торговой сети.

В первом случае могут использоваться довольно широкие методы для мотивации персонала в зависимости от целей, которые компания ставит перед собой. Основными стимулами здесь могут быть: социальная политика организации, направленная на увеличение лояльности сотрудников к компании, а также на удержание сотрудников и улучшение их трудовой деятельности; корпоративная культура компании и т.п

Что касается второй схемы - компания\_производитель мотивирует сотрудников розничных торговых точек.

Сеть магазинов " Пепела " - торговое предприятие, которое осуществляет свою торгово-хозяйственную деятельность на потребительском рынке г Тбилиси. Создана и действует в соответствии Гражданским кодексом Грузии, Налоговым Кодексом Грузии, Законом Грузии "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей" 28 октября 1994 года № 557 - (в ред. от 14.03.2008 № 5913)

Место нахождения офиса: г. Тбилиси, проспект Церетели, д.20. Основной целью сети магазинов является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли.

Организационная структура компании - линейно-функциональная, в основе которой лежит принцип четкой должностной иерархии, в рамках которой персонал ориентирован на выполнение указаний вышестоящих руководителей, а в целом - директора торгового предприятия. (Приложение А рис 9) Структурными подразделениями торгового предприятия являются офис, магазины и склады. Руководство их персоналом осуществляют руководители отдела продаж, выделенные по основным направлениям деятельности предприятия. Эти руководители ответственны перед директором за функционирование своих подразделений и результаты их работы. Формирование штата персонала включает:

выявление функциональных обязанностей персонала и выполняемых им видов работ и требований, которые они предъявляют к персоналу;

определение количества и качества персонала, необходимых для выполнения всех видов работ в рамках осуществляемой предприятием деятельности; набор, отбор и продвижение квалифицированных кандидатов.

Сохранение персонала торгового предприятия включает следующие виды деятельности:

формирование системы мотивации и стимулирования труда;

обеспечение гармоничных взаимоотношений между руководителями и подчиненными;

поддержание здоровых и безопасных условий труда на рабочих местах.

Развитие персонала торгового предприятия имеет целью сохранение и расширение компетенции работников посредством совершенствования их знаний, навыков, способностей, планирования деловой карьеры.

Регулирование отношений с персоналом еще одна подсистема работы с персоналом торгового предприятия включает действия, направленные на поддержание трудовой дисциплины и урегулирование трудовых споров и конфликтов.

Преимущества линейной организационной структуры компании заключается:

четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;

ясно выраженная ответственность;

оперативность в принятии решений;

простота подбора руководителей и реализации функций управления;

личная ответственность руководителя и т.д.

Недостатками линейной организационной структуры являются:

высокие требования к руководителю;

затруднительные связи между инстанциями;

недостаточное делегирование полномочий нижестоящим уровням;

Управление деятельностью предприятия осуществляется директором предприятия, который самостоятельно определяет структуру управления предприятия и формирует штаты.

Предприятие обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, условия труда и меры социальной защиты работников. Размеры оплаты труда работников предприятия установлены согласно штатному расписанию.

Сфера деятельности компании - продажа велосипедов, оборудования, а так же профессиональный ремонт. Сеть магазинов занимает одну из лидирующих позиций на рынке велосипедов Сеть магазинов уникальна тем, что имеет в своем ассортименте практически все необходимые велосипедисту категории товаров - и велосипеды всех типов известных мировых марок в сборе, и разнообразные запчасти - рамы, комплектующие, аксессуары, одежда. Руководство компании уделяет внимание не только качеству реализуемой продукции, но и культуре обслуживания клиентов, внешнему и моральному облику торговых работников, их уровню образования и профессионализма. Информацию о политике и планах предприятия доводят до торгового персонала магазинов на совещаниях.

Руководство активно участвует в работе с потребителями посредством личных контактов, на выставках, презентациях, что дает возможность изучения потребностей конечного потребителя.

На протяжении всего периода деятельности объемы товарооборота предприятия стабильно возрастают, что свидетельствуют о правильном выборе предпринимателем стратегии и тактики развития своего бизнеса, о профессиональном принятии управленческих решений, умении работать с персоналом.

В настоящее время торговое предприятие представляет собой достаточно крепкий, автономно функционирующий хозяйственный механизм, имеющий определенный запас прочности, четкие производственные и инвестиционные программы, слаженный коллектив, способный решить стоящие перед ним задачи.- анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны компании.), а также потенциальные возможности и угрозы

На сегодняшний день на предприятии, помимо работодателя, работает 109 чел., из них: офисные работники - 21чел.;

торговый персонал магазинов - 55 чел.;

складской персонал - 33 чел.

Реализация поставленных целей в деятельности торгового предприятия происходит путем решения задач текущего планирования, к числу которых следует отнести:

) освоение нового рыночного сегмента зимних спорттоваров;

) расширение географии присутствия предприятия на потребительском рынке;

) преимущественное развитие долгосрочных партнерских отношений с поставщиками и покупателями реализуемых товаров;

) улучшение качества торгового обслуживания, сокращение сроков исполнения заказов;

) развитие персонала предприятия за счет повышения его качественного состава при сохранении численности;

) совершенствование управления торговым предприятием путем внедрения современных методов и форм работы, в том числе систем мотивации и стимулирования персонала;

) развитие рекламной деятельности, расширение связей со СМИ и др.

Компания возглавляется директором (собственником) предприятия, который является фактическим руководителем всей деятельности компании. Ему непосредственно подчинены руководители отделов розничных продаж, заведующие складом и бухгалтерия.

Последним подчинен линейный персонал - офисный, торговый и складской, соответственно разделение полномочий внутри персонала офиса, торговой точки розничной торговли и складов происходит в соответствии с функциональными обязанностями каждого работника, зафиксированными в трудовом договоре (контракте).

.2 Анализ системы мотивации персонала в сети магазинов "Пепела"

Система мотивации персонала сети магазинов "Пепела" сформирована в рамках действующей системы управления персоналом и, соответственно, линейно-функциональной организационной структуры. Основой управления торговым персоналом предприятия являются методы администрирования.

Выделяют три типа мотивации персонала "Пепела" : прямую, косвенную, побудительную.

Прямая мотивация формирует интерес персонала к работе и ее результатам.

Косвенная мотивация основана на материальной заинтересованности.

Побудительная мотивация базируется на страхе и обязанностях.

Ключевым принципом действующей на предприятии системы мотивации персонала является принцип соответствия уровня оплаты труда выполняемым работником должностным функциям и достигаемым результатам труда.

В торговом предприятии люди разных профессий, возрастного и образовательного уровня, опыта работы, профессионализма и система их стимулирования ориентирована на дифференцированный подход к разным группам работников.

Для того чтобы определить обоснования этого подхода, проведем анализ структуры персонала по количеству и качеству. ( табл 5-9)

Таблица 5. Структура персонала в разрезе должностей

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Количество, чел. |
| Директор | 1 |
| Гл. бухгалтер | 1 |
| Руководитель отдела продаж | 11 |
| Заведующий складом | 11 |
| Работники бухгалтерии | 5 |
| Товаровед | 11 |
| Специалисты по электронной торговле | 2 |
| Специалист по информационным технологиям | 1 |
| Офис-менеджер | 1 |
| Продавцы магазина | 33 |
| Специалист по ремонту обслуживанию | 11 |
| Складские работники | 22 |

Таблица 6. Структура персонала в разрезе возраста

|  |  |
| --- | --- |
| Возраст персонала | Количество, чел. |
| До 20 лет | 7 |
| 21-25 лет | 64 |
| 26-30 лет | 22 |
| 31-40 лет | 10 |
| 41-50 лет | 5 |
| Старше 50 лет | 1 |
| Итого: | 109 |

Таблица 7 . Структура персонала в разрезе образовательного уровня

|  |  |
| --- | --- |
| Образование персонала | Количество, чел. |
| Среднее | 10 |
| Средне-специальное | 35 |
| Неоконченное высшее | 12 |
| Высшее | 52 |
| Итого: | 109 |

Таблица 8. Структура персонала по профилю высшего образования

|  |  |
| --- | --- |
| Профессиональное высшее образование персонала | Количество, чел. |
| Торговое | 17 |
| Экономическое | 17 |
| Управленческое (менеджер) | 15 |
| Информационные технологии | 3 |
| Итого: | 52 |

Таблица 9. Структура персонала по стажу работы

|  |  |
| --- | --- |
| Стаж работы | Количество, чел. |
| Менее 1 года | 0 |
| 1-3 года | 14 |
| 3-5 лет | 57 |
| более 5 лет | 38 |
| Итого: | 109 |

Из представленных данных следует, что основу персонала торгового предприятия составляет профессиональные кадры: 46 % работников имеют высшее образование, 14 % - неоконченное высшее, то есть 60 % от всей численности персонала.

Фактически все офисные работники, включая директора, бухгалтера, руководителей розничной торговли, менеджеров, специалистов по электронной торговле и заведующие складом, имеют уровень образования, вполне достаточный для того, чтобы качественно выполнять свои функциональные обязанности. Прочий персонал имеет среднее и средне-специальное образование, что также соответствует содержанию выполняемых ими обязанностей. При этом 5 чел. молодых работников получают заочно высшее образование, в том числе торговое.

В возрастном отношении персонал торгового предприятия - люди социально активного возраста, которые имеют и физические, и интеллектуальные возможности для активной трудовой деятельности. Основная часть работников - это молодые люди до 35 лет, а остальные работники имеют более зрелый возраст и, соответственно, значительный опыт профессиональной деятельности. На сегодняшний день в торговом предприятии действует "Положение об оплате труда и материальном стимулировании работников". Это - инициативный локальный нормативный акт организации, основное назначение которого - установить порядок и определить условия и правила оплаты труда персонала

В Трудовом кодексе Грузии определены и закреплены вид, система оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий, иных поощрительных выплат работникам, а также соотношение их размеров между отдельными категориями персонала.

Заработная плата работнику устанавливается трудовым договором.

Системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов , доплат и надбавок компенсационного характера, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования, устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Важнейшим элементом системы материального стимулирования персонала торгового предприятия является организация заработной платы. Она основывается на следующих общих принципах: а) оплата труда осуществляется с учетом дифференциации труда в зависимости от сложности и ответственности выполняемой работы

б) за равный труд производится равная оплата.

В торговом предприятии "Пепела"действует тарифная система оплаты труда, форма оплаты труда - простая повременная. Размер заработной платы работников зависит от фактически отработанного времени, учет которого организован с применением документов учета рабочего времени .

Все работники предприятия имеют должностной оклад, то есть фиксированный размер оплаты труда за выполнение нормы труда или трудовых обязанностей определенной сложности за календарный месяц, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Оклады утверждаются штатным расписанием организации. По общему требованию действующего трудового законодательства, размер должностного оклада не может быть ниже минимального размера оплаты труда. Размеры должностных окладов работников предприятия представлены в таблице. 11

Таблица 11 должностные оклады работников "Пепела" в 2015г.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование должностей | Размер оклада, тыс. лари. |
| Директор | 15 |
| Гл. Бухгалтер | 10 |
| Руководитель отдела продаж | 5 |
| Заведующий складом | 4 |
| Работники бухгалтерии | 3 |
| Товаровед | 3 |
| Офис-менеджер | 2 |
| Продавцы магазина | 1 |
| Складские работники | 1 |

Для мотивации труда персонала предприятия используется система премирования, которая, согласно Трудового кодекса, устанавливается в организации самостоятельно и фиксируется в положении об оплате труда.

На сегодняшний день на предприятии установлены премии, выплачиваемые в праздничные дни: в Новый год, 23 февраля и 8 Марта . Работники получают премии в дни рождения. Размеры премиальных каждый раз определяются в зависимости от финансовых возможностей предприятия и могут выплачиваться, соответственно, в разных размерах. По итогам отчетного года при хороших результатах деятельности предприятия возможны премиальные в размере 100 % оклада. Однако чаще всего премии выплачиваются либо в размере 10 % от размера оклада работника, либо в фиксированной сумме, размер которой определяется директором по согласованию с бухгалтером. Источником материального стимулирования персонала предприятия в целом, включая заработную плату и премирование, является фонд заработной платы, размеры которого, в свою очередь, определяются экономической эффективностью деятельности предприятия и не являются постоянной категорией. Но при этом расходы предприятия на стимулирование персонала в течение трех последних лет стабильно увеличиваются.

В расчете на один отработанный чел. - час затраты предпринимателя на заработную плату персонала с каждым годом возрастают: в 2014 г. в сравнении с предшествующим годом на 15,5 %. В 2014 г. увеличения оплаты труда не было. Расходы работодателя по данной статье затрат на персонал в 2014-2015 гг. возросли на 23,4 %, из чего следует, что затраты на премирование персонала возрастали в исследуемом периоде в динамике, равной увеличению затрат на оплату труда.

Система мотивации персонала в сети магазинов "Пепела" складывается из нескольких составляющих :

а) материальная форма мотивации;

б) нематериальная форма мотивации;

в) социальная форма мотивации;

В рамках материальной мотивации персонала на предприятии используется повышение должностных окладов. По сложившейся традиции, такое повышение происходит ежегодно и составляет 10 % к окладам каждой группы работников. В системе нематериальной мотивации в практике управления персоналом торгового предприятия используется более широкий перечень способов мотивации:

испытательный срок (оплачиваемый);

продвижение по службе;

возможность профессионального обучения за счет предприятия;

корпоративные мероприятия.

Продвижение по службе является весьма значимым мотивирующим фактором.

Такой же вес имеет фактор возможности профессионального обучения за счет предприятия.

Расходы на культурно-бытовое обслуживание составляет 1,5-1,7 % от суммы общих затрат на персонал. В числе коллективных мероприятий, организуемых на предприятии, - совместные выезды коллектива в выходные дни на природу , совместные празднования торжественных дат, юбилеев, праздников и т.д.

В социальном блоке системы мотивации персонала торгового предприятия пока можно назвать лишь обязательные отчисления работодателя на пенсионное обеспечение работников. На сегодняшний день они составляют 24,9 % всех затрат осуществляемых на управление персоналом.

В числе способов мотивационного воздействия, применяемых в торговом предприятии, следует назвать самомотивацию, которая имеет как внутренние, так и внешние способы выражения.

Внутренние способы выражения самомотивации :

стремление к улучшению результатов своего труда, влияющего на результаты деятельности предприятия в целом;

экономическая и социальная значимость деятельности;

хорошая психологическая атмосфера в коллективе.

Внешние способы самомотивации персонала торгового предприятия :

заработная плата;

возможность развития карьеры;

дополнительные выплаты (премии, социальные отчисления и др.).

Методом опроса были получены данные об эффективности использования системы мотивации в целом и отдельных элементов в частности. Основными методами стимулирования персонала являются экономические, среди которых:

а) система оплаты труда;

б) система условий работы.

в) вовлечение работника в управление производством;

г) МВО (управление по целям);

Мотивы трудового поведения торгового персонала магазина отражено в таблице 12

Таблица 12. Мотивы трудового поведения торгового персонала магазина

|  |  |
| --- | --- |
| Мотивы поведения | Значимы для меня % |
| Стремление к получению большого материального вознаграждения | 56 |
| Стремление к продвижению по службе | 7 |
| Удовлетворение от хорошо выполненной работы | 2 |
| Уважение со стороны руководителя | 5 |
| Хорошее отношение со стороны коллег | 8 |
| Стремление проявить себя, выделиться | 2 |
| Осознание общественной значимости своего труда | 2 |
| Желание спокойно работать без неприятностей и нервотрепки | 10 |
| Желание избегать ответственности, самостоятельности принятия решений | 2 |
| Стремление добиться максимальной самостоятельности в работе | 4 |
| Желание проявить творчество в работе | 2 |

Материальная заинтересованность является одним из основных стимулов трудовой активности, именно это выделили респонденты в качестве самого значимого для себя мотива (56%). На втором месте оказались такие мотивы, как желание спокойно работать (10%), а также хорошие отношения со стороны коллег (7%).

2.3 Рекомендации улучшения системы стимулирования и мотивации персонала в сети магазинов "Пепела"

В предложенной для сети магазинов "Пепела" улучшенной системе мотивации персонала определяющими факторами стимулирования - система материального стимулирования и программа управления карьерным развитием.

Совершенствование методов материального стимулирования персонала сети магазинов "Пепела" должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а так же эффективностью труда самого работника.

Различают две базовые формы заработной платы - сдельную и повременную. В первом случае размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы. Во втором - уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного на работу времени.

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

Существующая сегодня в сети магазинов "Пепела" система оплаты труда сочетает в себе несколько форм оплаты труда, которые реализуются для отдельных групп персонала.

Анализ возможных форм организации системы оплаты труда на предприятии по предложенной технологии, исходя из цели изменения текущей экономической ситуации показал, что существующая система должна быть дополнена системой участия работников в прибыли организации и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника. Под системами участия работников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества.

Предлагаемая система оплаты труда торгового персонала в сети магазинов "Пепела": оклад + премия за перевыполнение плана в размере 3% со всех счетов, превышающих месячный план продаж + премия за компетентность.

Вторым требованием к эффективной системе является ее прозрачность и объективность При внедрении предложенной системы следует ориентироваться на разработанные в менеджменте методы и условия применения систем участия работников в прибыли.

Разделение создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работниками Рационально будет сформировать распределение получаемого фонда по двум направлениям: премирование работников по результатам деятельности предприятия в целом и по результатам индивидуального вклада сотрудников

Проводимые исследования показывают, что роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает

Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк:

оплаченные праздничные дни;

оплаченные отпуска;

оплаченные дни временной нетрудоспособности;

оплаченное время перерыва на отдых;

оплаченное время на обед;

медицинское страхование на предприятии;

дополнительное пенсионное страхование на предприятии;

страхование от несчастных случаев;

страхование по длительной нетрудоспособности;

предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;

страхование туристов от несчастных случаев;

помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;

участие в распределении прибылей;

покупка работниками акций;

предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений;

предоставление помощи в переезде на новое место работы.

В действующей системе материального и социально-психологического

стимулирования сети магазинов "Пепела" основной акцент делается на оплаченные

отпуска; оплаченные дни временной нетрудоспособности.

Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент в сети магазинов "Пепела" могут стать: оплаченные праздничные дни; оплаченное время на обед; медицинское страхование на предприятии; дополнительное пенсионное страхование на предприятии; страхование от несчастных случаев; помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке

Объединяя все предложенные и уже существующие на предприятии экономические меры стимулирования мы можем привести следующий перечень форм получения экономического дохода работниками, призванными стимулировать их трудовую деятельность:

. Заработная плата (основная заработная плата и дополнительная: премии и надбавки).

. Бонусы (разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждения и премии).

. Участие в прибыли (установленная доля выручки из которой формируется поощрительный фонд).

. Планы дополнительных выплат (субсидирование деловых и личных расходов в зависимости от результата труда).

. Сберегательные фонды (организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой процентов).

. Отчисления в пенсионный фонд (создается собственный, альтернативный государственному пенсионный фонд, куда производятся отчисления).

. Ассоциация получения кредитов (установка льготных кредитов).

Рассмотренные выше меры по развитию системы мотивации персонала сети магазинов "Пепела" неизбежно требуют усовершенствования применения социально-психологических методов и концепций управления персоналом на предприятии. Можно выделить три основных направления усовершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала:

Поддержание благоприятного психологического климата в коллективе,

Развитие системы управления конфликтами,

Формирование и развитие организационной культуры.

Для того чтобы задействовать внутренний потенциал сотрудников, развить их профессиональный возможности и более эффективно стимулировать их труд можно внедрить систему управления деловой карьерой.

Общей целью программ развития карьеры является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии.

Таблица 13. Планирование карьеры

|  |  |
| --- | --- |
| Субъект планирования | Мероприятия по планированию карьеры |
| Сотрудник | Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста |
| Менеджер по персоналу | Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования |
| Непосредственный руководитель (линейный менеджер) | Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту |

Общей целью программ развития карьеры является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии.

Хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации.

Разработка системы карьерного роста на предприятии представлена на рис.9.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  | Генеральный директор |
|  |  |  | Зам. генерального директора | Высшее руководство |
|  |  | Руководитель отдела продаж | Общее руководство |  |
|  | Старший продавец | Менеджмент среднего уровня |  |  |
| Продавец | Низший менеджмент |  |  |  |
| Торговый персонал |  |  |  |  |

Рис 9. Системы карьерного роста в сети магазинов "Пепела"

Оценивая экономическую эффективность от внедрения разработанной системы оплаты труда, отметим, что основной экономический показатель, на который воздействует новая система мотивации труда - это производительность торгового персонала.

Рост производительности труда, дополнительной занятости работников в периоды увеличения спроса на товары позволит увеличить объемы сбыта. Основные затраты на проектируемую систему материального стимулирования будут заключаться в отчислении процента от суммы прироста выручки предприятия на формирование переменной части оплаты труда по системе участия работников в прибыли предприятия. Планируемый процент отчислений, основанный на данных учета предприятия равен 4,68% от прироста объема реализованной продукции, что составит при нормативном уровне рентабельности производственной деятельности 30 % от прироста прибыли предприятия. Соответственно, 70 % достигнутого прироста выручки предприятия составят экономическую выгоду от внедрения новой системы оплаты труда в сети магазинов "Пепела", то есть обеспечат прирост чистой прибыли предприятия.

Предлагается для создания фондов по дополнительному материальному и моральному стимулированию персонала сети магазинов "Пепела" выделять средства из чистой прибыли в максимальном размере 20 %. На 2015 г. магазину для создания фонда по предлагаемому дополнительному материальному и моральному стимулированию персонала потребуется 112,37 тыс. руб., что составит лишь 14,55 % от чистой прибыли.

Для того чтобы руководители компаний определили, выстроена ли у них система мотивации персонала, они могут ответить на следующие специально разработанные вопросы:

. Поставлены ли задачи мотивации сотрудников?

. Проведены ли исследования с целью определения наиболее эффективных мотивирующих факторов для разных групп работников или конкретных специалистов?

. Спланировано ли в компании, какие мотивирующие факторы будут внедряться завтра, послезавтра, через неделю, через месяц и т. д.?

. Какая сумма заложена в бюджете компании на мотивацию персонала,

. Рассчитано ли, какая экономическая выгода будет получена от внедрения каждого из мотивирующих факторов в расчете на одного работника?

Если на большинство из вышеперечисленных вопросов руководители компаний ответят положительно, то можно судить о том, что их компания приближена к построению индивидуальной системы мотивации персонала. Если ответы на большинство вопросов отрицательные, то, скорее всего, действия по мотивации персонала носят бессистемный характер.

Чтобы привести действия по мотивации персонала в единую систему, необходимо выполнить ряд следующих условий:

. Определить проблемы, которые возникают на предприятии из-за низкой мотивации персонала.

. Определить задачи мотивации, т. е. на что или зачем мотивировать сотрудников.

. Провести социально-психологические исследования с целью определения наиболее эффективных и приемлемых мотивирующих факторов для каждой группы работников.

. Разработать систему мотивации персонала:

. Рассчитать затраты на внедрения системы мотивации персонала и экономическую целесообразность от внедрения данной системы

. Внедрить систему мотивации персонала

. Изучить экономическую выгоду от внедрения системы мотивации персонала.

Разработанная система будет сугубо индивидуальной, а следовательно, более эффективной. При разработке рекомендаций эффективной системы мотивации необходимо учитывать:

Во-первых, следует определить минимальную ставку оплаты труда, ниже которой размер оклада падать не должен,

Во-вторых, стоит установить максимальную планку, выше которой зарплата подняться не может.

В-третьих, формируя схему оплаты труда, необходимо принять во внимание степень ответственности, которую работники несут за выполнение своей работы.

Анализ состава и структуры фонда заработной платы показал что: в отчетном году фонд заработной платы вырос на 3,9% и составил 2260,54 тыс.лари

Для улучшения заработной платы, необходимо пересмотреть положение по оплате труда.

Совокупный доход работников может будет состоять из следующих частей:

постоянной части - оклад;

переменной части, которая может зависеть от продажи, и других составляющих;

доплаты за сложность работы, выполнение смежных функций и работы в выходные дни.

Анализ расходования средств на оплату труда имеет исключительно большое значение. В процессе его необходимо осуществлять систематический контроль за использованием фонда заработной платы, выявлять возможности его экономии за счет роста производительности труда.

Оклад должен быть напрямую связан с графиком работы и составлять от 30 до 50% совокупного дохода за месяц.

Переменная часть должна складываться из простых показателей, оценить которые работник мог бы самостоятельно:- разрывного характера работы и интенсивности.

Доплаты во многом зависят от специфики работы:

Работа в выходные дни или внеурочное время должно оплачиваться в двойном размере.

Выполнение смежных функций.

Обучение новых сотрудников. Стажировка новичка

Также можно ввести такие нематериальные методы стимулирования как:

Поздравления с днем рождения. Вывешивания списка именинников на информационном стенде, поздравления, подарок от всех сотрудников.

Доска почета. На предприятии необходимо создать доску почета, где будут отмечаться успехи сотрудников компании. Также необходимо связывать достижения с целями и планом предприятия на текущий месяц.

Система адаптации персонала - дает новому сотруднику представление о компании, критериях успешного прохождения испытательного срока и о программе его действий на этот период. Наставник помогает новичку освоиться на новом месте. Все это повышает чувство защищенности у работника и помогает формировать лояльность сотрудников, начиная с первых дней работы в компании.

Включение сотрудников в процесс принятия решений. Опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование об их сути, рассмотрение их предложений.

Похвала. Устная похвала на общих собраниях и праздниках, вручение грамот, «поставить в пример».

Предоставление одежды для работы.

Улучшение организационно-технических условий в работе водителей.

Организация места для отдыха во время перерыва на работе.

Организация обучения. Необходимо проводить ежегодное обучение по работе с опасными грузами.

Корпоративные праздники. Необходимо отмечать день нефтяника и день водителя. Важно, чтобы кроме развлекательной программы была предусмотрена и официальная часть, посвященная успехам предприятия и сотрудников. Развлекательная часть принесет гораздо больше пользы, если будет включать элементы развития корпоративного духа.

Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть).

Социально-психологические методы мотивации в своей совокупности предназначены для создания и поддержания таких условий внутри организации, при которых работники:

стремятся к повышению собственной результативности и эффективности организации;

имеют все возможности для саморазвития в выбранных ими направлениях;

ощущают единство своих жизненных ценностей и целей организации.

Для предприятия можно выделить два основных направления усовершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала:

поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;

формирование и развитие организационной культуры.

Для организации нормального психологического климата необходима очень высокая квалификация руководителя, умение выполнять функции управления, но это не значит, что при идеальном психологическом климате в этой организации не будет конфликтов.

Основные методы формирования и поддержания организационной культуры:

Поведение руководителя.

Безусловно, руководителю следует начать с себя. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

Заявления, призывы, декларации руководства.

Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: «Мы должны стать первыми!», "Высочайшее качество обслуживания заказчика - это залог нашей победы над конкурентами!".

Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях.

Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях, а этого не должно быть.

Поведение сотрудников.

В этом случае необходимо разработать комплекс правил общения между сотрудниками.

Обучение персонала и повышение квалификации призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки.

Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

Поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций.

Значительное влияние на организационную культуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления. Руководством всегда должно приветствоваться проявление самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных. - Широкое внедрение корпоративной символики.

Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию. В организации может быть задействовано достаточно большое число различных каналов доведения информации до сотрудников.

Совещания, проводимые руководителем организации.

Оперативная информация от руководителей подразделений, которая выдается подчиненным на совещаниях.

Доска для объявлений, на которой помещается информация по следующим разделам:

а) информация общего характера, отражающая основные направления работы предприятия, ее политику в отношении персонала (дисциплина, льготы и др.) ее достижения и др.

б) приказы и распоряжения по предприятию;

в) персональная информация: поздравления, поощрения и др. (Что тоже благотворно скажется на удовлетворенности работника).

Регулярные встречи представителей руководства организации с сотрудниками

В качестве канала доведения информации могут использоваться также приказы, распоряжения и служебные записки.

Социальную эффективность от предложенных мероприятий можно определить следующими моментами:

работники получат удовлетворенность от выполняемой работы;

появиться стремление к достижению более высоких результатов;

улучшится психологический климат в коллективе.

Результатом всех проведенных мероприятий станет конечный результат работы.

Заключение

Целью данной работы было на основе анализа сущности и методов мотивации персонала разработать рекомендации по совершенствованию мотивирования сотрудников сети магазинов "Пепела".

Полученные результаты компании показали роль и значение системы мотивации в деятельности предприятия.

В работе были раскрыты теоретические вопросы по данной проблематике: понятие, методы и способы мотивации персонала.

Среди методов мотивации персонала выделены:

.Организационно-административные (властная мотивация, напр. Подчинение закону, правопорядку, старшим по должности, соблюдение прав и обязанностей подчиненных и руководства и т.д.)

. Экономические (премии, бонусы, надбавки, и т.д.)

. Социально-психологические (отношение руководства, корпоративный дух, карьера, улучшение условий труда и т.д.)

Рассмотрены методы стимулирования персонала:

. Материальные

денежные (зарплата, надбавки, ссуды и т.д.)

неденежные (страховка, питание, условия труда, путевки и т.д.)

. Нематериальные (стажировки, доп. Отпуск, повышение квалификации, общественное признание и т.д.)

Проанализированы основные показатели деятельности сети магазинов "Пепела", и системы управления персоналом, дана оценка существующей системы мотивации и стимулирования торгового персонала на предприятии. В результате было выявлено, что система стимулирования и мотивации персонала на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов Подводя итоги: можно сказать:

Если персонал предприятия обладает мотивацией к работе, любая работа проходит быстро и качественно,

Грамотное сочетание нематериальных и материальных мотивирующих факторов -основа решения вечной проблемы низкой мотивации персонала.

Мотивирующие факторы должны быть сугубо индивидуальными:

повышение заработной платы,

бесплатный обед,

похвала,

продвижение по службе,

скидка на продукцию компании,

подарки, 13-ая зарплата,

обучение сотрудников за счет компании,

проведение тренингов,

отдых,

служебная машина,

оплата бензина или проезда,

улучшение условий труда,

личный кабинет,

совместный отдых,

корпоративные праздники,

конкурсы и т. д.

ГЛОССАРИЙ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Понятие | Определение |
| 1 | Мотивация | процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. |
| 2 | Материальный стимул | условия и формы получения материальных благ, побуждающие работника к активной деятельности |
| 3 | Мотив | побудительная причина поведения и действий человека:- возникающая под воздействием его потребностей и интересов;- представляющая собой образ желаемого человеком блага. |
| 4 | Повременная оплата труда | форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества фактически отработанного времени с учётом квалификации работника и условий труда |
| 5 | Сдельная оплата труда | форма оплаты труда, при которой ее размер непосредственно зависит от достигнутых результатов работы, выполнения норм выработки. |
| 6 | Надбавки | Выплаты, носящие стимулирующий характер, которые начисляются с целью вознаграждения достигнутого работником уровня компетенции и образования потребности к самосовершенствованию |
| 7 | Доплаты | Выплаты, носящие компенсационный характер, с целью возмещения работнику дополнительных расходов или дискомфорта, связанного с особенностями его трудовой деятельности. |
| 8 | Премия | денежное или материальное поощрение за достижение, заслуги в какой-либо области трудовой деятельности. |
| 9 | Бонусные выплаты | выплаты за достижение плановых показателей работы или их превышение, как правило выплачиваемые с некоторым лагом времени |
| 10 | Стимулирование труда | способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. |
| 11 | Материальное стимулирование | совокупность форм и методов обеспечения и повышения материальной заинтересованности работников в достижении определенных индивидуальных и коллективных результатов. Различают денежное и неденежное материальное стимулирование. |
| 12 | Нематериальное стимулирование | стимулирование труда, включающее: -моральное стимулирование; - стимулирование свободным временем; и - организационное стимулирование. |

Список использованных источников

1 Гражданский кодекс Грузии 26 июня 1997 года №786-Iiс - (в ред. от 29/12/2015 4625-ИС )

Налоговый кодекс Грузии 17 сентября 2010 года № 3591-Iic - (в ред. от (27.03.2012 № 5942)

Трудовой кодекс Грузии - 17 декабря 2010 года №4113-РС

Закон Грузии о опредпринимателях 28 октября 1994 года № 557 - (в ред. от 14.03.2008 № 5913)

Закон Грузии о защите прав потребителей 20 марта 1996г N 151 - Iiс - (в ред. от 03/22/2011 N 4466.)

Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник. М., 2013. - 407 с

Антонов, В. Г. Корпоративное управление : учеб. пособие для вузов / В. Г. Антонов, В. К. Крылов, А. Ю. Кузьмичев. - М. : Форум ; Инфра-М, 2013.

Аширов А.Д. Трудовая мотивация. Учеб. пособие / Под ред. А.Д. Аширова. - М: «ТК Велби», 2014. - 153 с.

Веснин, В. Р. Менеджмент : учеб. для вузов / В. Р. Веснин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2012.

Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты, методики, практика. Учеб. пособие / Под ред. Е. Ветлужских. - М: «Альпина Бизнес Букс», 2013. 265 с.

Виханский, О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Экономистъ, 2013.

Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий. Учеб. пособие / Под ред. В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич. - М.: «Кнорус», 2013 г.

Галенко, В. П. Менеджмент. Системы управления. Методология. Предпринимательство : учеб. / В. П. Галенко, А. И. Рахманов, О. А. Страхова. - 2-е изд. - СПб. : Питер, 2012.

Горелов Н.А Вознаграждение работника (компенсационный менеджмент). Учеб. пособие / Под ред. Н.А. Горелова. - СПб: «Инф.-изд. аг-во ЛИК», 2012 - 221 с.

Герчикова, И. Н. Менеджмент : учеб. для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-Дана, 2013.

Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. - 2-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 2007. - 624 с.

Информатизация менеджмента : учеб. / под ред. М. С. Клыкова, Э. С. Спиридонова. - М.: Изд-во ЛКИ, 2013. - 584 с.

История менеджмента : учеб. пособие / под ред. Д. В. Валового. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 256 с.

Кибанов, А. Я. Управление персоналом: регламентация труда : учеб. пособие / А. Я. Кибанов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Экзамен, 2014. - 480 с.

Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., И.А Эсаулова. Экономика управления персоналом: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2013 356с

Контроллинг / А. М. Карминский [и др.]. - М. : Финансы и статистика, 2013. - 336 с.

Макарова, И. К. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента / И. К. Макарова. - М. : Дело, 2012.

Мазур, И. И. Корпоративный менеджмент : учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. - М. : Омега-Л, 2012.

Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А. Н. Асаул [и др.]. - СПб. : Гуманиcтика, 2013.

Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М. : Дело, 2013.

Можаев, А. В. Административный менеджмент : учеб. пособие / А. В. Можаев, В. С. Мингалев. - М. : Гардарики, 2012. - 207 с

Мягкова Г.Г Экономика и социология труда. - М., 2014. 268 с

Орлов, А. И. Менеджмент : учеб. / А. И. Орлов. - М. : Изумруд, 2013. - 298 с.

Основы теории управления : учеб. пособие / под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. - М. : Финансы и статистика, 2013. - 560 с.

Панасенко, Ю. А. Документирование управленческой деятельности / Ю. А. Панасенко. - М. : Изд-во РИОР, 2012. - 138 с.

Переверзев, М. П. Менеджмент : учеб. для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский. - М. : Инфра-М, 2012

Полукаров, В. Л. Основы менеджмента : учеб. пособие для вузов / В. Л. Полукаров. - М. : КноРус, 2012.

Райченко, А. В. Административный менеджмент : учеб. / А. В. Райченко. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 416 с. - (Учебники для программы MBA).

Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. - 5-е изд. - М. : 2012 315с

Слиньков, В. Н. Свод документов административного делопроизводства в менеджменте бизнеса. Практические рекомендации / В. Н. Слиньков. - М. : Алерта, 2012 .215с

Социальный менеджмент : учеб. / под ред. Д. В. Валового. - М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. - 384 с.

Спивак, В. А. Управление персоналом для менеджеров : учеб. пособие / В. А. Спивак. - М. : Эксмо, 2014.345с

Тебекин, А. В. Менеджмент организации : учеб. для вузов / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. - М. : Кнорус, 2013. - 416 с.

Теория менеджмента : учеб. для вузов / под ред. А. М. Лилина. - СПб. : Питер, 2012. - 464 с.

Теория управления : учеб. для вузов / под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. - 2-е изд., доп. - М. : Финансы и статистика, 2013. 342 с.

Фомичев, А. Н. Административный менеджмент : учеб. / А. Н. Фомичев. - М. : Дашков и К, 2013. - 228 с.

Шеметов, П. В. Теория организации : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / П. В. Шеметов, С. В. Петухова. - 3-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2012. - 282 с.

Щенников, С. Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов. Экспертное моделирование, управление и оценка / С. Ю. Щенников. - М. : Ось-89, 2012. 345с

Черников, Б. В. Информационные технологии управления : учеб. для вузов / Б .В. Черников. - М. : Форум, 2013. - 352 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А





Рис.9 Организационная структура сети магазинов Пепела

Приложение Б

Таблица 2Структура персонала "Пепела"в разрезе должностей

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Количество, чел. |
| Директор | 1 |
| Гл. Бухгалтер | 1 |
| Руководитель отдела продаж | 11 |
| Заведующий складом | 11 |
| Работники бухгалтерии | 5 |
| Товаровед | 11 |
| Специалисты по электронной торговле | 2 |
| Специалист по информационным технологиям | 1 |
| Офис-менеджер | 1 |
| Продавцы магазина | 33 |
| Специалист по ремонту обслуживанию | 11 |
| Складские работники | 22 |

Приложение В

Таблица 3 Анализ сильных и слабых сторон компании

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Давний опыт работы на рынке данной отрасли в разнообразных условиях; Широкая покупательская база предприятия, сложившаяся к данному моменту; Возможность оказания услуг по ремонту и гарантийному обслуживанию; Планирование осуществления активной маркетинговой политики руководством; Расположение торговых точек в самых населенных районах | Низкая платёжеспособность российского потребителя на протяжении последних двух лет в результате финансово-экономического кризиса; Сильное налоговое давление на предприятие в силу существующего законодательства Грузии; Низкий уровень жизни большой массы населения страны; |

Приложение Г

Таблица 4 Анализ внешних возможностей и угроз

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| Положительные тенденции изменения среднего спроса на продаваемую торговым предприятием продукцию за последние полгода; Удержание лидерства в ценовой политике приводит к привлечению основной массы потребителей; Небольшое количество действительно сильных конкурентов организации; | Непоследовательное, поспешное принятие законодательных актов властями страны; Угроза истощения резервных финансовых возможностей предприятия, необходимых на оплату налогов; Повышение закупочных цен, а также на упаковку, этикетки и другие необходимые сопутствующие товары может сократить прибыльность и вызвать необходимость повышения цен на продукцию; Понижение цен конкурентами может привлечь значительную часть клиентов предприятия; Недоверие рекламе в средствах массовой информации снизит эффективность затрат на рекламу. |

Приложение Д

Таблица 10 Сравнительная характеристика систем заработной платы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Система | Условия | Преимущества | Недостатки |
| 1. Повременная оплата | Используется там, где трудно измерить и контролировать качество/ количество труда или где производительность далека от критической | Проста, легко реализуется и легко начисляется, обеспечивает хорошие отношения с работниками | Плохо стимулирует, терпима к плохим производственным результатам |
| 2. Сдельная оплата | Используется для специфических видов работ, когда высоко значение денежного вознаграждения | Вознаграждение непосредственно связано с результатами | Источник конфликтов и недовольств, если не гарантирует минимального дохода |
| 3. Ставка + надбавка за высокие индивидуальные результаты (в виде премии, комиссионных и т.п.) | Используется там, где труд можно измерить, деньги мотивируют, система принимается работниками и понятна им | Хорошо мотивирует, так как непосредственно связана с вознаграждением, способствует росту производства | Сложна в использовании, способствует конфликтам, не способствует росту групповой отдачи |
| 4. Ставка + надбавка на группу (за показатели работы бригады, цеха, отдела) | Используется там, где трудно определить индивидуальные показатели и где хорошая атмосфера в рабочих группах | Хорошая мотивация при условии, что связь между усилиями и надбавкой воспринимается на индивидуальном уровне | Сложности в использовании из-за неравных индивидуальных усилий, что может вызвать некритичность к слабым показателям |
| 5. Ставка + надбавка по результатам работы всей фирмы (на основе общекорпоративного критерия) | Хороший климат в отношениях администрации с работниками, стимулирующий сотрудничество | Обеспечивает перемены, способствует более широкой вовлеченности работников в дела фирмы | Нечеткая связь между индивидуальным вкладом и вознаграждением, возможно влияние неучтенных факторов |
| 6. Премиальная надбавка в соответствии с заслугами работника. Исчисляется по единой методике (например, на основе стажа или рейтинга) | Используется там, где трудно с оценкой конечного результата или и ситуациях, когда на результат оказывает действие множество факторов | Стимулирует не только производственные но и другие значимые для фирмы показатели, способствуют взаимодействию | Трудно сформулировать общую методику, которая обеспечит сопоставимость неоднородных случаев, велика вероятность субъективности |
| 7. Участие в прибылях в соответствии с оценками финансовых показателей фирмы | Используется там, где публикуются показатели финансовой деятельности и где имеется участие работников в делах фирмы | Обеспечивает идентификацию работников с делами фирмы, вознаграждение оказывается связанным с конъюнктурой рынка | Не существует четкой связи между вознаграждением и индивидуальным вкладом, вознаграждение зависит от факторов, на которые работники не могут влиять |

Приложение Е

Таблица 14 Мотивационная модель на основе иерархии потребностей

|  |  |
| --- | --- |
| Претворение в жизнь потребностей своей личности | Реализация своего потенциала, увеличение количества знаний |
| Уважение к себе и признание со стороны других. | Компетентность в своей профессии. Право самостоятельно принимать решения. |
| Социальные контакты | Быть признанным в родственной по духу группе. Контакты с людьми. Быть приятным. |
| Уверенность в завтрашнем дне | Долгосрочное обеспечение денежным доходом с целью удовлетворения физиологических потребностей. Гарантия рабочего места на длительный срок. |
| Физиологические потребности | Питание. Квартира. Одежда. |

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |