

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование системы мотивации в торговой организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

ПОП И.В. Девятовская

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г

\_\_\_\_\_

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Исполнитель:

Турыгина Анна Алексеевна  
студент группы Б-41, 4 курса,  
очного отделения,  
направление «38.03.03 -  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_

(подпись)

Научный руководитель:

Девятовская И.В.,  
канд. психол. наук,  
доцент кафедры ФИА

\_\_\_\_\_

(подпись)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МАГАЗИНЕ SAMSUNG</b> .....	6
1.1. Характеристика деятельности магазина «Samsung».....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в магазине «Samsung».....	13
1.3. Анализ системы мотивации персонала в магазине «Samsung».....	20
Выводы по 1 главе.....	33
<b>ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МАГАЗИНЕ «SAMSUNG»</b> .....	35
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала магазина «Samsung».....	35
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала магазина «Samsung»..	40
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала магазина «Samsung»..	46
Выводы по 2 главе.....	53
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	54
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	56
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	60

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** В теории и практике современного управления все большую актуальность приобретает одна из его важнейших функциональных составляющих - мотивация. В период интенсивного перехода российской экономики к рыночным отношениям происходит заметное изменение роли мотиваций и стимулирования, направленных на активизацию человеческого потенциала.

Знание основ мотивации, современных особенностей использования взаимосвязанных механизмов мотивации и стимулирования помогает расширить рамки профессиональной компетенции управленческого персонала и существенно повысить эффективность управления развитием организации и организационных систем.

Одной из главных задач любой организации является эффективное использование кадрового потенциала, повышение профессионализма своих служащих. В связи с этим изучение мотивационной сферы персонала позволяет выработать и реализовать определенную программу привлечения и закрепления в организации высокопрофессиональных работников, развивать кадровый потенциал через мотивацию профессиональной активности, находить новые способы и механизмы регулирования социально-трудовых отношений.

Разработка и практическое применение новых мотивационных систем непосредственно на торговом предприятии, а не в масштабе страны в большей степени позволяют привлекать новых высококвалифицированных специалистов, способных на деле управлять как малыми, так и большими коллективами, ориентируясь преимущественно при этом на индивидуальное мотивирование в соответствии с количеством и качеством труда, затраченного индивидом.

Данная тема актуальна для магазина «Samsung», так как результаты деятельности организации (уровень продаж) напрямую зависят от того,

насколько мотивирован персонал, высокая мотивация приведет к качественной работе персонала.

**Проблема исследования:** необходима разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в магазине «Samsung» с целью повышения эффективности деятельности организации.

**Целью выпускной квалификационной работы** является изучение системы мотивации персонала магазина «Samsung» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи:**

- 1) изучить теоретические основы мотивации персонала;
- 2) проанализировать систему управления персоналом в магазине «Samsung»;
- 3) изучить систему мотивации персонала в магазине «Samsung»;
- 4) разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в магазине «Samsung»;
- 5) оценить нормативно-правовое обеспечение и социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

**Объект исследования:** система мотивации персонала.

**Предмет исследования:** совершенствование системы мотивации персонала в магазине «Samsung».

В данной работе применялись **методы исследования:** теоретические - изучение психологической, экономической и управленческой литературы, исследований зарубежных и отечественных исследователей об управлении персоналом, а также по теории и практике управления мотивацией; эмпирические - анализ кадровой документации в магазине «Samsung», интервью, анкетирование, экономико-математические расчеты.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников. Во введении обоснована актуальность данной работы, представлен научный аппарат исследования, выделены проблема и противоречие, определена цель и задачи, с помощью

которых можно достичь поставленную цель, выделены объект и предмет работы.

В первой главе «Изучение мотивации персонала в магазине «Samsung»» дана характеристика деятельности исследуемой организации, описана система управления персоналом, и проанализирован процесс мотивации персонала в магазине «Samsung».

Во второй главе «Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в магазине «Samsung»» предлагается решение основных проблем по теме исследования и описаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в магазине «Samsung», описано нормативно-правовое обоснование этих мероприятий, а также рассчитана социальная и экономическая эффективность.

В заключении сформулированы основные выводы по задачам исследования.

Выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, 20 таблиц, 1 рисунка, список литературы из 47 источников, 1 приложения.

# ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МАГАЗИНЕ SAMSUNG

## 1.1. Характеристика деятельности магазина «Samsung»

Фирма SAMSUNG - совместная компания, которую образовали южно-корейская и китайская компании. В переводе SAMSUNG означает «три звезды».

История фирмы началась в 1938 году в городе Тэгу, когда молодой бизнесмен, Ли Бьонг Чхуль основал торговую фирму со штатом сорок человек по торговле рисом. В 1948 году компании было дано название SAMSUNG TRADING CO, В 1969 году фирма совершила прорыв в передовую электронную промышленность практически с нуля. Совместно с японской фирмой SANYO была создана SAMSUNG ELECTRONICS COMPANY «SEC», которая специализировалась на производстве полупроводников и через несколько лет перешла в собственность SAMSUNG.

В г. Екатеринбург магазины и сервисные центры SAMSUNG работают более 10 лет.

Компания Samsung производит:

1. Аудио- и видео технику – это аудиосистемы, MP3-плееры, телевизоры, цифровые фотоаппараты.
2. Бытовую технику – холодильники, пылесосы, кондиционеры, стиральные машины.
3. Компьютерные системы – принтеры, мониторы, жесткие диски, факсы, ноутбуки.
4. Системы видеонаблюдения – это мониторы, камеры, сетевые устройства.
5. Телефоны – смартфоны, аксессуары.

Не менее важной задачей для Samsung Electronics является стремление увеличить прибыль акционеров. С этой целью компания продолжает работать, стремясь расширить свои позиции на мировом рынке в качестве глобальной корпорации.

Samsung Electronics всегда ищет пути изменить и улучшить мир. Усилия компании направлены на защиту окружающей среды, поддержку культуры и спорта, развитие полезных для общества социальных программ.

Цель компании Samsung — разработать инновационные технологии и эффективные процессы, создающие новые рынки, делающие жизнь людей лучше и продолжающие обеспечивать стабильное лидерство Samsung на рынке.

К долгосрочным целям организации относится производство цифровых продуктов.

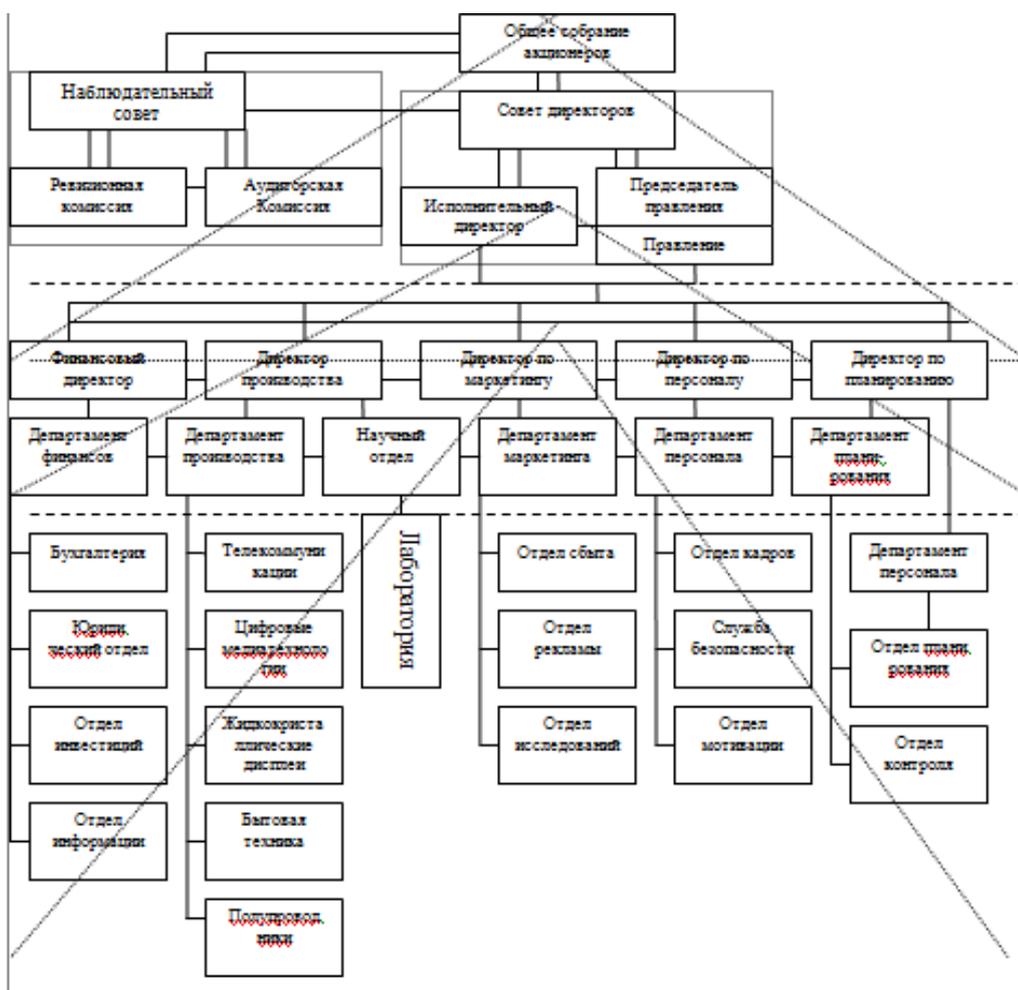
К среднесрочным целям организации можно отнести укрепление позиций в четырех видах бизнеса: «Домашние сети», «Мобильные сети», «Офисные сети» и «Ключевые компоненты». Также концентрация усилий на разработке таких компонентов, как система на чипе, система на плате, а также на тех компонентах, которые являются ключевыми для сетевых продуктов, в основе которых лежат последние достижения научно-исследовательских разработок.

К краткосрочным целям компании относится концентрация усилий в области производства полупроводниковых компонентов, включая модули памяти и TFT-ЖК-дисплеи, и концентрация усилий на разработке таких дорогостоящих продуктов, как ЖК-дисплеи малого и среднего форматов и оптические компоненты.

Компания Samsung видит себя в качестве лидера «эры революционной цифровой техники», и её миссия — получать прибыль, помогая улучшать качество жизни людей. Для достижения этой цели Samsung создает изделия и услуги, объединяющие в себе конкурентоспособность и высочайшее качество. Главной составляющей этого процесса являются человеческие

знания и передовая технология. Сотрудники в компании Samsung уверены, что жить в соответствии с настоящими ценностями - это и есть ключ к успеху бизнеса. В Samsung придерживаются строгого кодекса поведения, и настоящие ценности лежат в основе любого принимаемого нами решения.

Организационная структура – это схема, отображающая объединение сотрудников в команды, проекты, отделы, департаменты и т.д., и отображающая связь через линии подотчетности (рисунок 1).



1. Линии отчетности \_\_\_\_\_
4. Область ответственности -----
2. Рабочие группы \_\_\_\_\_
3. Уровни руководства \_\_\_\_\_

Рисунок 1 - Организационная структура компании Samsung

Согласно организационной структуре компания Samsung имеет отделы: собрание акционеров, совет директоров, наблюдательный совет, департамент финансов, департамент производства, департамент маркетинга, департамент персонала, департамент планирования, научный центр (табл. 1).

Таблица 1 - Функции отделов компании Samsung

<i>Название отделов, департаментов</i>	<i>Функции отделов</i>
Собрание акционеров	Осуществляет общее руководство компанией.
Совет директоров	Осуществляет планирование и управление.
Наблюдательный совет	Осуществляет контроль за деятельностью совета директоров.
Департамент финансов	Сохраняет и поддерживает на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов.
Департамент производства	Занимается процессом производства, а так же следит за повышением производительности и качества продукции.
Департамент маркетинга	Обеспечивает продвижение продукции.
Департамент персонала	Обеспечивает подбор кадров, а так же создает условия для развития творческого потенциала сотрудников и повышения уровня удовлетворенности в оплате и содержании труда.
Департамент планирования	Занимается распределением ресурсов компании.
Научный центр	Занимается научными разработками, для обеспечения лидирующего положения компании по вводу новых продуктов.

Данная организационная структура является функциональной, т.к. функциональная структура основана на принципе специализации организационных подструктур по функциональным признакам (однородных видах деятельности).

Каждая специализированная функциональная подструктура подчиняется соответственно лицу высшего руководства, ответственному за это направление деятельности.

Функциональную структуру управления используют при большом количестве специализированных работ в организации. Предусматривает группирование специалистов и подразделений, выполняющих отдельные функции управления.

Samsung является коммерческим предприятием, которое стремится получить наивысшие финансовые результаты по итогам своей деятельности. Рассмотрим основные показатели финансово-экономической деятельности в динамике (табл. 2).

Таблица 2 - Динамика основных экономических показателей хозяйственной деятельности Samsung, 2014-2016 гг.

Наименование показателей	2014	2015	Темпы роста, 2015 г., %	2016	Темпы роста, 2016 г. %
1. Товарооборот	10022	114478	1142,27	153462	134,05
2. Себестоимость проданных товаров, работ, услуг	(9401)	(108114)	1150,03	(145250)	134,35
3. Валовая прибыль от продаж товаров					
- в сумме, тыс. руб.	621	6364	1024,80	8212	129,04
- в процентах к товарообороту, %	6,20	5,56	-	5,35	-
4. Издержки обращения					
- в сумме, тыс. руб.	(621)	(3944)	635,10	(4380)	111,05
- в процентах к товарообороту, %	6,20	3,45	-	2,85	-
5. Прибыль (убыток) от продажи товаров					
- в сумме, тыс. руб.	0	2420	100,00	3832	158,35
- в процентах к товарообороту, %	0	2,11	-	2,50	-
6. Проценты к уплате	0	(2662)	100,00	(4598)	172,73
7. Прочие доходы, тыс. руб.	8694	3124	35,93	454	14,53
8. Прочие расходы, тыс. руб.	(8802)	(3698)	42,01	(896)	24,22
9. Прибыль (убыток до налогообложения), тыс. руб.	108	816	755,55	1208	148,00
10. Налог на прибыль	0	(3)	100,00	(19)	633,33
11. Чистая прибыль (убыток)					
- в сумме, тыс. руб.	108	819	758,33	1227	161,80
- в процентах к товарообороту, %	1,08	0,70	-	0,80	-

Как показывают данные, представленные в табл. 2, в исследуемом периоде значительно вырос товарооборот Samsung. По итогам 2015 г. объем торговой выручки вырос более чем в 11 раз. В 2016 г. также показана положительная динамика товарооборота при снижении её темпов – 134,05%. В целом в течение анализируемого периода товарооборот вырос с 10022 до 153462 тыс. руб. или более чем в 15 раз.

Издержки обращения выросли с 621 до 8212 тыс. руб., а их уровень снизился с 6,20 до 2,85%.

Валовая прибыль Samsung в 2015 г. достигла 6364 тыс. руб. (против 621 тыс. руб. в 2017 г.), а в 2016 г. составила 8212 тыс. руб., что на 29,04% больше показателя предыдущего отчетного периода. При этом рентабельность по валовой прибыли снизилась с 6,20 до 5,35%.

В 2015 г. году прибыль от продажи товаров составила 2420 тыс. руб., и далее (2016 г.) выросла на 58,35% и достигла 3832 тыс. руб. Также увеличились показатели рентабельности продаж с 2,11 в 2015 г. до 2,50 - в 2016 г. По результатам хозяйственной деятельности во всех датах анализируемого периода получена прибыль, которая увеличивается год от года.

Таблица 3 - Экономические показатели магазина за 2016-2017 гг.

Период	План	Факт
Март 2016 г.	3 800 000	4 720 000 (124%)
Апрель 2016 г.	4 000 000	3 200 000
Май 2016 г.	3 100 000	4 175 000 (134%)
Июнь 2016 г.	4 100 000	4 575 000 (111%)
Июль 2016 г.	5 000 000	4 535 000 (90%)
Август 2016 г.	5 500 000	4 571 000 (83%)
Сентябрь 2016 г.	4 300 000	4 521 000 (105%)
Октябрь 2016 г.	5 000 000	4 480 000 (90%)
Ноябрь 2016 г.	4 300 000	3 831 000 (89%)
Декабрь 2016 г.	6 615 000	7 587 000 (114%)
Январь 2017 г.	4 000 000	4 090 000 (102%)
Февраль 2017 г.	3 800 000	4 186 000 (110%)
Март 2017 г.	4 700 000	4 332 000 (92%)

За анализируемый период магазин показывает стабильные результаты экономической деятельности.

Основной успех Samsung – это талант, творческое мышление и высокий профессионализм сотрудников, которые помогают компании постоянно достигать новых вершин.

### *Управление ресурсами в Samsung:*

**Финансовые ресурсы.** Осуществляет департамент финансов во главе с финансовым директором. Решаются проблемы по использованию и распределению финансовых ресурсов компании на производство, маркетинговую деятельность, оплату работы персонала.

**Материальные ресурсы.** Осуществляет департамент производства, контролирующей несколько департаментов телекоммуникации, жидкокристаллические дисплеи, бытовая техника.

**Трудовые ресурсы.** Осуществляется департаментом по персоналу, в него входят: отдел кадров, служба мотивации и безопасности. Они проводят подбор персонала, следят за безопасностью его работы.

**Информационные ресурсы.** Обеспечивает система распространения информации в организации. Она обеспечивает полный доступ и своевременность получения информации ко всем подразделениям, отделам и департаментам организации.

**Временные ресурсы.** Осуществляет система графиков в каждом подразделении, отделе, департаменте. Она определяет распорядок дня каждого работника, время его работы.

Компания Samsung охватывает значительную долю рынка. Она располагает разветвленной производственной и торговой инфраструктурой в 46 странах мира: кроме головного офиса компании в городе Сеул, Республика Корея, имеются торговые представительства во Франции, Великобритании, Германии, США, России (в общей сложности 76 торговых представительств), заводы в США, Португалии, Мексике, Китае, Таиланде (в общей сложности 21 завод), исследовательские лаборатории в США, России и Японии. Всего - около 200 офисов, в которых работают 65000 человек.

Частью нового видения перспектив развития компании Samsung является реализация двух целей: увеличение прибыли к 2020 г. до 400 млрд. долл. США и включение компании в пятерку ведущих мировых брендов. Для

достижения этих целей Samsung разработал три стратегических подхода в области менеджмента: «Креативность», «Партнерство» и «Талант».

Samsung с энтузиазмом смотрит в будущее: «Развивая и совершенствуя наши прежние достижения, мы будем осваивать такие новые области деятельности, как здоровье, медицина и биотехнология».

## **1.2. Анализ системы управления персоналом в магазине «Samsung»**

В ходе анализа рассмотрим магазин Samsung, расположенный в ТЦ «Пассаж» г. Екатеринбург. В сети магазинов Samsung г. Екатеринбурга функционирует Департамент персонала, в рамках которого работают менеджеры по персоналу и специалисты департамента персонала, которые выполняют работу по функциям управления персоналом.

Анализ численности персонала, его структуры, динамики, использования рабочего времени представлен в табл. 4.

Таблица 4 - Основные кадровые показатели магазина Samsung в 2015-2016 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2016 г. в % к 2015 г.
Численность персонала, чел.	21	17	-15
Средний возраст работающих, лет	23	22	-4,35
Движение кадров, чел.	+ 9; - 9	+ 1; - 5	
Коэффициент прибытия	42,85%	5,88%	-86,27
Коэффициент выбытия	42,85%	29,41%	-31,37

По данным таблицы 4 можно сказать, что в 2015 году наблюдается нестабильное состояние персонала, а в 2016 году наблюдается стабильность персонала за анализируемый период, численность персонала уменьшилась на 19,05%.

*Проведем анализ основных направлений работы с персоналом.*

В компании Samsung более предпочтительным является внешний вид набора персонала.

Процесс набора кандидатов на должность продавца-консультанта Samsung проводится следующим образом:

- 1) ознакомление с анкетами каждого претендующего на данную должность;
- 2) первичное собеседование с участниками по телефону;
- 3) вторичное собеседование (управляющий Samsung приглашает 2-3 прошедших участников первичного собеседования);
- 4) решение о приеме кандидата.

Согласно политике компании Samsung опыт – это не самое главное качество кандидата. Так как человек даже без опыта работы, может быть более интересен, общителен и легко обучаем правилам именно этой компании. Его прошлый опыт никак не влияет на данные продажи в данной организации.

Основными характеристиками, которыми должен обладать кандидат являются: коммуникабельность, умение держать всё под контролем в стрессовой ситуации, позитивное отношение к людям, индивидуальный подход к каждому, приветливость и незакомплексованность. Все эти черты влияют на прибыль магазина, так как политика компании – это индивидуальный подход ко всем людям, а не самообслуживание. Следовательно, методы оценки кандидатов на должность выбираются менеджером по персоналу в зависимости от характеристики.

Способности каждого из участников собеседования можно определить путём анкетирования и личного собеседования с управляющим компании.

Анкетирование является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. На этом этапе происходит отсев менее подходящих кандидатов, определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых

можно получить необходимую информацию. Любое искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любое время, когда это выяснится.

Рассмотрим следующие показатели эффективности поиска и подбора персонала:

- % вакансий, заполненных кандидатами (от общего числа вакансий)

Всего вакансий – 6, принято – 1 чел., следовательно, в Samsung 16,7 % заполненных вакансий.

В магазине Samsung низкий показатель заполняемости кадрами, т. е. менеджер по персоналу практически не закрывает показатель по набору персонала. Это отрицательно характеризует его работу, так как он выбирает и реализует неэффективные методы подбора персонала.

*Организация адаптации новых работников.*

Адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника.

Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Среди основных целей адаптации работников в магазине Samsung выделяют следующие:

1. Снижение стрессов, испытываемых новым работником.
2. Сокращение текучести кадров.

Развитие у нового работника состояния удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.

Существует 2 основных направления адаптации в магазине Samsung:

1. Первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня).

2. Вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности, но меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль.

Основными элементами адаптации персонала в Samsung являются:

- выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины;
- самостоятельность при выполнении порученных должностных функций;
- удовлетворенность выполняемой работой и вознаграждением, получаемым за достигнутые результаты;
- дружелюбность коллектива;
- взаимопонимание с руководством.

Рассмотрим коэффициент качества работы по направлению адаптации персонала – отношение числа сотрудников, успешно прошедших адаптацию, к общему числу сотрудников, принятых на работу:

$$1 \text{ чел.} / 1 \text{ чел.} \times 100 \% = 100 \%$$

Качество адаптации в магазине Samsung находится на высоком уровне, организация уделяет внимание вновь прибывшим сотрудникам, постоянно совершенствует существующие в организации способы адаптации персонала.

*Система подготовки и повышения квалификации кадров.*

Обучение персонала - основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способностями общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Действующее трудовое законодательство предполагает следующие формы обучения работников предприятий (раздел 9 ТК РФ):

- профессиональную подготовку;
- профессиональную переподготовку;
- повышение квалификации.

Основными задачами переподготовки и повышения квалификации персонала в Samsung является:

- анализ профессионального состава и расстановки кадров;
- мероприятия по подготовке кадров для новых видов деятельности;
- работа с резервом кадров (определение потребности, набор и выдвижение, основные направления подготовки и соответствующие мероприятия);
- подготовка и повышение квалификации руководителей и лиц, работающих с персоналом;
- особые формы переподготовки и повышения квалификации кадров;
- примерное содержание программ подготовки и переподготовки кадров;
- мероприятия по обеспечению единства руководства подготовкой и переподготовкой кадров.

Таблица 5 - Показатели обучения сотрудников

Количество часов обучения на одного сотрудника	$340/17=20$ часов
Процент сотрудников прошедших обучение в течении первого года	$17/17 \times 100=100\%$
Процент сотрудников для которых осуществляется постановка задач по развитию	$1/17 \times 100=5,9\%$

В течение первого года работы каждый сотрудник проходит обучение, на обучение одного сотрудника приходится 20 часов. Постановка задач по развитию персонала осуществляется управляющим магазина.

*Организация и планирование деловой карьеры и формирование кадрового резерва*

Если для человека карьера – это развитие и продвижение в организационном пространстве, то с точки зрения Samsung – это, прежде всего, вопрос целостности этого пространства, что особенно важно для

профессионально-должностной его составляющей, то есть организационной структуры.

Формирование кадрового резерва - важная составляющая политики Samsung. Систематический отбор в резерв наиболее перспективных сотрудников, которые после специального обучения смогут занять ключевые позиции в Samsung, позволяет решать многие бизнес - задачи.

#### *Аттестация персонала*

Аттестация персонала - один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическую оценку профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории.

Основными задачами аттестации работников в Samsung являются:

- определение служебного соответствия работника занимаемой должности;
- выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника;
- стимулирование роста профессиональной компетенции работника;
- определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;

На основании результатов аттестации управляющий вправе понизить или повысить работника; повысить или понизить его должностной оклад; изменить или отменить надбавку к нему; повысить или освободить работника от должности. Причем все негативные меры применяются только с учетом управляющего магазином.

Таблица 6 - Показатели аттестации сотрудников

% сотрудников проходящих аттестацию ежемесячно	$17/17 \times 100 = 100\%$
% сотрудников прошедших аттестацию на бал выше среднего	$14/17 \times 100 = 82,3\%$

Каждый месяц все сотрудники магазина проходят аттестацию, 82,3% от общего числа сотрудников проходят аттестацию на бал выше среднего. Рассмотрим показатели эффективности оценки и аттестации персонала в таблице 7.

Таблица 7 - Показатели эффективности оценки и аттестации персонала

№	Название показателя	Расчет	Результат
1	процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей работы (от общего числа сотрудников)	15 чел. / 17 чел. × 100%	88,23 %
2	процент сотрудников, регулярно получающих оценку своей компетентности (от общего числа сотрудников)	17 чел. / 17 чел. × 100%	100 %
3	процент сотрудников, проходящих независимую оценку (от общего числа сотрудников)	16 чел. / 17 чел. × 100%	94,11 %

Как мы видим, большая часть сотрудников охвачена оценкой их деятельности. Для оценки кандидатов проводятся мероприятия, позволяющие проанализировать соответствие знаний, умений, профессионально важных качеств кандидатов требованиям должности, рабочей профессии и условиям работы.

*Увольнение персонала в Samsung* происходит по нескольким причинам:

- расторжение трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию ст. 80 ТК РФ);
- истечение срока трудового договора (пункт 2 статьи 58 ТК РФ);
- недостаточная квалификация, подтвержденная результатами аттестации (статья 81 ТК РФ);
- прогулы (статья 81 ТК РФ);
- появление в алкогольном и в наркотическом опьянении (статья 81 ТК РФ);
- сокращение численности или штата работников (статья 81 ТК РФ).

Рассмотрим показатели эффективности увольнения персонала в табл. 8.

Таблица 8 - Показатели эффективности увольнения персонала

№	Название показателя	Расчет	Результат
1	текучесть кадров (по собственному желанию)	3 чел. / 17 чел. × 100%	17,6 %
2	текучесть кадров (по инициативе работодателя)	1 чел. / 17 чел. × 100%	5,88 %
3	процент уволенных по независящим от воли сторон причинам	1 чел. / 17 чел. × 100%	5,88 %

Уровень текучести и выбытия персонала - высокий, следовательно, организация функционирует нестабильно. Для уменьшения уровня текучести кадров необходимо регулярно выявлять причины увольнения работников, вследствие чего вести общую статистику увольнений, разрабатывать мероприятия по выявленным проблемам для их устранения.

Регулирование трудовых отношений в системе управления персоналом Samsung осуществляется в соответствии с трудовым законодательством РФ. Специалисты по кадрам эффективно и продуктивно выполняют свою работу. В их обязанности входит вести кадровую документацию и отчетность. Однако постоянная система планирования и оценки результатов работы инспектора по кадрам, а также сотрудников, вовлеченных в управление персоналом (осуществляющих функции управления персоналом), отсутствует. В магазине Samsung реализуются все функции управления, однако есть проблемы в системе мотивации персонала, которую рассмотрим далее.

### **1.3. Анализ системы мотивации персонала в магазине «Samsung»**

Согласно Кибанову А.Я., система мотивации – это комплекс материальных и нематериальных стимулов и мотивационных воздействий, используемых организацией для того, чтобы обеспечить качественную и результативную работу и лояльность сотрудников.

На данном этапе Samsung необходимо использовать следующие технологии мотивации:

- участие сотрудников в прибыли;
- субъективная выплата премий;
- премии ключевым специалистам;
- долгосрочные мотивационные планы;
- гибкий график работы;
- нематериальная мотивация.

*Система поощрений труда.*

В Samsung используется повременно-премиальная система оплаты труда.

Начисление заработной платы производится централизованно по данным табеля рабочего времени.

Для работников компании устанавливаются следующие выплаты компенсационного характера:

- за увеличение объёма работ;
- за сверхурочную работу,
- за работу в ночное время;
- за вызов сотрудника в его выходной день.

Для сравнительного анализа необходимой и существующей системы мотивации персонала в Samsung были проведены установочные интервью с управляющим, цель которых - уточнить принципы системы мотивации, лица и подразделения, ответственные за процесс мотивации персонала, стратегические цели организации, документацию, доступную для анализа и оценки.

В ходе установочных интервью с управляющим были выявлены следующие данные.

Основной целью системы мотивации персонала Samsung является формирование комплекса условий, побуждающих персонал к осуществлению действий, направленных на достижение цели организации с максимальным эффектом.

В рамках поставленной цели система мотивации персонала в Samsung решает следующие задачи:

1. Привлечение персонала в организацию.
2. Сохранение сотрудников в организации и обеспечение их лояльности.
3. Стимулирование производительного поведения.
4. Контроль за издержками на рабочую силу.
5. Обеспечение административной эффективности и простоты функционирования системы мотивации персонала.

Принципы построения системы мотивации персонала в Samsung:

1. Прозрачность.
2. Справедливость.
3. Простота, понятность критериев оценки.
4. Доступность информации.
5. Публичность.
6. Контролируемость.

В процессе мотивации персонала Samsung принимают участие все специалисты, имеющие в своем подчинении сотрудников. Схему управления мотивацией персонала можно представить следующими уровнями:

1. Управляющий.
2. Руководители департаментов.
3. Менеджеры по продажам.
4. Продавцы-консультанты, водители, младший обслуживающий персонал.

Для анализа системы мотивации персонала управляющему Samsung было предложено сгруппировать выполняемые функции мотивации по следующим видам: аналитическая функция, информационная, функция контроля, методического руководства, функция планирования, обеспечения взаимодействия, производственная функция, поисковая, координационная и т.д.

Разнообразие функций мотивации позволило определить, насколько разноплановую работу выполняют подразделения, что видно из табл. 9.

Таблица 9 - Функции руководителей, участвующих в процессе мотивации персонала в Samsung

	Наименование функции	Группа
1	Выявление и анализ проблемных зон общества в области мотивации труда.	–
2	Разработка новых и совершенствование действующей систем оплаты труда.	производственная
3	Оценка перспективности нововведений в области мотивации труда.	производственная
4	Согласование подходов и механизма мотивирования труда с заинтересованными структурными подразделениями.	взаимодействия
5	Текущее сопровождение и координация применяемых систем мотивации труда.	координационная
6	Сбор и анализ информации по вопросам мотивации труда, выработка на ее основе предложений по оптимизации.	аналитическая
7	Сотрудничество со сторонними организациями по обмену научным и практическим опытом в области мотивации труда.	взаимодействия
Итого разнообразие функций:	4	

При существующем разнообразии функций системы мотивации персонала в Samsung отмечено всего 4 вида. Отсутствует функция выявления и анализа проблемных зон общества в области мотивации труда. Полученная информация говорит о разноплановой работе руководителей на невысоком уровне.

Показатели «Количество руководителей в подчинении» и «Уровень подчиненности» влияют на уровень зарплаты каждого руководителя.

Для выявления удовлетворенности управленцев своей зарплатой было проведено личное собеседование с руководителями каждого уровня, в

результате чего были зафиксированы случаи внутренних конфликтов по причине субъективной оценки сотрудника вышестоящим руководителем.

Анализ мотивационного потенциала руководителей выявил следующие приемы управления мотивацией подчиненных:

1. Для поощрения работников используются следующие способы:
  - денежная премия;
  - поздравления на праздники и дни рождения;
  - подарки на праздники и дни рождения;
  - благодарность.
2. Для наказания работников применяются следующие способы:
  - неначисление премии в случае неудовлетворительной работы в течение месяца;
  - неначисление заработной платы в эквиваленте, равном недостатке, обнаруженной в ходе прохождения ревизии;
  - выговор.
3. Работник может быть уволен при наличии следующих условий:
  - трех невыходов на работу без предупреждения в течение месяца;
  - хамства клиенту или руководителю;
  - выхода на работу в нетрезвом виде;
  - пяти обоснованных претензий от клиентов в течение месяца.

Среди перечисленных способов управления мотивацией работников широко представлены методы стимулирования и подкрепления, предоставления обратной связи, но совершенно нет методов мотивирования. Хотя надо учитывать, что некоторые из представленных стимулов могут точно соответствовать мотивам отдельных сотрудников. Если провести количественную оценку методов, то становится очевидным, что мотивационный потенциал системы линейного управления всех подразделений не достаточно высок. А сложность работы с персоналом требует высокого уровня квалификации руководителей именно в области мотивирования подчиненных.

Для получения дополнительной информации о действующей системе мотивации персонала были исследованы распорядительные, нормативные и организационные документы предприятия: приказы, положения, распоряжения, инструкции, планы.

В приказах и распоряжениях Samsung отражены моменты приема и увольнения сотрудников, ухода в отпуск без содержания, штатное расписание.

Рассмотрим существующие внутренние нормативные документы в области мотивации и оплаты труда Samsung относительно их разнообразия в других организациях (табл. 10).

Таблица 11 - Сравнение существующих внутренних нормативных документов в системе мотивации Samsung и других организациях

№ п/п	Название документа	Результат сравнения
1	Положение об оплате труда	существует
2	Положение о премировании	не доработано
3	Положения и другие документы, связанные с внедрением тарифных сеток, грейдов	существуют
4	Положения о внутренних конкурсах и соревнованиях	отсутствуют
5	Положение об оплате отпусков и больничных листов	отсутствует
6	Положение, определяющее порядок предоставления материальной помощи	отсутствует
7	Регламенты, определяющие порядок изменения заработных плат и компенсаций, утверждения систем премирования и т.д.	отсутствуют
8	Другие документы	частично существуют

Сравнительный анализ показал о недостатке большинства необходимых документов в области мотивации персонала организации.

К другим документам, существующим в Samsung относительно системы мотивации персонала, относятся: график работы, график отпусков, инструкции по безопасности, документы по оформлению различных пособий.

Существующие в организации должностные инструкции раскрывают обязанности и права работников.

Отмечено отсутствие планов руководителей, информационных листов и иных видов и способов распространения и получения внутриорганизационной информации всеми ее работниками.

Для работников Samsung созданы благоприятные условия труда и отдыха:

- по графику устанавливаются смены (не более 40 часов в неделю);
- ежегодно предоставляется оплачиваемый отпуск (28 дней);
- травматизма не наблюдается;
- оформляются документы на получение пенсий и других пособий.

Рассмотрим принципы начисления премиальных вознаграждений для продавцов-кассиров и старших продавцов.

Ежемесячное премиальное вознаграждение выплачивается продавцам-кассирам и старшим продавцам магазинов, исходя из:

- 1) выполнения индивидуальных плановых показателей\* по категориям товаров/услуг (фонд индивидуальной мотивации) (табл. 12);
- 2) выполнения коллективных показателей магазина\*\* (фонд коллективной мотивации) (табл. 13);
- 3) личного результата по качеству обслуживания.

Таблица 12 - Выполнение индивидуальных плановых показателей по категориям товаров/услуг (фонд индивидуальной мотивации)

<i>Выполнение планового показателя</i>	<i>% премиального начисления менее 80%</i>	<i>% премиального начисления от 80% до 99%</i>	<i>% премиального начисления от 100%</i>
смартфоны	0,3	0,7	0,9
планшеты	0,3	0,6	0,9
ТВ-устройства	0,3	0,8	1,4
Аксессуары, AV	2	4	5
ПО	10	10	10
Компьютеры	0,9	0,9	0,9
Услуги	10	20	30
Сервисная программа	5	10	20

\*Индивидуальный план продаж определяется путем деления общего плана магазина на количество сотрудников пропорционально отработанному времени (но не менее половины положенного рабочего времени в данном периоде).

Таблица 13 – Выполнение коллективных показателей магазина (фонд коллективной мотивации)

	<i>% премиального начисления</i>
продажа смартфонов	0,05
продажа планшетов	0,05
продажа TV	0,05
продажа компьютеров	0,05
продажа AV	0,05
продажа аксессуаров	0,5

\*\*Распределяется управляющим магазина по согласованию с территориальным директором при условии выполнения магазином поставленной на месяц задачи.

При результате сотрудника по качеству обслуживания ниже 80% к премии применяется коэффициент 0,8, при уровне качества обслуживания от 95% – коэффициент 1,1. При нескольких проверках в отчетном периоде рассчитывается средний показатель.

Рассмотрим принципы начисления премиальных вознаграждений для управляющего региональным магазином (табл. 14).

Таблица 14 - Принципы начисления премиальных вознаграждений для управляющего региональным магазином Samsung

<i>Категория</i>	<i>Оборот магазина менее 5 млн</i>	<i>Оборот магазина 5-8млн</i>	<i>Оборот магазина более 8млн</i>
Смартфоны	8 000	9 000	10 000
Планшеты	7 000	8 000	8 000
TV-устройства	7 000	8 000	9 000
Аксессуары, ПО, AV	13 000	14 000	15 000
Услуги	8 000	8 000	9 000
Сервисная программа	2 000	3 000	4 000

Продолжение табл 14 .

	<b>45 000</b>	<b>50 000</b>	<b>55 000</b>
Выполнение плана по обороту 100-110%	0,06% от оборота магазина	0,055% от оборота магазина	0,05% от оборота магазина
Выполнение плана по обороту более 110% плана	0,12% от оборота магазина	0,11% от оборота магазина	0,1% от оборота магазина
Достижение оборота по итогам месяца более 10 000 000 руб.	5 000 (независимо от выполнения магазином плана по обороту)		

\*при выполнении плана по группе товаров/услуг от 80 до 99% процент начисляемой премии соответствует проценту выполнения плана.

Ежемесячное премиальное вознаграждение выплачивается управляющему, исходя из:

- общего оборота магазина;
- выполнения 100% плана по отдельным категориям товаров/услуг;
- качества обслуживания.

При среднем уровне качества обслуживания (блок «техника продаж») за месяц ниже 80% к премии управляющего применяется коэффициент 0,9, при среднем уровне от 95%- коэффициент 1,1.

Для оценки удовлетворенности мотивацией персонала Samsung был организован письменный опрос среди сотрудников. Содержание анкеты представлено в приложении 1.

Цель проведения опроса – выявление положительных и отрицательных моментов мотивации персонала Samsung и степени удовлетворенности каждого сотрудника.

В опросе принял участие весь персонал.

Анализ анкет выявил следующую картину системы мотивации (табл. 15-18).

Таблица 15 - Результаты опроса сотрудников по вопросам блока  
«Удовлетворенность работой»

<i>Показатель</i>	<i>Удовлетворенность</i>	<i>Неудовлетворенность</i>
оценка рабочего места	97 %	3 %
оценка системы оплаты труда	85 %	15 %
социальные гарантии	78 %	22 %
другие виды стимулирования труда	69 %	31 %

По данным таблицы 15 видно, что условия труда на рабочем месте удовлетворяют не всех сотрудников. Часть работников не согласна с оценкой системы оплаты труда, предлагаемыми социальными гарантиями, другими видами стимулирования. Ответов «затрудняюсь ответить» не зафиксировано.

Таблица 16 - Результаты опроса сотрудников по вопросам блока «Оценка работы администрации»

<i>Показатель</i>	<i>1 балл</i>	<i>2 балла</i>	<i>3 балла</i>	<i>4 балла</i>	<i>5 баллов</i>
оценка деятельности организации	–	–	30 %	56 %	14 %
оценка деятельности руководителя	–	–	–	65 %	35 %
удовлетворенность принципами и политикой в структурном подразделении	–	12 %	15 %	8 %	65 %
четкая постановка задач	–	–	–	–	100 %

Деятельность организации оценена на среднем уровне, деятельность руководителя - выше среднего. Наблюдается незначительная неудовлетворенность принципами и политикой в структурном подразделении. Все сотрудники отмечают четкое понимание цели и задач организации.

Таблица 17 - Результаты опроса сотрудников по вопросам блока  
«Развитие потенциала работника»

<i>Показатель</i>	<i>Удовлетворенность</i>	<i>Неудовлетворенность</i>
возможности продвижения по службе	45 %	55 %
потребности в обучении и совершенствовании	12 %	88 %

Блок «Развитие потенциала» показал, что возможности продвижения по служебной лестнице четко представляет себе меньше половины

сотрудников. Еще меньшая часть имеет потребность в обучении и совершенствовании. Ответов «затрудняюсь ответить» не зафиксировано.

Таблица 17 - Результаты опроса сотрудников по вопросам блока  
«Психологический климат в коллективе»

<i>Показатель</i>	<i>Удовлетворенность</i>	<i>Неудовлетворенность</i>
отношение со стороны руководства	87 %	13 %
отношения в коллективе	95 %	5 %
рабочая обстановка	97 %	3 %
доступность информации	88 %	12 %
равные возможности	56 %	44 %

Сравнивая показатели, можно отметить в целом нормальную рабочую обстановку, здоровый морально-психологический климат, но не стоит исключать из внимания показатели, характеризующие неудовлетворенность малой доли сотрудников в отношениях со стороны руководства и коллег. Необходимо обратить внимание на доступность информации для всех сотрудников и создание условий для развития работников в равных возможностях.

Таблица 18 - Желаемые льготные услуги для сотрудников

<i>Дополнительные льготы</i>	<i>Количество желающих</i>
премии	89 %
дополнительное обучение	10 %
путевки	67 %
продвижение вверх по служебной лестнице	34 %
стажировки в аналогичных компаниях	–
билеты на концерты, организованные предприятием	4 %
корпоративный отдых	97 %
билеты в развлекательные учреждения	72 %
признание окружающих	–
благодарность	–
одобрение, похвала	–
сувениры, подарки	15 %
название должности	–
обед в ресторане наедине с директором предприятия	2 %
медицинское обслуживание	96 %

Большинство сотрудников хотели бы иметь в качестве льгот премии, медицинское обслуживание, корпоративный отдых, билеты в развлекательные учреждения. Значительная часть выбранных показателей выражается в материальных стимулах.

Общий вывод по результатам анкетирования: в целом большая часть персонала организации испытывает удовлетворение существующей системой мотивации, используемые стимулы не игнорируются работниками, а их актуальные потребности частично удовлетворяются. В этом случае нет необходимости разработки новой системы мотивации. Непринципиальные изменения заключаются в оптимизации отдельных аспектов системы мотивации, направленных на ее улучшение.

Опрос включал серию вопросов относительно существующих материальных стимулов, льгот, компенсаций, потоков внутриорганизационной информации, основ корпоративной культуры, благоприятного психологического климата в коллективе. Исследование выявило следующие результаты.

В качестве материальных стимулов в управлении персоналом Samsung можно отметить отказ от фиксированной зарплаты. Заработок зависит от результатов работы сотрудников. Существует определенная минимальная ставка и надбавочная часть стимулирующей зарплаты. В конце каждого месяца производится расчет. Проценты стимулирующей части зависят от принесенного дохода и профессиональной активности сотрудников. Принцип этой мотивации: «Получай столько, сколько хочешь, и работай столько, сколько можешь». При особых обстоятельствах сотрудник может попросить авансом сумму, превышающую определенный для его позиции максимум. Как правило, такие ситуации разрешаются в пользу сотрудников.

Персонал имеет право приобрести продаваемые предприятием товары со скидками.

Управляющий Samsung выделяет денежные средства на оплату транспортных расходов, обслуживание автомобилей, а также выплачивает

«командировочные» сотрудникам, участвующим в доставке товаров из других городов.

Работникам, чей труд связан с постоянными телефонными переговорами, оплачиваются услуги связи.

Раз в квартал проводится полное собрание коллектива для поощрения особо отличившихся работников.

Внутриорганизационная атмосфера улучшается с помощью празднования дней рождения сотрудников. В исключительных случаях организуются тематические вечеринки.

Для совершенствования системы мотивации персонала определим ее положительные и отрицательные моменты.

К *положительным моментам* анализируемой системы мотивации персонала в Samsung относятся следующие:

- четкое понимание целей и задач организации сотрудниками;
- надбавочная часть стимулирующей зарплаты;
- денежная премия;
- компенсации и льготы (пусть даже незначительные);
- благоприятный моральный климат в коллективе;
- хорошие условия труда;
- удовлетворенность работой администрации.

К *отрицательным моментам* можно отнести:

- невысокий уровень разноплановой работы руководителей в системе мотивации персонала;
- невысокий мотивационный потенциал системы линейного управления всех подразделений;
- отсутствие необходимых внутриорганизационных нормативных документов по мотивации персонала;
- неудовлетворенность части персонала заработной платой и стимулирующими выплатами;
- отсутствие льгот для работников;

- неудовлетворенная потребность сотрудников в оздоровительных и корпоративных мероприятиях.

### **Выводы по 1 главе**

В результате проведенного описания компании Samsung, ее деятельности, системе управления были получены следующие результаты:

- компания Samsung на данный момент является динамично развивающейся компанией, ее миссия – стать полностью цифровой компанией. Основные цели - производить исключительно цифровых продукты, укрепить позиции на рынке;

- компании Samsung присуще децентрализованное управление, что позволяет обеспечить процессы принятия решений и инициативу на нижних уровнях. Компания хорошо адаптируется к новым условиям. Узкий масштаб управляемости позволяет наилучшим образом производить контроль за работниками, избегать недопонимания, кроме того, руководитель может уделять больше времени своим подчиненным.

В сети магазинов Samsung г. Екатеринбурга функционирует Департамент персонала, в рамках которого работают менеджеры по персоналу и специалисты департамента персонала, которые выполняют работу по функциям управления персоналом: набор и отбор персонала, адаптация персонала, обучение персонала, мотивация персонала, аттестация персонала и т. д.

Проведенный анализ существующей системы мотивации персонала помог дать оценку деятельности руководящего состава в совершенствовании системы мотивации персонала, выявить проблемы, существующие в данной области. К основным проблемам относятся:

1) наличие команды не очень опытных управленцев, использующих в своей работе малый арсенал функций мотивации персонала;

2) отсутствие организационных способов и морально-психологических методов мотивирования сотрудников;

3) отсутствие регламентирующей документальной базы для мотивации сотрудников;

4) отсутствие эффективной процедуры оценки результатов деятельности работников;

5) отсутствие разнообразия льгот для работников;

6) неудовлетворенная потребность сотрудников в оздоровительных и корпоративных мероприятиях.

Для повышения эффективности деятельности Samsung необходимо спланировать и осуществить мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала.

## ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В МАГАЗИНЕ «SAMSUNG»

### 2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала магазина «Samsung»

Проведенный анализ существующей системы мотивации персонала помог дать оценку деятельности руководящего состава в совершенствовании системы мотивации персонала, выявить проблемы, существующие в данной области. К основным проблемам относятся: наличие команды не очень опытных управленцев, использующих в своей работе малый арсенал функций мотивации персонала; отсутствие организационных способов и морально-психологических методов мотивирования сотрудников; отсутствие регламентирующей документальной базы для мотивации сотрудников; отсутствие эффективной процедуры оценки результатов деятельности работников; отсутствие разнообразия льгот для работников; неудовлетворенная потребность сотрудников в оздоровительных и корпоративных мероприятиях.

Для решения этих проблем разработан комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в магазине Samsung (табл. 19).

Таблица 19 - Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала магазина «Samsung»

Проблема	Мероприятия	Срок реализации	Ответственный за реализацию	Затраты, руб.
1. Наличие не очень опытных управленцев, использующих в своей работе малый арсенал	Спланировать краткосрочное обучение руководителей в области мотивации персонала с учетом их пожеланий, составить график обучения.	Март 2018 г.	Директор Заведующий магазином	150 000

<p>функций мотивации персонала</p>	<p>Обучить руководителей совершенствованию системы мотивации персонала через прохождение краткосрочных курсов.</p>	<p>Апрель 2018 г. – октябрь 2018 г.</p>	<p>Директор</p>	
<p>2. Отсутствие организационных способов и морально-психологических методов мотивирования сотрудников.</p>	<p>Ввести морально-психологические методы мотивирования персонала:                  - создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха);                  - присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде;                  - признание личное и публичное (ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета; за особые заслуги - присвоение почетных званий);                  - высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова);                  - атмосфера взаимного уважения, доверия.</p>	<p>Январь 2018 г. – июль 2018 г.</p>	<p>Директор Заведующий магазином</p>	<p>80 000</p>
<p>3. Отсутствие регламентирующей документальной базы для мотивации сотрудников;</p>	<p>Создать регламентирующие нормативные документы по мотивации сотрудников:                  - Правила внутреннего трудового распорядка;                  - Положение о премировании;                  - Положение об оплате отпусков и больничных листов;                  - Положение, определяющее порядок предоставления материальной помощи;                  - Регламенты, определяющие порядок изменения зарплат и компенсаций, утверждения систем премирования.</p>	<p>Декабрь 2017 г. – январь 2018 г.</p>	<p>Директор Заведующий магазином</p>	
<p>4. Отсутствие эффективной процедуры оценки</p>	<p>Описать систему стимулирования в небольшом количестве простых и понятных документов, включая один</p>	<p>Февраль – март 2018 г.</p>	<p>Директор Бухгалтер</p>	<p>100 000</p>

результатов деятельности работников.	обзорный документ верхнего уровня и подробные регламенты с изложением четких правил оценки.			
5. Отсутствие льгот для работников.	Ввести: - программы предоставления материальной помощи; - льготы (отпуск по уходу за детьми, оплата транспортных расходов, оплата обучения).	Январь 2018 г. – июль 2018 г.	Директор Бухгалтер	120 000
6. Неудовлетворенная потребность сотрудников в оздоровительных и корпоративных мероприятиях	Организовать оздоровительные мероприятия за счет организации: - вакцинацию против гриппа; - витаминизацию (выдачу сотрудникам витаминов); - раз в месяц арендовать бассейн для посещений сотрудников.  Выявить интересы и мнения сотрудников через анкетирование о формах, местах и сроках проведения корпоративных мероприятий.  Составить план корпоративных мероприятий.  Организовать корпоративные мероприятия.	Декабрь 2017 г. – февраль 2018 г.  Декабрь 2017 г. – февраль 2018 г.  Декабрь 2017 г.  Согласно плану	Директор Заведующий магазином Бухгалтер  Заведующий магазином  Заведующий магазином Сотрудники	221 000

Обозначим сущность данных мероприятий по выявленным проблемам:

1. Невысокий уровень разноплановой работы руководителей в системе мотивации персонала повышается посредством:

- расширения спектра управленческих функций в области мотивации персонала и делегирования полномочий;

- введения в деятельность руководителей функции выявления и анализа проблемных зон общества в области мотивации труда;

- мотивирования руководителей к прохождению обучения по совершенствованию системы мотивации персонала через участие в

составлении Положения об обучении и переподготовке кадров, составлении личных карьерограмм;

- планирования краткосрочного обучения руководителей в области мотивации персонала с учетом их пожеланий, составления графика обучения;
- обучения руководителей совершенствованию системы мотивации персонала через прохождение краткосрочных курсов.

2. Невысокий мотивационный потенциал системы линейного управления всех подразделений повышается путем введения организационных способов мотивации (мотивирования) персонала:

- участия в делах организации (как правило, социальных);
- перспективы приобрести новые знания и навыки;
- обогащения содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста).

Существует необходимость введения морально-психологических методов мотивирования персонала:

- создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха);
- присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде;
- признание личное и публичное (ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета; за особые заслуги - присвоение почетных званий);
- высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова);
- атмосфера взаимного уважения, доверия.

3. При отсутствии регламентирующих нормативных документов по мотивации сотрудников необходимо создать:

- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Положение о премировании;
- Положение об оплате отпусков и больничных листов;

- Положение, определяющее порядок предоставления материальной помощи;

- Регламенты, определяющие порядок изменения зарплат и компенсаций, утверждения систем премирования.

4. Для решения проблемы неудовлетворенности части персонала заработной платой и стимулирующими выплатами необходимо:

- пересмотреть структуру заработной платы и социальных расходов;
- выделить ключевые группы сотрудников, для которых эффективное стимулирование необходимо в первую очередь;

- определить ожидаемые результаты деятельности для каждой группы и настроить под них параметры и критерии оценки;

- провести оценку сравнительной ценности должностей для организации и рассчитать на ее основе оптимальный размер базового оклада должности;

- определить механизмы расчета заработной платы;

- описать систему стимулирования в небольшом количестве простых и понятных документов, включая один обзорный документ верхнего уровня и подробные регламенты с изложением четких правил оценки.

5. Для разнообразия льгот для работников необходимо ввести:

- программы предоставления материальной помощи;
- льготы (отпуск по уходу за детьми, оплата транспортных расходов, оплата обучения).

6. Удовлетворить возникшую потребность сотрудников в оздоровлении можно через организацию следующих оздоровительных мероприятий за счет предприятия:

- вакцинации против гриппа;
- витаминизации (выдачу сотрудникам витаминов);
- аренды бассейна (раз в месяц) для посещений сотрудников.

Для организации корпоративных мероприятий необходимо:

- выявить интересы и мнения сотрудников через анкетирование о формах, местах и сроках проведения корпоративных мероприятий;
- составить план корпоративных мероприятий;
- организовать корпоративные мероприятия.

Таким образом, комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала магазина «Samsung» затрагивает все выделенные проблемы системы мотивации и позволяет повысить ее эффективность.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала магазина «Samsung»**

Как правило, стимулирование работников осуществляется по таким направлениям, как оплата труда, дополнительные социальные гарантии и льготы, бытовое обслуживание и обучение. Этот подход представляется вполне естественным, т.к. учитывает основные интересы работника в трудовых отношениях.

Современное трудовое законодательство России, устанавливая минимальный набор прав работников и уровень гарантий для них, позволяет участникам трудовых отношений дополнить этот минимум. Такая возможность возникает благодаря сочетанию методов централизованного (государственного), договорного и локального нормативного регулирования.

В соответствии со ст. 9 Трудового кодекса Российской Федерации регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений может осуществляться путем заключения, изменения, дополнения работниками и работодателями коллективных договоров, соглашений, трудовых договоров. Согласно ст. 8 ТК РФ, работодатели принимают локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в пределах своей компетенции в соответствии с трудовым законодательством, коллективными договорами, соглашениями.

При использовании договорного или локального способов регулирования трудовых отношений необходимо помнить, что разного рода соглашения, индивидуальные или коллективные, не могут создавать работнику менее выгодные условия труда по сравнению с теми, которые предусмотрены законодательством. В свою очередь локальные нормативные акты не могут ухудшать положение работников не только по сравнению с законом, но и коллективным договором и социально-партнерскими соглашениями. Условия соглашений и нормы локальных актов, не отвечающие этому правилу, не могут применяться и не обеспечиваются судебной защитой в силу ст. 8 и 9 ТК РФ.

Наиболее сложными, с точки зрения правового регулирования, являются вопросы установления, применения и изменения систем оплаты труда – как в организации в целом, так и в отношении конкретного работника. В соответствии с ч. 2 ст. 135 ТК РФ применяемые работодателем системы оплаты труда, включая размеры тарифных ставок, окладов (должностных окладов), доплат и надбавок компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, системы доплат и надбавок стимулирующего характера и системы премирования регламентируются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством. Заработная плата конкретного работника, согласно ч. 1 ст. 135 и ст. 57 ТК РФ, определяется его трудовым договором и согласуется с действующими у данного работодателя системами оплаты труда. Более того, условие об оплате труда обязательно включается в любой трудовой договор.

Более выгодным для работодателя, с правовой и организационной точек зрения, будет установить систему оплаты труда, издав локальный нормативный акт (положение об оплате труда, премировании и др.)

Любой работодатель в той или иной предусмотренной законом форме должен утвердить применяемую им систему оплаты труда. Если она устанавливается в договорном порядке (посредством коллективного договора

или соглашения), то является результатом коллективных переговоров и договоренности между работодателем и представителями работников. Вместе с тем при отсутствии коллективного договора или соглашения и одновременном принятии работодателем локального нормативного акта система оплаты труда определяется, как правило, по собственному усмотрению работодателя. Учитывая это обстоятельство, более выгодным для работодателя, с правовой и организационной точек зрения, будет установить систему оплаты труда, издав локальный нормативный акт (положение об оплате труда, премировании и др.). Сторонам переговоров зачастую трудно прийти к единому мнению. Кроме того, процедура заключения коллективного договора и соглашений довольно сложна: она предполагает наличие представительных органов работников (профсоюза, совета трудовых коллективов и др.). Установленную таким образом систему сложнее изменить, поскольку любые нововведения в ней зависят от результатов коллективных переговоров. Как указано выше, локальные нормативные акты по вопросам системы оплаты труда работодатель может формировать самостоятельно с учетом его экономических интересов и задач в области стимулирования работников к эффективному труду.

С заключением трудового договора применяемая в целом система оплаты труда приобретает форму индивидуальных условий оплаты труда (условий трудового договора) конкретного работника. Есть ли юридические обоснования для изменения этих условий работодателем? С одной стороны, статья 135 ТК РФ предоставляет работодателю право изменять систему оплаты труда. С другой стороны, согласно ст. 72 ТК РФ, определенные сторонами условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению его сторон, за исключением предусмотренных ТК РФ случаев. Каким образом внести коррективы в трудовые договоры работников, если изменяется система оплаты в целом? Идеальна ситуация, в которой все работники готовы к изменениям в трудовых договорах по соглашению сторон. Однако на практике такое случается далеко не всегда.

В ТК РФ предусмотрено, что условия трудового договора могут быть изменены не только по соглашению сторон, но и в отдельных случаях – по инициативе работодателя, чем обеспечивается его право на изменение системы оплаты труда. Согласно ст. 74 ТК РФ, в случае, когда по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда (изменения в технике и технологии производства, структурная реорганизация производства и пр.), определенные сторонами условия трудового договора не могут быть сохранены, допускается их изменение по инициативе работодателя, за исключением изменения трудовой функции работника. В нашем случае речь может идти об организационных изменениях условий труда или, иными словами, об изменениях в организации системы оплаты труда у работодателя в целом. В свою очередь, часть 1 ст. 135 ТК РФ подразумевает, что условия трудовых договоров о заработной плате «следуют» за системой оплаты труда, действующей у работодателя в целом, и поэтому не могут быть сохранены при ее изменении в установленном порядке. Обратите внимание: изменение условий трудовых договоров по инициативе работодателя проводится по специальной процедуре, предполагающей среди прочего заблаговременное предупреждение сотрудников и их право отказаться от продолжения работы (ст. 74 ТК РФ).

В отличие от условий оплаты труда, условия о дополнительных социально-бытовых гарантиях и льготах не подлежат обязательному включению в трудовой договор.

Помимо формирования разнообразных систем оплаты труда работодатель, используя договорный и локальный методы регулирования, может применять такие средства стимулирования сотрудников, как дополнительные гарантии и льготы в социально-бытовой сфере (добровольное страхование, поддержка семьи и пр.). Выгоднее предусматривать такие условия не в соглашениях по вопросам труда, включая коллективные и трудовые договоры, а в локальных нормативных

актах. При этом, в отличие от условий оплаты труда, условия о дополнительных социально-бытовых гарантиях и льготах не подлежат обязательному включению в трудовой договор. Это позволяет работодателю, как правило, просто и оперативно изменять предусмотренный «социальный пакет» посредством поправок в соответствующий локальный акт, его отмены и (или) принятия нового документа. Вместе с тем необходимо помнить, что, будучи включенными в коллективный или трудовой договор, социально-бытовые гарантии и льготы могут быть изменены только в порядке, предусмотренном законом.

Следует особо остановиться на вопросах так называемого корпоративного обучения. В соответствии со ст. 196 ТК РФ, необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд определяет работодатель. Он же выбирает и формы такой подготовки, а также перечень необходимых профессий и специальностей с учетом мнения представительного органа работников, если таковой имеется. Лишь в отдельных случаях работодатель обязан проводить обучение персонала. В свою очередь, согласно ст. 197 ТК РФ, работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям. Указанное право реализуется путем заключения дополнительного договора между сотрудником и работодателем (ученический договор).

Можно сделать вывод о том, что для работника такое обучение является, за исключением некоторых случаев, дополнительной льготой. При этом и сам работодатель обычно заинтересован в качественной подготовке персонала. В правовом регулировании обучения на локальном уровне решающее значение имеет ученический договор – разумеется, грамотно составленный. По ст. 198 ТК РФ, он является дополнением к трудовому договору. Согласно ст. 199 ТК РФ, ученический договор должен содержать: наименование сторон; указание на конкретную профессию, специальность, квалификацию, приобретаемую учеником; обязанность работодателя

обеспечить сотруднику возможность обучения в соответствии с ученическим договором; обязанность работника пройти обучение и в соответствии с полученной профессией, специальностью, квалификацией проработать по трудовому договору в течение срока, установленного в договоре ученическом; срок ученичества; размер оплаты в этот период. Кроме того, в нем могут присутствовать и другие условия, определенные соглашением сторон.

Составляя трудовой договор, необходимо тщательно продумать права и обязанности сторон в ходе обучения и по его окончании, включая обязанности работника учиться добросовестно и отработать у работодателя определенное время после завершения обучения. Одновременно следует предусмотреть и четкие условия его расторжения, в том числе в случае нарушения обязательств каждой из сторон. Согласно ст. 207 ТК РФ, если по окончании обучения работник свои обязанности не выполняет, он должен будет возместить работодателю расходы на подготовку. В ученический договор можно включить аналогичное условие, касающееся самого периода обучения.

Подводя итог, следует отметить, что правильная реализация норм трудового законодательства при построении корпоративных систем стимулирования персонала во многом способствует снижению правовых и финансовых рисков работодателя в данной сфере. Для реализации предложенных мероприятий будут усовершенствованы и созданы: Правила внутреннего трудового распорядка; Положение о премировании; Положение об оплате отпусков и больничных листов; Положение, определяющее порядок предоставления материальной помощи; регламенты, определяющие порядок изменения зарплат и компенсаций, утверждения систем премирования.

### 2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала магазина «Samsung»

Мероприятия по совершенствованию системы мотивации должны подкрепляться финансовой поддержкой. Смета на предполагаемые расходы составляет 671 000 руб. (табл. 20).

Таблица 20 - Смета на реализацию мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала магазина «Samsung»

Мероприятие	Стоимость
обучение руководителей	150 000 руб.
приобретение витаминов	10 500 руб.
вакцинация против гриппа	40 500 руб.
аренда бассейна	90 000 руб.
призовой фонд для корпоративных мероприятий	80 000 руб.
увеличение фонда заработной платы	300 000 руб.
итого:	671 000 руб.

Наличие четко обозначенных критериев результативности и ориентиров действий предлагаемых мероприятий создаст благоприятные условия для повышения самоуправляемости каждого сотрудника и организации в целом.

Оценка эффективности системы мотивации персонала включает в себя два вида оценки. Это, с одной стороны, оценка экономической эффективности (производительность, себестоимость, рентабельность, качество труда персонала), а с другой - оценка социальной эффективности (приверженность персонала своей компании, настрой работников на работу с высокой отдачей в ее интересах, степень удовлетворения основных потребностей работников).

Социальная эффективность мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений. Для анализа социальных эффектов чаще всего используют методы устного и письменного опроса, цель которых – выявить степень

удовлетворения персонала существующей социальной политикой в организации.

К числу позитивных социальных эффектов можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня за счет дополнительного к заработной плате вознаграждения и необходимых социальных услуг;

- повышение материальной заинтересованности в результатах своего труда;

- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;

- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику и способы достижения максимальных продаж или реализации услуг, график и интенсивность работы;

- повышение благоприятного социально-психологического климата за счет:

- а) создания сплоченных команд, объединенных общим делом, целью и задачами и основанных с учетом личных симпатий, пожеланий персонала;

- б) возможности для коммуникации, информированности, относительной бесконфликтности отношений с руководством и коллегами и пр.;

- снижение текучести кадров за счет повышения общего уровня мотивации в организации;

- привлечение рядовых работников – консультантов и др. к участию в управлении организацией;

- повышение корпоративного духа и совершенствования имиджа организации.

В новой системе мотивации персонала организации все сбалансированные показатели должны соответствовать функциям, за

которые отвечают структурные подразделения, управляющие мотивацией персонала:

1. Реализация политики управления персоналом (ответственный – администрация магазина «Samsung»).

Показателем результативности в данном случае являются рейтинг удовлетворенности руководителей работой персонала и количество реализованных в организации стратегических проектов.

2. Организация труда персонала и мотивация (ответственный - администрация магазина «Samsung»).

Показатели результативности:

- средний размер заработной платы по категориям. Он должен быть конкурентоспособным, что подтверждается уровнем текучести кадров;
- средний размер компенсаций и социальных льгот;
- отклонение среднесписочной численности персонала от плановой;
- отклонение фонда оплаты труда от бюджета;
- реализация товаров в расчете на одного сотрудника (руб./чел.).

3. Обеспечение потребности в персонале (ответственный - администрация магазина «Samsung»).

Показатели результативности:

- рейтинг привлекательности торгового предприятия как работодателя на рынке труда;
- процент внутреннего заполнения вакансий;
- процент сотрудников, принятых в соответствии с заявками руководителей структурных подразделений;
- средние расходы на найм одного работника.

4. Управление составом сотрудников (ответственный - администрация магазина «Samsung»).

Показатели эффективности:

- средний возраст сотрудников;
- образовательный уровень;

- средний стаж работы;
- коэффициент текучести (по категориям персонала);
- отношение уволенных по собственному желанию или за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочному числу работников;
- планирование предстоящих увольнений;
- определение мотивационной структуры текучести кадров (работники заполняют анкеты, в которых указывают причины увольнения, с ними проводятся итоговые собеседования; полученные данные систематизируются и анализируются; на их основе планируются мероприятия по управлению текучестью персонала);
- оценка структуры персонала (стаж, образование, пол, возраст) в динамике (с учетом приемов, переводов, увольнений);
- разработка системы мероприятий, направленных на омоложение кадрового состава.

5. Адаптация персонала (ответственный - администрация магазина «Samsung»).

Показатели эффективности:

- процент уволившихся работников со стажем менее 3 лет;
- процент сотрудников, довольных проводимыми социальными программами.

6. Развитие персонала (ответственный - администрация магазина «Samsung»).

Показатели эффективности:

- процент сотрудников, включенных в оперативный и стратегический кадровый резерв (в идеале их количество должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом);
- процент уволившихся из числа кадрового резерва (в идеале - нулевой, т. к. подготовка резервистов связана со значительными финансовыми затратами, соответственно их увольнение влечет материальные и временные потери);

- процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва;
- процент текучести кадров среди работников с высоким потенциалом;
- доля тех, кто вносит рационализаторские предложения (чем она больше, тем лучше, т. к. это позволяет совершенствовать технологию производства);
- количество сотрудников с индивидуальными карьерограммами.

7. Оценка персонала (ответственный - администрация магазина «Samsung»).

Показатели эффективности:

- процент специалистов, прошедших аттестацию;
- количество работников, которые прошли психофизиологическую диагностику (по категориям).

8. Обучение персонала (ответственный - администрация магазина «Samsung»).

Показатели эффективности:

- процент тех, кто прошел обучение (по видам курсов);
- средний объем затрат на развитие одного человека (по категориям).

9. Развитие корпоративной культуры (ответственный - администрация магазина «Samsung»).

Показатели эффективности:

- уровень удовлетворенности состоянием организационной культуры;
- коэффициент стабильности кадров - отношение доли персонала со стажем работы на предприятии от пяти лет и более к общему числу сотрудников.

Общими критериями экономической эффективности могут быть следующие:

- срок окупаемости затрат на персонал;
- размер прироста доходов;
- минимизация текущих затрат;
- максимизация прибыли;

– минимизация издержек выпускаемой продукции за счет затрат на персонал.

Для расчета экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала остановимся на основных обобщающих показателях:

- чистый доход;
- валовой выручке;
- индексе прибыльности.

Из данных бухгалтерской отчетности за 2016 г. получены следующие цифры:

Валовая выручка – 8 212 000 руб.

Затраты – 6 985 000 руб.

Чистая прибыль – 1 227 000 руб.

По формуле 1 вычислим, какой % валовой выручки превращается в чистую прибыль:

$$\text{Чистая прибыль (год)} / \text{Валовая выручка} \quad (1)$$

Расчеты:

$$1\,227 / 8\,212 = 0,15$$

$$0,15 \times 100 \% = 15 \%$$

Из полученных данных можно предположить, что при постоянных общих издержках 15 % валовой выручки превращаются в чистый доход.

По формуле 2 становится возможным вычислить период окупаемости (Токуп.):

$$\text{Токуп. (в годах)} = \text{Затраты на мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала} / \text{Чистая прибыль в год} \quad (2)$$

Расчеты:

$$\text{Токуп.} = 671\,000 / 1\,227\,000 = 0,55 \text{ (лет)}$$

$$0,55 \times 12 \text{ мес.} = 6,5 \text{ мес.}$$

Полученный срок окупаемости мероприятий по совершенствованию системы мотивации менее одного года, следовательно, дисконтированный доход вычислять не надо.

Воспользуемся формулой 3 для вычисления чистого дохода (NPV) от внедрения запланированных мероприятий за год:

$$NPV = \text{Чистая прибыль в год} - \text{Затраты на мероприятия} \quad (3)$$

Расчеты:

$$NPV = 1\,227\,000 - 671\,000 = 556\,000 \text{ руб.}$$

Расчеты экономической эффективности показали, что чистый доход (NPV > 0) положительный. Показатель поступлений больше, чем необходимо для покрытия издержек.

Несмотря на то, что чистый доход за год после внедрения мероприятий составит 556 000 руб., а это число меньше, чем показатель дохода до внедрения мероприятий, реализация запланированных мероприятий поможет поднять существующую систему мотивации на новый качественный уровень, положительно повлиять на эффективность труда сотрудников, что значительно улучшит технико-экономические показатели (увеличение объема продаж, привлечение новых клиентов, получение наибольшей прибыли), за счет чего произойдет повышение чистого дохода до предыдущих показателей и выше в течение года.

Вычислим индекс прибыльности (PI) по формуле 4:

$$PI = \text{Чистая прибыль} / \text{Затраты} \quad (4)$$

Расчеты:

$$PI = 1\,227\,000 / 671\,000 = 1,82 \text{ руб.} = 182 \%$$

Индекс прибыльности (PI) равен 182 %, т.е. на каждый вложенный рубль придется 1,82 рублей прибыли, значит, мероприятия можно считать окупающимися.

Грамотная оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала организации позволит избежать отрицательных экономических и социальных последствий их реализации.

## **Выводы по 2 главе**

Для повышения эффективности деятельности предприятия необходимо спланировать и осуществить мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала.

Предлагаемые руководству магазина «Samsung» мероприятия относятся к материальной и нематериальной мотивации сотрудников. В основе перехода системы мотивации персонала на новый качественный уровень необходимо создание, прежде всего, социальной политики организации и подсистемы морального стимулирования.

Комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала магазина «Samsung» затрагивает все выделенные проблемы системы мотивации и позволяет повысить ее эффективность.

Реализация данных рекомендаций позволит улучшить условия труда для персонала, повысить их мотивацию на достижение общих целей организации, что подтверждается расчетами социально-экономической эффективности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе представлены сущность, содержание и соотношение понятий мотивации и результативности. Определяется смысл мотивов, раскрываются процессы формирования и использования мотивов, показывается механизм мотивации в социально-экономических организациях.

На примере магазина «Samsung» раскрывается совершенствование системы мотивации персонала в организации.

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно, меняется соотношение стимулов и потребностей, с которыми связана мотивация.

Знание и использование всего многообразия стимулов дает возможность руководителю создать систему мотивации персонала с учетом особенностей организации и индивидуального подхода к работникам.

Система мотивации персонала – гибкая, динамичная область, которая играет ключевую роль в развитии бизнеса. Это направление, которое должно постоянно корректироваться, изменяться, выстраиваться в соответствии с целями, этапом развития компании, ситуацией на внешнем рынке и многими другими факторами. Поддерживать эту динамичную систему в работоспособном состоянии, дающем оптимальный эффект позволяет регулярный анализ состояния системы.

Раскрытые теоретические аспекты системы мотивации персонала послужили основой для анализа существующей системы мотивации персонала магазина «Samsung».

По данным общей характеристики на сегодняшний день магазин можно считать одним из наиболее перспективных в масштабах города.

Анализ существующей системы мотивации персонала помог дать оценку деятельности руководящего состава в совершенствовании системы мотивации персонала, выявить проблемы:

- 1) наличие команды не очень опытных управленцев;
- 2) отсутствие методов мотивирования сотрудников;
- 3) отсутствие регламентирующей документальной базы для мотивации сотрудников;
- 4) отсутствие эффективной процедуры оценки результатов деятельности работников;
- 5) отсутствие разнообразия льгот для работников;
- 6) неудовлетворенная потребность сотрудников в оздоровительных и корпоративных мероприятиях.

Для повышения эффективности деятельности торгового предприятия руководству были предложены мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала. Предлагаемые мероприятия относятся к материальной и нематериальной мотивации сотрудников. В основе перехода системы мотивации персонала на новый качественный уровень необходимо создание, прежде всего, социальной политики организации и подсистемы морального стимулирования.

Реализация данных рекомендаций позволит улучшить условия труда для персонала, повысить их мотивацию на достижение общих целей организации. Систематизируя вышесказанное, можно утверждать, что задачи, поставленные в данном исследовании, решены, цель достигнута.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова, С.В. Мотивация и стимулирование труда персонала [Текст]// Проблемы современной экономики: материалы II Междунар. науч. конф. - Челябинск: Два комсомольца, 2012. - С. 149-153.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]/ Т.Ю. Базаров. – М. : Академия, 2014. – 224 с.
3. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом [Текст]/ Р.Р. Байтасов. – СПб. : Феникс, 2014. – 352 с.
4. Башмаков, В.И. Управление социальном развитием персонала [Текст]/ В.И. Башмаков, Е.В. Тихонова. – М. : Академия, 2014. – 240 с.
5. Биктяков, К.С. Адаптивность системы управления персоналом [Текст]/ К.С. Биктяков. – М. : Спутник, 2013. – 244 с.
6. Бычков, В.Д. Управление персоналом [Текст]/ В.Д. Бычков. – М. : Инфра-М, 2013. – 240 с.
7. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]/ В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2014. – 96 с.
8. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 688 с.
9. Волков, О. И. Экономика предприятия [Текст] : учебник / под ред. О. И. Волкова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 416 с.
10. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ Б.М. Генкин. – М. : Инфра-М, 2013. – 464 с.
11. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Текст]/ А.В. Дейнека. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
12. Кибанов, А.Я. Основы управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2014. – 448 с.
13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов. – М. : КноРус, 2015. – 208 с.

14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – М. : ДРОФА, 2014. – 240 с.
15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Курсовые проекты, выпускная квалификационная работа [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2014. – 416 с.
16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : Инфра-М, 2014. – 304 с.
17. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом [Текст]/ А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – М. : Инфра-М, 2013. – 432 с.
18. Коваленко, Г. Российские предприниматели в инновационном бизнесе [Текст] / Г. Коваленко, А. Пономаренко, Г. Семенцева // Российский экономический журнал. - 2009. - №4. – С. 19.
19. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2012. - № 4 (4). – С. 80-83.
20. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом [Текст]/ Е.Б. Колбачев. – М. : Феникс, 2014. – 384 с.
21. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом [Текст]/ В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко, А.А. Соломатин. – М. : Юрайт, 2014. – 480 с.
22. Коробкина, М.А. Анализ и совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала разных категорий [Текст]/ М.А. Коробкина, Ю.И. Бойко // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 246-250.
23. Корзенко, Н.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст]/ Н.И. Корзенко // Т.В. Тимакова. – 2015. – № 1 (356). – С. 124 – 126.
24. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом [Текст]/ Е.В. Куприянчук. – М. : Инфра-М, 2013. – 256 с.

25. Литвинюк, А.А. Управление персоналом [Текст]/ А.А. Литвинюк. – М. : Юрайт, 2013. – 448 с.
26. Лукашевич, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Лукашевич. – М. КноРус, 2014. – 222 с.
27. Маслова, В.М. Управление персоналом [Текст]/ В.М. Маслова. – М. : Юрайт, 2015. – 496 с.
28. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий [Текст]/ Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М. : Дашков и Ко, 2015. – 344 с.
29. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]/ Е.Б. Моргунов. – М. : Юрайт, 2015. – 562 с.
30. Мотивация и стимулирование персонала: основные различия [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/65814-qqq-15-m12-motivatsiya-i-stimu lirovanie-personala> (дата обращения 14.01.2017 г.).
31. Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала / А.Г. Шмаков, А.В. Топоркова // Вестник Челябинского государственного университета, 2013. - № 3 (294). – С. 103-106.
32. О некоторых методологических принципах мотивации трудовой деятельности персонала [Текст]/ Б. Прошкин, Е. Моргунов, Г. Базарова // Управление персоналом, 2009. - № 23. – С. 18-24.
33. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М. : Юрайт, 2014. – 532 с.
34. Парабеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников [Текст]/ А. Парабеллум. – СПб. : Питер, 2014. – 208 с.
35. Петренко, Е.П. Материальное стимулирование – ключевой фактор управления мотивацией [Текст]/ Е.П. Петренко, Т.П. Хрипкова, Т.А. Сентябова // Клиническая лабораторная диагностика. - 2016. - № 9. - С. 22-23.

36. Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность [Текст] / Ф.П. Половцева. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 224 с.
37. Понятие мотивации трудовой деятельности / Г.И. Коноплева // Альманах современной науки и образования. Тамбов: Грамота, 2014. - № 7. - С. 76-79.
38. Рассадин, В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала [Текст] / В.В. Рассадин // Труд и социальные отношения. - 2014. - № 3. - С. 53-59.
39. Самыгин, С.А. Управление персоналом [Текст]/ С.А. Самыгин. – М. : Феникс, 2014. – 288 с.
40. Тебекин, А.В. Управление персоналом: учеб. пособие [Текст]/ А.В. Тебекин. – М. : Юрайт, 2015. – 182 с.
41. Теория организации [Текст] / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М. : Юрайт, 2014. – 480 с.
42. Ткаченко, Д.А. Торговый персонал [Текст]/ Д.А. Ткаченко. – СПб. : Феникс, 2013. – 160 с.
43. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]/ В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М. : РАНХиГС, 2013. – 128 с.
44. Управление персоналом. Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 68 с.
45. Управление персоналом. Теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 64 с.
46. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом [Текст]/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 60 с.
47. Филиппова, Л.В. Мотивация трудовой деятельности персонала [Текст]/ Л.В. Филиппова // Молодой ученый. - 2013. - №1. - С. 201-203.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Анкета по оценке удовлетворенности мотивации персонала

*Уважаемый коллега!*

*С целью изучения удовлетворенностью мотивации персонала в магазине Samsung просим Вас заполнить анкету.*

*Анкета состоит из нескольких серий вопросов. Просим Вас поставить в графе напротив выбранного ответа любой знак. Анкета анонимная. Просим быть искренними. Спасибо за сотрудничество.*

*Обратите внимание на сокращение: ЗО – затрудняюсь ответить!*

#### Общие сведения:

**Пол:**

- мужской
- женский

**Возраст:**

- менее 25
- 25-35 лет
- более 35 лет

**Стаж работы на предприятии:**

- мене 6 месяцев
- от 6 месяцев до 2-х лет
- более 2-х лет

**Образование:**

- среднее
- незаконченное высшее
- высшее

**Структурное подразделение:**

- административно-управленческий сектор
- торгово-оперативный сектор
- вспомогательный сектор
- младший обслуживающий персонал

<i>Вопрос</i>	<i>ответ</i>	
Имеете ли вы четкое представление о магазине в целом?	Да	
	Нет	
	З.О.	
Я знаю цель нашего магазина	Да	
	Нет	
	З.О.	
Я считаю, что информация о деятельности магазина для меня доступна	Да	
	Нет	
	З.О.	
Сотрудникам нашего структурного подразделения нравится находиться в коллективе, участвовать в совместных делах, проводить вместе свободное время	Да	
	Нет	
	З.О.	
Моя работа негативно влияет на мою личную жизнь	Да	

	Нет	
	3.0.	
Я считаю, что оплата труда соответствует объему выполняемой работы	Да	
	Нет	
	3.0.	
Я удовлетворен оснащенностью своего рабочего места	Да	
	Нет	
	3.0.	
В нашем подразделении существует справедливое распределение благ и льгот	Да	
	Нет	
	3.0.	
Я четко представляю круг своих должностных обязанностей	Да	
	Нет	
	3.0.	
Главный принцип работы руководителя нашего предприятия «Хвали при всех, ругай наедине».	Да	
	Нет	
	3.0.	
Я прилагаю все усилия к осуществлению общей цели	Да	
	Нет	
	3.0.	
В нашем подразделении существует полная взаимозаменяемость	Да	
	Нет	
	3.0.	
Я являюсь членом единой команды, с моим мнением считаются	Да	
	Нет	
	3.0.	
Передо мной ставятся конкретные задачи	Да	
	Нет	
	3.0.	
Руководитель нашего подразделения предоставляет мне достаточную свободу действий	Да	
	Нет	
	3.0.	
Я замечаю, что существует расхождение между словами руководителя подразделения и его практическими делами	Да	
	Нет	
	3.0.	
Меня удовлетворяет существующая система обучения, подготовки и повышения квалификации	Да	
	Нет	
	3.0.	
Я считаю нормальными задержки вне рабочего графика при наличии срочной работы	Да	
	Нет	
	3.0.	
В коллективе нашего подразделения достаточно часто возникают конфликты	Да	
	Нет	
	3.0.	
Я считаю, что при поступлении на работу у всех претендентов имеются равные возможности	Да	
	Нет	
	3.0.	
Моя инициатива поощряется	Да	
	Нет	
	3.0.	

Для нашего отдела характерны неформальные, доверительные отношения	Да	
	Нет	
	З.О.	
Я имею полную информацию о событиях, происходящих на предприятии	Да	
	Нет	
	З.О.	
Я отчетливо представляю свое продвижение по службе	Да	
	Нет	
	З.О.	
Я испытываю потребность в повышении квалификации	Да	
	Нет	
	З.О.	
Меня устраивает уровень заработной платы	Да	
	Нет	
	З.О.	
Я полностью реализую свои возможности	Да	
	Нет	
	З.О.	
Руководитель учитывает сложившиеся отношения в коллективе, старается их улучшить	Да	
	Нет	
	З.О.	

Какие льготы Вы бы еще хотели получать в дополнение к заработной плате?

Дополнительные льготы	
медицинское обслуживание (стоматологические услуги)	
премии	
льготы для не курящих (3 дня оплачиваемого отпуска)	
абонемент в спортклуб (тренажерный зал)	
оплата проезда по работе (до работы)	
достойная (адекватная) заработная плата	
льготные путевки	
оплата сверхурочной работы (переработки)	
бесплатные обеды	
санаторно-курортное лечение	
абонемент в ночной клуб	
возможность получения ссуды (на покупку квартиры)	
оплата сотового телефона	
оплата за вредность	
отдых на базах отдыха	
обучение	
поощрение инициативы	
все положенные по закону социальные льготы	
билеты на концерты	
бесплатное обучение работе на ПК	

Для меня было бы важным поощрение за особые достижения в виде:

Дополнительные льготы	
Премии	
Дополнительное обучение	
Путевки	
Продвижение вверх по служебной лестнице	
Стажировки в аналогичных компаниях	
Билеты на концерты, организованные холдингом	
Корпоративный отдых	
Билеты в развлекательные учреждения	
Признание окружающих	
Благодарность	
Одобрение, похвала	
Сувениры, подарки	
Название должности	
Обед в ресторане наедине с директором холдинга	
Доска почета	
Статьи в газетах	

*Спасибо за ответы!*

## Методика оценки ответов анкетированных

Вопросы, предложенные сотрудникам для обсуждения оценивались по двум системам оценки:

- по пятибальной шкале;
- по шкале: согласен, не согласен, затрудняюсь ответить.

В первом блоке вопросов постановка вопросов была видоизменена с целью конкретизации ответов – да, нет, не знаю.

В опросный лист был включен вопрос о принадлежности сотрудника к определенной структуре. С целью сохранения анонимности маленькие структурные подразделения были объединены в близкие по роду деятельности структуры.

В опрос входило несколько блоков вопросов. В первом блоке «Удовлетворенность работой» исследовались:

- оценка рабочего места (оснащенность, режим работы);
- оценка системы оплаты труда (оплата, премии);
- социальные гарантии;
- другие виды стимулирования труда.

Второй блок вопросов предполагал ответы на вопросы, оценивающие работу администрации. Предметом исследования стали:

- оценка деятельности организации;
- оценка деятельности руководителя подразделения;
- удовлетворенность принципами и политикой в структурном подразделении;
- четкая постановка задач.

Третий блок вопросов «Развитие потенциала работников» содержал вопросы о:

- возможности продвижения по службе;
- потребности в обучении и совершенствовании.

В четвертом блоке исследовался психологический климат в коллективе, а именно:

- отношение со стороны руководства;
- отношения в коллективе;
- рабочая обстановка;
- доступность информации (информированность);
- равные возможности.

Для получения наиболее достоверных ответов вопросы в анкете были перемешаны из разных блоков исследования и представляли собой совершенно не связанные между собой комбинации.

## ГЛОССАРИЙ

*Мотивы* - это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

*Мотивация* – побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой – отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы.

*Мотивация труда* – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

*Мотивирование* - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

*Потребности* - это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

*Система мотивации персонала* - это совокупность мероприятий, проводимых руководителем и направленных на побуждение сотрудников на эффективное выполнение ими своих функциональных обязанностей.

*Стимул* – физический агент (раздражитель), воздействующий на орган чувств (рецептор).

*Управление персоналом организации* – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

*Человеческие ресурсы* - понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для

воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

*Экономическая эффективность* - результативность производства, соотношение между результатами хозяйственной деятельности и затратами труда.