



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

На тему «Совершенствование системы управления мотивацией и стимулированием
трудового поведения (на примере ООО «ТАМИ и КО» салон HENDERSON)»

Исполнитель Курченко М.В.

Руководитель Щербакова Д.Л.

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

« ____ » _____ 2016 г.

Туапсе
2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.....	5
1.1 Понятие и виды мотивации.....	5
1.2 Основные концепции мотивации	7
1.3 Экономические стимулы и неэкономические способы стимулирования.....	16
Глава 2 Анализ и оценка системы мотивации трудовой деятельности в ООО «ТАМИ и КО» салон HENDERSON	21
2.1 Общая характеристика исследуемого предприятия	21
2.2 Диагностика трудовой мотивации в ООО «ТАМИ и КО» салон HENDERSON	30
Глава 3 Предложения по совершенствованию системы стимулирования персонала в ООО «ТАМИ и КО» салон HENDERSON	46
Заключение.....	58
Список использованной литературы.....	62
Приложение.....	65

Введение

При работе с персоналом предприятия одно из центральных мест управления занимает мотивация сотрудников, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей предприятия по существу является главной задачей руководства персоналом.

Актуальность темы обусловлена тем, что вследствие изменения содержания труда, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом ещё более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности.

Сегодня, для эффективного управления деятельностью организации требуются ответственные и инициативные работники, высоко организованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования, строгого внешнего контроля и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов.

Объект исследования: ООО «ТАМИ и КО» салон HENDERSON в г.Туапсе

Предмет: система управления мотивацией

Цель дипломной работы: на основе анализа и оценки системы мотивации трудовой деятельности внести предложения по совершенствованию системы стимулирования персонала.

Для достижения цели были поставлены следующие **задачи:**

- изучить теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- провести анализ и дать оценку системы мотивации трудовой деятельности в ООО «ТАМИ и КО» салон HENDERSON

- внести предложения по совершенствованию системы стимулирования персонала в ООО «ТАМИ и КО» салон HENDERSON;

Структура и содержание дипломной работы соответствуют поставленным цели и задачам.

В первой главе рассмотрены теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: понятие и виды мотивации; основные концепции мотивации; экономические стимулы и неэкономические способы стимулирования.

Во второй главе дана общая характеристика исследуемого предприятия; проведена диагностика трудовой мотивации в ООО «ТАМИ и КО» салон HENDERSON.

В третьей главе на основе проведенного исследования и выводов внесены предложения по совершенствованию системы стимулирования персонала в ООО «ТАМИ и КО» салон HENDERSON в г. Туапсе.

Методическим обеспечением при написании дипломной работы послужили учебная литература российских авторов: Веснина В.Р., Виханского О.С., Кибанова А.Я., Переверзева М.П. и др.

Информационным обеспечением послужили отчетность ООО «ТАМИ и КО» салон HENDERSON в г. Туапсе., локальные нормативно-правовые акты HENDERSON, а также информация, полученная в результате собственных исследований.

Дипломная работа изложена на 65 страницах, состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы, включает 9 таблиц, 9 рисунков, 1 приложение.

Глава 1 Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

1.1 Понятие и виды мотивации

Отношение человека к трудовой деятельности определяется различными побудительными силами. Они могут быть внутренними и внешними. К внутренним относятся потребности, интересы, желания, стремления, ценности, ценностные ориентации, идеалы, мотивы; к внешним - разнообразные средства экономического и морального воздействия (стимулы), используемые государством, предприятиями, общественными организациями для повышения трудовой активности работников. Возникновение и развитие побудительных сил является сутью сложного процесса мотивации трудовой деятельности.

Для того, чтобы верно понимать что такое мотивация разберемся с терминами. Во-первых, необходимо разграничить область применения этого понятия.

Следует различать социально-психологическую и социально-экономическую мотивации. Первая из них формируется под воздействием на индивидуум таких факторов, как социальные ожидания, нормы, ценности, образцы поведения и т. д. Второй тип определяется более широким кругом факторов, такими как отношения собственности, предпринимательская среда и условия для конкуренции, принципы оплаты труда и формирования доходов, критерии подбора и выдвижения кадров, система организации труда, производства и управления. Два этих вида мотивации неразрывны и взаимообусловлены.

Теперь рассмотрим, как трактуют понятие в теории менеджмента и управления человеческими ресурсами.

Мескон М.Х. с соавторами считают, что менеджер должен «координировать деятельность других людей и мотивировать их», чтобы достичь целей организации. Чтобы идеи воплотились в действия менеджмент использует функцию мотивации. Авторы дают следующее определение

понятия: «Мотивация — процесс побуждения себя и других работать во имя достижения личных и организационных целей» [14, с. 338].

Ряд отечественных авторов, таких как Косьмин А.Д. [12, с. 70], Максименко Г.Б. [13, с. 137], Переверзев М.П. и др. [19, с.256] в теории менеджмента дают такое же определение, или аналогичное: «Под мотивацией понимается процесс стимулирования себя и других к деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей организации» [1, с. 192].

В одной из самых признанных в мире работ по менеджменту Ричард Дафт под мотивацией понимает « ... те силы, существующие внутри и вне человека, которые пробуждают в нем энтузиазм и упорство при выполнении определенных действий» [7, с 568]. Так как мотивация влияет на производительность, то одна из главных задач менеджера заключается в том, чтобы мотивировать подчиненных на достижение целей организации.

Глухов В.В. не дает явного понятия мотивации, а раскрывает его через смысл деятельности: «Человеку свойственно искать смысл своей деятельности. Смысл — суть и основа в жизни людей, поэтому руководитель обязан дать своим сотрудникам четкое понимание смысла трудовой деятельности. ... Большинство людей стремятся увидеть смысл в содержании выполняемой работы, который придает им энтузиазм» [6, с.332]. Поставить достойную и привлекательную цель, считает Глухов В.В., недостаточно. Необходимо, чтобы человек сам осознанно выбрал цель, к которой он будет стремиться, и по достижении которой будет ощущать свою причастность к успеху организации в целом.

Мотивация трудовой деятельности представляет собой систему, которая включает потребности, интересы, ценностные ориентации и установки, мотивы и мотивационную структуру поведения. Упрощенная модель мотивации поведения через потребление предполагает следующую цепочку: потребности → побуждения (или мотивы) → поведение (действие) → результат удовлетворения потребностей (удовлетворение, частичное удовлетворение или

отсутствие удовлетворения).

Мотивация трудовой деятельности – это побудительная сила трудовой деятельности и поведения на основе личной заинтересованности и личного участия в достижении желаемой цели.

Труд один из факторов производства, без которого остальные факторы теряют экономический смысл. Поэтому управление «трудом», т.е. управление человеческими ресурсами одна из основных задач менеджмента. В настоящее время выделилась наука управления человеческими ресурсами.

Теоретики управления людскими ресурсами определяют мотивацию через потребности. «Прежде чем планировать какие-либо действия по внедрению системы мотивации, необходимо выяснить потребности подчиненных. Потребности — это нужда в чем-либо необходимом, «нехватка» чего-либо в данный момент. Это может быть «нехватка» физиологического, социального или личностного характера. Это побуждает определенное поведение. А выражается это в том, что в случае возникновения определенных потребностей подчиненный становится более восприимчивым к усилиям менеджера повлиять на его поведение» [8, с.121].

1.2 Основные концепции мотивации

Существует множество теорий мотивации, которые делятся на две группы процессуальные и содержательные. Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди. При этом учитываются такие факторы, как восприятие человеком ситуации, его способность к обучению и познанию окружающей действительности.

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении внутренних побуждений называемых потребностями, которые заставляют людей действовать, так или иначе. Такие теории отражают механизмы, увязывающие поведение людей с удовлетворением их потребностей.

Наиболее популярные из них:

- иерархическая теория А. Маслоу;
- теория выживания, принадлежности и роста К. Альдерфера;
- теория трех потребностей Д. МакКлелланда;
- двухфакторная мотивационно-гигиеническая теория Ф. Герцберга.

К числу основополагающих, классических теорий мотивации относится теория иерархии потребностей, созданная А. Маслоу. Автор теории исходит из того, что все люди испытывают какие-либо потребности, которые заставляют их действовать тем или иным образом. У каждого человека может быть свой определенный набор потребностей в данный момент. В зависимости от степени выраженности потребностей в определенный период человек удовлетворяет свои потребности в последовательности от наиболее насущной к наименее значимой.

Абрахам Маслоу выделяет пять уровней потребностей человека и представляет их в виде пирамиды (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Пирамида потребностей по А. Маслоу [12, с. 76]

В основания пирамиды потребности, которые зависят от биологической сущности человека, а не от воли или интеллекта. Поэтому их удовлетворение является первоочередным. На втором уровне безопасность, которая достигается за счет уверенности в завтрашнем дне, стабильности. В этом случае речь идет об обеспечении душевного равновесия. На третьем уровне удовлетворяется

потребность в принадлежности к группе. Человек существо социальное и нуждается в идентификации в какой-либо группе. При этом речь идет не просто об общении с себе подобными, хотя и это очень важно. Для человека еще более важным является чувство «мы» и ощущение поддержки.

Первые три уровня можно назвать базовыми потребностями. В первую очередь к их удовлетворению стремиться подавляющее большинство людей.

К удовлетворению четвертого уровня потребностей стремится не каждый, а лишь тот, кто удовлетворив базовые потребности, все еще стремится к росту.

Здесь проявляются и требуют развития потребность в образовании, получению новых знаний, репродукция полученных знаний окружению и получение взамен признания, завоевание авторитета. Таким образом, речь идет об удовлетворении потребностей интеллекта. В последнее время отмечается стремление к получению образования, повышению уровня образования, а, при необходимости, к получению еще одного образования в зрелом возрасте также большинства людей.

Первые четыре уровня потребностей обычно называют потребностями дефицита, поскольку степень их удовлетворения имеет предел.

Пятый уровень потребностей составляют потребности в самореализации. Иногда употребляется термин «самоактуализация». На этом уровне, как правило, удовлетворены потребности первых четырех уровней. Человек осознает свое предназначение, готов отказаться от условностей, иногда бросая вызов обществу ради достижения идеала своего «Я». Таких людей немного и они, как правило, известны многим. Такими людьми сложно управлять в классическом понимании этого термина, так как они самоуправляемы, отличаются интернальным локусом контроля (считают, что все происходящее с ними — успехи и неудачи — зависят от них самих), обладают достаточным уровнем ответственности и самоконтроля.

Руководитель, хорошо знающий уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в обозримом будущем, и использовать соответствующий мотиватор для

повышения эффективности его деятельности.

В первую очередь он должен стремиться к удовлетворению потребностей низших уровней, например в хорошей оплате, безопасности труда и стабильности рабочего места. Лишь после того, как эти потребности удовлетворены, можно использовать более высокие стимулы, скажем, выражение социального признания, присвоение почетных званий, предоставление автономии и т.п. Без учета такой последовательности руководитель рискует амотивировать вместо мотивации.

Руководитель должен хорошо знать потребности подчиненных, вернее уровень потребностей, которые в данный момент будут мотивировать работника к труду. Если для какого-либо подчиненного в данный момент актуальным является повышение заработной платы, то для другого это может быть карьерный рост и не важно, что заработная плата останется на прежнем уровне. Иногда квалифицированный рабочий зарабатывает больше начинающего специалиста.

Важно не забывать, что в определенный момент у каждого подчиненного свой комплекс потребностей каждая из которых больше или меньше удовлетворена. И только, когда какая-то потребность удовлетворена в достаточной мере, на ее смену приходит другая, более высокого уровня.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу получила широкое распространение не только в Америке и Европе, но и в Японии, где она легла в основу мотивации экономической политики, реализующейся в масштабах всей страны. Теория А. Маслоу получила признание и используется до сих пор руководителями, так как объясняет логику действий подчиненных. Однако, как и любая другая теоретическая модель, не лишена недостатков. Иерархия потребностей зависит с одной стороны от уникальности личности: уровня интеллекта, темперамента, мировоззрения, уровня духовности. Существует, немало людей, у которых потребность в самореализации актуальна при недостаточном удовлетворении физиологических потребностей и потребности в безопасности.

Кроме того, у большинства людей в той или иной степени могут быть одновременно выражены несколько групп потребностей, определить же ведущую из них достаточно сложно.

Позже К. Алдерфер, из Йельского университета, переосмыслив идеи А. Маслоу и других авторов, предложил более приемлемый подход, получивший название «теория выживания, принадлежности и роста». К. Алдерфер выстроил трехуровневую иерархию потребностей, в которую включил по сути те же потребности, что и А. Маслоу, но иначе распределил их по группам. Им были выделены группы жизненно необходимых потребностей, которые включают физиологические потребности и потребность в материальной безопасности; потребности в принадлежности, которые включают все социальные потребности по А. Маслоу плюс потребность в социальной безопасности и потребность в социальной оценке; потребности роста, включая потребность в самооценке и самореализации (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Иерархия потребностей по К. Алдерферу [12, с.114]

потребности	характеристика
в росте:	внутренняя потребность в самооценке, потребность в самореализации
в принадлежности:	социальные потребности, потребности в социальной оценке, потребность в социальной безопасности
жизненно необходимые потребности:	физиологические потребности, потребность в материальной безопасности

В теории К. Алдерфера ключевыми являются четыре компонента: последовательность удовлетворения, разочарование, обратная последовательность разочарование, устремление. Первый компонент - последовательность удовлетворения - согласуется с положением А. Маслоу о том, что потребности высших уровней актуализируются по мере того, как удовлетворяются потребности более низких уровней. Второй компонент - разочарование - выражен тогда, когда индивид попытался удовлетворить

какую-либо определенную потребность, но потерпел неудачу. Эта неудача (разочарование) может сделать удовлетворение не достигнутой потребности даже более важным, несмотря на то, что существует риск вновь потерпеть неудачу в ее достижении. При возникновении повторной неудачи, третий компонент - обратная последовательность разочарования - может привести субъект деятельности, потерпевший повторное разочарование, к новой актуализации потребностей более низкого уровня: более конкретных и достижимых. Завершающий компонент - устремление - фиксирует, что рост представляет собой внутренний фактор удовлетворения. Чем в большей степени субъект развивается, тем в большей степени он стремится к росту. Поэтому чем в большей степени субъект удовлетворяет потребности в росте, тем в большей степени заинтересован, чтобы удовлетворять их. Из рассмотренных выше двух теорий потребностей концепция А. Маслоу известна более широко и чаще применяется в организациях. Модель К. Алдерфера имеет практическую значимость в современном управлении так как обеспечивает использование более глубоких знаний о человеческих потребностях и их роли в трудовой деятельности.

Заметный вклад в исследование проблем мотивации поведения внесена Д. МакКлелландом. Не отрицая значимости предыдущих теорий о важности «базисных» потребностей в мотивации поведения работников, Д. МакКлелланд в своей теории мотивационных потребностей, попытался выявить наиболее важные среди «высших потребностей», которые выходят на первый план при условии достигнутой материальной обеспеченности. Смысл теории в том, что любая организация предоставляет работнику потенциальные возможности реализовать три потребности высшего уровня: в принадлежности, успехе и во власти. Эти потребности проявляются в соответствующих мотивах. Индивидуальные мотивы сформированной личности устойчивы, и изменяются через длительные промежутки времени. Тем не менее, они подвержены краткосрочным колебаниям. Потребность в успехе в различной степени выражена у субъектов совместной деятельности. Человек, ориентированный на

успех, стремится к автономии и готов нести ответственность за результаты своей работы и принятые им решения. Он обладает навыками самоменеджмента, планирует свое время, позволяет итоги достигнутого, анализирует причины неуспеха, нуждается в информации о достигнутом и оценке достижений со стороны значимых для него персон. Такие люди ставят реально достижимые цели, избегают неоправданного риска. Они получают удовлетворение не столько от вознаграждения за проделанный труд, сколько от самого процесса работы, особенно от ее успешного завершения. Потребность в успехе, как правило, возрастает, что, в свою очередь, способствует повышению эффективности работы. Люди, стремящиеся к успеху, чаще других достигают его. В процессе мотивирования работников управленцы должны учитывать особенности людей с ярко выраженной потребностью в успехе, давая им возможность проявить себя. Потребность во власти выражается в желании влиять на других людей, контролировать их поведение, и, соответственно, в готовности нести ответственность за других. То есть это потребность в стремлении к руководящей должности. Она положительно влияет на эффективность руководства. Поэтому целесообразно на руководящие посты выдвигать людей с выраженной потребностью во власти. Такие люди обладают высоким самоконтролем, болеют за успех организации в целом, отдаются делу, в приоритете над личными ставятся цели организации. Потребность в принадлежности проявляется в желании общаться, и иметь доброжелательные отношения в группе людей. Исполнители с выраженной потребностью в принадлежности добиваются хороших результатов при выполнении заданий, требующих высокого уровня социального взаимодействия и позитивных межличностных связей. На основе своих исследований Д. МакКлелланд выделил три типа менеджеров:

1. Институциональные менеджеры. Черты: высокий уровень самоконтроля. потребность во власти выше, чем потребность в групповой принадлежности.
2. Профи. Черты: потребность во власти преобладает над потребностью в

принадлежности, но в целом люди этого типа более открыты, и социально активны, чем институциональные менеджеры;

3. Практики. Черты: потребность в принадлежности преобладает над потребностью во власти; открытость, активность, доступность.

Согласно выводам Д. МакКлелланда, менеджеры первых двух типов более эффективно управляют своими подразделениями главным образом благодаря своей потребности во власти. Однако для организации может быть полезно сочетание всех трех типов менеджеров.

В целях мотивации менеджеров можно использовать состязательные методы достижения целей и поощрять тех, которые достигают более высокой эффективности в работе. Руководителям следует также ставить перед собой реальные цели, а перед подчиненными достаточно сложные, но выполнимые задачи.

Ф. Герцберг в развитие модели А.Маслоу выделил «гигиенические» факторы (размер оплаты труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника) и «мотивирующие» (ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей). Гигиенические факторы, как правило, должны быть обеспечены в силу законодательства и традиционной модели организации. То есть гарантия своевременной оплаты труда не ниже установленного минимума; продолжительность труда и отдыха регламентирована нормами права; охрана труда и техника безопасности — гарантированная обязанность работодателя; организация труда на основе лучшего опыта в отрасли; поддержание здорового климата в коллективе; не подавляющий (тотальный) контроль — это гигиенические факторы. Мотивирующие же факторы требуют дополнительного внимания и усилий со стороны руководства. Это то, за отсутствие чего не накажут контролирующие органы и, одновременно то, что делает труд более обогащенным, имеющим ценность сам по себе, позволяющим исполнителю ощущать свою причастность к успешному результату.

На основе анализа и обобщения исследований Ф. Герцберга английские учёные М. Вудкок и Д. Фрэнсис предложили модель, помогающую эффективнее использовать идеи мотивации для стимулирования для трудового поведения (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Регуляторы мотивации и главные мотиваторы [12, с. 117]

Регуляторы мотивации		
1. Рабочая среда	2. Вознаграждение	3. Чувство безопасности
Рабочее место Уровень шума Эргономика Удобства Чистота Физические условия работы	Зарплата и другие выплаты Выходные Дополнительные выгоды Системы медобслуживания Социальные проблемы	Ощущение принадлежности к организации Уважение и одобрение Приемлемый стиль управления Отношения с окружающими
Главные мотиваторы		
4. Личностное развитие	5. Чувство причастности	6. Интерес и вызов
Ответственность Экспериментирование Новый опыт Возможности для обучения	Владение информацией Совместное принятие решений Коммуникация Представительство	Интересные проекты Развивающийся опыт Возрастающая ответственность Обратная связь

В этой модели, как и в модели Ф. Герцберга также можно говорить о необходимых и желательных для достижения целей организации усилиях со стороны руководства. Первая и вторая группы регуляторов мотивации по аналогии с «гигиеническими» факторами Ф. Герцберга, не могут быть проигнорированы руководством в силу существования, правовых норм, стандартов, принятой корпоративной социальной ответственности перед работниками. При необеспечении третьей группы регуляторов мотивации со стороны непосредственных руководителей, останется неудовлетворенной одна из первичных потребностей человека — потребности в безопасности. Недостаточная удовлетворенность этой потребности может вызывать чувство тревоги, дискомфорта, что, в свою очередь, сказывается на эффективности трудовой деятельности. Таким образом, необеспечение первых трех групп можно назвать антимотиватором.

А действительно мотивирующими факторами являются факторы четвертой, пятой и шестой групп. Эти факторы должны быть обеспечены хорошим управлением. Это забота о личностном развитии подчиненных,

поддержание чувства причастности к успеху организации, воспитание желания внести личный вклад в общее дело. При обеспечении описанных мотиваторов эффективность труда возрастает не за счет административного ресурса, а благодаря личной заинтересованности исполнителей.

1.3 Экономические стимулы и неэкономические способы стимулирования

Определим разницу между терминами «стимул» и «мотив».

Мотив, по мнению профессора О.С. Виханского, находится «внутри» человека. То есть мотив – это идеальная модель потребностно-значимого предмета. Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к желательным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов [4, с.68].

Стимул (лат. stimulus – стрекало, погонялка) – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная сила [5, с. 23]. Стимул – существующий в реальности раздражитель, воздействующий на орган чувств. Механизм, посредством которого создаются условия, побуждающие людей к деятельности, называется мотивационным механизмом. Он состоит из двух элементов: механизма внешнего целенаправленного стимулирующего воздействия (побуждения и принуждения) и механизма реализации внутренней склонности к той или иной деятельности.

Первый тип представляет собой совокупность внешних воздействий на человека, которые вызывают определенные мотивы, заставляющие человека осуществлять действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования необходимо знать, какие мотивы могут побуждать человека к ожидаемым действиям и как вызывать эти мотивы.

Мотивирование реализации внутренней склонности к той или иной деятельности формирует определенную мотивационную структуру человека. Это путь, требующий дополнительных усилий и временных затрат

управляющего субъекта, но его результаты во многом превосходят первый тип.

Для успешного мотивирования необходимо взвешенно сочетать эти два типа целенаправленного стимулирования деятельности.

Стимул это своего рода рычаг воздействия на мотивы. Сами по себе стимулы не могут гарантировать желаемое действие человека, они могут служить только своеобразным «катализатором» активности, которая, в свою очередь, уже определена мотивационной структурой личности. Поэтому эффективность стимулов обусловлена своеобразием каждого индивида.

В процессе стимулирующего воздействия должно обеспечиваться либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его поведения. Желаемый результат может быть достигнут путем ограничения или, наоборот, расширения возможностей удовлетворения потребностей человека [2, с. 133].

Различают экономические и неэкономические стимулы.

Экономические стимулы основаны на том, что работники в результате их воздействия получают определенные выгоды, повышающие их материальное благополучие.

К **прямым** экономическим стимулам относят:

- денежный эквивалент стоимости рабочей силы — основную оплату труда;
- дополнительную оплату труда, зависящую от особенностей выполняемых функций и условий труда; при этом учитываются сложность, вредность, сверхнормативность и т.п.;
- премия, зависящая от успешной деятельности предприятия в целом и распределяемая между подразделениями, а внутри подразделений между работниками, в зависимости от вклада в достижение полученного результата — большей или меньшей прибыли;
- всевозможные дополнительные выплаты, например, компенсация транспортных расходов; оплата медицинских услуг по договору дополнительного медицинского страхования; выплаты к юбилею; материальная помощь и другие, предусмотренные коллективным договором выплаты.

Мотивационный механизм оплаты труда не вызывает сомнения, однако повышение уровня оплаты труда имеет разумные пределы. Наступает момент когда дальнейшее повышение не только не мотивирует к трудовой активности, но, наоборот, может привести к снижению производительности труда. Применение этого метода является действенным для достижения кратковременных подъемов производительности труда.

Косвенные экономические стимулы:

- предоставление в пользование служебного автомобиля;
- предоставление ведомственного жилья;
- пользование санаториями, профилакториями, детскими оздоровительными лагерями с частичной оплатой пребывания и лечения;
- предоставление на льготных условиях мест в детских садах;
- приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной и т.д.

К **неэкономическим** относят организационные и морально-психологические методы стимулирования.

К **организационным** можно отнести:

- стимулирование целями (постановка интересных целей);
- обогащение работы (индивидуальные задания; взаимное перемещение на другие рабочие места, что позволяет разнообразить деятельность и приобрести опыт различной деятельности на одном уровне (параллельная карьера), участие в проектах и т.п.);
- участие в делах фирмы (привлечение к решению вопросов, касающихся нововведений; делегирование на конференции, собрания в головные офисы; вовлечение в решение проблемных ситуаций; организация ярмарки идей и т.п.).

К **морально-психологическим** методам относят:

- развитие корпоративного духа, создающего ощущения причастности к команде;

- создание условий для возможности показать свои способности, ощутить собственный успех, полезность для организации;
- признание авторства, в случае внедрения рационализаторских предложений;
- публичное признание и провозглашение личных заслуг работника (объявление благодарности; награждение почетной грамотой, нагрудным знаком, ценным подарком; занесение имени в Книгу почета или фото на Доску почета; присвоение почетных званий).

В современном менеджменте все больше внимания уделяется **корпоративной культуре** предприятия как одному из важнейших мотивационных стимулов персонала.

Корпоративная культура – это совокупность ценностей, морально-этических принципов, поведенческих установок, разделяемых всеми членами одной организации, которая помогает людям ориентироваться в повседневной профессиональной деятельности и в случае этических дилем. Практически все крупные предприятия, сетевые корпорации имеют писанные правила (Этический кодекс, Кодекс деловой этики, Корпоративная культура Компании), с которыми работников знакомят с первых дней трудовой деятельности в компании и следование которым является одним из условий трудового договора [10, с.167].

Исследования в области менеджмента показывают, что фирмы, имеющие локальный акт об организационной культуре достигают хороших результатов в сфере управления человеческими ресурсами. Первоочередная задача менеджера – управлять процессом мотивации так, чтобы это способствовало достижению целей организации.

Современные трудящиеся гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единственно верной модели механизма эффективной мотивации работников к труду. Как и другие функции в управленческой деятельности, эффективная мотивация зависит от совокупности факторов в каждой конкретной ситуации.

Еще один нюанс, который не следует упускать из виду, состоит в том, что все перечисленные стимулы мотивируют неодинаково с течением времени, поэтому удовлетворенность работой падает.

Для эффективной мотивации менеджеру необходимо решить задачу с несколькими переменными: умело сочетать материальные и моральные стимулы; иметь положение об оплате труда и одновременно дифференцированный подход к стимулированию отдельных работников; своевременно реагировать на изменение мотивов трудовой деятельности подчиненных с учетом общей тенденции к повышению потребностей.

Глава 2 Анализ и оценка системы мотивации трудовой деятельности в ООО «ТАМИ и КО» салон HENDERSON

2.1 Общая характеристика исследуемого предприятия

HENDERSON — это частная международная Компания, производящая свою продукцию в семи странах мира. Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «ТАМИ И КО» Юридический адрес: 141400, область Московская, город Химки, улица Репина, 34. Зарегистрировано 29 апреля 2003 года регистрирующим органом Инспекция Министерства Российской Федерации по налогам и сборам № 27 по Юго-Западному административному округу г. Москвы. Уставный капитал компании по состоянию на 02.03.2016 - 1000000 руб. Тип собственности ООО «ТАМИ И КО» - Общества с ограниченной ответственностью. Форма собственности ООО «ТАМИ И КО» - Собственность иностранных юридических лиц. Сведения о видах экономической деятельности ООО «ТАМИ И КО» представлены в табл. 2.1.

В первые годы существования компания сотрудничала со многими известными международными компаниями - Fruit of the Loom (США), Tuscо-Matchbox (США), Ravensburger (Германия), Novo Trade (Венгрия) Happy Cap (Финляндия), Lego (Дания) и многими другими.

В 1996 г. Компания стала эксклюзивным партнером известного польского производителя одежды LPP S.A.

В 1998 году в Москве открыт первый монобрендовый салон HENDERSON.

В 2003 году польская Компания переуступает право на торговую марку HENDERSON в России.

Создается и запускается на российский рынок вторая линия марки HENDERSON, получившая название HAYAS, представляющая одежду в стиле casual.

На протяжении последних лет Компания целиком и полностью

сфокусировалась на развитии сети фирменных салонов модной мужской одежды торговых марок HENDERSON и HAYAS.

1998г - Открытие первого салона в Москве.

2000-2002гг. - Разработка и создание системы эффективного управления фирменными магазинами.

Таблица 2.1

Сведения о видах экономической деятельности ООО «ТАМИ И КО» по данным ЕГРЮЛ¹

Код по ОКВЭД	Тип	Наименование вида деятельности
51.42	Основной вид деятельности	Оптовая торговля одеждой, включая нательное белье, и обувью
51.16	Дополнительный вид деятельности	Деятельность агентов по оптовой торговле текстильными изделиями, одеждой, обувью, изделиями из кожи и меха
51.47.34		Оптовая торговля ювелирными изделиями
51.70		Прочая оптовая торговля
52.12		Прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах
52.41.2		Розничная торговля галантерейными изделиями
52.42		Розничная торговля одеждой
52.42.1		Розничная торговля мужской, женской и детской одеждой
52.42.2		Розничная торговля нательным бельем
52.42.6		Розничная торговля чулочно-носочными изделиями
52.42.8		Розничная торговля аксессуарами одежды: перчатками, галстуками, шарфами, ремнями, подтяжками и т.п.
52.43		Розничная торговля обувью и изделиями из кожи
52.43.1		Розничная торговля обувью
52.43.2		Розничная торговля изделиями из кожи и дорожными принадлежностями
52.45.4		Розничная торговля техническими носителями информации (с записями и без записей)
52.48.22		Розничная торговля ювелирными изделиями
63.11		Транспортная обработка грузов
63.12		Хранение и складирование
72.20		Разработка программного обеспечения и консультирование в этой области
74.13.1		Исследование конъюнктуры рынка
74.14		Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления

¹ Таблица составлена автором на основании сведений из выписки ЕГРЮЛ

2003 - 2009гг. - Развитие сети салонов за счет их открытия в современных Торговых Центрах в Москве, С-Петербурге и в 19 крупных городах России [9].

Компания ведет свою деятельность в более чем 50 салонах, расположенных в 20 городах России: Москве, Санкт-Петербурге, Альметьевске, Волгограде, Екатеринбурге, Ижевске, Казани, Кемерово, Костроме, Краснодаре, Красноярске, Набережных Челнах, Нижнем Новгороде, Новороссийске, Новосибирске, Омске, Ростове-на-Дону, Самаре и Ярославле.

В 2006 году HENDERSON стал лауреатом национальной премии в области построения бренда «БРЭНД ГОДА / EFFIE 2006» в категории «одежда, обувь, аксессуары».

В 2007 г. HENDERSON вошел в список лучших российских брендов по версии Международной Академии Бренда и был награжден за создание успешного российского бренда, вклад в развитие индустрии и российского общества.

Сеть монобрендовых салонов HENDERSON входит в список 19 финалистов российского этапа Международного конкурса «Предприниматель года», который компания «ERNST & YOUNG» проводит в 50 странах мира.

Миссия компании: «Помочь мужчинам выглядеть модно, элегантно и улучшить качество их жизни!!! Мы стремимся создавать ценность для потребителей и общества. Мы хотим, чтобы образ действий нашей КОМПАНИИ вызывал доверие, уважение и симпатию ОБЩЕСТВА, ПАРТНЕРОВ ПО БИЗНЕСУ и отдельных КЛИЕНТОВ» [15].

Миссия, которая стоит перед компанией выполняется благодаря:

- знанию потребностей клиентов, предлагая им одежду не только модную, но и качественную из натуральных тканей;
- постоянному изучению модных тенденций в мире, регулярному обновлению коллекции и постоянному улучшению ее качества;
- превосходному обслуживанию покупателей в магазинах, командной работе всех сотрудников;
- четкому следованию бизнес-процессам компании и постоянному их

совершенствованию;

- уважению к Клиентам, Партнерам, Сотрудникам.

Все управляющие и продавцы-консультанты салонов HENDERSON проходят тщательный отбор, а также обучение правилам продаж (соответствующим лучшим международным стандартам обслуживания), принятым в компании.

Дизайнеры компании работают в тесном сотрудничестве с департаментами продаж и маркетинга и стараются создавать продукцию, которая пользуется спросом. Вместе с тем, дизайнеры внимательно изучают современные тенденции и направления в мировой моде, новые ткани и технологии по производству современной и модной одежды для их успешной реализации при создании новых коллекций.

Особое внимание уделяется качеству. При изготовлении, вся коллекция одежды и аксессуаров проходит многоступенчатый контроль качества, начиная с этапа изготовления тканей и кожи, и заканчивая пошивом готовой продукции. Это позволяет гарантировать клиентам приобретение продукции исключительно высочайшего качества.

Хорошо выстроенная в компании логистика позволяют своевременно осуществлять еженедельную доставку необходимых салонам товаров, что позволяет Клиентам сети иметь постоянный и широкий выбор коллекций HENDERSON и HAYAS.

Положительный образ торговой марки развивается за счет эффективных маркетинговых инструментов;

- клубные карты, скидки и привилегии;
- подарочные карты;
- реклама в популярных мужских журналах; и деловой прессе;
- проведение ежегодных акций со множеством подарков и сувениров.

Для удобства клиентов, компания расширяет сеть и открывает салоны в современных и крупных торговых центрах России.

Интерьеры салонов спроектированы таким образом, чтобы покупатели

могли иметь удобный доступ к товарам. Обстановка в магазинах должна помогать клиенту чувствовать себя комфортно и получать удовольствие во время покупок.

Цели компании:

- Превратить ГК HENDERSON - РОССИЯ в успешную и эффективную КОМПАНИЮ на Российском рынке, не поступаясь в процессе развития принципами и ценностями.

- Салоны HENDERSON должны стать предпочтительным выбором для Клиентов, покупающих современную и модную мужскую одежду в торговых центрах России.

- Целенаправленное и последовательное развитие сети салонов HENDERSON путем расширения предлагаемого ассортимента товаров под марками HENDERSON и HAYAS.

- Открытие новых салонов и повышения эффективности уже существующих. Для эффективного функционирования и предоставления превосходного обслуживания салоны HENDERSON должны быть открыты во всех лучших торговых центрах России.

- Все новые салоны HENDERSON должны иметь оптимальное расположение в торговых центрах, и располагаться на площади от 100 до 200 кв.м. в зависимости от города и торгового центра.

- Предоставлять только высочайший уровень обслуживания клиентам.

Основой для осуществления миссии и целей компании является следование ключевым принципам применяемым в работе. Эти принципы можно разделить на четыре категории: Философия, Бизнес-процессы, Сотрудники и партнеры, Решение проблем. Все принципы взаимообусловлены (рис.2.1).

Сильной стороной ООО «ТАМИ и КО» Компании HENDERSON является наличие системы стандартов. Локальными нормативными актами закреплены следующие правила и стандарты:



Рис.2.1. Принципы Компании HENDERSON²

² Рисунок создан автором на основе исследований Корпоративной культуры компании HENDERSON

- Правила внутреннего трудового распорядка [20];
- Корпоративная культура Компании [11];
- Организация и распределение работ в салоне [17];
- Ознакомление с правилами расчета заработной платы [16];
- Стандарты внешнего вида и поведения в салонах HENDERSON [22];
- Стандарты превосходного обслуживания клиентов [23];
- Взаимодействие с покупателями интернет-магазина [3].

В салоне HENDERSON ООО «ТАМИ и КО» в г. Туапсе работает 10 человек. Рассмотрим организационную структуру управления кадрами в салоне (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Организационная структура управления кадрами в салоне HENDERSON ООО «ТАМИ и КО» в г. Туапсе³

В салоне линейно-функциональная структура управления. Управляющий салоном отвечает за эффективность работы салона в целом. Координирует исполнение наиболее важных распоряжений вышестоящего руководства, отвечает за соблюдение законодательства РФ, всех корпоративных норм и стандартов. Все текущие организационные вопросы решает заместитель

³ Рисунок создан автором на основе собственных исследований

управляющего салоном, а также исполняет обязанности управляющего салоном в его отсутствие. Старший продавец-кассир непосредственно подчиняется заместителю управляющего салоном в вопросах продаж, взаимодействия с покупателем (обмен товара, возврат товара и т.п.), а по вопросам, касающимся трудового распорядка, обращается к управляющему салоном. Продавец-консультант обслуживает посетителей салона (покупателей) в зале. Продавец-консультант должен знать маркировку товара, глубину и ширину ассортимента; свойства тканей (материалов), из которых произведена продаваемая продукция; уметь объяснять условные обозначения по свойствам ткани и уходу за изделием. По всем вопросам, не касающимся его компетенции, обязан обращаться к заместителю управляющего салоном, по вопросам, касающимся трудового распорядка, — к управляющему салоном. Мерчандайзер отвечает за наличие товаров (коллекций) в салоне, соответствие товара сезону; следит за расположением товаров на полках; планирует совместно с управляющим и его заместителем сезонные распродажи и акции. Подчиняется непосредственно заместителю управляющего.

Рассмотрим структуру персонала по таким критериям как возраст, образование и категория занимаемой должности (рис. 2.3-2.5).



**Рис. 2.3. Возрастная структура персонала салона HENDERSON
ООО «ТАМИ и КО» в г. Туапсе⁴**

⁴ Рисунок создан автором на основе собственных исследований

Возраст сотрудников салона не превышает сорока лет. Доля работников младше тридцати лет составляет 40 % (4чел.), в том числе трое — младше двадцати пяти лет.

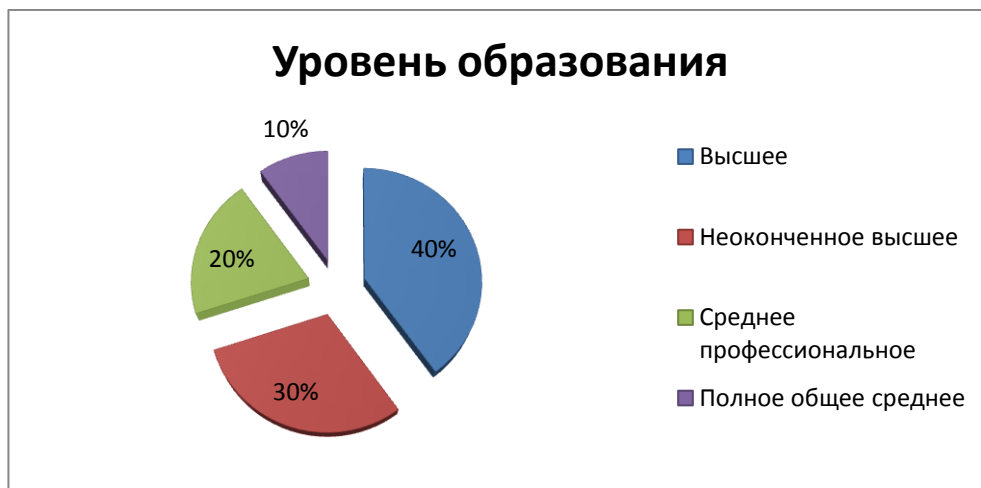


Рис. 2.4. Структура персонала салона HENDERSON ООО «ТАМИ и КО» в г. Туапсе по уровню образования⁵

Наибольшая доля сотрудников имеет высшее образование (40 %), с неоконченным высшим — 30 % (3 чел.), не имеет профессионального образования один человек.



Рис. 2.5. Структура персонала салона HENDERSON ООО «ТАМИ и КО» в г. Туапсе по категории занимаемой должности⁶

⁵ Рисунок создан автором на основе собственных исследований

⁶ То же

На рисунке видно, что большинство работников относится к категории «специалисты» (70 % или 7 чел.). К категории руководители относятся управляющий (средний уровень управления), и заместитель управляющего (нижний уровень управления). В коллективе один рабочий. Уровень образования соответствует занимаемой должности.

В табл. 2.2 представлены показатели текучести кадров.

Таблица 2.2

**Показатели движения кадров в ООО «ТАМИ и КО»
салон HENDERSON в г. Туапсе**

Показатели		2014	2015	Темп роста,%
				2015/2014
1	Среднесписочная численность рабочих, чел.	9	10	111
2	Принято рабочих - всего	1	1	100
3	Выбыло рабочих - всего	1	-	0
4	В том числе: в связи с сокращением численности	-	-	
5	по собственному желанию	1	-	0
6	уволено за прогул и др. нарушения труд. дисциплины	-	-	
7	Коэффициенты: оборота по приему (стр.2:стр.1)	0,1	0,1	100
8	оборота по выбытию (текучести кадров)(стр.3 :стр.1)	0,1	0	0
9	общего оборота [(стр.2+стр.3):стр.1]	0,2	0,1	50

Коллектив салона можно назвать стабильным, так как за исследуемый период уволился один человек и принято двое, в результате чего среднесписочная численность в 2015 г. увеличилась на одного человека.

**2.2 Диагностика трудовой мотивации в ООО «ТАМИ и КО»
салон HENDERSON**

Основными документами регламентирующим трудовые функции

сотрудника в Компании являются: Трудовой договор, Должностная инструкция, «Корпоративная Культура», и «Правила внутреннего трудового распорядка Компании».

Принадлежность каждого сотрудника Компании к тому или иному структурному подразделению, подчиненность, функциональные обязанности, формы отчетности, характер выполняемых работ определяется Трудовым договором и Должностными инструкциями, а также приказами, распоряжениями, и иными внутренними нормативными актами, принятыми в Компании.

Компания не поощряет внешнее совместительство сотрудников в других организациях, а именно трудоустройства в других компаниях на неполную или частичную занятость. Решение принимает руководитель департамента.

Каждый сотрудник при приеме на работу обязан пройти вводный инструктаж по Технике безопасности, Охране труда и Противопожарной безопасности, поставить свою подпись в «Журнале ознакомления», и неукоснительно следовать всем нормам и правилам, отображенным в данном инструктаже.

Всем сотрудникам Компании гарантируется выполнение всех норм, положений и обязательств, записанных в законодательных актах РФ, касающихся трудового законодательства, своевременной и полной оплате труда, на получение полной и своевременной информации в отношении своих функциональных обязанностей, целей и задач.

Компания следует принципу полного неприятия любой дискриминации в отношении сотрудников в Компании со стороны коллег и руководства по половому, религиозному, национальному и возрастному признаку, предоставляя всем сотрудникам равные права и возможности.

При передвижениях и переводах внутри организации, Компания руководствуется исключительно профессиональными и управленческими навыками сотрудника, требуемыми для вакантной должности, а не половой, национальной и религиозной принадлежностью, возрастом или физическими

данными.

Место и время работы сотрудников Компании, работающих в обособленных подразделениях, определяется руководством Компании, указывается в Трудовом договоре сотрудника и соответствует нормам и положениям Трудового Законодательства РФ.

Местом работы сотрудников Компании, работающих в обособленных подразделениях, являются магазины розничной торговой сети HENDERSON.

Сотрудникам Компании, работающих в обособленных подразделениях, устанавливается рабочая неделя с предоставлением двух выходных дней по скользящему графику. Сотруднику устанавливается гибкий режим рабочего времени, при котором начало, окончание и продолжительность рабочего дня устанавливается по соглашению сторон и определяется временем работы Торговых центров, в которых расположены данные обособленные предприятия.

Рабочая неделя сотрудников Компании, работающих в обособленных подразделениях (магазины розничной торговой сети HENDERSON), не должна превышать 40 рабочих часов при полной занятости и 20 часов при частичной занятости. График и сменность работы сотрудников Компании, работающих в обособленных подразделениях, планируются с понедельника по воскресенье. Выходные дни, сотрудникам Компании, работающим в обособленных подразделениях (магазины розничной торговой сети HENDERSON), устанавливаются в соответствии с графиком работы на рабочую неделю. Данный график устанавливается руководителем обособленного подразделения Компании - Управляющим магазином и утверждается региональным менеджером. Количество выходных дней в неделю не может быть менее чем 2 полных рабочих дня, как при полной занятости, так и при частичной занятости.

Каждый сотрудник Компании, работающий в обособленном подразделении, (магазины розничной торговой сети HENDERSON) имеет право на обеденные и технологические перерывы, в течение рабочего дня. Общая продолжительность данных перерывов не должна превышать 1 час, из расчета 8-ми часового рабочего дня. График перерывов устанавливается руководителем

обособленного подразделения Компании - Управляющим магазином.

Сотрудники Компании, работающие в обособленных подразделениях Компании (магазины розничной торговой сети HENDERSON), имеющие право на владение ключами от помещений магазина несут полную ответственность за сохранность данных ключей и не могут передавать их третьим лицам или дублировать их.

В соответствии с Трудовым законодательством РФ сотрудники имеют право на очередные оплачиваемые отпуска (28 календарных дней за каждый полный отработанный год). График и очередность отпусков планируется и утверждается руководителями отделов или прямыми руководителями сотрудников заранее согласно ТК РФ. В целях оптимизации и эффективного использования фонда рабочего времени, положенное количество отпускных дней в год (28) дробиться на три части, одна из которых не менее 14 дней.

Заработная плата выплачивается два раза в месяц: аванс - в последний четверг месяца (оплата отработанных к моменту выплаты аванса часов), зарплата - во 2-ой четверг каждого месяца, следующего за расчетным периодом.

Следующим элементом, удовлетворяющим базовую потребность (гигиеническую по Ф. Герцбергу) является психологический климат в коллективе.

В п. 5 Правил внутреннего трудового распорядка Компании HENDERSON описаны общие стандарты поведения сотрудников Компании в ходе выполнения трудовых обязанностей. Правилами предписано, что в любой ситуации сотрудник должен стараться сохранять позитивное отношение к происходящему с целью сохранения творческой обстановки на рабочем месте, позволяющей в наибольшей степени раскрыть внутренний потенциал сотрудника.

Во избежание создания неправильного и субъективного мнения в отношении деятельности Компании, сотрудники Компании не должны обсуждать деятельность и внутренние процессы, происходящие в Компании с

третьими лицам, за исключением случаев работы с внешними клиентами и партнерами Компании, по согласованию с непосредственным руководителем.

Высказывать лояльность и уважительное отношение к Компании, ее партнерам и клиентам, сотрудникам в словах и действиях. Всегда отстаивать честь и репутацию Компании, ее руководства и сотрудников.

Проявлять личную ответственность при принятии решений, следовать принятым решениям и быть последовательным, отказываться от беспочвенных обвинений в адрес коллег и Компании, быть готовым признать свои просчеты и ошибки.

Воспитывать лидеров, которые досконально знают свое дело, исповедуют философию Компании и могут научить этому других.

Осуществлять всяческую помощь и содействие друг другу, клиентам и партнерам Компании, выстраивая с ними долгосрочные и взаимовыгодные отношения.

Каждый из сотрудников Компании, вне зависимости от занимаемой должности, обязан следовать правилам делового общения и внутренней коммуникации, установленным в Компании [11, п.6.1-6.8].

Сотрудники Компании обязаны придерживаться делового стиля общения друг с другом, с клиентами и партнерами Компании, в процессе выполнения трудовой деятельности.

Сотрудники Компании обязаны использовать вежливую форму «Вы» обращаясь, друг к другу, клиентам и партнерам. Только по предварительной договоренности между участниками общения, обе стороны могут перейти на более неформальный способ общения, используя обращения «Ты».

При письменной коммуникации друг с другом, клиентами и партнерами Компании, сотрудники обязаны следовать принятому шаблону делового письма, форму которого можно найти в «Положение о системах коммуникации в Компании» и «Правилами коммуникации Outlook, Телефон».

Сотрудникам Компании настоятельно рекомендуется, по возможности, ограничить использование электронных средств коммуникации (телефоны,

электронную почту, Интернет, ICQ) в личных целях. Правила использования электронных средств коммуникации (телефоны, электронная почта, Интернет) прописаны в «Положении о системах коммуникации в Компании» и «Правилах коммуникации в Компании»,

В процессе коммуникации друг с другом, клиентами и партнерами Компании, сотрудники обязаны быть точными и пунктуальными, уважая чужое время и расписание. В случае переноса времени и места встречи, инициировавший встречу, сотрудник обязан известить участников о произошедших изменениях, с указанием причины и новой информацией в отношении места и времени ее повторного проведения.

По итогам каждой деловой встречи, ответственный сотрудник обязан составить и разослать резюме встречи всем принявшим в ней участие сотрудникам, клиентам и партнерам

При решении всех вопросов, связанных с выполнением трудовой деятельности все сотрудники Компании обязаны строго следовать принципу подчиненности должностей и административной структуры Компании, обращаясь и отчитываясь перед своим непосредственным руководителем, или же ответственным сотрудником Компании в соответствии с правилами, политиками и процедурами, принятыми в Компании.

Достижение целей возможно благодаря профессиональной команде единомышленников, полностью разделяющих ценности Компании, соблюдающих правила, принятые в Компании, и стремящиеся повысить свой профессионализм для превосходного выполнения должностных обязанностей.

Сотрудники всех обособленных подразделений должны постоянно совершенствоваться, развивать свои профессиональные качества через обучение, изучение накопленного в Компании опыта. Корпоративная культура Компании рассматривает всех сотрудников, в том числе работающих в обособленных подразделениях как одну команду. В ответ на вопрос «С кем мы хотим работать в одной команде?» предлагается рассмотреть матрицу Джека Уэлша (рис. 2.6) и комментарии к ней.



Рис. 2.6. Возможности развития и профессионального роста в Компании HENDERSON⁷

Сотрудники, согласные с ценностями Компании, следующие корпоративной культуре Компании и превосходно выполняющие должностные обязанности, обладающие превосходными профессиональными навыками и достигающие поставленных целей. Сотрудникам, которым Компания готова предоставить карьерный рост.

Сотрудникам, полностью разделяющим ценности Компании и соблюдающим стандарты, принятые в Компании, но не достигающим поставленных целей, Компания с радостью окажет необходимую помощь в обучении и развитии профессиональных навыков.

Сотрудникам, превосходно выполняющим должностные обязанности, но не согласным с ценностями Компании, нарушающим стандарты, принятые в Компании, требуется изменение поведения для продолжения работы в

⁷ Корпоративная культура Компании HENDERSON // Утверждена Президентом ГК HENDERSON 21.05.2010

Компании.

Если Сотрудник плохо выполняет свои обязанности и не согласен принять ценности, которым следует Компания, Компания будет вынуждена расстаться с таким сотрудником.

Таким образом, успех во многом зависит от сотрудника, от желания и умения работать в команде, преданности целям Компании и личного вклада в успех и развитие Компании.

Рассмотрим такую мотивационную составляющую как заработная плата.

В соответствии с Положением об оплате труда заработная плата сотрудников магазинов состоит из следующих частей [16]:

1. Почасовая оплата труда
2. Премия за добросовестное исполнение служебных обязанностей (ДИСО)
3. Премия по продажам
4. Другие оплаты

Почасовая оплата труда Почасовая оплата труда является гарантированной частью оплаты труда.

Почасовая оплата труда рассчитывается по формуле (§ 1 п. 1.4, 1.5 Положения об оплате труда): «почасовая тарифная ставка» × «количество отработанных рабочих часов за календарный месяц»

Почасовая тарифная ставка определяется на основании действующего штатного расписания и прописывается в трудовом договоре.

Количество отработанных рабочих часов за календарный месяц рассчитывается по данным из табеля учета рабочего времени соответствующего утвержденному фактически отработанному графику работы.

Для всех сотрудников магазина устанавливается скользящий график с гибким режимом рабочего времени (§ 4, пункт 4.1 и 4.2 Трудового договора).

Все сотрудники магазинов, кроме кассиров и кладовщиков работают по графику: пять рабочих дней, два скользящих выходных.

Количество оплачиваемых рабочих часов в неделю при полной занятости

— 40 часов (§ 4, п. 4.3 Трудового Договора).

Количество оплачиваемых рабочих часов в неделю при частичной занятости — не менее 20 часов.

Для кассиров, кладовщиков недельный график: чередование двух рабочих дней (12 рабочих часов в день) и двух выходных.

Премия за Добросовестное исполнение служебных обязанностей (ДИСО) выплачивается по результатам работы за календарный месяц. Основными показателями премирования являются — результат работы, успешное и добросовестное выполнение Сотрудником своих должностных обязанностей, устных и письменных распоряжений руководства, правил техники безопасности, пожарной безопасности, правил производственной санитарии.

Месячная премия ДИСО для Сотрудников начисляется по решению непосредственного руководителя, и утверждается Генеральным директором.

Премия ДИСО формируется по следующим критериям (§ 2 п. 2.3.1.2 Положения об оплате труда):

- своевременное и корректное выполнение заданий, полученных от руководства офиса;
- отсутствие опозданий на работу, в том числе при возвращении с обеденных и технологических перерывов;
- отсутствие нарушений графика выхода на работу, отработка полных рабочих часов, в соответствии с установленным графиком в течение календарного месяца;
- проявление уважительного отношения к клиентам и партнерам Общества, а также коллегам по работе;
- соблюдение норм записанных во внутренних нормативных актах Общества.

Премия по продажам для всех сотрудников магазинов (кроме кассиров и мерчендайзеров) рассчитывается из премиального фонда, по итогам выполнения плана продаж за прошедший коммерческий месяц. (§ 2 п. 2.3.2.2 Положения об оплате труда). Коммерческим месяцем является период времени,

состоящий из полных календарных недель в течение одного календарного месяца (§ 2 п. 2.3.2.3 Положения об оплате труда).

Премия по продажам рассчитывается с первого рабочего дня сотрудника (§ 2 п. 2.3.2.1 Положения об оплате труда).

При увольнении премия по продажам выплачивается только в том случае, если сотрудник отработал полный коммерческий месяц (§ 2 п. 2.3.2.4 Положения об оплате труда).

Премияльный фонд в магазине делится на 3 части: для Управляющих, для Заместителей Управляющих и для сотрудников.

В магазинах, где Управляющий и Заместитель Управляющего участвуют в продажах, устанавливается один премияльный фонд на всех сотрудников.

Премияльный фонд рассчитывается по формуле:

$$\text{Премияльный фонд} = S_m \times C, \quad (2.1)$$

где, S_m – сумма продаж магазина (с вычетом суммы возвратов) без НДС;

C – коэффициент, используемый для расчета премияльного фонда в зависимости от процента выполнения плана продаж этим магазином, назначается индивидуально на каждый магазин, согласно установленной шкале – грейду.

Грейд — шкала коэффициентов для расчета премии с оборота (сумма продаж с вычетом суммы возвратов и с вычетом НДС), учитывающая следующие факторы: количество сотрудников, потенциал магазина, размер магазина, историю продаж и проходимость магазина. Пример изменения коэффициента в зависимости от выполнения плана представлен в табл. 2.3.

Распределение магазинов по грейдам является прерогативой руководства компании, и может быть изменено. Грейд магазина, назначенный приказом Генерального директора, сообщается сотрудникам (при открытии магазина, при изменении грейда) в электронном виде Руководителем департамента продаж.

Премия по продажам управляющих и заместителей управляющих

рассчитывается из премиального фонда, пропорционально отработанному времени:

$$\text{Премия по продажам} = \text{Премимальный фонд} \times \text{Тф} / \text{Тг} \quad (2.2)$$

где, Тг - рабочее время по коммерческому календарю;

Тф - рабочее время, отраженное в фактическом графике (табеле), без учета сверхурочных часов.

Таблица 2.3

Пример изменения коэффициента в зависимости от выполнения плана

Процент выполнения плана	От 110%	От 105% до 109%	От 100% до 104%	От 95% до 99%	От 90% до 94%	От 85% до 89%	От 80% до 84%
Грейд-1	0,0268	0,02440	0,02200	0,01650	0,01375	0,01100	0,00715
Грейд-2	0,0275	0,02503	0,02241	0,01966	0,01601	0,01183	0,00693
Грейд-3	0,0250	0,0225	0,0200	0,0175	0,0150	0,0125	0,0090

Генеральный директор Компании по представлению Руководителя департамента продаж имеет право назначать также разовые премии по продажам по итогам месяца за особый вклад в развитие сети магазинов «Hendeson» в размере до 20 000 рублей.

Все иные выплаты и компенсации, положенные сотруднику, исходя из положений и норм Трудового законодательства, производятся в строгом соответствии с вышеупомянутым законодательством.

В Компании гарантированы выплаты пособий по временной нетрудоспособности в соответствии с законодательством. При этом учитывается стаж работы и средний дневной заработок за последние предыдущие два года.

Положением об оплате труда предусмотрены удержания из заработной

платы. Все сотрудники магазинов подписывают договор о полной коллективной материальной ответственности, где указан порядок долевого участия сотрудников в возмещении ущерба.

Для ознакомления с суммой претензии к Коллективу магазина (по итогам инвентаризации), высылается в электронном виде:

- приказ об удержании из заработной платы суммы причинённого ущерба;
- приложения к приказу по каждому сотруднику с указанием индивидуальных сумм к удержанию.

После согласования сумм удержания и подписания сотрудниками приложений к приказу производится удержание из заработной платы согласно статье 138 ТК РФ.

Положением об оплате труда Компании «Hendeson» предусмотрено удержание вследствие счетных ошибок. Согласно статье 137 Трудового кодекса работодатель вправе удержать из зарплаты сотрудника суммы, излишне выплаченные ему вследствие счетных ошибок. Статья 138 ТК РФ устанавливает максимальный размер удержаний из заработной платы, ограничивая его определенной долей выплачиваемого заработка. Эти ограничения имеют целью обеспечить особую охрану заработной платы, являющейся основным или даже единственным источником средств к существованию не только работника, но зачастую и членов его семьи, и тем самым гарантировать выполнение заработной платой ее социально-экономической функции.

По общему правилу при каждой выплате заработной платы из нее может быть удержано не более 20% в общей сумме по всем видам удержаний. Это ограничение размера удержаний применяется во всех случаях, когда в федеральных законах не установлено иное.

Удержания на основании распоряжения работодателя ни при каких условиях не могут превышать 20%.

Поэтому период удержания может растянуться на несколько месяцев в зависимости от размера сумм переплаты.

При выявлении сотрудником отдела по расчету с персоналом счетной

ошибки, в результате которого произошла переплата заработной платы сотруднику составляются следующие документы:

- акт обнаружения счетной ошибки;
- уведомление сотруднику для ознакомления работника на удержание из его заработной платы излишне выплаченных сумм;
- приказ об удержании излишне выплаченных сумм.

Все удержания производятся после ознакомления сотрудника с указанными документами.

Таким образом, исследования показали, что разработанное в Компании «Положение об оплате труда», во-первых, отражает специфику деятельности сети салонов розничной торговли, а, во-вторых, регламентирует стимулы к труду. Любой работник знает, в каком случае и в каком объеме он получит вознаграждение за свой труд.

Рассмотрим динамику выполнения месячного плана в 2014-2015 гг. в салоне HENDERSON в г. Туапсе (табл.2.4).

Таблица 2.4

Динамика выполнения месячного плана в 2014-2015 гг. в салоне HENDERSON в г. Туапсе⁸

по месяцам								Динамика	
2014				2015				2015/2014	
Текущее выполнение плана, %	Прогноз выполнения плана, %	Средняя эфф-сть за месяц, %	превышение/отставание от плана, руб.	Текущее выполнение плана, %	Прогноз выполнения плана, %	Средняя эфф-сть за месяц, %	превышение/отставание от плана, руб.	Средняя эфф-сть за месяц, %	превышение/отставание от плана, руб.
январь									
114	114	8,1	163269	93	93	9,6	-105644	1,5	-268913
февраль									
68	68	9,3	-507408	94	94	10,4	-85863	1,1	-421545
март									
107	107	9	75274	97	97	9,5	-36617	0,5	-111891
апрель									
121	121	9,2	225503	78	78	7,8	-270721	-0,4	496224
май									
79	79	10,6	-325533	108	108	9,7	86664	-0,9	412197

⁸ Таблица составлена автором по данным ежемесячных отчетов

Продолжение таблицы 2.4

июнь									
111	111	10,3	200882	96	109	10,6	114981	0,3	-85901
июль									
84	84	12,4	-298946	104	104	12,5	64085	0,1	363031
август									
83	83	10,8	-257651	84	103	12	73888	1,2	331539
сентябрь									
89	89	8,1	-246984	71	71	10	-698433	1,9	-451449
октябрь									
81	81	6,4	-303637	115	115	8	229232	1,6	532869
ноябрь									
83	83	7,6	228682	80	80	7,4	-234118	-0,2	462800
декабрь									
82	82	7,8	-418940	81	81	8,3	-450349	0,5	-31409
в среднем за год									
91,8	91,8	9,1	-122124	91,8	94,4	9,7	-1312895	0,6	-1190771

В динамике за 2014-2015 гг. не выявлено выраженной сезонности выполнения плана. Если в 2014 году перевыполнение отмечалось в январе, марте, апреле, июне, то в 2015 году — в мае, июне, июле, августе и октябре. В 2014 году наилучшим с точки зрения выполнения плана был апрель (121%), а наихудшим февраль (68%). В 2015 году наилучший месяц октябрь (115%), наихудший — сентябрь (71%).

В среднем за год в 2015 году процент выполнения плана был незначительно ниже (всего 0,5%) чем в предыдущем году и не достиг прогнозного значения 2015 года на 2,65 %. Динамика выполнения плана в рублях имеет отрицательное значение. Если в 2014 году отставание от плана было 122 124 рубля, то в 2015 отставание превысило 1,3 млн. руб.

Наглядно динамика выполнения плана представлена на рис. 2.7.

Причиной такой нестабильности выполнения плана является, по нашему мнению, планирование при котором учитывается только показатель выполнения плана в предыдущем году или месяце. Например, в январе 2014 года план перевыполнен, поэтому в январе 2015 года план продаж повысили. Это привело к тому, что в январе 2015 года план был выполнен всего на 93%.

На графике хорошо видно, что и в другие месяцы процент выполнения плана за два рассматриваемых года имеет разнонаправленный ход. Видимо на выполнение плана влияют еще и другие факторы (комплекс факторов).

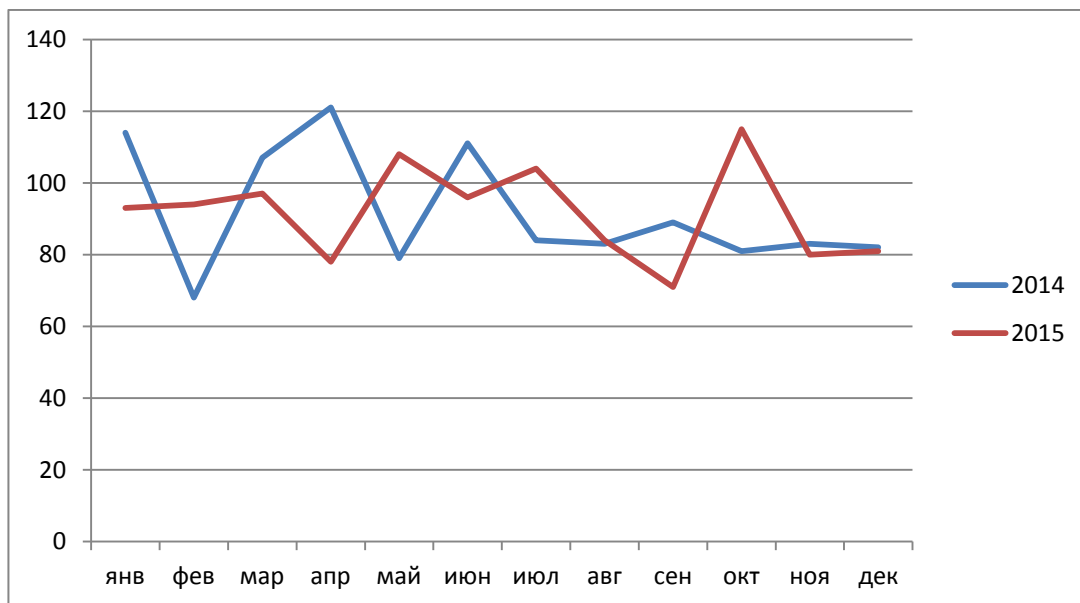


Рис. 2.7. Динамика выполнения месячного плана в 2014-2015 гг. в салоне HENDERSON в г. Туапсе⁹

Эффективность — это показатель, который показывает процент покупателей от общего количества посетителей, т.е. сколько из 100 вошедших человек совершили покупку. Дополнительно показывает качество работы продавцов, насколько они могут мотивировать посетителей совершить покупку. Показатель ниже 8% говорит о слабой работе продавцов.

В таблице видим, что в 2014 году наихудшая эффективность продаж была в октябре (6,4 %), а наилучшая — в июле (12,4 %); в 2015 году наихудшая — в ноябре (7,4 %), а наилучшая — в июле (12,5 %). Здесь выявлена сезонность. За два года эффективность продаж была лучшей в июле, а осенью отмечается постепенное снижение до декабря. Это, на наш взгляд, объясняется тем, что в июле салон посещают большее количество покупателей из числа отдыхающих в Туапсе и Туапсинском районе, располагающие достаточными средствами для

⁹ Рисунок создан автором по данным ежемесячных отчетов

совершения покупки. Необходимо заметить, что процент выполнения плана не зависит от эффективности продаж. Так, в 2014 году наибольший процент выполнения плана (121%) был при меньшей (9,2%), чем в июле эффективности. В 2015 году так же наибольший процент выполнения плана (115%) в октябре сопровождался критической эффективностью (8%), тогда как при наименьшем за год выполнении плана в сентябре (71 %), эффективность продаж была выше (10%).

Таким образом, по нашему мнению, процент выполнения плана зависит не от лучшей или худшей работы продавцов, а от посещаемости салона и покупательной способности посетителей салона. В свою очередь продавцам, чтобы сохранять эффективность продаж на высоком уровне в межсезонье, необходимо прилагать дополнительные усилия.

Глава 3 Предложения по совершенствованию системы стимулирования персонала в ООО «ТАМИ и КО» салон HENDERSON

Правильное равновесие вознаграждения и наказания сотрудников является залогом успешной работы в компании. Проведенные во второй главе исследования показали, что в ООО «ТАМИ и КО» салон HENDERSON в г. Туапсе используется система корпоративных правил и стандартов, с которыми обязан ознакомиться каждый сотрудник. Наличие таких локальных нормативных актов как:

- Правила внутреннего трудового распорядка
- Корпоративная культура Компании
- Организация и распределение работ в салоне
- Ознакомление с правилами расчета заработной платы
- Стандарты внешнего вида и поведения в салонах HENDERSON
- Стандарты превосходного обслуживания клиентов.
- Взаимодействие с покупателями интернет-магазина

безусловно являются сильной стороной организации управления поведением сотрудников.

Во всех салонах, не зависимо от места нахождения, предъявляются единые требования к внешнему виду, процедуре обслуживания клиентов, четкая организация работ.

Управляющим такая регламентация позволяет построить работу с подчиненными на основе объективных требований, подкрепленных формальными корпоративными документами.

Работникам компании это позволяют ориентироваться в вопросах ожидаемого и желательного поведения. Безупречное следование регламентированным стандартам позволяет избегать ошибок и нежелательных ситуаций.

Клиентам, предпочитающим покупки в салонах HENDERSON, удобно

видеть единый стиль в облике и манерах работников салонов в любом городе, что для Компании в целом является хорошим бонусом. Например, отдыхая в Краснодарском крае, москвичи не станут ждать возвращения домой, чтобы приобрести какой-либо аксессуар или вещь.

Правила внутреннего трудового распорядка в Компании соответствуют требованиям трудового законодательства РФ в отношении продолжительности рабочего времени, времени отдыха, гарантий оплаты труда и предусмотренных законодательством социальных выплат. Правила также регламентируют материальную и гражданско-правовую ответственность, не противоречащую нормам ТК РФ и ГК РФ.

Положением об оплате труда предусмотрены удержания из заработной платы. Все сотрудники магазинов подписывают договор о полной коллективной материальной ответственности, где указан порядок долевого участия сотрудников в возмещении ущерба.

Премия за Добросовестное исполнение служебных обязанностей (ДИСО) не является гарантированной частью оплаты труда, начисляется по решению непосредственного руководителя, и утверждается Генеральным директором. Таким образом, эта часть оплаты зависит от субъективного мнения непосредственного руководителя и, во многом, от отношений в малом коллективе.

В рамках исследования был проведен опрос сотрудников салона HENDERSON в г. Туапсе. Использовался метод попарного сравнения трудовой мотивации. Была предложена матрица, которую необходимо было построчно заполнить, задавая всякий раз вопрос об альтернативном предпочтении и отмечая знаком «+» в случае выбора мотива соответствующей строки (приложение 1).

В качестве экспертов выступили менеджеры, продавцы, мерчендайзеры салона в г. Туапсе. Всего в опросе участвовали десять экспертов. Условиями при опросе была анонимность и по возможности максимальная самостоятельность при заполнении матрицы.

Результаты индивидуальных сравнений и суммарный результат представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Сводная матрица попарных сравнений мотивов трудовой деятельности¹⁰

	Наименование мотива	Номер эксперта										Суммарное значение баллы
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Престиж, удовольствие, удовлетворение.	3	1	8	4	4	4	5	4	3	3	39
2	Возможность самореализации как личности.	7	1	3	2	8	1	4	3	5	4	38
3	Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.	8	8	8	4	5	8	8	8	8	7	72
4	Возможности для карьеры.	4	2	8	3	2	3	9	8	5	9	54
5	Здоровый рабочий климат.	5	2	5	4	4	6	3	2	3	1	35
6	Надежное рабочее место.	9	7	6	4	5	9	2	6	3	4	55
7	Хороший стиль управления.	4	4	1	4	0	1	6	5	7	5	33
8	Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.	2	8	2	7	7	6	1	1	5	4	43
9	Сплоченный коллектив.	3	5	2	6	8	5	7	8	4	7	56
10	Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.	0	6	2	7	2	2	0	0	2	1	22

Из табл. 3.1 видно, что наибольшее суммарное значение баллов по позиции «Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда». Только для двух респондентов этот мотив не имеет первостепенного значения. На втором месте по сумме баллов «Сплоченный коллектив». Это мотив для половины коллектива, так как только у пятерых (4,5,7,8 и 10 респондент) предпочтение этого мотива было в более, чем пяти случаях попарных сравнений. Надежное рабочее место — это мотив к труду для большинства членов коллектива. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда действительно важны при выборе мотива к труду только для трёх опрошенных. Не на первых местах для большинства в коллективе такие мотивы как «Престиж, удовольствие, удовлетворение», «Возможность самореализации как

¹⁰ Таблица составлена автором на основе анализа проведенного опроса

личности», «Здоровый рабочий климат» и «Хороший стиль управления». Это позволяет заметить, что у большинства все еще не удовлетворены базовые потребности.

Самым неожиданным результатом оказалось то, что только для двух респондентов не в последнюю очередь мотивом является «Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей». Три респондента вообще ни разу не выбрали этот мотив при парном сравнении, остальные 1-2 раза. Таким образом, четко установленные (регламентированные) правила, принятые и обязательные для всех сотрудников компании вообще не мотивируют людей к труду. Видимо, излишняя стандартизация процесса продаж не способствует творческому подходу к труду, и даже, наоборот, превращает исполнителей в «единицы» общего механизма, четко выполняющих предписанные им функции. Исследования позволяют описать общий мотивационный механизм усредненного работника. Первоочередными задачами являются обеспечение базовых потребностей (физиологические, безопасности и принадлежности по А.Маслоу; жизненно необходимых и принадлежности по К. Алдерферу; гигиенические по Ф. Герцбергу). Потребности высшего уровня, такие как потребность признания и самореализации пока не являются основными мотивами к труду для работников исследуемого салона.

Строгая регламентация труда имеет большие плюсы, о которых говорилось выше, но не формирует внутреннюю мотивацию (самотивацию) и креативность сотрудников. Руководству компании следует уделить этому вопросу особое внимание, так как одним из основных вопросов, разрабатываемых в рамках экономических исследований на микроуровне, являются условия, способствующие и препятствующие проявлению и развитию креативности сотрудников в организации [25, с.382].

В последнее время эффективность деятельности организации все чаще измеряется посредством так называемой сбалансированной системы показателей (СПП). С точки зрения СПП организация рассматривается как система, состоящая из набора финансовых и нефинансовых показателей, объединенных в четыре группы и называемых перспективами. По мнению Д.

Нортон и Р. Каплана, такими перспективами являются следующие [26, с.109]:

- финансы;
- клиенты;
- внутренние процессы;
- обучение и развитие.

В настоящее время среди российских менеджеров по продажам существует расслоение. Селс-менеджеры продают либо очень хорошо, либо очень плохо. Парадокс в том, что технологии успешных продаж детально изучены, описаны и отработаны, большинство сейлс-менеджеров крупных фирм с ними хорошо знакомы. Однако у одних эти технологии работают, а у других – нет. Продукт знают одинаково, технологию продаж – одинаково, работают в одной компании, а показатели продаж значительно отличаются.

Первая причина низкой эффективности многих сегодняшних продавцов заключается в том, что для успешного применения любой «человеческой» технологии требуется набор личностных качеств [21, с. 94].

Эти качества необходимо развивать параллельно с обучением технологии продаж. Это то, что можно назвать профессиональным воспитанием в противовес профессиональному обучению. Проблема в том, что при подготовке большинства российских специалистов (не только селс-менеджеров) развитием личностных качеств зачастую пренебрегают. А ведь важно не только знать, но уметь и хотеть применять свои знания и умения. Таким образом, первая причина кроется в недостаточной развитости личностных качеств отдельных селс-менеджеров. В первую очередь, им не хватает скорости, гибкости и креативности мышления, а также энергичности, эмпатичности, мотивированности. Кроме этого, многим менеджерам недостает компетенций из области практической психологии, в частности, стресс-менеджмента, лидерства, коммуникации.

Вторая причина заключается в том, что в настоящее время в развитых странах, включая Россию, на процесс продаж все большее влияние оказывают факторы, которые недостаточно хорошо учитываются имеющимися технологиями. К числу относительно новых тенденций рынка крупных и

средних продаж относят следующие.

1. Изменчивость рынка – постоянное обновление ассортимента, появление новых форм продаж, появление новых производителей. От селс-менеджеров требуется: а) готовность и способность к изменениям; б) высокая обучаемость; в) навыки внедрения новых подходов в деятельность.

2. Высокая дифференцированность личностей покупателей. В связи с нарастанием индивидуализации в современном обществе каждый покупатель становится уникальным и слабо подходит под различные типологии личности. Отсюда необходимость высокой вариативности, а в идеале – импровизации в работе с клиентом. На смену принципу «Определи, к какому типу относится клиент, выбери соответствующий подход и действуй» приходит принцип «Сколько клиентов – столько и подходов». А это требует от продавцов высокой эмпатичности, широкого кругозора, большого жизненного опыта, хорошего понимания людей.

3. Феномен «шопинга». Процесс покупки из экономического явления становится явлением культурным. Покупая товар или услугу, клиент одновременно «покупает» сам процесс покупки. И если этот процесс омрачается плохим настроением продавца, его невнимательностью, недоброжелательностью, то это становится значимым фактором, сопоставимым с ценой или качеством приобретаемого продукта. Зачастую важную роль играют те аспекты личности продавца, которые напрямую с процедурой продажи не связаны, например, его имидж, чувство юмора или аутентичность поведения. Эти тенденции ощутимо влияют на процесс продаж и это необходимо учитывать в рамках стратегического управления данной категорией персонала.

Опираясь на эту идею, можно увидеть, что сейчас «средний» российский селс-менеджер выполняет в основном две роли: роль продавца и роль эксперта по продукту. Успешный же менеджер явно владеет еще какими-то ролями, что и обеспечивает его эффективность. С большой степенью уверенности можно предположить, что владение именно этими ролями будет определять успех продаж уже в ближайшем будущем.

А. Стеганцев и С. Кочеров [24] в результате своего исследования, посвященного стратегическому управлению персоналом в области продаж, выявили главные факторы успеха эффективного менеджера по продажам: «знание предлагаемого продукта (свойств, преимуществ, выгод); знание целевой аудитории; владение индивидуализированной технологией эффективных продаж». И если два первых фактора успеха, так или иначе, обеспечиваются полученным специальным образованием (самообразованием), то третий требует дополнительных времени и усилий. Овладение индивидуализированной технологией эффективных продаж предполагает овладение смежными навыками, развитие психических навыков, наличие установок, соответствующий внешний вид и имидж.

Рассмотрим навыки, о которых идет речь, и проведем анализ наличия или отсутствия этих навыков у сотрудников салона HENDERSON в г. Туапсе (рис.3.1).

Смежные навыки:

1. Эффективной деятельности (анализ проблем и ресурсов, целеполагание, планирование)
2. Самоменеджмента (управление временем, самомотивирование)
3. Стрессменеджмента
4. Самообучения и инноваций деятельности.

Психические навыки:

1. Энергичность
2. Эмпатичность
3. Коммуникабельность
4. Стрессоустойчивость
5. Креативность
6. Решительность
7. Интернальность (доминирование внутреннего локуса контроля)

Установки:

1. Мотивированность к своей деятельности, наличие личной «философии

продаж»

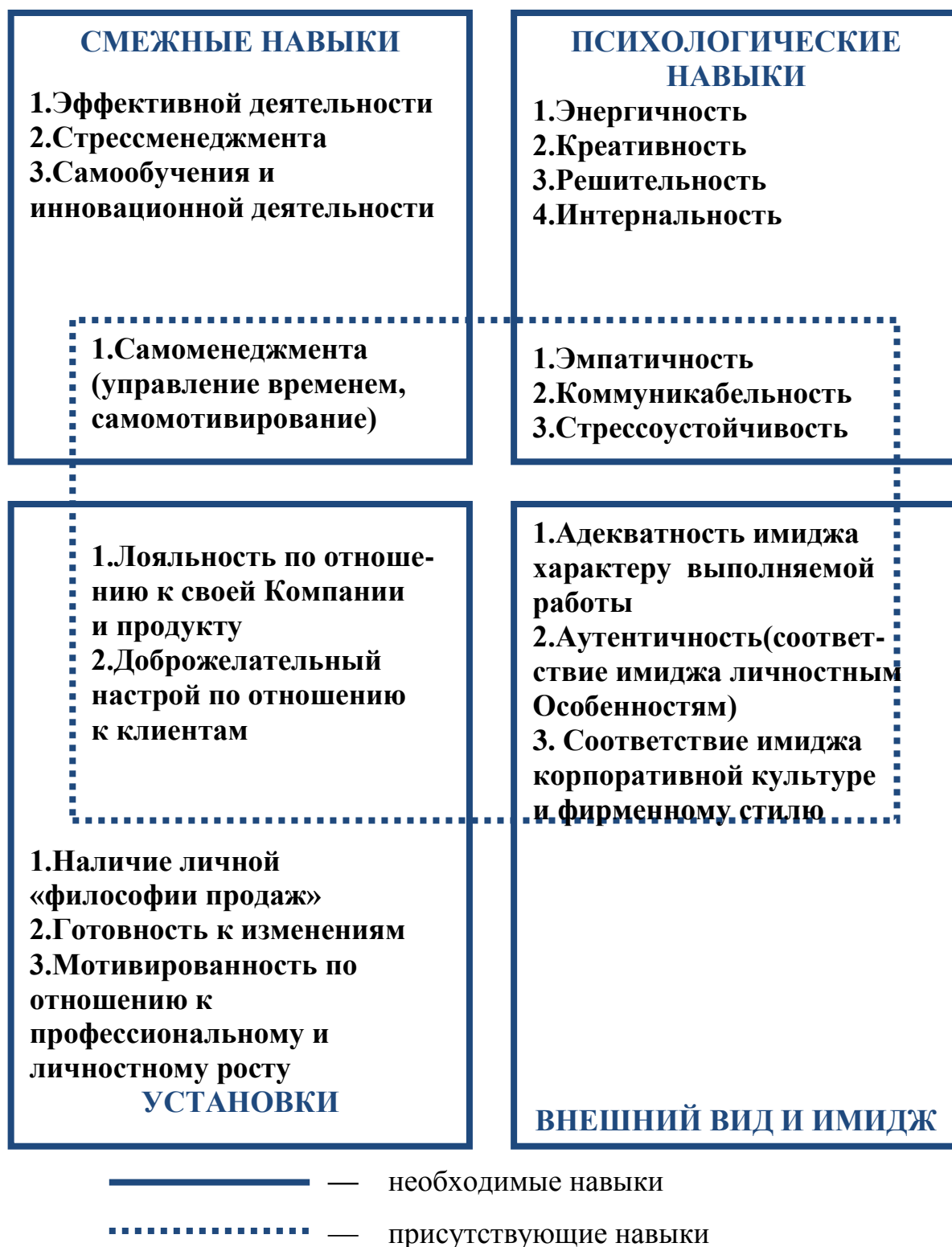


Рис. 3.1. Матрица присутствия /отсутствия навыков, необходимых успешному селс-менеджеру¹¹

¹¹ Рисунок создан автором на основе собственных исследований

2. Лояльность по отношению к своей компании и продукту
3. Готовность к изменениям
4. Доброжелательный настрой по отношению к клиентам
5. Мотивированность по отношению к профессиональному и личностному росту

Внешний вид и имидж:

1. Адекватность имиджа характеру выполняемой деятельности
2. Аутентичность (соответствие имиджа личностным особенностям и внутреннему состоянию)
3. Соответствие имиджа корпоративной культуре и «фирменному стилю»

На рис. 3.1. пунктиром в центре очерчены сформированные у сотрудников салона навыки, а за его пределами навыки, которые необходимы успешному селс-менеджеру, но пока не сформированы. В идеале при сформированности всех этих навыков работник сможет добиться личного успеха. В успешной деятельности сотрудников салона заинтересованы все, начиная от самого работника до высшего руководства сети салонов. По нашему мнению нет единого подхода для мотивации успешной деятельности. Даже в одном салоне с течением времени система мотивов может меняться. На данном этапе развития корпоративной культуры в салоне г. Туапсе, как показали исследования, основными мотивами к труду являются мотивы, направленные на удовлетворение базовых потребностей: высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда. Как известно, повышение размера заработной платы как мотив к труду работает не постоянно и имеет тенденцию к убыванию. Наступает момент, когда для мотивации требуется следующее повышение. Понятно, что это противоречит основной цели любой коммерческой деятельности: максимизации прибыли при минимизации затрат. Учитывая этот факт, предлагаем стимулировать мотивацию к успешным продажам с помощью рейтинговой системы премирования.

Премиальный фонд, рассчитанный для всех администраторов, старших продавцов-кассиров и продавцов-консультантов, отработавших в магазине в

течение расчетного коммерческого месяца, распределяется согласно процентной доле по рейтингу продаж.

В рейтинге продаж участвуют администраторы, продавцы-консультанты, старшие продавцы-кассиры:

Рейтинг продаж рассчитывается по формуле:

$$R = N \times K \times S \quad (3.1)$$

где, N - Количество проданного товара;

K - Среднее количество товаров в чеке;

S - Сумма продаж продавца.

Процентная доля по рейтингу рассчитывается по формуле:

$$M = R / Sp (\%) \quad (3.2)$$

где, M- процентная доля по рейтингу;

R - рейтинг продаж сотрудника;

Sp - сумма рейтингов продаж всех продавцов-консультантов, старших продавцов-кассиров данного магазина.

Приведем пример расчета рейтинга (Грейд 3; 110%).

Штат магазина: управляющий, заместитель управляющего, два старших продавца-кассира, три продавца-консультанта.

Оборот 1 500 000 руб.

Сумма возвратов 100 000 руб.

Процент выполнения плана 110% - коэффициент премии 0,0250.

Сумма без НДС (18%), с вычетом возвратов равна: $(1\,500\,000 - 100\,000) / 1,18 = 1\,186\,441$ руб.

Премиальный фонд (ПФ) на продавцов $1\,186\,441 \times 0,0250 = 29\,661$ руб.

Рассчитаем рейтинговую премию по формулам (3.1 – 3.2), данные занесем в табл. 3.2.

Расчет рейтинговой премии сотрудников ООО «ТАМИ И КО»¹²

Должность	Сумма продаж	Кол-во проданное	Среднее кол-во в чеке	Рейтинг	М - % доля в рейтинге	Рейтинговая премия
Управляющий				0	0	0
Зам. Управляющего				0	0	0
Старший продавец-кассир 1	300 000	240	1,80	129600000	18,36	5 446
Старший продавец-кассир 2	445 000	346	1,88	289463600	41,01	12 164
Продавец-консультант 1	360 000	256	1,86	171417600	24,29	7 205
Продавец-консультант 2	160 000	164	1,70	44608000	6,32	1 874
Продавец-консультант 3	235 000	171	1,76	70752600	10,02	2 972
Итого				705841800	100 %	29 661

При такой системе премирования большую премию получит лучший продавец и дальше по убыванию в зависимости от личной доли в общем рейтинге продаж. В таблице видно, что наиболее успешным является старший продавец-кассир 2. У него самое высокое количество продаж и самое высокое среднее количество проданного товара в одном чеке. Поэтому справедливо, что у него и самая высокая премия за месяц.

Предлагаемая система премирования стимулирует работников салона к совершению как можно большего количества продаж с целью получения высокого рейтинга продаж, от которого зависит надбавка к заработной плате. При этом учитывается не только сумма продаж, но и большее количество товаров в чеке. Это стимулирует продавца предлагать сопутствующие товары (аксессуары, галстук к рубашке и костюму и т.д.).

Этому необходимо научиться, выработать собственный стиль работы с покупателем, не нарушая при этом общепринятых в корпорации регламентов. Достичь успеха можно только развиваясь, стремясь к овладению всеми навыками, необходимыми успешному селс-менеджеру. По нашему мнению, каждый работник салона раньше или позже поймет это, и система личной

¹² Таблица составлена автором

мотивации обогатится потребностями более высокого уровня: потребностью в признании и потребностью в саморазвитии. Это никак не противоречит такому мотиву к труду как стремление к высокому жизненному уровню, обеспеченному заработной платой. Напротив, успешность в личностном росте, приобретение личной «философии продаж» будет способствовать успешности в рейтинге продаж и повышению заработной платы. На первом этапе **предлагаем** проводить занятия с персоналом, направленные на стимулирование приобретения новых навыков. Занятия могут проходить в виде вебинаров, в первую очередь по таким темам:

- Инновации в сфере обслуживания клиентов салонов HENDERSON;
- Формирование навыков креативного мышления;
- Формирование внутреннего локуса контроля (интернальности);
- Формирование личной «философии продаж».

В дальнейшем, по мере саморазвития каждый сам будет понимать, чего не хватает для успеха, и стремиться восполнить пробел.

Заключение

HENDERSON — это частная международная Компания, производящая свою продукцию в семи странах мира. Салон HENDERSON ООО «ТАМИ и КО» в г. Туапсе один из 50 салонов, открывшихся по всей России. В салоне работает всего 10 человек.

Миссия, которая стоит перед компанией выполняется благодаря:

- знанию потребностей клиентов, предлагая им одежду не только модную, но и качественную из натуральных тканей;
- постоянному изучению модных тенденций в мире, регулярному обновлению коллекции и постоянному улучшению ее качества;
- превосходному обслуживанию покупателей в магазинах, командной работе всех сотрудников;
- четкому следованию бизнес-процессам компании и постоянному их совершенствованию;
- уважению к Клиентам, Партнерам, Сотрудникам.

Успех деятельности работника салона и соответственно их заработная плата зависит от выполнения плана.

В динамике за 2014-2015 гг. не выявлено выраженной сезонности выполнения плана. Если в 2014 году перевыполнение отмечалось в январе, марте, апреле, июне, то в 2015 году — в мае, июне, июле, августе и октябре. В 2014 году наилучшим с точки зрения выполнения плана был апрель (121%), а наихудшим февраль (68%). В 2015 году наилучший месяц октябрь (115%), наихудший — сентябрь (71%).

В среднем за год в 2015 году процент выполнения плана был незначительно ниже (всего 0,5%) чем в предыдущем году и не достиг прогнозного значения 2015 года на 2,65 %. Динамика выполнения плана в рублях имеет отрицательное значение. Если в 2014 году отставание от плана было 122 124 рубля, то в 2015 отставание превысило 1,3 млн. руб.

Процент выполнения плана не зависит от эффективности продаж. Так, в

2014 году наибольший процент выполнения плана (121%) был при меньшей (9,2%), чем в июле эффективности. В 2015 году так же наибольший процент выполнения плана (115%) в октябре сопровождался критической эффективностью (8%), тогда как при наименьшем за год выполнении плана в сентябре (71 %), эффективность продаж была выше (10%).

По нашему мнению, процент выполнения плана зависит не от лучшей или худшей работы продавцов, а от посещаемости салона и покупательной способности посетителей салона. В свою очередь продавцам, чтобы сохранять эффективность продаж на высоком уровне в межсезонье, необходимо прилагать дополнительные усилия.

Проведенные во второй главе исследования показали, что в ООО «ТАМИ и КО» салон HENDERSON в г. Туапсе используется система корпоративных правил и стандартов, с которыми обязан ознакомиться каждый сотрудник:

- Правила внутреннего трудового распорядка
- Корпоративная культура Компании
- Организация и распределение работ в салоне
- Ознакомление с правилами расчета заработной платы
- Стандарты внешнего вида и поведения в салонах HENDERSON
- Стандарты превосходного обслуживания клиентов.
- Взаимодействие с покупателями интернет-магазина.

Наличие таких локальных нормативных актов безусловно имеет плюсы, однако это не гарантия успешных продаж.

В рамках исследования был проведен опрос сотрудников салона HENDERSON в г. Туапсе. Использовался метод попарного сравнения трудовой мотивации.

Самым неожиданным результатом оказалось то, что только для двух респондентов не в последнюю очередь мотивом является «Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей». Три респондента вообще ни разу не выбрали этот мотив при парном сравнении, остальные 1-2 раза. Таким образом, четко установленные (регламентированные) правила, принятые и

обязательные для всех сотрудников компании вообще не мотивируют людей к труду. Видимо, излишняя стандартизация процесса продаж не способствует творческому подходу к труду, и даже, наоборот, превращает исполнителей в «единицы» общего механизма, четко выполняющих предписанные им функции. Строгая регламентация труда имеет большие плюсы, но не формирует внутреннюю мотивацию (самотивацию) сотрудников.

В соответствии с Положением об оплате труда заработная плата сотрудников магазинов состоит из следующих частей:

1. Почасовая оплата труда
2. Премия за добросовестное исполнение служебных обязанностей (ДИСО)
3. Премия по продажам
4. Другие оплаты

Премия за Добросовестное исполнение служебных обязанностей (ДИСО) не является гарантированной частью оплаты труда, начисляется по решению непосредственного руководителя, и утверждается Генеральным директором. Таким образом, эта часть оплаты зависит от субъективного мнения непосредственного руководителя и, во многом, от отношений в малом коллективе.

Выводы:

1. В ООО «ТАМИ и КО» Компании HENDERSON существует система стандартов, позволяющая создать положительный имидж фирмы в результате единства требований к внешнему виду продавцов и обслуживанию.
2. Существующая система премирования нивелирует личные успешные продажи.
2. Основными мотивами работников салона к труду являются мотивы, направленные на удовлетворение базовых потребностей.
3. Излишняя стандартизация процесса продаж не способствует творческому подходу к труду, и даже, наоборот, превращает исполнителей в «единицы» общего механизма, четко выполняющих предписанные им функции.

4. У сотрудников салона не сформирована установка на личную «философию продаж» и отсутствует мотивированность по отношению к профессиональному и личностному росту.

С целью создания механизма мотивации успешного селс-менеджера **предлагаем:**

1. Рейтинговую систему премирования.

2. Формировать у сотрудников установку на личностный рост.

Для этого регулярно проводить вебинары с целью расширения кругозора, приобретения знаний, прежде всего по таким темам как:

- Инновации в сфере обслуживания клиентов салонов HENDERSON;
- Формирование навыков креативного мышления;
- Формирование внутреннего локуса контроля (интернальности);
- Формирование личной «философии продаж».

Список использованной литературы

1. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 283 с.
2. Веснин, В. Р. Менеджмент: учеб. / В. Р. Веснин. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Проспект, 2012. — 613 с.
3. Взаимодействие с покупателями интернет-магазина компании HENDERSON // Департамент электронных продаж. — 22.01.23 (изм.30.07.2015)
4. Виханский, О. С. Менеджмент: учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5-е изд., стереотип. — М.: Магистр: ИНФРА -М, 2012. — 576 с.
5. Власова Е. Система мотивации: как привлечь и удержать / Е. Власова, Т. Копачевская // Управление персоналом. — 2011. — № 8. — С. 19–25
6. Глухов В.В. Менеджмент: учеб. для вузов. 3-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 608 с.
7. Дафт Р. Менеджмент, 8-е изд. /Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. — СПб.: Питер, 2012. — 800 с.
8. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: учеб. — М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2009. — 336 с.
9. История Компании HENDERSON [Электронный ресурс]. URL: http://henderson.ru/about_us/history/ (дата обращения 25.02.2016)
10. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова; Гос. ун-т управления, Воронеж. гос. ун-т. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 299 с.
11. Корпоративная культура Компании HENDERSON // Утверждена Президентом ГК HENDERSON 21.05.2010
12. Косьмин А.Д. Менеджмент: учеб./ А.Д. Косьмин, Н.В. Свинтицкий, Е.А.

- Косьмина. — 3-е изд., стер. — М.: Издательский центр «Академия», 2013. — 208 с.
- 13.Максименко Г.Б. Менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2009. — 364 с.
- 14.Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедуори Франклин. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2009. — 672 с.
- 15.Миссия Компании HENDERSON [Электронный ресурс]. URL: http://www.henderson.ru/about_us/mission/ (дата обращения 25.02.2016).
- 16.Ознакомление с правилами расчета заработной платы компании HENDERSON. Выдержки из Положения об оплате труда // Отдел кадров. — 10.08.2010
- 17.Организация и распределение работ в салоне HENDERSON //Департамент продаж . — 18.06.2008 (изм. 10.04.2015).
- 18.Отзывы сотрудников о Компании HENDERSON [Электронный ресурс]. URL: <http://pravda-sotrudnikov.ru/company/henderson?page=2> (дата обращения 15.02.2016).
- 19.Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. — 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. М.П. Переверзева. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 330 с.
- 20.Правила внутреннего трудового распорядка компании HENDERSON // Утверждены Президентом ГК HENDERSON 21.05.2010
- 21.Стак Э. Коучинг на предприятии. — М.: Институт консультирования и системных решений, 2006. — 208 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://barfin.ru/user/SHMEL/post/13785> (дата обращения 15.04.2016).
- 22.Стандарты внешнего вида и поведения в салонах HENDERSON // Департамент по работе с персоналом. — 27.11.2008
- 23.Стандарты превосходного обслуживания клиентов в салонах HENDERSON // Департамент продаж. — 18.06.2008
- 24.Стеганцев А.В. Стратегическое управление персоналом в области продаж

[Электронный ресурс]. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2007/3/4260.html>
(дата обращения 20.04.2016)

25. Управление человеческими ресурсами: учеб. / под ред. И.А. Максимцева.
— М.: Издательство Юрайт, 2013. — 525 с.
26. Эмоционально-мотивационные факторы эффективности управления бизнес-процессами / Хлевная Е.А. // Менеджмент в России и за рубежом.
— 2014. — № 4. — С. 106-113

Матрица попарных сравнений мотивов трудовой деятельности

	Наименование мотива	Номер мотива										Суммарное значение баллы	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Престиж, удовольствие, удовлетворение	■											
2	Возможность самореализации как личности		■										
3	Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда			■									
4	Возможности для карьеры				■								
5	Здоровый рабочий климат					■							
6	Надежное рабочее место						■						
7	Хороший стиль управления							■					
8	Хорошие санитарно-гигиенические условия труда								■				
9	Сплоченный коллектив									■			
10	Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей										■		