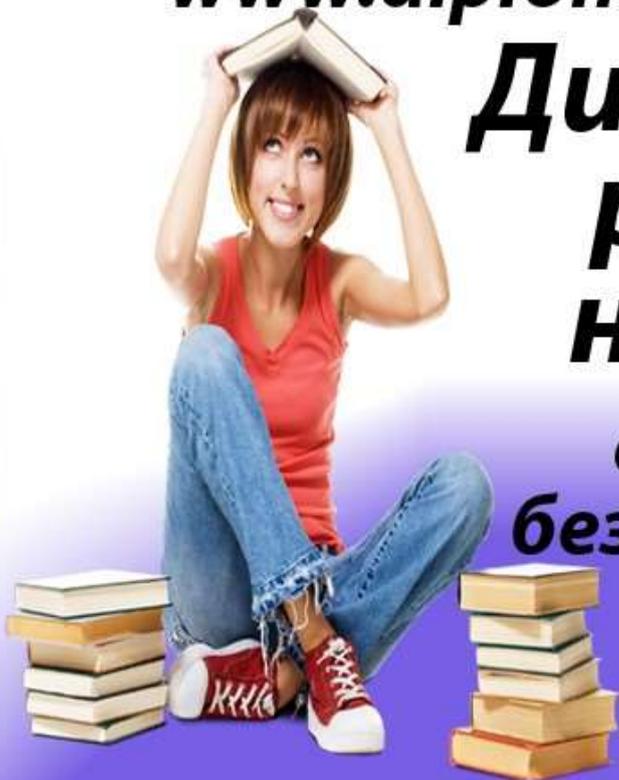


[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)

# **Дипломные работы на заказ**

**от автора  
без предоплаты**



Тема: Управление мотивацией персонала предприятия в интернет - магазине

Серебро

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	7
1.1 Сущность мотивации персонала на предприятии .....	7
1.2 Основные способы мотивации персонала на предприятии.....	18
1.3 Показатели эффективности управления мотивацией персонала на предприятии .....	26
ГЛАВА 2 ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ «СЕРЕБРО».....	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности интернет-магазина «Серебро» .....	33
2.2 Кадровая политика и мотивация персонала интернет-магазина «Серебро»	42
ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ «СЕРЕБРО».....	55
3.1 Проблемы и возможности улучшения мотивации персонала интернет-магазина «Серебро» .....	55
3.2 Мероприятия по улучшению мотивации персонала интернет-магазина «Серебро».....	65
3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий .....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	86
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	90

## ВВЕДЕНИЕ

Управление людьми имеет важное значение для предприятий всех форм собственности, не исключением являются коммерческие организации. От того, насколько эффективно построена система управления кадрами, особенно система мотивации персонала, зависит высокая эффективность трудовой деятельности, а это напрямую влияет на показатели прибыльности, доходности и рентабельности компании. Слабая мотивация трудовой деятельности способствует снижению производительности и вызывает высокую текучесть кадрового потенциала, а это все увеличивает расходы на подбор и поиск новых специалистов для организации.

Вопрос мотивации относится к разряду вечных. Принимая во внимание глобализацию, особенности экономического и функционального развития компаний, время мотивации, базирующейся лишь на денежном поощрении, уходит в прошлое. Поэтому так необходимо сейчас знание классических, с точки зрения развития, моделей мотивации. Однако не следует забывать, что слепое применение любой, даже очень гениальной системы, редко приносит пользу. Все должно применяться с умом и с пониманием «а зачем, для чего».

Следует отметить, что ежегодно в России банкротятся около 30% предприятий[32], причины могут быть самыми разными, в любом случае, слабая кадровая политика и мотивация персонала, являются одной из причин снижения финансовых показателей компании. В связи с этим, эффективная система мотивации персонала, является залогом успеха любой коммерческой организации.

Актуальность темы исследования объясняется тем, что достаточно сложно руководителям предприятий и кадровым службам, определить, чем можно заинтересовать сотрудников, какие цели они перед собой ставят, какие способы мотивации наиболее эффективны и позволят повысить морально-психологический климат в коллективе. Отделу персонала необходимо

постоянно заниматься изучением особенности потребностей работающих для того, чтобы создавать для них мотивационное поле, позволяющее им активизировать свою работу.

В связи с изложенной выше актуальностью, целью выпускной квалификационной работы является: разработка мероприятий, направленных на повышение мотивации персонала объекта исследования. Для достижения указанных целей, в процессе написания работы необходимо решить следующие задачи: рассмотреть теоретические аспекты управления мотивацией персонала на предприятии; дать оценку управления мотивацией в анализируемой организации; разработать проект мероприятия, направленный на повышение мотивации персонала и оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является- предприятие интернет –магазин «Серебро». Предмет исследования- система мотивации персонала на предприятии интернет–магазин «Серебро». Информационной базой исследования явились учебные пособия, статьи по изучаемой проблематике исследования, данные статистической отчетности предприятия. Проблематикой изучения мотивации труда на предприятии занимались множество отечественных и зарубежных авторов, наиболее известными из них являются:

Алексеев А. Д., Алавердов А.Р. Беляцкий Н.П., Быкадоров В. А., Велесько С.Е., Дятлов В. А., Десслер Гари, Егоршин А.П., Захаров Д.К., Зайцев Г.Г., Иванцевич Дж. М., Ивановская Л. В., Кибанов А. Я., Кабушкин Н.Н., Кнорринг А.И., Кочеткова А.И., Кравченко А.И., Лобанов А.А. , Маслов Е.В., Питер Ройш, Пихало В. Т., Свистунов В. М. , Шеметов П.В. и другие.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, заключения, списка использованных источников и приложения. Основная часть состоит из трех глав, первая является теоретической, в ней рассматривается сущность мотивации персонала на предприятии, основные способы мотивации персонала и показатели эффективности управления мотивацией персонала на предприятии. Вторая и третья главы являются

практическими. Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика объекта исследования; проведен анализ кадровой политики и мотивации персонала интернет-магазина «Серебро». В третьей главе работы рассмотрены основные проблемы и возможности улучшения мотивации персонала интернет-магазина «Серебро»; предложены мероприятия по улучшению мотивации персонала интернет-магазина «Серебро»; оценена экономическая эффективность предложенных рекомендаций.

Практическая значимость исследования: предложенные рекомендации могут быть применены на практике анализируемого предприятия. В процессе написания бакалаврской работы применялись различные методы, в частности: методы факторного анализа, диалектический, комплексный, формально-логический, социологический и другие.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1 Сущность мотивации персонала на предприятии

Задачей руководителя на любых уровнях управления является достижение целей организации. Однако, для того, чтобы сотрудник эффективно подключился к решению той или иной задачи, необходимо хорошо знать и понимать, что движет им и побуждает к действиям, и вообще к чему он стремится, выполняя определенную работу, и стремится ли вообще. Все люди работают ради чего-то: слава, власть, деньги, есть и те, кто просто любит свою работу, или «я как все». Вот как раз эти и многие другие обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности, называются мотивами, а их применение – мотивацией. На сегодняшний день известно множество моделей мотивации, которые ложатся в основу формирования систем мотивации компаний. Наиболее известные и популярные из них - это содержательные теории мотивации по Маслоу, Вруму, МакКлелланду и Герцбергу.[23] [24] Рассмотрим кратко каждую из них.

1) Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу. Абрахам Маслоу - один из первых бихевиористов (от англ. behaviour - поведение). Родился в 1908г. в Нью Йорке в семье бедных, неграмотных иммигрантов из Царской России. Тем не менее получил хорошее образование и воплотил мечту своего отца - стал известным и богатым человеком: президентом Ассоциации социальной психологии, и Отделения эстетики. В современном мире Маслоу больше помнят, как врача-психолога, создавшего знаменитую пирамиду иерархии потребностей, рисунок 1.1. По сути он предположил, что все потребности людей подобны животным инстинктам. Врожденные или приобретенные - их все можно разделить по приоритетам и построить иерархию.



Рисунок 1.1.- Иерархия потребностей по Маслоу[23]

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей (потребность в стабильности, постоянном жилье, материальной обеспеченности и т.п.) в общем и целом уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к какой-либо социальной группе или классу, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки, любовь.

4. Потребности в уважении, признании включают потребности как в самоуважении, так и уважении со стороны окружающих, признании личных достижений, компетентности, опыта, статуса.

5. Потребности самовыражения - потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Первые четыре фундаментальные ступени - это потребности, которые вызваны недостатком чего-либо (сна, друзей, уважения, денег и т.п), и только пятая ступень - созидательная - полна идей, творчества и развития. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен. Рассмотрим как это можно применить на практике.

Для начала руководителю нужно понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей, и нужно тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации в целом (например: поощрить одного сотрудника, удовлетворив его потребность в уважении, или поговорить по душам с другим - удовлетворив его потребность в защищенности и приобщенности, и т.п.). Однако следует помнить, что со временем эти потребности меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время.[23]

2) Теория ожидания Виктора Врума. Виктор Врум родился в 1932 году в Канаде. В 1955 году он получил степень магистра в МакГилльском университете, затем степень доктора философии в Университете штата Мичиган. Преподавал в Мичиганском университете, Университете Пенсильвании и Технологическом институте Карнеги. Позже назначен профессором кафедры организации и менеджмента Джона Серла; кроме того, он становится профессором психологии школы менеджмента Йельского университета. В это же время ученый активно консультирует ряд крупных компаний. Главный вклад Врума заключается в исследовании мотивации на рабочем месте, изучении стилей лидерства и возможностей для принятия решений.

Впервые Врум изложил свою теорию в книге «Труд и мотивация» (1964). Теория ожиданий говорит о том, что не только наличие у человека потребности определяет мотивацию к достижению цели. Важным условием является ожидание человеком того, что выбранный им тип поведения и предпринимаемые действия действительно приведут к получению желаемого. Например, человек хочет устроиться на хорошо оплачиваемую работу. Для этого он поступает в престижный ВУЗ, так как ожидает, что диплом поможет ему достичь этой цели. Врум, в своей теории ожиданий, выделяет три ключевых фактора влияющих на мотивацию:[37]

1. Затраты труда - Результат, т. е. ожидание того, что затраченные усилия приведут к желаемому результату (Фактически кратковременная надежда на то, что определенные действия обеспечат конкретный результат. Может варьироваться от нулевого значения, когда человек абсолютно уверен, что за определенным действием не последует нужный результат; до единицы — человек убежден, что конкретное действие непременно даст ожидаемый результат).

2. Результат - Вознаграждение, т. е. ожидание того, что достижение результата будет вознаграждено.

3. Валентность, т. е. ожидание того, что вознаграждение будет ценным. (Если результаты, которых можно добиться хорошей работой и прилагаемыми усилиями, неинтересны человеку, его мотивация находится на низком уровне; валентность отрицательная. Напротив, ценные для индивида результаты создают сильную мотивацию, и, валентность будет положительной. Если же человеку безразлично, достигнет ли он результата, валентность нулевая). Модель Врума очень легко можно представить в виде формулы, рисунок 1.2.[37]

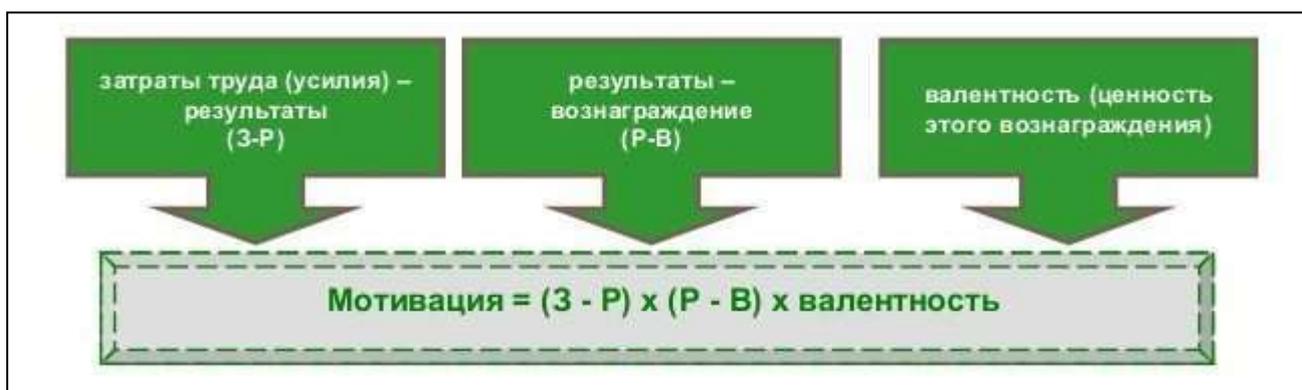


Рисунок 1.2- Модель Виктора Врума[37]

Как и любая формула, формула мотивации Врума подчиняется элементарным математическим законам. Чем больше значение каждого множителя, тем выше результат, то бишь мотивация. Однако если хотя бы один из них равен нулю, то и в результате получите нулевую мотивацию.

Для менеджеров эта модель полезна: раз мотивация тесно связана с вознаграждением, они могут целенаправленно стимулировать высокую отдачу подчиненных, предлагая в качестве награды те материальные или иные поощрения, которые они ценят выше всего. Для этого менеджерам, потребуется провести дополнительные исследования, чтобы как можно больше узнать, чем заинтересовать того или иного работника. [37]

3) Теория справедливости Адамса. Еще одна довольно распространенная процессуальная теория мотивации, это теория справедливости, еще ее называют теорией равенства. Джон Стейси Адамс, психолог, изучавший поведение и рабочую среду, выдвинул свою теорию справедливости в

мотивации труда в 1963 году. В основе теории находится утверждение, что люди всегда субъективно оценивают соотношение между полученным вознаграждением и затраченными усилиями. Более того всегда сравнивают его с вознаграждением других работников, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение, рисунок 1.3.

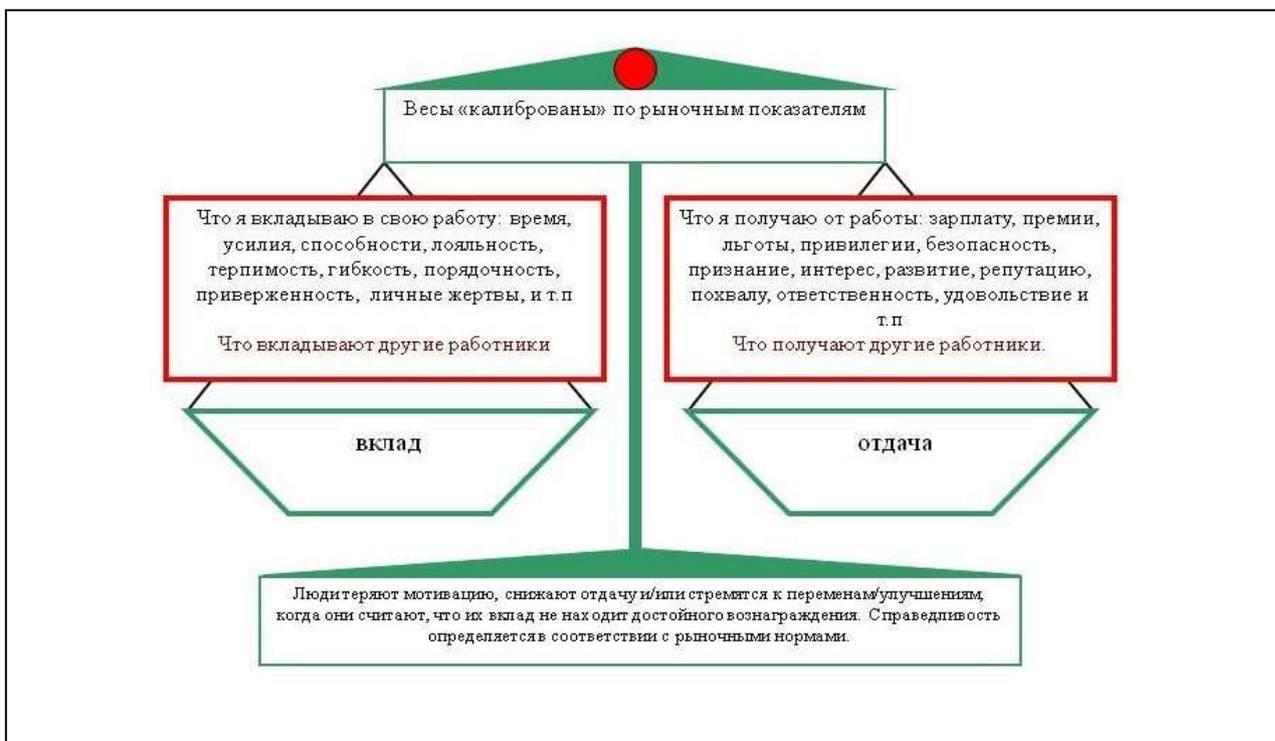


Рисунок 1.3- Теория справедливости Адамса в мотивации труда[37]

Основной вывод теории состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Необходимо помнить при этом, что восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу.

Сотрудникам надо рассказать и объяснить, почему существует такая разница. Понимание системы оплаты, грейды и т. п. помогут в этом. В

некоторых организациях пытаются решить проблему за счет сохранения сумм выплат в тайне. Однако это практически невозможно технически - люди общаются. В итоге сотрудники начинают подозревать несправедливость, даже если ее на самом деле и нет. Работники всегда пытаются найти баланс между «входами» и «выходами», но не всегда работодатель может им предоставить такой баланс. Чтобы удовлетворить работников, менеджерам следует попытаться узнать работников получше: понять их личные стремления, регулярно организовывать встречи с подчиненными, где можно обсуждать индивидуальные цели и персональное развитие каждого сотрудника. Каждый сотрудник должен научиться ставить цели в рамках своей работы и составлять план личностного развития. Таким образом, трудовой вклад каждого будет у всех на виду, что поднимет уровень мотивации.

4) Трехфакторная теория МакКлелланда. Дэвид МакКлелланд родился в Америке в 1917 году, учился в Гарварде, и с течением времени стал профессором в этом же уважаемом учебном заведении. Известен тем, что в 1963г МакКлелланд создал компанию McBer, оказывающую консультационные услуги в подборе и обучении персонала. Однако мало кто знает, что он был один из первых, кто официально раскритиковал систему IQ и личностных тестов, опубликовав статью в журнале *American Psychologist*, где он доказал их низкую эффективность. Взамен, он предложил метод оценки компетенций, которая на сегодняшний день стала стандартом во многих компаниях. В 1940-е годы Дэвид Макклелланд с помощью тематического апперцептивного теста, созданного в 1930-е годы Генри Мюрреем и Кристианой Морган, изучал человеческие побуждения и выделил три группы первостепенных мотивов, рисунок 1.4. [24]

Потребность во власти выражается в желании воздействовать на других людей. В пирамиде Маслоу эта потребность находится где-то между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении.



Рисунок 1.4- Теория потребностей МакКлелланда[24]

Такие люди чаще всего усердно отстаивают свои позиции, не боятся конфронтации, требуют повышенного внимания к своей персоне. Они полны энергии и отличаются незаурядными ораторскими способностями. Не боятся брать на себя ответственность, отличные организаторы, умеют вдохновлять других. Различные управленческие позиции всегда привлекают их, и не удивительно, поскольку такие должности предоставляют множество возможностей проявить и реализовать их потребность во власти. При этом это не обязательно рвущиеся к вершине правления карьеристы (хотя таких тоже хватает), а в большинстве своем уверенные в себе и своих силах профессионалы, которых мы называем «прирожденными лидерами».

Потребность в успехе также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Для таких людей важно не просто провозглашение успеха, им необходимо постоянное подтверждение статуса, чего они добиваются доведением проектов до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят проявлять инициативу и брать на себя личную ответственность за поиск решения проблемы с умеренной возможностью

неудачного исхода. Кроме того они хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно в соответствии с достигнутыми результатами.

Потребность в причастности вполне схожа с аналогичной в пирамиде Маслоу. Такие люди заинтересованы в «нетворкинге», или простыми словами - в налаживании как можно большего количества дружественных и профессиональных контактов. Они любят помогать другим. Их привлекает работа, дающая им возможность социального общения. Они быстро находят контакт с другими членами коллектива и зачастую впоследствии являются той «жилеткой», к которой все приходят поплакать или поделиться новостями.

Для современного человека особенно важны выше описанные потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены. А для руководителя важно опять же наблюдать и определять основные потребности личности и предоставлять возможности реализовать на пользу коллектива и организации. Дальнейшие исследования МакКлелланда показали, что мотивированность работника важнее имеющихся у него практических навыков. Обучение мотивированного сотрудника приносит лучший результат. [24]

5) Двухфакторная теория мотивации Герцберга. Фредерик Герцберг –это американский социальный психолог. Учился в Городском Колледже города Нью-Йорка. Во второй половине 50-х годов Герцберг разработал модель, которая описывает факторы, мотивирующие сотрудников на рабочем месте. Следует обратить внимание на то, что Фредерик Герцберг впервые сделал парадоксальный на тот момент вывод о том, что заработная плата безусловно важна, но не является мотивирующим фактором. Итак, Герцберг вводит два новых понятия: мотиваторы и гигиенические факторы. В результате анализа Герцберг делает вывод, что есть два фактора оценки уровня удовлетворенности от работы: факторы, которые удерживают сотрудника на работе (гигиенические) и факторы, которые мотивируют к работе (мотиваторы), рисунок 1.5.

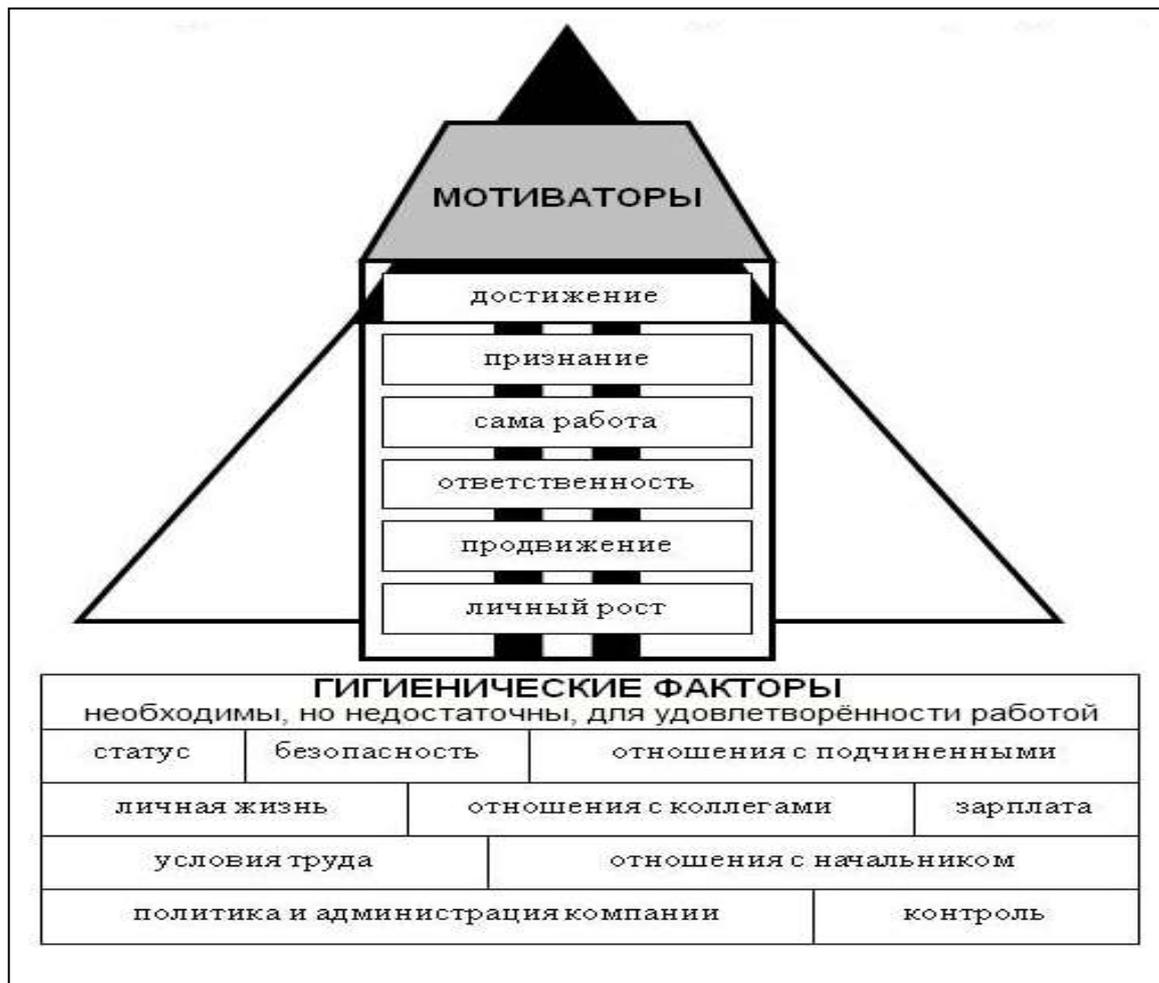


Рисунок 1.5- Содержательные теории мотивации Герцберга[6]

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации - с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваторов не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. Теория Герцберга во многом перекликается с теориями Маслоу и МакКлелланда, рисунок 1.6. Однако, хотя эта теория и легла в основу программы «обогащения труда» и эффективно использовалась во многих организациях США, в ее адрес посыпались критические замечания. [6]

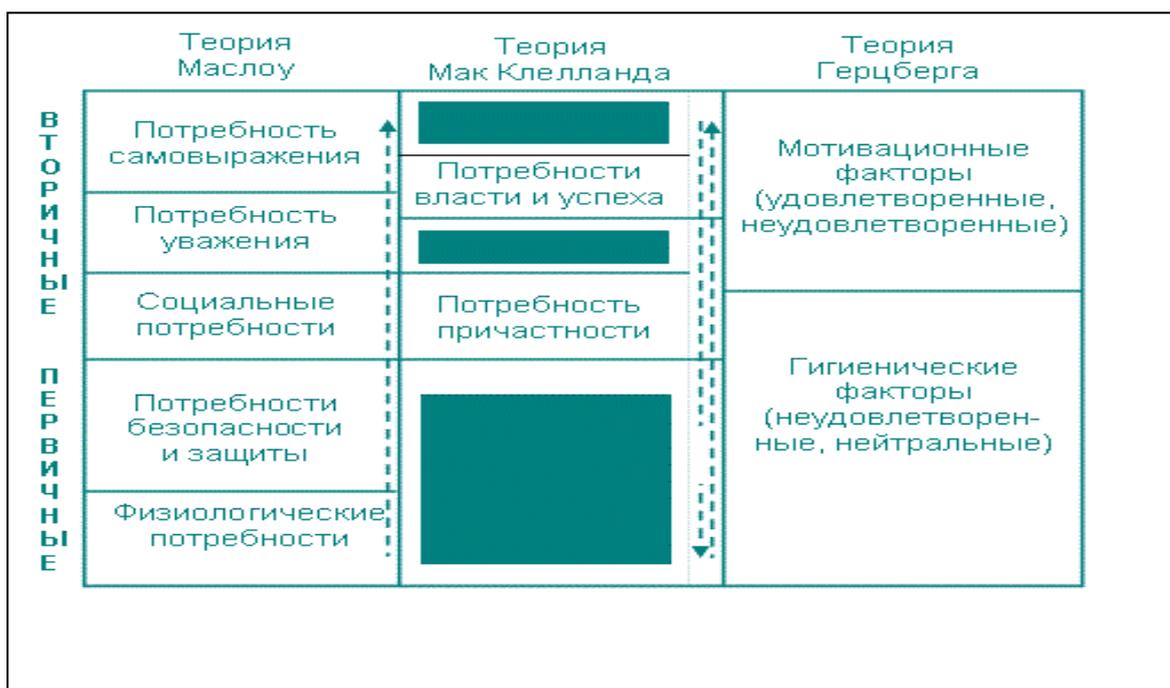


Рисунок 1.6. Сравнительный анализ теорий мотивации[6]

Большинство из них были связаны с психологией самого человека - люди инстинктивно связывают благоприятные ситуации с ролью своей личности и объектов, которые они контролируют, а неблагоприятные - с ролью других людей и вещей, которые от них не зависят. Проще говоря, один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. В итоге, и гигиенические факторы, и мотивирующие могут являться источником мотивации и зависит это от потребностей конкретных людей. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать разных людей будут разные факторы. Таким образом, хотя Герцберг и сделал важный вклад в понимание мотивации, его теория не учитывает многих переменных величин. Впоследствии исследователи сделали вывод, что наравне с потребностями необходимо рассматривать многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Отсюда родилось новое направление - процессуальные теории мотивации. [6]

Итак, выше были рассмотрены основные теории мотивации, все они имеют различные особенности, и по-разному могут влиять на мотивированность сотрудников организации. Кроме перечисленных основных теорий

мотивации, существует также классификация способов мотивирования, для того, чтобы рассмотреть эту часть вопроса, перейдем к следующему параграфу исследования.

## **1.2 Основные способы мотивации персонала на предприятии**

Основными способами мотивации персонала в организации являются материальная и нематериальная, которые имеют несколько форм. Рассмотрим подробнее.

Система материальной мотивации персонала. Мотивация представляет собой способы создания у работников желания работать более качественно и выкладываться в полной мере. У специалистов появляется внутренний мотив, который и движет ими в достижении поставленных целей. Иными словами, сотрудник сам хочет повышать свою работоспособность и улучшать качество своей работы. Мотивация может быть материальной и нематериальной. Материальная мотивация- это комплекс мер денежной поддержки сотрудников, в который включены все выплаты, осуществляемые предприятием в адрес работника. Одни из них закреплены в Законодательстве, другие организация устанавливает самостоятельно. Ни один другой вид поощрений не дает столь ощутимых эффектов. Это самый верный и быстрый способ повысить производительность труда. При этом даже не столь важны суммы выплат, сколь умение правильно воздействовать на сотрудников пусть небольшими, но частыми вознаграждениями. [35]

Штрафы и прочие взыскания также относятся к системе материальной мотивации. Их преобладание над поощрительными выплатами может принести эффект, обратный ожидаемому: текучесть кадров и резкое снижение производительности труда. Поэтому необходим некий баланс между выплатой бонусов и финансовыми наказаниями работников.

Существует несколько основных форм прямой материальной мотивации персонала: заработная плата, премии, льготы, подарки, призы, лотереи, штрафы, рисунок 1.7. [35]

В продолжении темы материальной мотивации, не лишним будет рассмотреть риски при материальной мотивации сотрудников. Риски состоят в неэффективности самой системы стимулирования работников. Чтобы сделать ее результативной, необходимо придерживаться следующих правил: размер заработной платы не должен оставаться слишком долго на одном уровне. Следует проводить постоянный мониторинг не только роста инфляции, но и уровня зарплаты, выплачиваемой у конкурентов; работникам с разными уровнями ответственности и сложностью работы необходимо устанавливать разный размер оплаты труда; заработок работников должен увеличиваться пропорционально росту доходов предприятия; система выплаты премий должна быть прозрачной и доступной к пониманию сотрудников; задержки по оплате труда не допустимы. Следуя данным рекомендациям, руководитель создает образ успешного предприятия, являющегося единым целым с собственными сотрудниками. Следует отметить, что в условиях кризиса 2018 - 2019гг. проблема эффективности системы материальной мотивации встает особенно остро. Поскольку именно финансовое стимулирование играет ключевую роль в эффективном антикризисном управлении. Специалисты рекомендуют направить максимум сил в 2018 году на поддержку молодых кадров. Для многих из них главная цель в работе - не размер оплаты или базового оклада и даже не сумма выплаченных премий, а собственная профессиональная реализация и карьерный рост. Сэкономить здесь поможет разработка системы нематериального стимулирования - получение новых профессиональных знаний, непосредственная причастность к делам компании и т.д. [13]



Рисунок 1.7. Формы материальной мотивации сотрудников предприятия<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором по [35]

Система нематериальной мотивации персонала. Нематериальная мотивация сотрудников при правильной стратегии управления может оказаться гораздо более эффективным инструментом, чем материальное стимулирование. Повышение зарплаты работникам компании мотивирует более активную и усердную работу лишь на краткосрочный период, в то время как методы нематериальной мотивации персонала помогут постоянно держать сотрудников «в тонусе», стимулируя творческую активность, повышение профессионального уровня и лояльности к компании. Цели нематериальной мотивации персонала идентичны тем, которые ставит руководство компании при внедрении системы материального стимулирования. В первую очередь – повышение эффективности работы сотрудников и всей компании в целом. Среди других целей нематериального стимулирования можно отметить следующие: увеличение прибыли компании; создание благоприятной атмосферы в коллективе с элементами здоровой конкурентной среды; формирование у сотрудников новых навыков и умений; повышение квалификации персонала, развитие творческого потенциала.

Рассмотрим виды нематериальной мотивации. Сотрудник, работающий исключительно ради денежного вознаграждения и совершенно не воспринимающий похвалу и нематериальные знаки поощрения, наверное, вообще не существует. Согласно теории Абрахама Маслоу, каждый человек нуждается в реализации творческих потребностей, уважении и признании заслуг. Именно на этих потребностях построена система нематериального стимулирования персонала и способы мотивации. В зависимости от сложившейся корпоративной культуры, финансовых возможностей компании, стиля руководства, можно рассматривать различные виды нематериального стимулирования сотрудников. В общем виде различают следующие виды нематериальной мотивации персонала: социальная мотивация, психологическая мотивация, моральная и организационная мотивация, рисунок 1.8. С помощью перечисленных видов нематериальной мотивации персонала могут



Рисунок 1.8- Виды нематериальной мотивации<sup>2</sup>

разрабатываться целостные эффективные системы не денежной мотивации сотрудников, которые будут обязательно учитывать правовые, экономические,

<sup>2</sup> Составлено автором по [25]

политические и социальные внешние условия, в которых работает предприятие или организация.

Рассмотрим способы нематериальной мотивации персонала. Каждая компания может создавать и применять собственные способы нематериального стимулирования персонала. Набор мотивирующих инструментов будет зависеть от характера коллектива, специфики работы, стиля менеджмента. К примеру, коллектив молодых и активных специалистов может отлично мотивировать совместное проведение досуга (пикник, групповой туристический поход, корпоративный праздник, участие в спортивных мероприятиях). В то время как для представителей старшего поколения большое значение может иметь возможность получить дополнительные дни отпуска или семейную путевку на отдых.

Наиболее эффективные методы нематериального стимулирования персонала следующие: предоставление оплачиваемых отгулов, дополнительных дней отпуска; обеспечение гибкого графика работникам; вручение билетов на культурные мероприятия, туристических путевок; организация корпоративных мероприятий; обучение сотрудников; персональная публичная похвала; организация конкурсов и квестов среди всех работников; составление планов карьерного роста сотрудников (необходимо, чтобы сотрудник знал, что при достижении более высокого профессионального уровня он будет повышен в должности); возможность постоянного повышения квалификации; поздравление работников со значимыми датами (юбилей, свадьба, рождение ребенка); создание комфортных условий труда; предоставление большей свободы действий при выполнении поставленных задач; проведение мотивирующих совещаний; привлечение сотрудников к принятию решений; поощрительные командировки; информирование коллектива о достижениях сотрудника; помощь в семейных делах (например, предоставление транспорта при переезде); предоставление скидок на услуги компании; возможность дополнительной подработки; красивое название должности; обращение за

советом к работникам; организация питания сотрудников, спортивных залов или предоставление абонементов в спортивные клубы; организация возможности личной встречи с высшим руководством. Это далеко не полный перечень способов нематериальной мотивации персонала на трудовые достижения без прямой выплаты денежных премий или повышения окладов. Такие методы, как правило, воздействуют на весь коллектив предприятия в целом, что дает гораздо больший эффект для компании, чем «точечная» материальная мотивация наиболее успешных работников. [25]

Рассмотрим систему нематериальной мотивации персонала. Наибольший эффект мотивация сотрудников будет давать при системном действии. Четко отлаженная система нематериальной мотивации персонала должна стать частью корпоративной культуры. При этом система должна быть максимально открытой, что даст возможность сотруднику знать, какую поддержку оказывает предприятие для лояльных работников.

При разработке системы нематериального стимулирования учитываются следующие факторы: система мотивации должна ориентироваться на развитие наиболее значимых направлений работы компании; система мотивации вовлекает всех работников предприятия; мотивационная программа должна подвергаться периодическому пересмотру и обновлению; для эффективной работы системы необходимо выявлять потребности всех работников и «подстраивать» подходы и инструменты стимулирования под каждую группу. Еще одно важное требование к действующей системе нематериального стимулирования персонала - документальное закрепление. Это значительно повышает ее прозрачность и позволяет ознакомиться с системой мотивирования каждому сотруднику предприятия. При разработке проекта нематериальной мотивации персонала необходимо привлечь специалистов HR-отдела и линейных руководителей. Только такой способ даст возможность получить реальные, наиболее действенные инструменты для воздействия на производительность труда работников.

Нематериальная мотивация сотрудников выливается в определенные затраты для предприятия. Но в совокупности они дают гораздо больший эффект, чем затраты на прямую выплату премий. Дополнительный фактор успеха - подбор персонала с внутренней самомотивацией. Таких сотрудников легко «настроить» на максимальную эффективность и высокую лояльность компании. Энергичные, активные и инициативные работники – это залог успеха, поэтому грамотно построенная система стимулирования персонала - важнейшая задача кадровой политики. Итак, выше были рассмотрены основные системы и формы мотивации персонала. Следует отметить, что согласно проведенным исследованиям НАФИ, большинство работающих мотивируют такие факторы как: премии и бонусы, 13-я заработная плата, дополнительные отгулы и выходные дни, социальный пакет, ценные подарки. Корпоративные мероприятия, оплата обучения, оборудованные места для отдыха, - все это меньше всего мотивирует сотрудников, рисунок 1.9. [38]

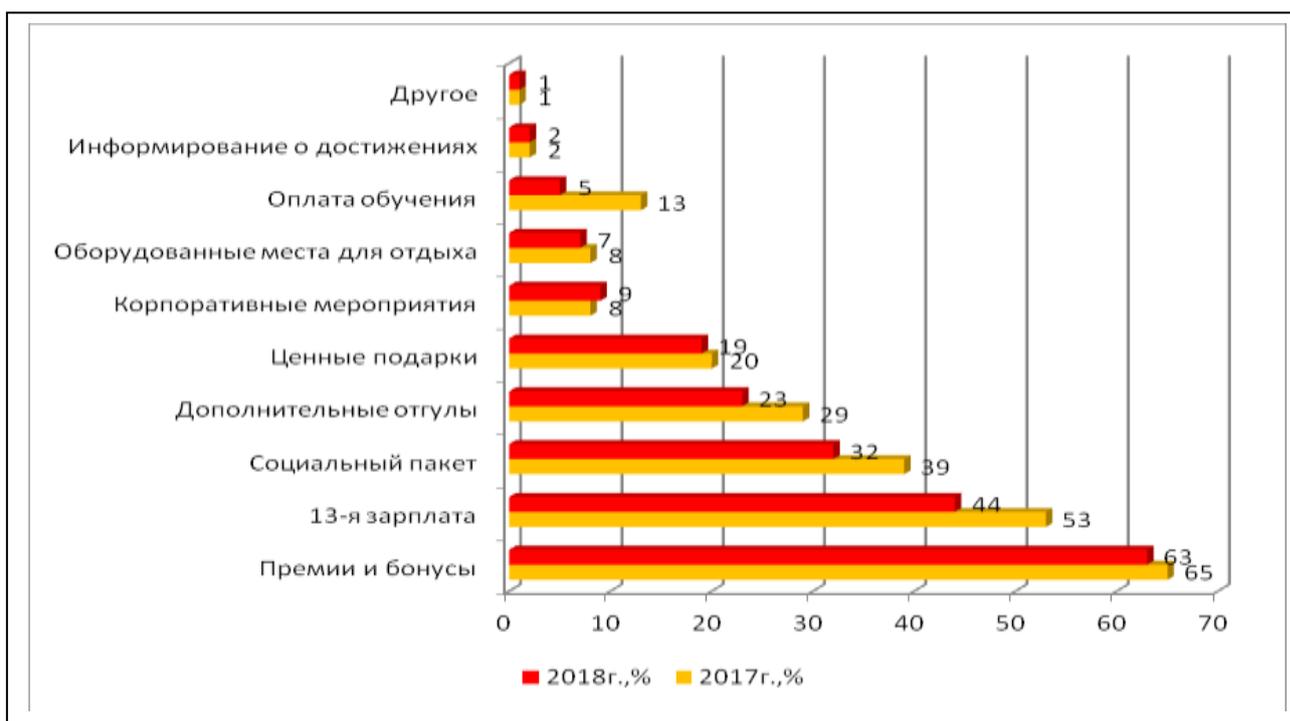


Рисунок 1.9. Результаты исследования: что мотивирует сотрудников в 2017-2018гг.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Составлено автором на основании [38]

Эффективная мотивация сотрудников так или иначе оказывает влияние на экономические показатели деятельности организации. Для того, чтобы рассмотреть существующую систему показателей эффективности мотивации персонала, перейдем к следующему параграфу исследования.

### **1.3 Показатели эффективности управления мотивацией персонала на предприятии**

С учетом различных аспектов управления человеческими ресурсами общая модель эффективности может быть охарактеризована по трем параметрам. Первый - экономическая эффективность (реализация задач), производственная деятельность и вклад в общий успех организации. Второй- социальная эффективность (восприятия труда), удовлетворенность трудом, низкая текучесть кадров и потерь рабочего времени. Третий - социальная эффективность (партиципация), участие работников в решении общих задач, сотрудничество, групповая идентификация.

Для определения эффективности управления человеческими ресурсами необходимо определиться с конкретными имперически проверяемыми показателями. Так, Е. Вигте выделил пять групп показателей. [14]

Первая группа- эффективность результатов деятельности (общая экономическая эффективность, индикаторами измерения которой являются прибыль, рентабельность, производительность, рост оборота капитала, качество удовлетворения спроса). Вторая группа - материальная эффективность производственного процесса (индикаторы измерения - отклонение от задания, брак, рекламации, своевременность поставок, качество продукции). Третья группа- нематериальная эффективность производства (индикаторы измерения - точность и время решения проблемы, готовность к инновациям, редукция неуверенности, определенность цели, точность и своевременность принятия и передачи информации и др.). Четвертая группа - установки по отношению к

грудю (удовлетворенность трудом, инициатива, доля потерь рабочего времени, жалобы, взятие на себя ответственности и др.). Пятая группа - установки по отношению к другим индивидам (восприятие влияния, готовность к кооперации, дружба, согласие, уважение, доверие, групповая сплоченность и др.). Таким образом, первые две группы показателей характеризуют экономическую эффективность, четвертая и пятая - эффективность организационную.

Организационная эффективность выражает способность системы управления человеческими ресурсами к достижению заданной социально-экономической эффективности. Основными экономическими показателями мотивации труда являются показатели роста производительности труда, объема продаж, прибыли, рентабельности. Тем самым рост показателей объемов производства и реализации, с наименьшими затратами, позволяет увеличивать показатели рентабельности, платежеспособности, финансовой устойчивости, ликвидности. Формулы расчета представлены в Приложении А.

Экономическая эффективность в области управления понимается как достижение с минимальными или оптимальными затратами на работников организационных целей - экономических результатов, стабильности, высокой гибкости и адаптивности к непрерывно меняющейся среде, а социальная эффективность - как удовлетворение интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личностной самореализации, удовлетворенность пребыванием в коллективе, общением с руководством, товарищами и т.д.). Главные показатели социальной эффективности - удовлетворенность сотрудников оплатой труда, его содержанием и трудовым коллективом. Основными показателями социальной эффективности являются: коэффициент стабильности кадров, коэффициент приема кадров, коэффициент текучести кадров, коэффициент приема кадров, коэффициент выбытия и коэффициент основных рабочих, таблица 1.1. Формулы расчета представлены в Приложении А.

Таблица 1.1- Характеристика основных социальных коэффициентов[14]

Коэффициент	Описание	Назначение
Коэффициент стабильности кадров	Содержит информацию о том, какова доля сотрудников, стабильно работающих в организации длительное время	Используется для того, чтобы выявить процент сотрудников, длительное время принимающих участие в производственном процессе
Коэффициент текучести кадров	Содержит информацию о том, как часто сотрудники устраиваются на работу и увольняются из организации	Используется для того, чтобы определить оборот кадров на предприятии
Коэффициент приема кадров	Содержит информацию о том, сколько сотрудников было принято за анализируемый период	Используется для того, чтобы определить процентное соотношение принятых сотрудников к общей численности
Коэффициент выбытия кадров	Содержит информацию о том, сколько сотрудников выбыло за анализируемый период	Используется для того, чтобы определить процентное соотношение выбывших сотрудников к общей численности
Коэффициент основных рабочих	Содержит информацию о том, сколько сотрудников непосредственно связано с производственным процессом	Используется для того, чтобы определить долю основных и вспомогательных работников

Следует отметить, что для оценки мотивации персонала целесообразно исследовать удовлетворенность условиями труда. В докризисное время очень популярны были программы по развитию корпоративной культуры. Многие руководители позиционировали свои компании как структуры с развитой корпоративной культурой и высокой лояльностью сотрудников. И лишь те из них, для которых понятие «лояльность персонала» было действительно важно, не только выстояли в период кризиса, но и продолжали развиваться.

Лояльность - благожелательное, корректное, уважительное отношение к чему-либо или кому-либо; соблюдение существующих правил, норм, предписаний даже при несогласии с ними. Лояльность персонала- характеристика, определяющая приверженность персонала организации, то есть одобрение персоналом целей компании и способов их достижения. Лояльный сотрудник - сотрудник, желающий задержаться в компании на долгое время;

если понадобится, он готов пожертвовать личными интересами в пользу компании; свои обязанности выполняет самоотверженно и делает почти всегда больше, чем требует его должностная инструкция; его действия никогда не приносят вреда компании. Отсутствие лояльности сотрудников (несогласие работника с поступившим приказом, принятым решением, происходящим в организации изменением) может быть выражено несколькими способами: прямое неповиновение; скрытое противодействие; нейтральная позиция.

Прямое неповиновение - разрешается путем увольнения сотрудника. Скрытое противодействие (препятствие) - не всегда возможно даже выявить. Вред от скрытого противодействия почти всегда гораздо больший, нежели от прямого. Нейтральная позиция (равнодушие) - может привести к тому, что при малейшем ослаблении контроля полностью прекращается исполнение непосредственных обязанностей. Следует заметить, что лояльность работников напрямую зависит от их удовлетворенности условиями труда. Удовлетворенность персонала отражает отношение сотрудника к различным аспектам работы, таким как: рабочая нагрузка; безопасность работы; оплата труда; условия труда; статус и престиж работы; близость с коллегами; политика оценки выполнения работы, применяемая компанией; общие методы руководства; отношения между начальниками и подчиненными; автономия и ответственность; возможности применять знания и умения; возможности расти и развиваться.

Удовлетворенность сотрудника, в свою очередь, зависит от того, насколько предприятие удовлетворяет потребности этого сотрудника. Для этого руководству следует выявить основные потребности человека, побуждающие его к труду (профессиональной деятельности), и удовлетворить их. В результате компания от работника получит высокую удовлетворенность работой и, как следствие, - высокий уровень лояльности. О том, чего же ждет персонал от своего руководства, проще всего спросить напрямую, т. е. провести исследование уровня удовлетворенности работой. Многие компании

приглашают для проведения подобных исследований внешних консультантов, но если численность работников небольшая и они достаточно открыты для общения, - можно справиться собственными силами.

Этапы проведения исследования уровня удовлетворенности персонала работой следующие: определение цели исследования; составление опросных листов; проведение опроса сотрудников, заполнение анкет; определение результатов исследования. Анализ рентабельности действующей системы мотивации; информирование руководства и персонала о результатах исследования. Следует отметить, что опросы по удовлетворенности персонала могут проводиться внешними консалтинговыми или исследовательскими организациями либо собственной командой, обычно из кадровой службы.

Уровень удовлетворенности персонала обычно выявляется с помощью различного вида опросов с гарантией анонимности - в настоящее время обычно онлайн, но иногда и в письменном виде, по телефону или с глазу на глаз - с записью ответов на основе шкалы Ликерта (от 1- весьма неудовлетворен до 5 - весьма удовлетворен, либо от 1 - полностью не согласен до 5 - полностью согласен, либо похожим способом). Для получения более качественной оценки мнения сотрудников часто исследуются фокусные группы: такой подход используется для подтверждения результатов более широкомасштабного опроса, либо для быстрой и точечной проверки «здоровья/температуры» коллектива.

Опросы по удовлетворенности персонала обычно охватывают ключевые области, связанные с опытом сотрудников. К таким областям относятся: лидерство и руководство; коммуникации; «местный» линейный менеджмент; возможности для развития персонала; корпоративная культура; условия труда; условия предоставления услуг. Существует множество способов измерения удовлетворенности персонала. Чаще всего для оценки применяют шкалу Ликерта: 1 - полностью не согласен; 2 - не согласен; 3 - затрудняюсь ответить; 4 - согласен; 5 - полностью согласен. Затем количество вопросов с ответами

сопоставляется с полученными оценками (1, 2, 3, 4, 5) и определяется общее количество баллов за каждый ответ, а также общее количество вопросов, на которые дан ответ. Индекс удовлетворенности персонала рассчитывается по формуле, представленной в Приложении А.

Каждый отдельный вопрос и его рейтинг анализируются и представляются в форме среднего рейтинга удовлетворенности и процента удовлетворенного персонала, а затем исследуются по различным параметрам сотрудников (например, возраст, уровень ответственности, отдел, местоположение и т.д.). Для определения факторов, влияющих на удовлетворенность и лояльность, и их степени влияния используется дополнительный статистический анализ (корреляционный, регрессионный, CHAID-анализ). [13]

Удовлетворенность персонала обычно выявляется на основе ежегодного опроса. Возможно, что более эффективным способом было бы анкетирование групп, состоящих из 10% сотрудников, 10 раз в год. Это позволяет отслеживать текущее состояние удовлетворенности и фиксировать эффект от любых действий, способных оказать влияние на данный показатель. Источником информации является база сотрудников.

Мерой успешности проведения опроса по удовлетворенности персонала является процент участия сотрудников в этом опросе. Количество принявших участие в опросе тем больше, чем увереннее сотрудники в том, что их мнение учитывается и по результатам опроса принимаются соответствующие решения. Результаты опроса должны инициировать профилактические действия, если выявляется низкий уровень удовлетворенности. Если этого не происходит, то вряд ли сотрудники примут участие в следующем опросе. Критически важным аспектом является гарантия анонимности участия в опросе, именно поэтому чаще всего для проведения опросов привлекаются внешние организации. [13]

Таким образом, выше были рассмотрены основные показатели эффективности системы управления мотивацией труда. Для того, чтобы дать

оценку управления трудовой мотивацией на анализируемом предприятии, перейдем к следующей главе исследования.

## **ГЛАВА 2 ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ «СЕРЕБРО»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности интернет-магазина «Серебро»**

Объектом исследования является предприятие «Магазин Серебро», работающее на рынке электронной коммерции. Компания была создана в 2009г. Территориально интернет-магазин располагается в г. Екатеринбурге. Идея создания магазина возникла после просмотра множества зарубежных сайтов торгующих ювелирными украшениями. Интернет магазин «Серебро» организован индивидуальным предпринимателем и осуществляет свою деятельность на рынке реализации драгоценных металлов. Товарная стратегия компании Интернет-магазин «Серебро» заключается в реализации ювелирных изделий из серебра 925 пробы. Это различные виды изделий- кольца, цепочки, подвески и другое. На сегодняшний день, ассортимент магазина насчитывает более 500 единиц наименований изделий.

Для осуществления реализации данного вида изделий, компания «Серебро» имеет собственный сайт в сети Интернет и осуществляет реализацию товаров как оптовым, так и розничным потребителям. На сайте размещена вся необходимая информация для потребителей, включая ассортиментный перечень и условия доставки, а также подробная информация о компании, рисунок 2.1.

Работают с потребителями менеджеры по продажам, которые формируют заказ потребителю. Цены компании ориентированы на среднего потребителя (средняя ценовая политика). В компании предусмотрена различная система скидок, а также бесплатная доставка заказа до потребителя по всей России. При этом, скидки начисляются в зависимости от суммы каждого заказа. Скидки не распространяются для накопления предыдущих заказов: от 10т.р.- скидка

3%, от 30 т.р.- скидка 5%, от 60т.р.-скидка 7%, от 90 т.р.- скидка 10%, от120 т.р.- скидка 15%.

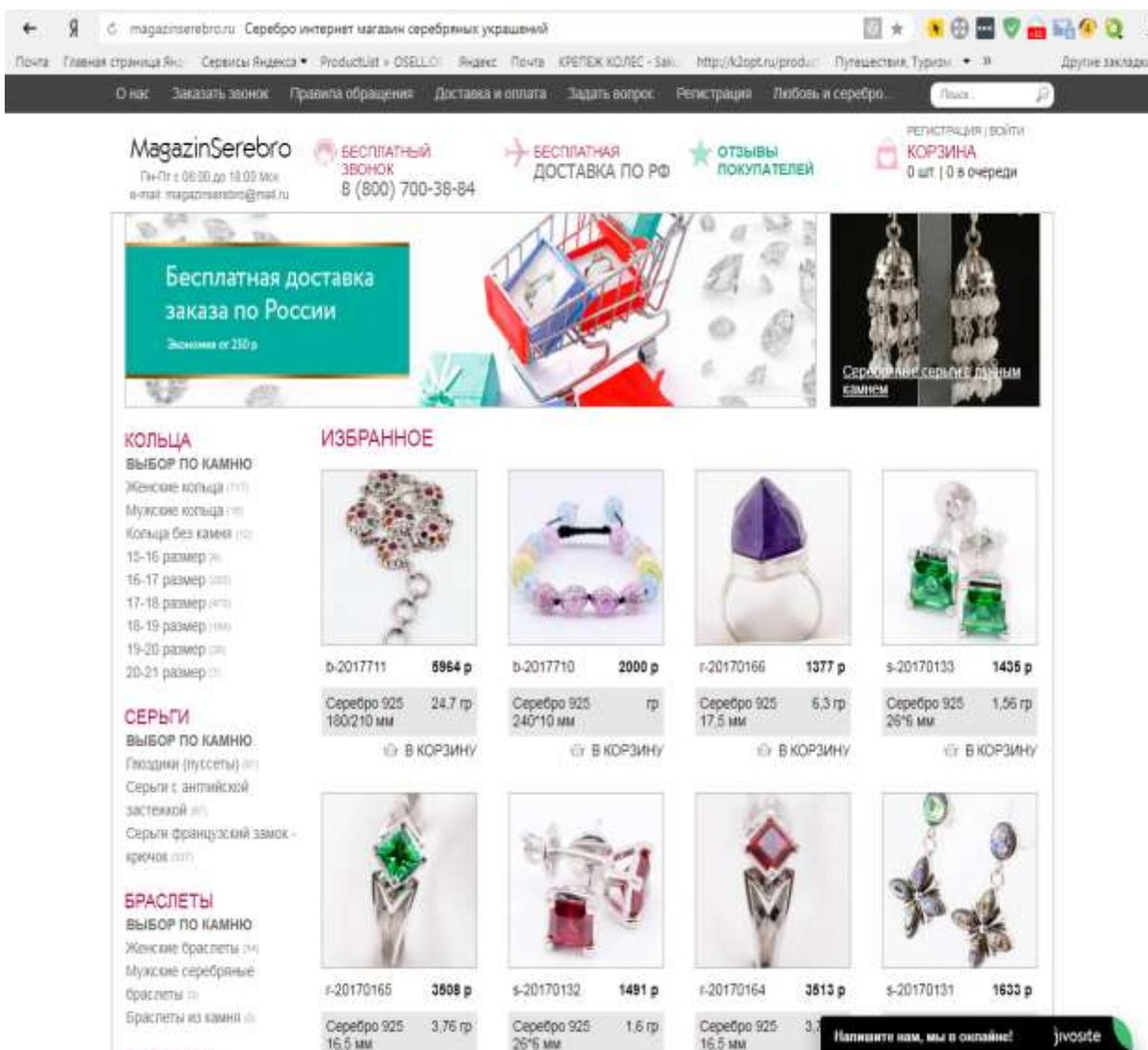


Рисунок 2.1- Фото сайта компании Интернет –магазин «Серебро».[28]

Таким образом, продвижение товаров осуществляется в сети Интернет-это иными словами называется рынок электронной коммерции, который имеет большой потенциал роста как в России, так и за рубежом[29], поэтому продвижение товаров компании магазина «Серебро» является достаточно эффективным. Важными показателями в деятельности предприятия являются показатели объемов продаж, прибыли, рентабельности, рассмотрим эту часть вопроса. За анализируемый период с 2016-2018гг. на предприятии наблюдается снижение объемов продаж на 439тыс. руб. и в 2018г. выручка компании

составила 2900 тыс. руб., снижение себестоимости продаж произошло на 13,51% и в 2018г. этот показатель сформировался на уровне 1740 тыс. руб., рисунок 2.2.

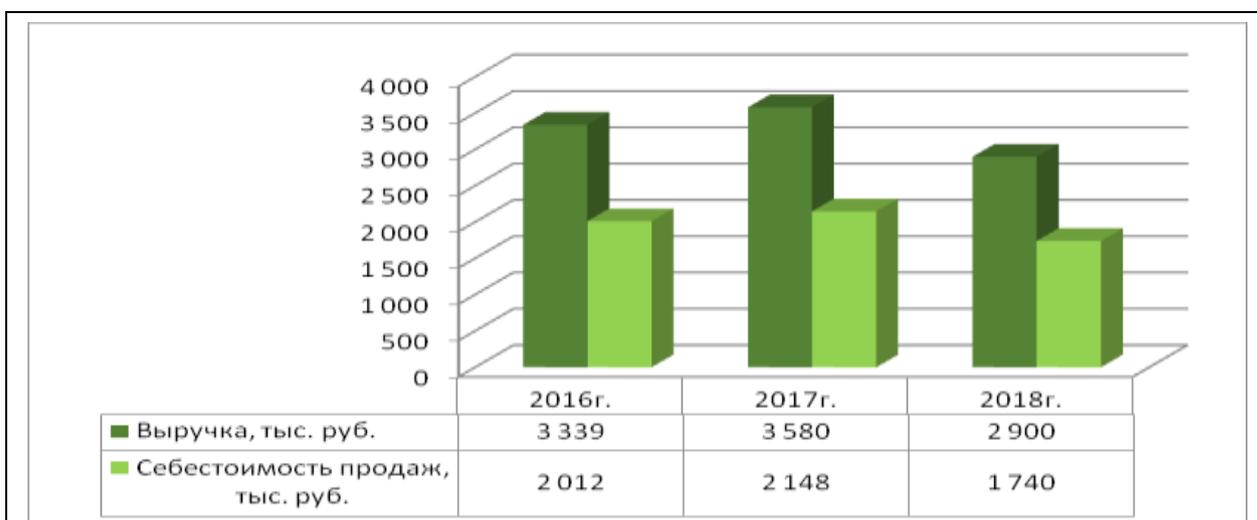


Рисунок 2.2- Показатели объемов продаж и себестоимости продаж Интернет – магазина «Серебро» с 2016-2018гг.<sup>4</sup>

Показатели валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли также показали снижение, не исключением явилась и чистая прибыль предприятия, которая за анализируемый период снизилась на 7,69% и в 2018г. составила 744 тыс. руб., рисунок 2.3.

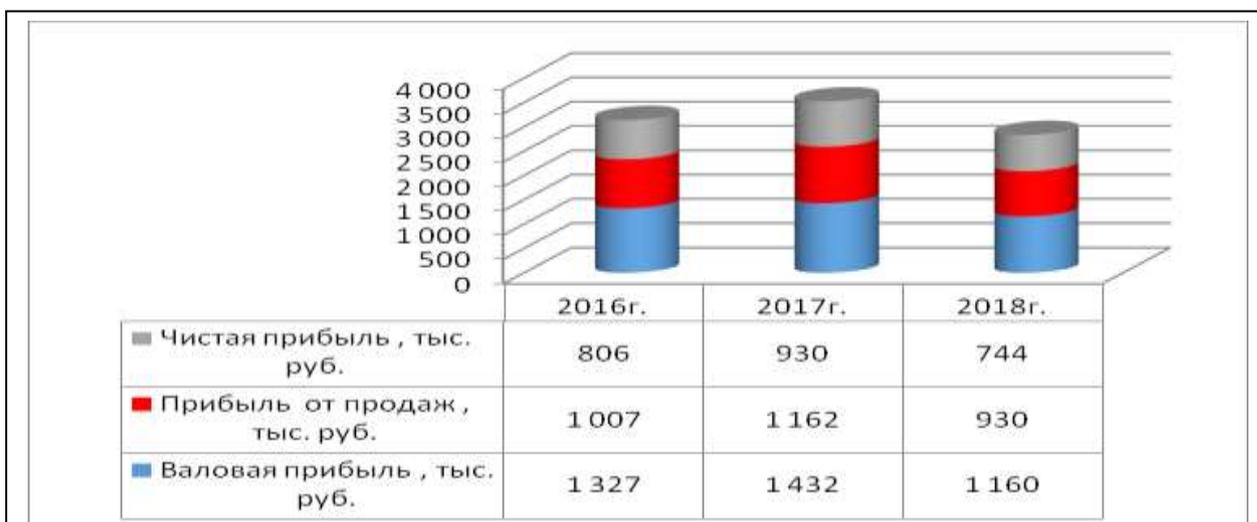


Рисунок 2.3- Динамика показателей прибыли предприятия Интернет – магазина «Серебро» с 2016-2018гг.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Составлено автором на основании[28]

<sup>5</sup> Составлено автором на основании[28]

Несмотря на то, что показатели прибыли снизились, показатели рентабельности продаж остались на прежнем уровне и на протяжении анализируемого периода этот показатель составляет 40%. При этом, показатель чистой рентабельности увеличился на 1,52% и составил 25,66%, рисунок 2.4.

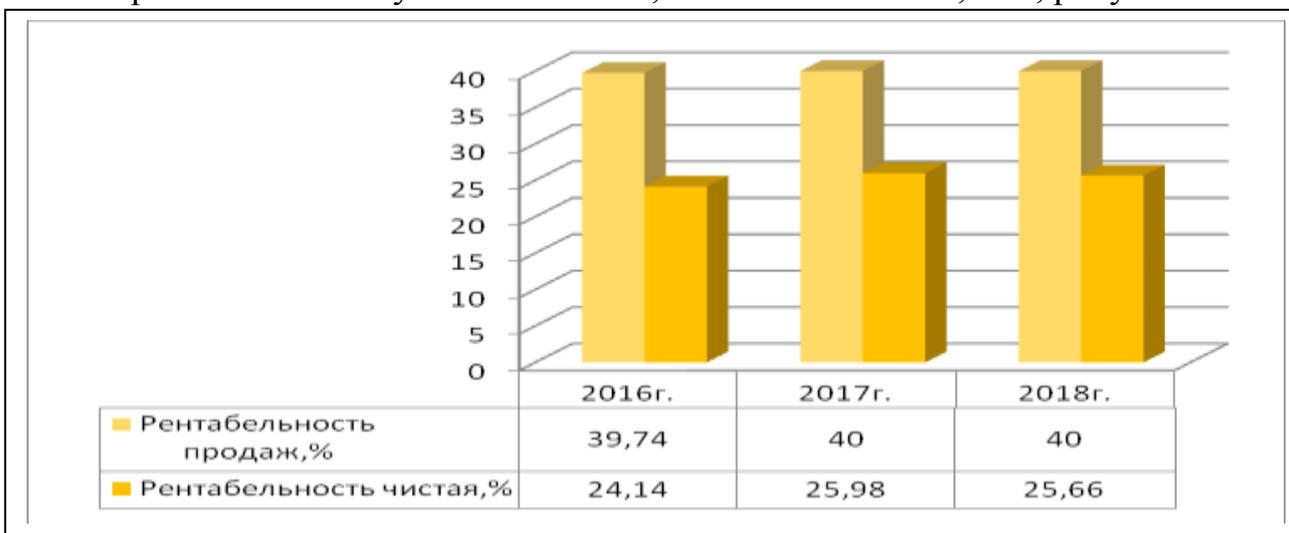


Рисунок 2.4- Показатели рентабельности продаж и чистой рентабельности предприятия Интернет –магазина «Серебро» с 2016-2018гг.<sup>6</sup>

Следует отметить, что несмотря на снижение объемов продаж, рост показателей рентабельности объясняется тем, что темпы снижения различных видов затрат осуществляются медленнее, чем снижается показатель объемов продаж. Снижение затрат в динамике, нельзя оценить положительно, так как некоторые виды расходов, в частности- управленческие затраты, связаны с повышением эффективности кадрового потенциала предприятия, а их отсутствие, либо снижение, отрицательно сказывается на кадровой политике компании.

Большую роль в повышении эффективности деятельности компании выполняет мотивация персонала и организационная структура управления, рассмотрим эту часть вопроса. Интернет-магазин «Серебро» организован по простой линейной структуре управления. Линейная организационная структура–это простейшая форма организации управления иерархического типа,

<sup>6</sup> Составлено автором на основании[28]

характеризующаяся тем, что во главе каждого звена или подразделения (филиала, отдела, цеха) стоит единоличный руководитель, наделенный всем объемом полномочий и власти, рисунок 2.5.



Рисунок 2.5- Организационная структура управления Интернет магазином «Серебро»<sup>7</sup>

Важная особенность линейной организационной структуры управления в том, что при ней любой работник (подчиненный) имеет над собой одного и только одного непосредственного начальника (менеджера, руководителя, управляющего). В результате, распоряжения и отчеты о выполнении передаются между работником и менеджером по одному каналу (здесь имеется ввиду именно управленческая связь, коммуникационные каналы между подчиненным и руководителем могут быть разнообразны: устные распоряжения, электронная почта, письменные приказы, и т.д.).

Таким образом, каждый руководитель осуществляет весь спектр управленческих функций в отношении подчиненного ему звена: анализирует ситуацию, принимает необходимые решения, планирует и организует работу,

<sup>7</sup> Составлено автором на основании [28]

контролирует ход ее выполнения и вносит необходимые коррективы. Основные принципы линейной организационной структуры: централизация власти; единоначалие. Как и любая другая организационная структура управления, линейная имеет как плюсы, так и минусы. Она логичная и четкая, экономичная и простая. Но одновременно и недостаточно гибкая, медленно реагирующая на любые изменения ситуации. Преимущества линейной организационной структуры: простота реализации на практике; четкие и логичные управленческие связи; ясное разграничение сфер полномочий и ответственности; оперативность и экономичность принятия решений; простота контроля выполнения распоряжений; быстрота реакции исполнителей на прямые приказы; согласованность действий работников; персонифицированная (личная) ответственность менеджера за его решения (так как всегда ясно, кто из руководителей отдал конкретное распоряжение). Недостатки линейной организационной структуры: авторитарный стиль управления (однако, это не всегда плохо); большое количество управленческих уровней отделяющих рядового работника от высшего звена (типично для крупных компаний), что увеличивает срок принятия и воплощения управленческих решений, затрудняет обратную связь с исполнителями; сложные, запутанные и разобщенные коммуникации между сотрудниками (горизонтальные связи); высокие требования к уровню квалификации менеджеров; но при этом низкий уровень специализации руководителей; большая физическая и моральная нагрузка на руководителя, его информационная перегруженность (обилие рабочих контактов с подчиненными); наличие множества менеджеров верхнего уровня (что может негативно сказаться на гибкости и оперативности управления); смещения приоритета с решения стратегических (глобальных) проблем к работе над оперативными (локальными, текущими) задачами; жесткость структуры: недостаточная гибкость и низкая приспособляемость к постоянно и непредсказуемо меняющейся внешней среде.

Итак, линейная организационная структура – одна из простейших систем управления, вытесняемая в настоящее время более эффективными организационными структурами. Однако, для анализируемой организации, такая организационная структура наиболее приемлема, возможно, что в связи с развитием бизнеса на рынке электронной коммерции, возникнет необходимость совершенствования существующей структуры на анализируемом предприятии. В продолжении темы организационной структуры управления на предприятии, необходимо проанализировать динамику и структуру работников компании интернет-магазина «Серебро».

В штат магазина на сегодняшний день, входят 12 человек: организатор (он же руководитель), партнер по бизнесу (он же продавец товара из Таиланда), менеджеры по продажам, менеджеры по закупкам, фотограф (он же маркетолог), специалист по информационным технологиям, водитель, рисунок 2.6.

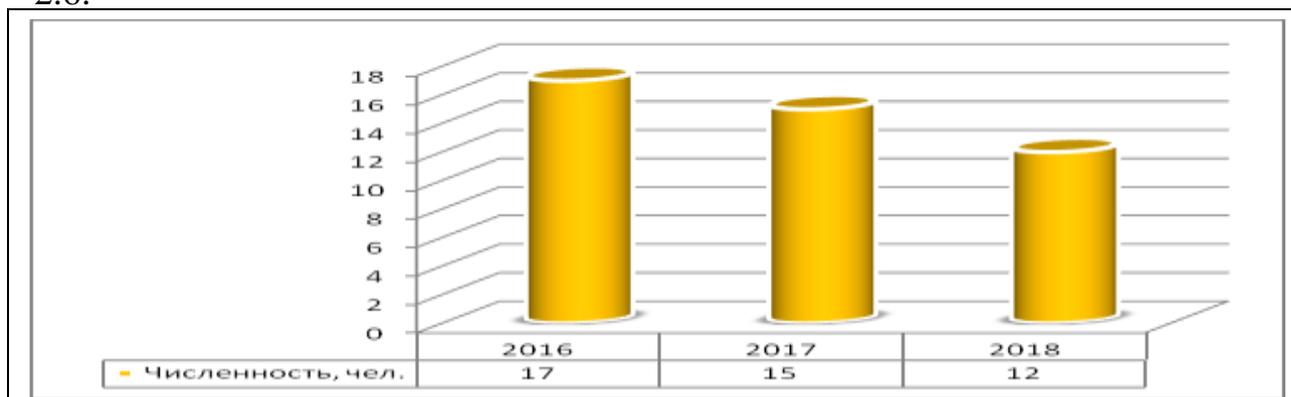


Рисунок 2.6- Динамика численности персонала предприятия Интернет-магазина «Серебро» с 2016-2018гг.<sup>8</sup>

За анализируемый период с 2015-2018гг. общее число работников компании снизилось на 29,41%, по отношению к прошлому году численность снизилась на 20%. Снижение численности работников, свидетельствует о высокой текучести кадрового потенциала, это может быть связано с неэффективной кадровой политикой и слабой мотивацией персонала. По

<sup>8</sup> Составлено автором на основании[28]

уровню образования большинство работников имеют –среднее профессиональное образование, их доля составляет 88,34%, небольшой удельный вес приходится на работников с высшим образованием и составляет 3,33%, со средним образованием доля работников составила в 2018г.- 8,33%, рисунок 2.7.

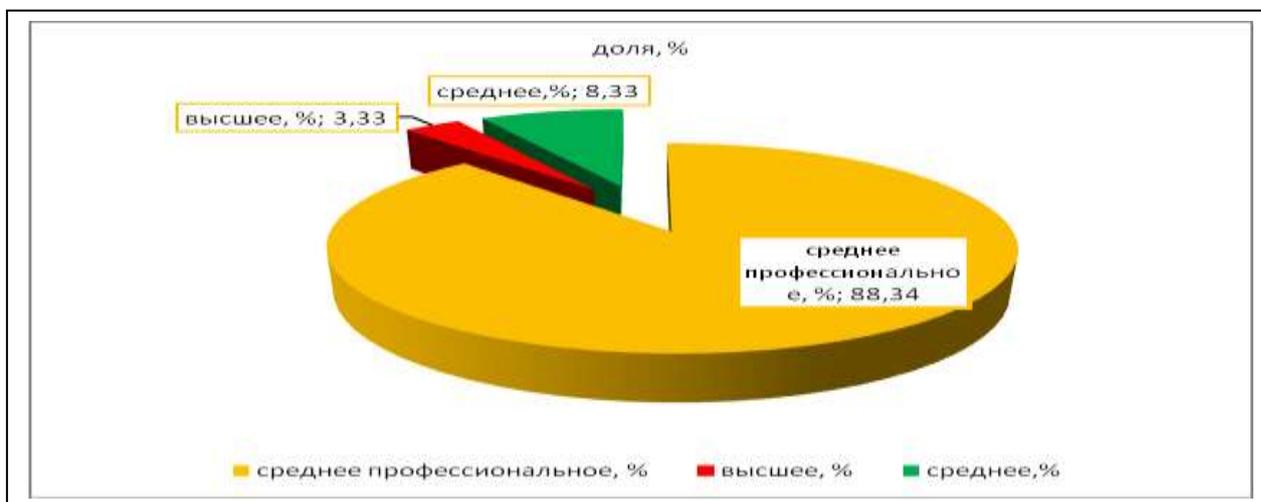


Рисунок 2.7- Структура численности работников Интернет-магазина «Серебро» по уровню образования в 2018г.<sup>9</sup>

По гендерному признаку наибольший удельный вес в структуре численности приходится на женщин и составляет 66,66%, третья часть работников компании являются мужчинами, рисунок 2.8.

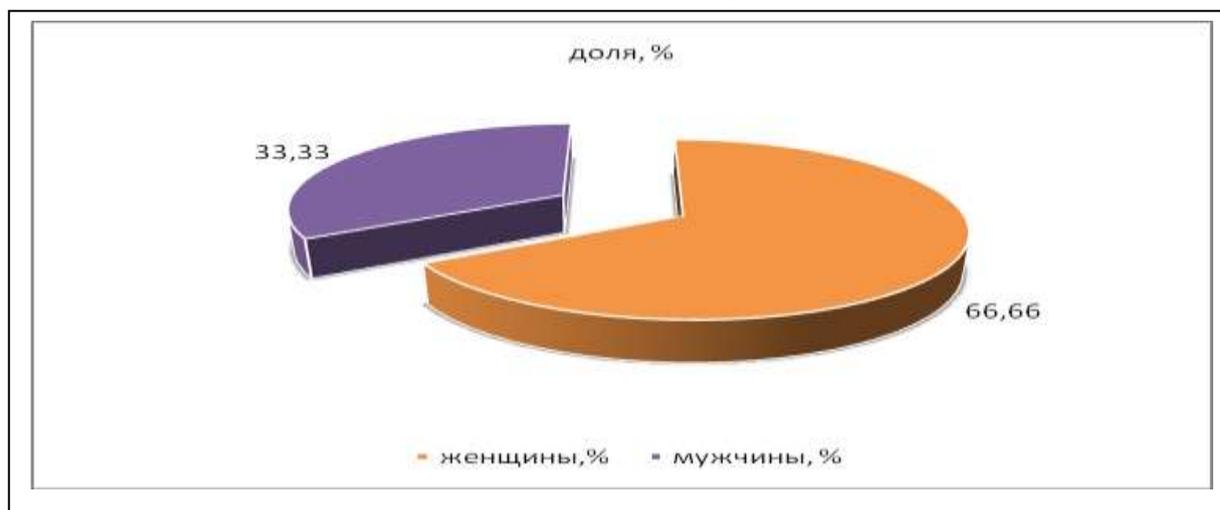


Рисунок 2.8- Структура работников Интернет-магазина «Серебро» по гендерному признаку в 2018г.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Составлено автором на основании[28]

<sup>10</sup> Составлено автором на основании[28]

По возрастным характеристикам, коллектив компании достаточно молодой, большая часть работников ниже 35 летнего возраста, и лишь 25% приходится на работников в возрасте от 35 лет и более, рисунок 2.9.

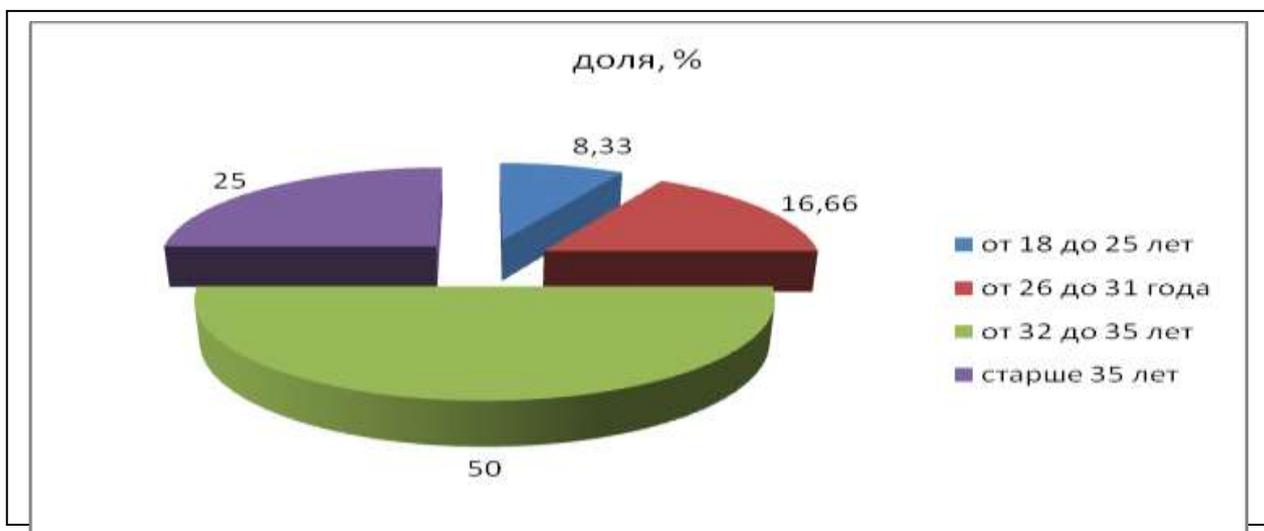


Рисунок 2.9- Структура работников Интернет-магазина «Серебро» по возрасту в 2018г.<sup>11</sup>

Не менее важным показателем в структуре численности является показатель по стажу работы, на предприятии наблюдается, что большая часть сотрудников имеет небольшой стаж работы, в частности со стажем работы менее 1 года работает в компании 50% работников, небольшой удельный вес приходится на работников с большим стажем работы, рисунок 2.10.

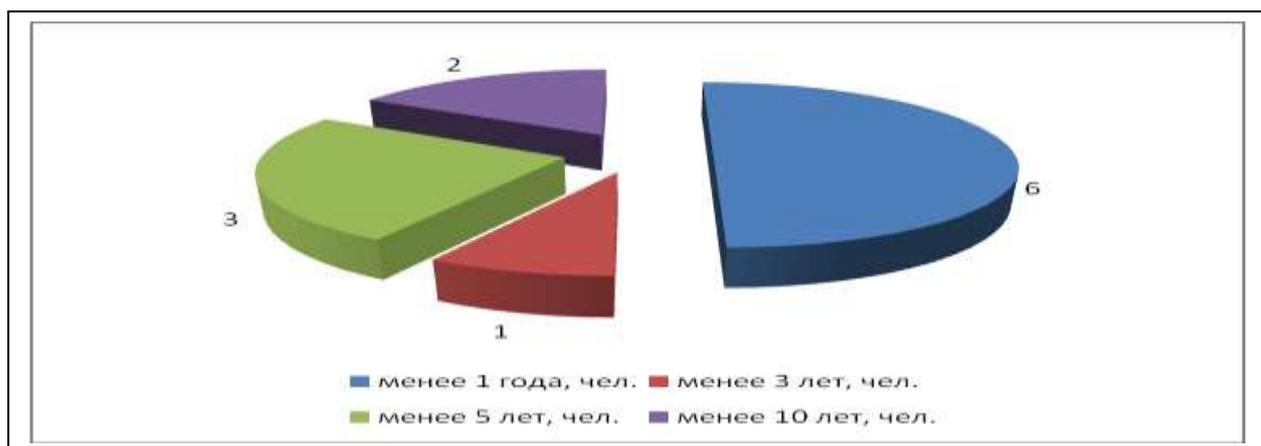


Рисунок 2.10- Структура работников Интернет-магазина «Серебро» по стажу работы в 2018г.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Составлено автором на основании [28]

<sup>12</sup> Составлено автором на основании [28]

Таким образом, численность работников компании небольшая, при этом, замечено снижение числа сотрудников, за анализируемый период снижение составило в пределах 30%. Коллектив предприятия достаточно молодой, уровень образования сотрудников не является высоким, большая часть сотрудников- это женщины. В связи с текучестью кадров, наблюдается, что наибольший удельный вес сотрудников имеют не большой стаж работы. Экономические показатели предприятия показывают снижение объемов продаж, что является отрицательной динамикой, на рост выручки существенное влияние оказывает кадровая политика и мотивация персонала. Для того, чтобы дать оценку существующей системе мотивации работников предприятия, перейдем к следующему параграфу исследования.

## **2.2 Кадровая политика и мотивация персонала интернет-магазина «Серебро»**

Кадровой политикой в организации интернет-магазина «Серебро» занимается руководитель предприятия, так компания является немногочисленной. При работе с кадровым потенциалом на предприятии применяется ряд первичных документов, рассмотрим ниже эту часть вопроса. Если принято решение о принятии работника в штат организации, то оформление приема сотрудника на работу осуществляется на основании следующих документов: заявление работника: прежде всего, новый работник должен написать заявление о приеме на работу; приказ руководителя: на основании заявления работника, от имени руководителя составляется приказ о приеме на работу, на предприятии используется специально разработанная унифицированная форма Т-1 (для приема одного работника) или Т-1а (для приема группы работников); личная карточка: на основе приказа о приеме на работу на нового сотрудника заполняется личная карточка по типовой форме Т-2.

Рассмотрим, какие первичные документы применяются в организации при переводе на другую работу. В процессе работы сотрудник может быть переведен на новую должность, в другое структурное подразделение. Оформление перевода начинается с заявления работника с просьбой о переводе на новое место, на основании которого уже составляется приказ о переводе сотрудника на другую работу. Унифицированные формы этого приказа: Т-5 (для одного работника) и Т-5а (для группы работников).

Оформление ухода работника в отпуск на предприятии осуществляется на основании действующего законодательства. Трудовым законодательством установлено право работника пойти в отпуск: ежегодный оплачиваемый: после того, как отработает первые полгода на предприятии, работник может пойти в ежегодный оплачиваемый отпуск, ТК РФ установлена минимальная продолжительность этого отпуска – 28 календарных дней в год; отпуск без содержания: по согласованию с работодателем при наличии уважительной причины работник может пойти в отпуск без содержания; отпуск по беременности и родам: данный отпуск положен беременной женщине (так называемый, декретный отпуск), его продолжительность 140 дней при одноплодной беременности и 194 дней при многоплодной; отпуск по уходу за ребенком – после рождения ребенка работник может взять отпуск по его уходу до 1,5 лет или до 3-х лет.

Какой бы отпуск не брал работник, его документальное оформление начинается с написания сотрудником заявления на отпуск, в котором он излагает просьбу о предоставлении ему отпуска и указывает его вид. После чего на основании заявления составляется приказ о предоставлении отпуска работнику, его типовая форма Т-6 (для одного сотрудника) и Т-6а (при оформлении отпуска группе сотрудников). Помимо этого, стоит отметить, что ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется работнику, руководствуясь графиком отпусков форма Т-7, этот документ составляется в конце года на год следу-

ющий и включает в себя предполагаемые даты начала отпуска каждого сотрудника предприятия.

Рассмотрим оформление командировки. В процессе работы работник также может быть направлен в командировку – поездку за пределы населенного пункта, где расположен работодатель, с целью выполнения служебных поручений. Документальное оформление командировки включает в себя: заявление работника; приказ о направлении в командировку Т-9 и Т-9а; служебное задание Т-10а, заполняется руководителем и содержит в себе задание, которое работник должен выполнить, находясь в командировке, и отчет сотрудника о проделанной работе; командировочное удостоверение форма Т-10, заполняется работником в процессе командировки и содержит сведения, подтверждающие нахождение его по месту назначения; авансовый отчет форма АО-1, документ, по которому работник отчитывается за потраченные в процессе командировки суммы.

Оформление поощрений и взысканий. В процессе работы за определенные заслуги работник может быть премирован (поощрен), в качестве поощрения может выступать почетная грамота, денежная премия или материальный подарок, также может быть объявлена благодарность. Прежде чем премировать сотрудника его непосредственный начальник составляет представление к поощрению, на основании которого уже составляется приказ о премировании работника Т-11. Помимо поощрения к работнику может быть также применено взыскание, например, за нарушения трудового распорядка, невыполнение трудовых обязанностей, кражу, порчу имущества и прочие провинности. Взыскание к работнику применяется на основании приказа о дисциплинарном взыскании.

Первичные документы, которые используются для расчета и выплаты зарплаты: форма Т-49 «Платежно-расчетная ведомость» используется для расчета и выплаты заработной платы; форма Т-51 «Расчетная ведомость» используется для расчета и начисления заработной платы»; форма Т-53

«Платежная ведомость» предназначена для выплаты зарплаты работникам. Предприятие для документирования оплаты труда своим работникам может применять либо документ Т-49, либо две формы Т-51 и Т-53.

Увольнение сотрудника на предприятии регламентируется ТК РФ. Приняв решение об увольнении, работник должен написать заявление на увольнение, на основании которого уже составляется приказ на увольнение форма Т-8 (при увольнении одного работника) и Т-8а (для группы работников). При увольнении по собственному желанию работник обязан отработать на предприятии две недели (если с работодателем не согласован другой срок), если же сотрудник работает по срочному трудовому договору, то достаточно будет отработать 3 дня. После чего работнику делается расчет, считается компенсация за неиспользованный отпуск, оформляется увольнение и делается соответствующая запись в трудовую книжку с указанием статьи, по которой работник уволен.

Кроме указанных выше бланков и форм к кадровым документам, которые применяются в организации можно также отнести: штатное расписание форма Т-3, в котором отражается штатный состав предприятия с указанием должностей, количества штатных единиц для каждой должности, оклада и месячного бюджета на заработную плату; отработанные работником дни (часы) отражаются в таблице учета рабочего времени форма Т-12 и Т-13. Итак, выше были рассмотрены первичные документы по работе с кадровым составом предприятия интернет-магазин «Серебро».

Предприятие ценит в своих работниках высокий профессионализм и образовательный уровень, ориентацию на достижение результатов, инициативность, способность к обучению и практическому использованию полученных знаний, приверженность корпоративным ценностям и традициям. Основными направлениями кадровой политики интернет-магазина «Серебро» являются: подбор, оценка и использование персонала; мотивация персонала; социальная политика; корпоративные коммуникации.

Система управления персоналом включает в себя: определение целей управления кадровым потенциалом компании, построение организационной структуры, осуществление взаимодействия специалистов и руководителей, осуществление принятия и реализации управленческих решений. Схематично, «Дерево целей» управления персоналом интернет-магазина «Серебро» представлено на рисунке 2.11.



Рисунок 2.11-«Дерево целей» управления персоналом интернет-магазина «Серебро»<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Составлено автором на основании [28]

Отметим, что на предприятии выполняются только цели первого уровня, цели второго и третьего уровня в компании- не осуществляются. В частности, отсутствует система обучения, переобучения и повышения квалификации сотрудников, не осуществляется определение потребности в обучении; не распределяются средства на обучение; не составляются учебные планы и программы; не осуществляется организация и оценка процесса обучения.

Рассмотрим подробнее цели первого уровня системы управления человеческими ресурсами в организации интернет-магазина «Серебро». Подбор и набор кадров осуществляется с помощью размещения вакансий на сайте компании интернет-магазина «Серебро» , а также на различных сайтах по поиску работников: JOB.RU; HEADHUNTER.RU; RABOTA.RU. В настоящее время эти сайты являются лидирующими на рынке подбора персонала, рисунок 2.12.

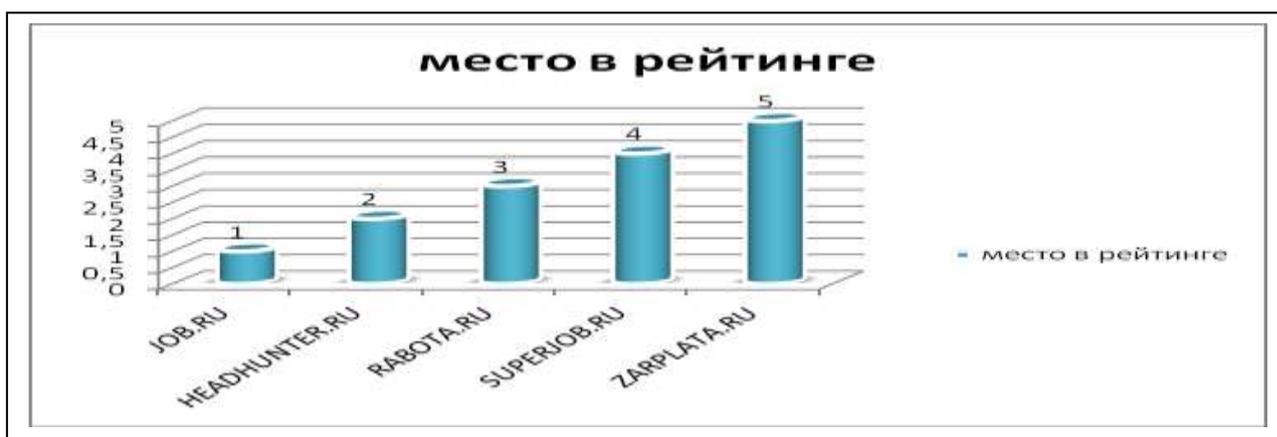


Рисунок 2.12- Рейтинг сайтов по поиску работы 2018г.[34]

Прием на работу осуществляется на основании анкеты соискателя, важными требованиями, предъявляемыми к кандидатам являются: наличие образования, опыта работы , навыки, желаемый уровень оплаты труда и другие характеристики. К целям первого уровня системы управления кадрами относятся также мотивация, рассмотрим подробнее.

На предприятии интернет-магазина «Серебро» действует материальная и нематериальная система мотивации работников, рисунок 2.13. К материальной мотивации относятся: заработная плата и премии.



Рисунок 2.13- Система мотивации персонала в интернет-магазине «Серебро»<sup>14</sup>

В настоящий момент на предприятии действует окладно-премиальная система оплаты труда, которая позволяет работнику контролировать собственный доход за счет показателя собственной трудоотдачи. На

<sup>14</sup> Составлено автором на основании [28]

сегодняшний день, на оклад работнику начисляется 20% премии, в случае выполнения плана по объему продаж.

Кроме этого, в Интернет-магазине «Серебро» существует некое вступление в партнерство. Например, найдя своего поставщика серебряных изделий 925 пробы из Индии и Таиланда можно торговать изделиями с уже раскрученной площадки интернет-магазина. Фактически - это начало своего бизнеса или просто подработки. Это является самым мощным материальным стимулом, который некоторым образом исключает необходимость контроля со стороны вышестоящего руководства. Следует отметить, что на протяжении 2016-2018гг. наблюдается небольшое снижение среднемесячной заработной платы работников и на конец анализируемого периода этот показатель составил 17,2 тыс. руб., однако по сравнению с показателем 2016г. снижение составило 22,18%, рисунок 2.14.

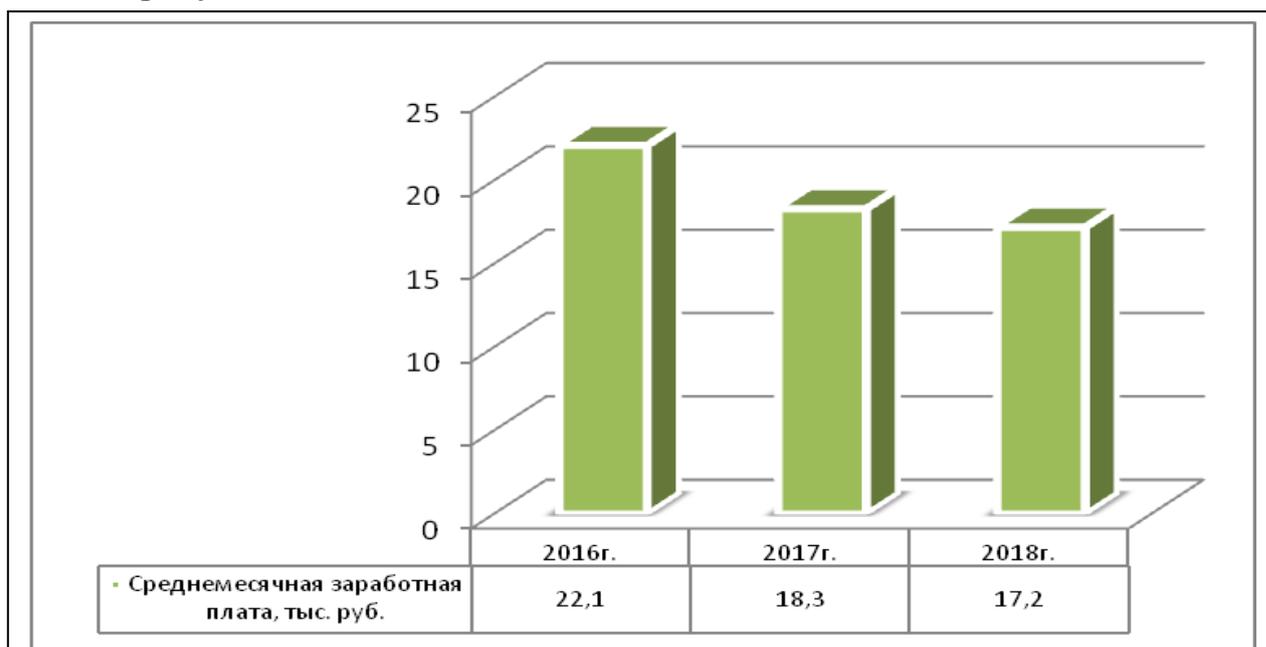


Рисунок 2.14- Динамика среднемесячной заработной платы работников Интернет-магазина «Серебро» с 2016-2018гг.<sup>15</sup>

Снижение среднемесячной заработной платы работников компании Интернет-магазина «Серебро» связано с невыполнением плана по продажам,

<sup>15</sup> Составлено автором на основании[28]

следствием этого является снижение премиальных надбавок к заработной плате. Отметим, что никакие другие способы материальной мотивации на предприятии не предусмотрены, в частности, не предусмотрены штрафы за нарушение трудовой дисциплины, не предусмотрены никакие льготы(не оплачиваются путевки в оздоровительные учреждения, проезд, питание и т.д.), также в организации не предусмотрены подарки, призы, лотереи. То есть материальная мотивация заключается только в окладно -премиальной оплате труда и вступление в партнерство.

Не достаточно хорошо развита и нематериальная мотивация, в частности, на сегодняшний день, в компании предусмотрена система поощрений моральных – объявление благодарности за успешное выполнение сотрудником поставленных перед ним задач. Также на предприятии развита организационная мотивация, а именно: организованы рабочие места для сотрудников, имеется все необходимая оргтехника, комната отдыха. К недостаткам нематериальной мотивации следует отнести, что не предусмотрена система повышения квалификации и продвижения по карьерной лестнице, а также не осуществляется повышение квалификации , либо обучение сотрудников новым способам продаж и работы с потребителями.

Не высокий уровень мотивации в интернет магазине «Серебро» объясняются также и низкими показателями социальной эффективности. Исходными данными для оценки коэффициентов стабильности кадров, текучести, выбытия, прибытия, являются данные среднесписочной численности, численности сотрудников, полностью проработавших в анализируемом отчетном периоде; численности выбывших сотрудников на пенсию или в армию; численности сотрудников на начало анализируемого периода; численности уволенных и принятых работников. Динамика численности сотрудников, полностью проработавших в анализируемом отчетном периоде на протяжении анализируемого периода имеет тенденцию к снижению и в 2018г. этот показатель составил 8 человек, не исключением является и показатель

численности на начало анализируемого периода, который также имеет тенденцию к снижению и по данным на конец анализируемого периода показатель составил 16 человек, а это на 20% ниже показателя начала анализируемого периода, рисунок 2.15.

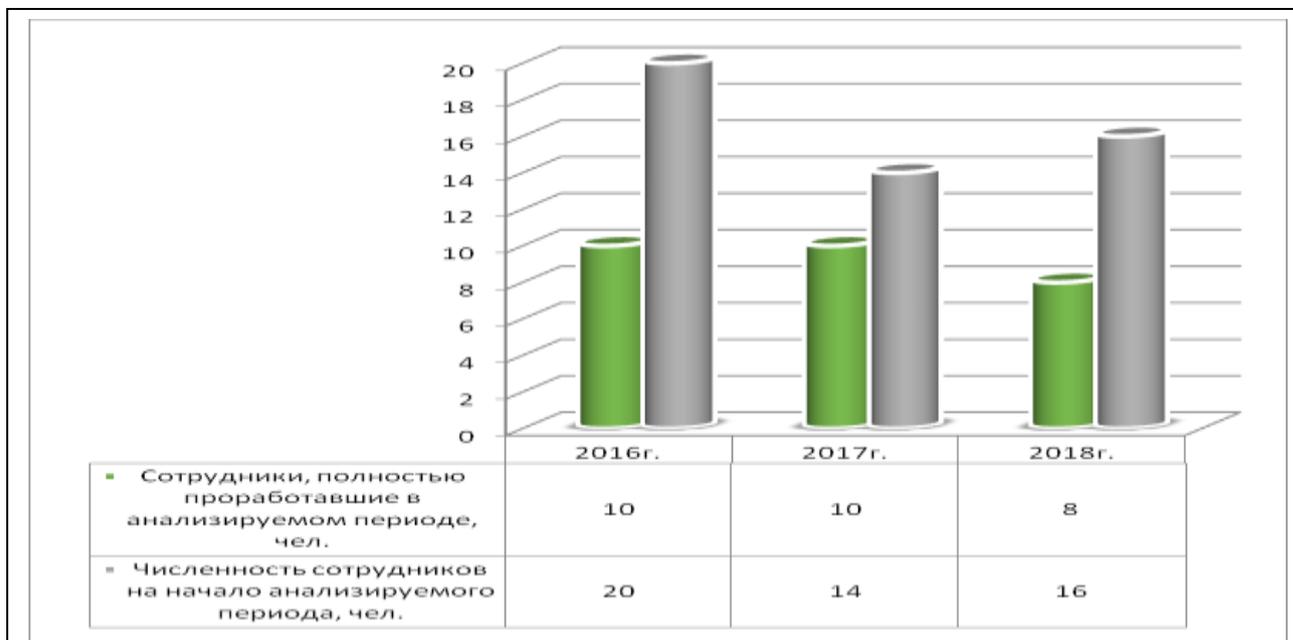


Рисунок 2.15-Динамика показателей численности сотрудников интернет магазина «Серебро» на начало периода и полностью проработавших в отчетном периоде с 2016-2018гг.<sup>16</sup>

Число сотрудников уволенных на протяжении анализируемого периода колеблется в пределах от 7 до 9 человек, количество принятых сотрудников на предприятии намного меньше и в начале анализируемого периода этот показатель составил 2 человек, 3 и 1 человек были уволены в 2017-2018гг., рисунок 2.16.

В связи с рассмотренной динамикой выбытия и приема кадров в организацию, наблюдается изменение показателей коэффициентов выбытия, стабильности и прибытия кадров. В частности, за 2016-2018гг. коэффициент стабильности кадров является достаточно низким и составляет 0,588 в начале

<sup>16</sup> Составлено автором на основании[28]

анализируемого периода и 2017-2018гг. данный показатель сформировался на уровне 0,666.

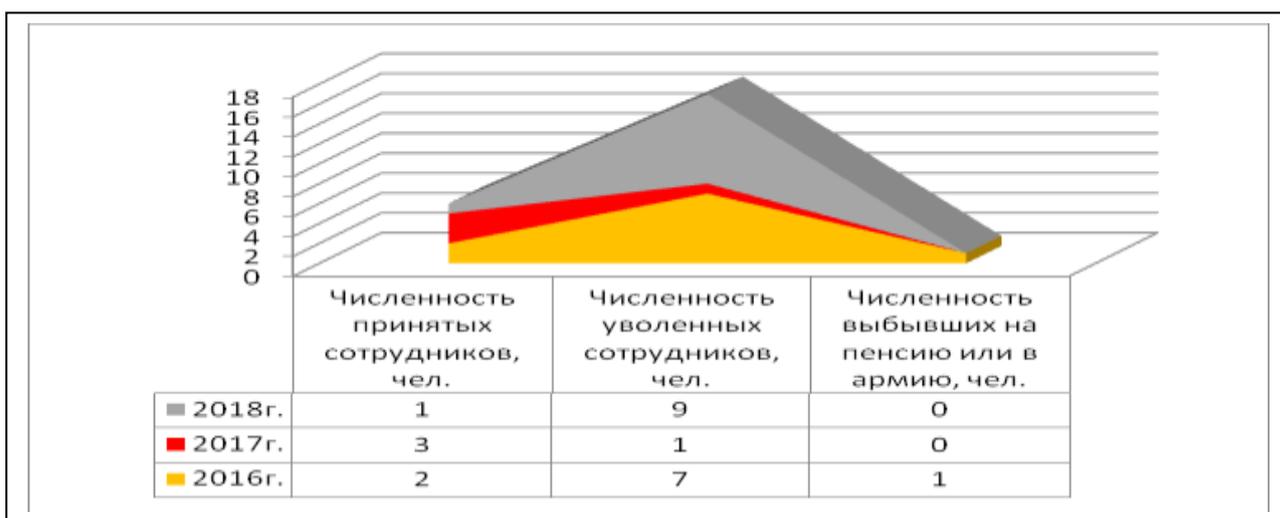


Рисунок 2.16- Динамика численности выбывших, уволенных и принятых сотрудников на предприятии интернет магазина «Серебро» с 2016-2018гг.<sup>17</sup>

Коэффициент текучести кадров увеличился на 0,038 и в конце анализируемого периода данный показатель составил 0,75. Коэффициент приема кадров снизился и составил 0,083, рисунок 2.17.

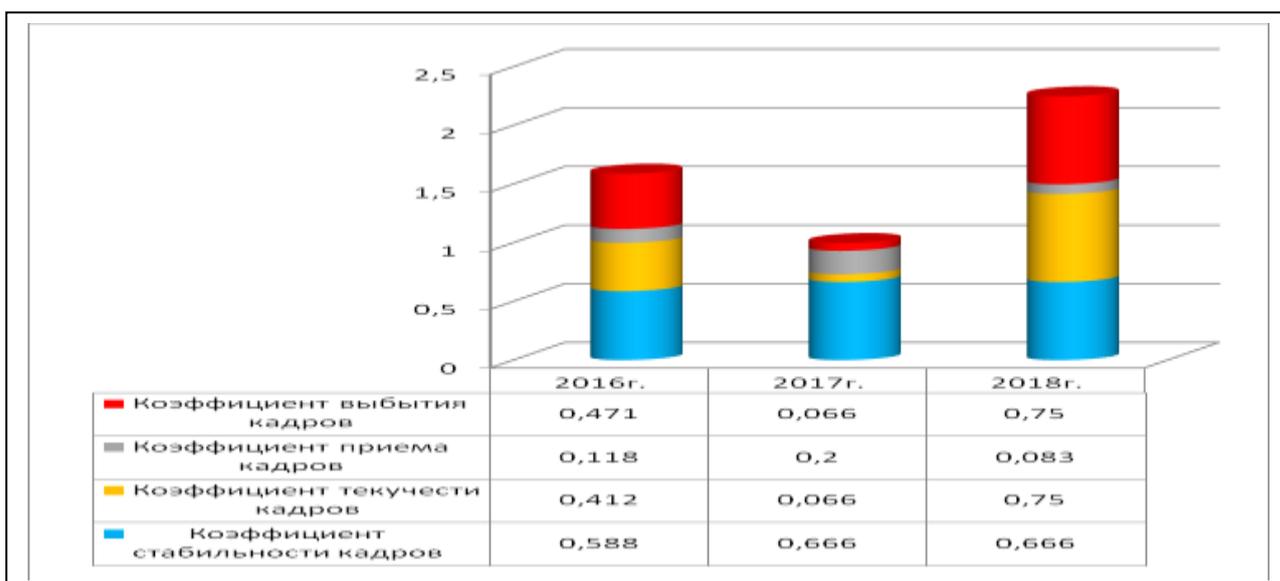


Рисунок 2.17- Динамика коэффициентов стабильности, текучести, приема и выбытия персонала предприятия интернет магазина «Серебро» с 2016-2018гг.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Составлено автором на основании[28]

<sup>18</sup> Составлено автором на основании[28]

Таким образом, представленный анализ показал, что эффективность в системе мотивации персонала является достаточно низкой, этому свидетельствуют и низкие показатели стабильности кадрового потенциала, на предприятии интернет магазина «Серебро» наблюдается снижение численности работников, постоянно имеются не закрытые вакансии, коэффициент стабильности кадров составляет 0,666.

Несмотря на то, что в компании интернет магазина «Серебро» предусмотрена материальная и нематериальная мотивация, было выявлено множество слабых мест в системе управления трудовой мотивацией. Кроме этого, был проведен опрос сотрудников на уровень удовлетворенности трудовой деятельностью в компании. Всего было опрошено 12 человек, которые позволили определить слабые места в системе мотивации, результаты опроса представлены на рисунке 2.18.

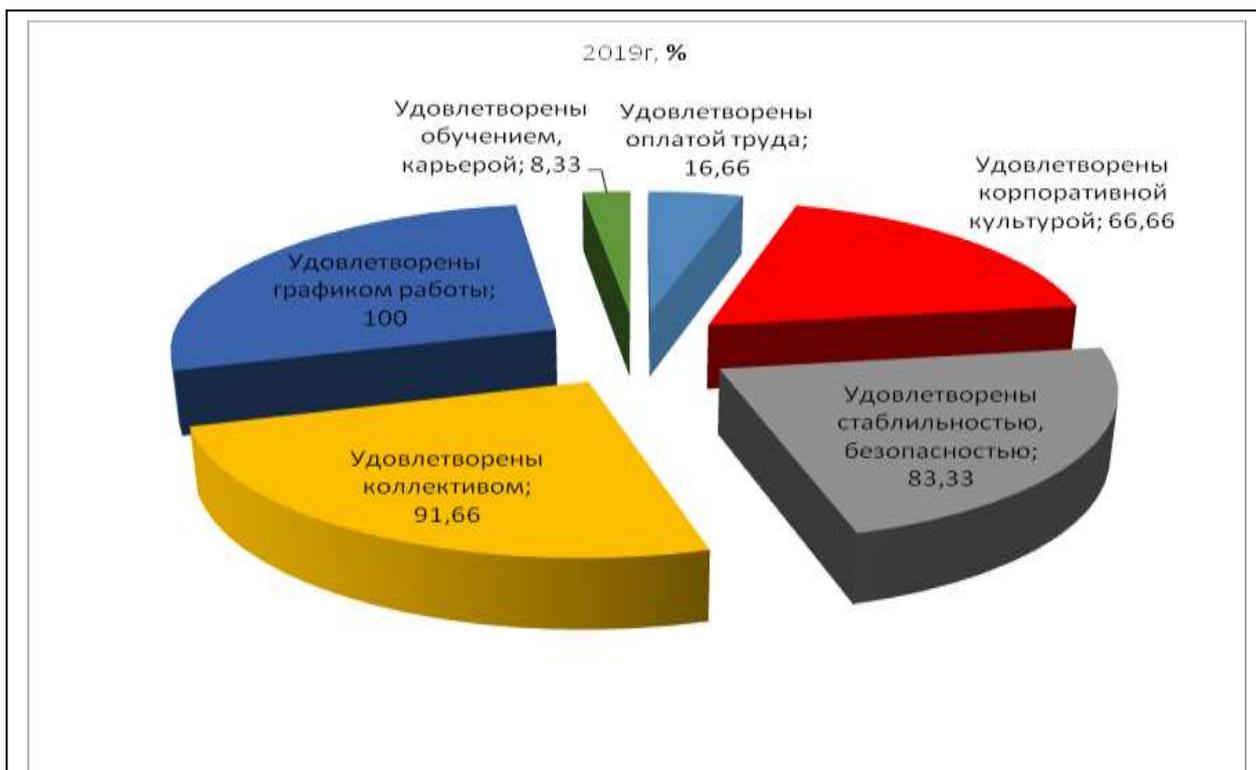


Рисунок 2.18- Результаты опроса сотрудников компании интернет магазина «Серебро» на удовлетворенность трудовой деятельностью<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Составлено автором на основании опроса сотрудников компании интернет-магазина «Серебро»

Опрос показал, что большинство сотрудников из опрошенных не удовлетворены системой оплаты труда, довольных насчитывается небольшой процент. Мало довольных сотрудников в обучении и карьере. В целом по другим показателям: корпоративная культура, коллектив, график работы, стабильность- все это более менее устраивает работников компании интернет магазина «Серебро».

Подведя итог выше изложенному можно сделать вывод, что в целом на предприятии не достаточно благоприятный морально психологический климат, наблюдается повышение текучести кадрового потенциала, наибольшая доля работников имеет небольшой стаж работы, среднемесячная оплата труда снижается, система мотивации сотрудников очень слабая, предусмотрена только окладно-премиальная оплата труда, моральная мотивация (объявление благодарности) и предусмотрена организационная мотивация работников. Экономические показатели деятельности компании также оставляют желать лучшего, наблюдается снижение объемов продаж, а следствием этого и являются снижение показателей прибыли, снижение произошло по всем видам прибыли организации, валовая, прибыль от продаж и чистая прибыль. На показатели объемов продаж и производительности труда оказывают существенное влияние кадровая политика в целом и система мотивации в частности. Представленный опрос удовлетворенности трудовой деятельности сотрудников компании интернет-магаина «Серебро» позволил выявить недовольства работников. В связи с имеющимися недовольствами сотрудников компании, особенно наличие рисков неэффективности материальной мотивации сотрудников, является необходимым сделать систему управления трудовой мотивацией в организации интернет магазина «Серебро» более результативной. Для того, чтобы рассмотреть мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации работников интернет-магазина «Серебро», необходимо перейти к следующей главе исследования.

## **ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ В ИНТЕРНЕТ- МАГАЗИНЕ «СЕРЕБРО»**

### **3.1 Проблемы и возможности улучшения мотивации персонала интернет-магазина «Серебро»**

Прежде чем рассмотреть мероприятия, направленные на улучшение системы мотивации на предприятии интернет-магазин «Серебро» важно рассмотреть основные ошибки в системе мотивации, чаще всего применяемые на предприятиях и выявить резервы, способствующие повышению мотивации работников анализируемой компании.

Ошибки мотивации персонала не допускает только тот руководитель, который не интересуется делами компании. Грамотный собственник понимает, что довольный подчиненный приносит больше прибыли. Но не всегда желание стимулировать активность на рабочем месте приводит к результату. Избежать ошибок можно, если как следует подготовиться. Рассмотрим подробнее основные ошибки в системе мотивации персонала.

1) Отсутствие системы мотивирования. Мотивация персонала в России уникальна тем, что во многих организациях о ней не слышали. Считается, что коллектив должен качественно выполнять свои обязанности по умолчанию. Если этого не происходит, начинаются разговоры о низкой квалификации и профессиональной непригодности. Тот факт, что все люди разные, и к ним требуется искать подход, мало кого волнует. Отсутствие мер для повышения результативности работы в продажах и вовсе не допустимо. Поиск клиентов - сложная и трудоемкая задача. Ни один работник не может выкладываться на 100% каждый день, тем более с таким уровнем напряжения. Если не предпринимать меры, продажи будут только в дни хорошего настроения сотрудников. [27]

2)Отсутствие обучения. Развитие подчиненных- важная задача руководства. Положительный эффект проявляется по нескольким причинам:

2.1)Совершенствуя навыки, менеджер достигает высоких результатов. Для любого человека удовлетворение собственной деятельностью - повод для повышения самооценки. Будь это школьник, успешно решивший задачу по физике, или коммерсант, заключивший контракт на несколько миллионов, - суть одна. Когда у нас что-то получается, мы работаем быстрее и эффективнее. И стремимся покорять новые высоты;

2.2)Сотрудники чувствуют, что не безразличны руководству. При этом повышается лояльность к работодателю, а с ней и показатели выполнения плана.

3)Действия без плана. Сложно добиться впечатляющих результатов, когда они представляют собой абстракцию. Если нужен рост прибыли, определитесь, на сколько и за какой срок. Если ваша цель - увеличение потока клиентов, выразите его цифрой. Грамотное планирование - уже половина результата. Без детального плана сотрудник даже при желании не сможет соответствовать ожиданиям руководства. Пожелания управляющего состава должны быть адекватными и реалистичными. Если штат состоит из 10 человек, никакая мотивация не превратит вас в многомиллионную корпорацию за полгода. Плановые показатели должны быть немного завышены, но достижимы.

4)Отсутствие инициативы.

Вовлеченность в жизнь компании невозможна, если специалисты не могут проявлять инициативу. Когда после первого предложения по поводу общения с клиентами сотрудник не видит интереса в глазах начальника, в следующий раз мысли не будут высказаны. Складывается впечатление, что начальство интересуется только формальное соответствие инструкциям. Человек переходит в режим «сделал и забыл», получая свой оклад. Выполнение обязанностей становится непродуктивным и скучным. Говорить здесь о

вовлеченности в работу нет смысла. При этом компания упускает потенциально ценные предложения по оптимизации бизнес процессов. [27]

5) Нет однозначной связи зарплаты и результата труда.

Подобная ситуация возникает, когда условия получения премии не прописаны в документах организации. Когда премирование носит случайный характер, менеджеры по продажам не привязывают свой доход к конкретным показателям продуктивности. Отчасти эта проблема связана с отсутствием планирования. Точнее с невозможностью собрать плановые показатели в одну систему. Схема начисления бонусов должна быть понятна каждому сотруднику.

Решать проблему нужно внедрением показателя KPI. Ключевой показатель эффективности измеряет мотивацию. В качестве KPI используют сумму заработанных денег, количество результативных звонков или встреч, заработок в час. Коммерсант, не дошедший до минимального предела, лишается денежных бонусов. Выбор измерения зависит от специфики работы и цели, которая преследуется. Каким бы ни был бизнес, методика принесет свои плоды.

Ошибки мотивации персонала, связанные с KPI, состоят в неполном использовании инструмента. Недостаточно просто выбрать величину для оценки. Она должна быть наглядной. На подчиненных хорошо влияет демонстрация списков с полученными результатами. Так создается здоровая конкуренция. При этом элемент соревнования действует не только в разрезе личных достижений, но и для подразделений. Желание быть не хуже других заставляет двигаться вперед.

Менеджер по сбыту может оценить изменения своей продуктивности благодаря введенной системе оценки. Цифры в общем списке напрямую влияют на получение зарплаты. Перестают возникать вопросы по поводу разницы в оплате труда коллег.

6)Ничего, кроме денег. Опытный руководитель знает, что каждый, кто работает в компании, - личность. Поэтому глупо полагать, что одними финансовыми стимулами можно решить возникшую проблему. Существуют способы нематериальной мотивации сотрудников, которые полезно использовать: приятные командировки; скидки; подарки к знаменательным датам; корпоративные мероприятия; конкурсы и другое.

Ряд компаний используют в качестве поощрения предметы с символикой бренда. Это могут быть кружки, футболки, блокноты, на что хватит фантазии. Коллектив оценит такой подарок, при этом бюджет сильно не пострадает. Нематериальные бонусы могут опираться на индивидуальный подход. Сотрудник, которому вы дали выходной для решения срочного личного вопроса, будет стараться в 2 раза больше.

7)Неправильная денежная мотивация. Деньги решают многие проблемы, но использовать их нужно грамотно. Стандартный способ формирования дохода коммерсанта: к окладу добавляется премия. Можно использовать вариант создания пассивного дохода. Если менеджер будет получать хотя бы по 1 000 руб. за каждого привлеченного клиента на постоянной основе, заключенных контрактов станет больше. А прибыль от появления нового партнера и постоянного сотрудничества покроет расходы на дополнительные выплаты. [27]

8)Руководитель не участвует. Мотивация персонала в России страдает от недостатка внимания со стороны собственника бизнеса. Меры принимаются руководителем отдела продаж и специалистом по кадровой политике. Из-за этого не формируется система, связывающая кадры с политикой бизнеса. Способы стимуляции деловой активности не разделяют на внешние и внутренние. Целью внешних является привлечение новых кандидатов на должность, а внутренних - поощрение активности уже принятых в коллектив людей. Лидер должен задать направление общему движению, соответст-

вующему принятым ценностям. Без этого организация не станет целым, а подчиненные не будут ощущать своей причастности.

9) Применение двойных стандартов. Предположим, есть коммерсант, старания которого ежемесячно обеспечивают приток прибыли. В профессиональном плане придраться к нему невозможно, но есть 1 минус - он постоянно опаздывает. С учетом его полезности нарушение графика прощается, а за подписанные контракты он получает премию. При этом другой получает выговор за те же опоздания. Такое положение вещей не способствует желанию трудиться на благо компании. Нельзя устанавливать особые условия для конкретных личностей, особенно, если они занимают равные должности. Также нельзя поощрять достижения, игнорируя нарушения. Сотрудники ждут от руководителя справедливости.

10) Внезапная смена режима. Неожиданный переход от одной системы мотивации к другой вызывает недоумение. Люди с трудом расстаются с привычным. Перемены первое время воспринимаются как ухудшение положения, даже если нововведения действительно принесут пользу. [27]

Когда новая схема мотивации готова к внедрению, нужно действовать поэтапно: знакомство с KPI; внедрение новшеств в работу некоторых представителей компании или отдела; переход всей организации на новую систему.

Поэтапный подход поможет исправить ошибки, которые возникают на практике. Людям легче принимать изменения, когда они появляются, начиная с малого. Если у менеджеров не будет времени на адаптацию, продажи резко упадут. Вместо того, чтобы продавать, они будут обсуждать изменения и приходить в себя.

Выбор способов мотивации зависит от специфики бизнес процессов и особенностей работы коллектива. Прежде, чем вносить изменения, убедитесь, что план продуман до мелочей. От ошибок никто не застрахован, но можно минимизировать вред, используя опыт других бизнесменов.

Таким образом, выше был рассмотрен опыт множества компаний, которые допускают ошибки в системе мотивации персонала и возможные пути решения в сложившихся ситуациях. Следует отметить, что в большинстве компаний вообще отсутствуют какие –либо способы мотивации. В частности, по проведенным опросам -26% опрошенных ответили, что в компаниях нет никаких способов мотивации, этот показатель одинаков как в 2017г., так и в 2018г. , рисунок 3.1.

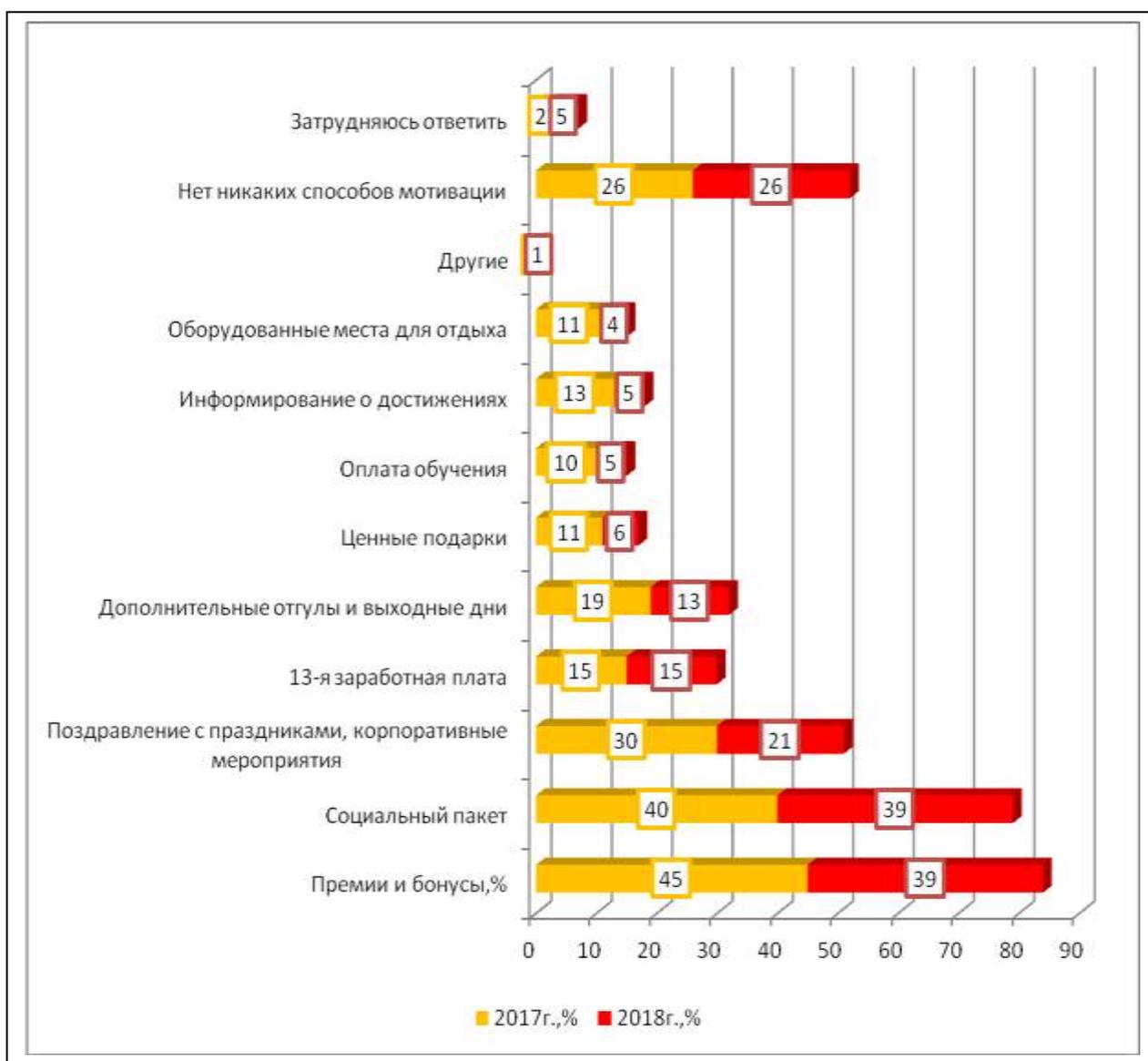


Рисунок 3.1-Результаты опроса: Какие способы мотивации и вознаграждения сотрудников используются на Вашем рабочем месте<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Составлено автором на основании[38]

Более 40% опрошенных ответили, что в компании существуют такие способы мотивации как: премии и бонусы и социальный пакет. Однако к 2018г. эти показатели показывают снижение, премии и бонусы, социальный пакет применяются в организациях у 39% опрошенных. Снижаются способы мотивации в 2018г. и по другим видам мотивирования. Так, в 2017г. поздравления с праздником и корпоративные мероприятия применялись у 30% опрошенных, в 2018г. этот показатель снизился и составил 21%. 13-я заработная плата применяется в организациях у 15% опрошенных, при этом данное значение не изменилось и к 2018г. Такие виды мотивации как: дополнительные выходные, оплата обучения, ценные подарки, информирование о достижениях, оборудованные места для отдыха- показали снижение к 2018г. практически в два раза к уровню прошлого года, рисунок 3.1.

Если провести сравнительный анализ используемых способов мотивации сотрудников работодателями и привлекательные способы мотивации для сотрудников, то отчетливо видна разница, рисунок 3.2. В частности, 39% работодателей применяют премии и бонусы, однако, потребность в таком виде мотивации возникает у 63% опрошенных. Социальный пакет предоставляют 39% работодателей, но привлекает такая мотивация только 32% опрошенных. Аналогичная ситуация наблюдается по поздравлениям и праздникам, 21% работодателей применяют такой способ мотивации, но для сотрудников это не на столько важно, желающих работников получать подарки намного меньше, доля таких опрошенных составляет 9%. По другим видам мотивации, потребность намного больше, чем ее предлагает работодатель. В частности, к таким видам мотивирования относятся: 13-я заработная плата, дополнительные отгулы и выходные, ценные подарки, оборудованные места для отдыха. Единственный способ мотивации –это оплата обучения- который предоставляется в соответствии со спросом, 5% работодателей и 5% желающих сотрудников получать такой способ мотивации. Отметим, что есть и такие которые вовсе сомневаются ответить, что для них наиболее привлекательно в

мотивировании и есть ли мотивация на предприятии, таких опрошенных начитывается около 5% по данным опроса за 2018г., рисунок 3.2.

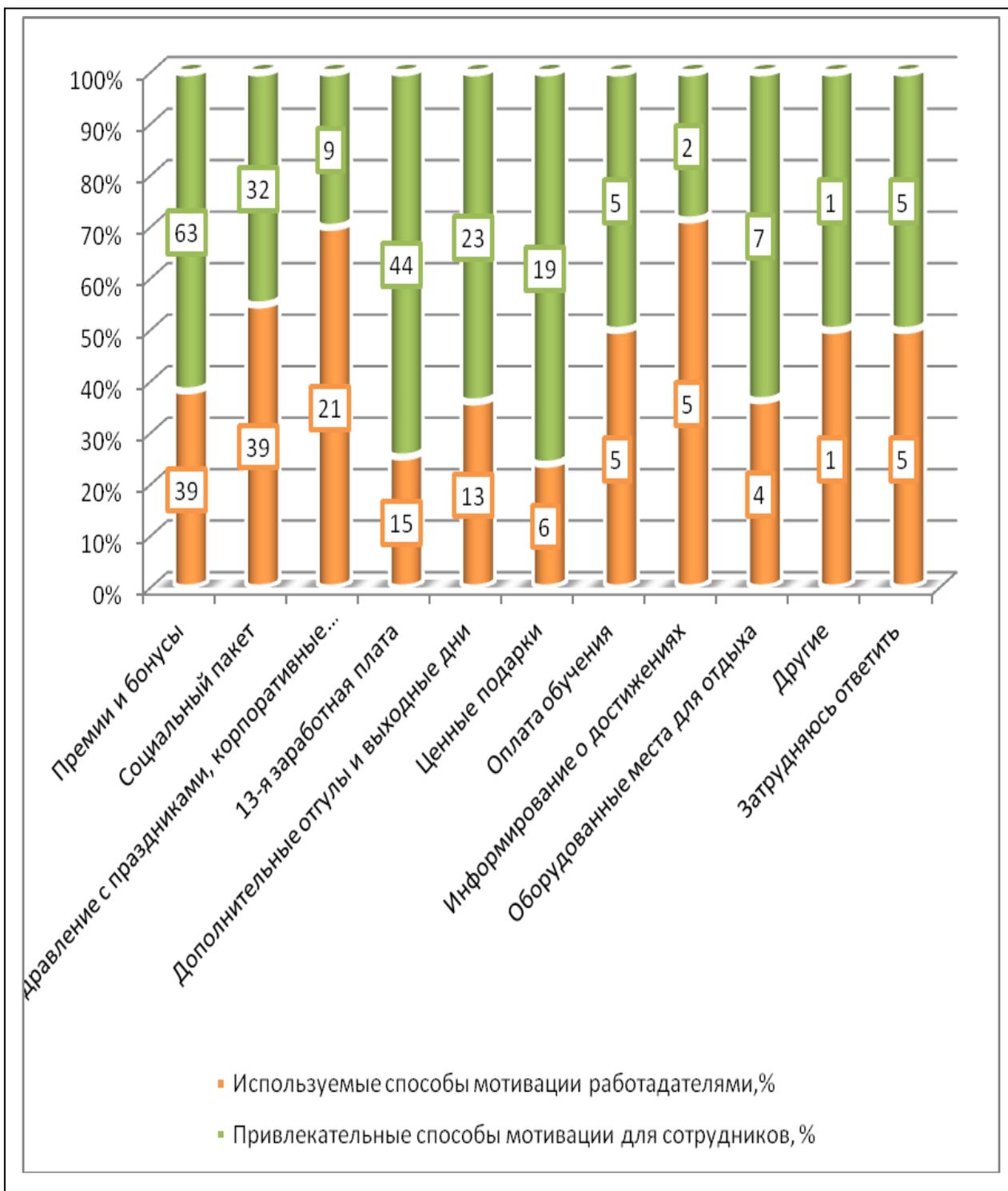


Рисунок 3.2. Сравнительный анализ спроса и предложения различных способов мотивации по результатам опроса в 2018г.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Составлено автором на основании [38]

Итак, выше представленное исследование показало, что в некоторых компаниях и вовсе отсутствует система мотивации, при этом замечено, что спрос на некоторые виды мотивации существенно превышает предложение. В частности, сотрудников компаний больше всего волнует такая система мотивации как премии и бонусы, таких желающих насчитывается 63% из общего количества опрошенных, однако в реальности работодатели готовы предоставлять такой способ мотивации всего на уровне 39% из опрошенных. Большое значение в системе мотивации отводится также 13-й заработной плате, более 40% опрошенных считают этот способ мотивации наиболее привлекательным. Треть опрошенных не против получать социальный пакет, их насчитывается 32% по результатам опроса 2018г. Заметим, что все остальные способы мотивации для работников компаний являются менее значимыми, особенно это касается оплаты обучения, информирование о достижениях, корпоративные мероприятия.

В продолжении темы о возможностях применения тех или иных способов мотивации интернет-магазина «Серебро» следует отметить, что так как компания является торговой и в основном заработная плата, премии, бонусы зависят от объемов продаж и прибыли компании, таким образом, руководство компании должно проявить инициативу и направить все свои усилия на активацию продаж ювелирных изделий компании. При этом, необходимо заинтересовать сотрудников в увеличении продаж продуктов предприятия интернет-магазина «Серебро».

Настоящее время существует множество способов увеличения объемов продаж любых видов продукции и услуг. Не менее значимыми является повышение лояльности потребителей к товарам компании, предоставление различных видов скидок и акций, умение удерживать потенциального потребителя за счет программ лояльности. Понятие лояльности потребителя имеет несколько определений. Более подробно сущность лояльности представлена в Приложении Б. В целом, лояльность –это преданность

потребителя к товару (услуге), который из раза в раз возвращается к нему (товару) и передает информацию о нем другим потребителям. Программа лояльности –представляет собой форму маркетинга, которая направлена на создание долгосрочных отношений с потребителями, с целью сделать их постоянными. Отметим, что в последнее время для удержания клиентов и разработки программ лояльности применяются различные программные продукты -CRM-система, которая предназначена для автоматизации стратегий взаимодействия с клиентами компании, для повышения уровня продаж, улучшения обслуживания потенциальных потребителей, за счет сохранения информации о клиентах, разработки скидок, акций и другое. Более подробно сущность CRM-системы, цели и задачи представлены в Приложении В. Согласно, разработчиков программ CRM-системы, объемы продаж коммерческих организаций увеличиваются в разы.

Кроме выше перечисленного объемы продаж в сети Интернет можно также увеличивать с помощью различной рекламы, продвижения бизнеса интернет магазина «Серебро» в социальных сетях(Social Media Marketing , сокращенное название -SMM). Более подробно сущность продвижения в социальных сетях представлена в Приложении Г. Отметим, что наиболее популярными социальными сетями на сегодняшний день являются: Одноклассники, Вконтакте, Facebook, Instagram, Стоимость продвижения в этих группах различная, цены на продвижение представлены в Приложении Г. Любая коммерческая организация, в том числе и интернет магазин «Серебро» могут выбрать себе те или иные социальные сети, которые считают для себя наиболее целесообразными по аудитории и ценовой политике продвижения.

Итак, выше были рассмотрены основные способы продвижения товаров и услуг, которые позволят повысить лояльность потребителя и увеличить в целом объемы реализации. Кроме этого, следует отметить, что кроме активной рекламной политики, разработки программ лояльности и автоматизации бизнес процессов, важно уметь работать с потенциальными потребителями. Таким

образом, на любом коммерческом торговом предприятии необходимо осуществлять подготовку кадров и повышение квалификации, обучение новым способам работы с клиентами. Все это позволит увеличивать объемы продаж торговой компании, следствием будет являться повышение заинтересованности персонала торговой компании Интернет-магазина «Серебро». Однако, для того, чтобы определить наиболее приемлемые способы повышения мотивации сотрудников Интернет-магазина «Серебро» перейдем к следующему параграфу исследования.

### **3.2 Мероприятия по улучшению мотивации персонала интернет-магазина «Серебро»**

Рассмотрим мероприятия по улучшению мотивации персонала на предприятии интернет-магазина «Серебро». Выше представленные способы мотивации могут быть применены на практике анализируемого предприятия. Однако, так как компания является торговой и материальная мотивация сотрудников зависит от эффективности продаж ювелирных изделий, руководству компании необходимо сделать упор на увеличение объемов продаж продукции предприятия. Это позволит увеличить прибыльность компании, тем самым повысить материальную мотивацию сотрудников предприятия.

Кроме этого, необходимым является и повышение нематериальной мотивации, в первую очередь- совершенствовать социальную мотивацию путем предоставления возможности обучения сотрудников компании наиболее эффективным способам работы с потенциальными потребителями, а также совершенствовать моральную мотивацию- то есть признание заслуг лучшего работника, осуществлять устную публичную похвалу, оформить доску почета. Схематично, мероприятия, направленные на совершенствование системы

мотивации сотрудников интернет-магазина «Серебро» представлены на рисунке 3.3. Рассмотрим подробнее характеристику этих мероприятий.

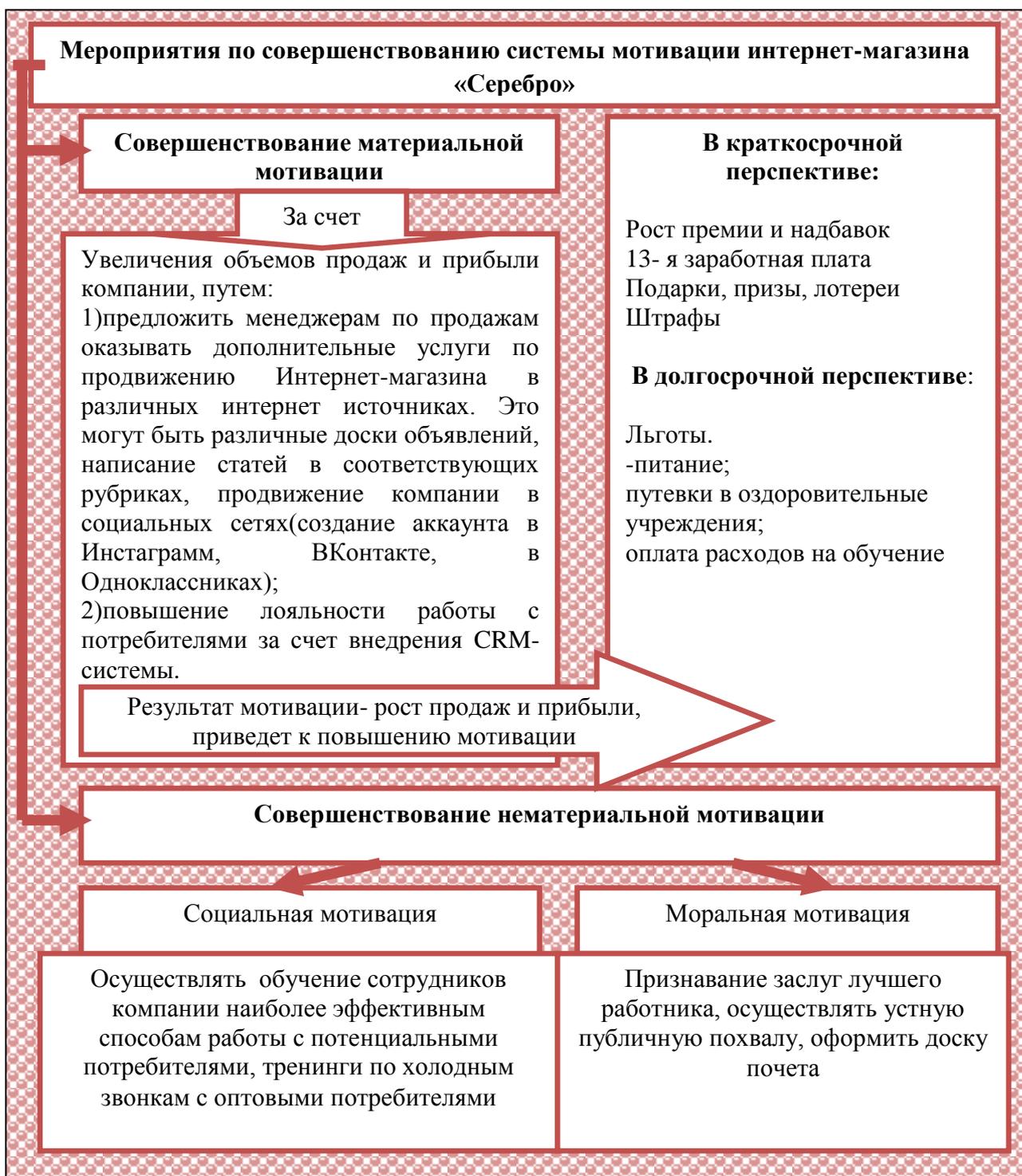


Рисунок 3.3- Мероприятия по совершенствованию системы мотивации сотрудников интернет-магазина «Серебро»<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Составлено автором на основании проведенного исследования по интернет-магазину «Серебро»

Как уже было описано выше, совершенствование материальной мотивации возможно за счет роста объема продаж и прибыли. При этом, для роста продаж предлагается: 1) менеджерам по продажам оказывать дополнительные услуги по продвижению Интернет-магазина в различных интернет источниках. Это могут быть различные доски объявлений, написание статей в соответствующих рубриках, продвижение компании в социальных сетях(создание аккаунта в Инстаграмм, ВКонтакте, в Одноклассниках). Для таких менеджеров целесообразно установить надбавку за привлечение клиентов из этих источников, размер надбавки может составлять от 5 до 10% и более процентов. Это позволит увеличить поток клиентов, заинтересовать менеджеров по продажам в наиболее эффективном продвижении продукции компании.

2) Повышение лояльности работы с потребителями за счет внедрения CRM-системы.

Цифровым мозгом современного бизнеса являются CRM-системы – онлайн-платформы для управления отношениями с клиентами, а также организации продаж, маркетинга и клиентского сервиса. CRM-система жизненно необходима любому продвинутому бизнес-субъекту, работающему напрямую с клиентами и стремящемуся увеличивать число покупателей.

CRM предполагает собой комплекс решений, предназначенных для автоматизации и оптимизации стратегий взаимодействия с клиентами (сбор информации о них из разных источников, сохранение истории и тщательный анализ полученных данных на всех этапах взаимоотношения с покупателем). По сути, CRM-система – это специализированное программное обеспечение, автоматизирующее все этапы продаж, подтягивающее аналитические данные, контролирующее клиентский сервис и работу менеджеров. Основные функции CRM-систем:

-поддержание актуальной базы данных по контрагентам (клиентам, партнерам по бизнесу);

- систематическое сохранение полной информации по управлению продажами и финансами, а также истории сделок;
- регулирование тарифной политики;
- тотальная автоматизация бизнес-процессов в компании;
- обеспечение корректного документооборота;
- task-трекинг и тайм-менеджмент для сотрудников, автоматическая отчетность по выполненным задачам;
- повышение качества и эффективности работы менеджеров (упрощение рутинных операций по типу подготовки стандартных документов или электронной рассылки);
- качественная настройка инструментов маркетинга.

Благодаря применению CRM-системы у предприятия появляется возможность эффективно и с минимальным участием сотрудников учитывать индивидуальные потребности клиентов, а за счёт оперативности обработки данных- осуществлять раннее выявление возможных рисков и потенциальных возможностей для улучшения качества работы компании. В огромном разнообразии представленных сегодня платформ действительно нелегко выбрать надежную, функциональную и отвечающую всем требованиям CRM-систему. Однако, не стоит забывать о флагманах в CRM-индустрии – передовых системах, заполучивших высокие оценки как от специалистов интернет-маркетинга, так и от рядовых пользователей таких платформ. [30]

Таким образом, для компании интернет-магазин «Серебро» жизненно необходимо внедрение программного продукта по работе с клиентами, согласно рейтинга, представленного в сети Интернет, наиболее популярными системами являются: «Мегаплан», «Битрикс 24», «Простой бизнес» и другие, рисунок 3.4. Основными базовыми модулями практически любой программы CRM-системы являются: контрагенты, задачи, заявки, договора, маркетинг, ремонт, счета, сообщения, долги, календарь и другие, рисунок 3.5. Более

подробно функциональные возможности популярных программных продуктов по работе с потребителями представлены в Приложении Д.

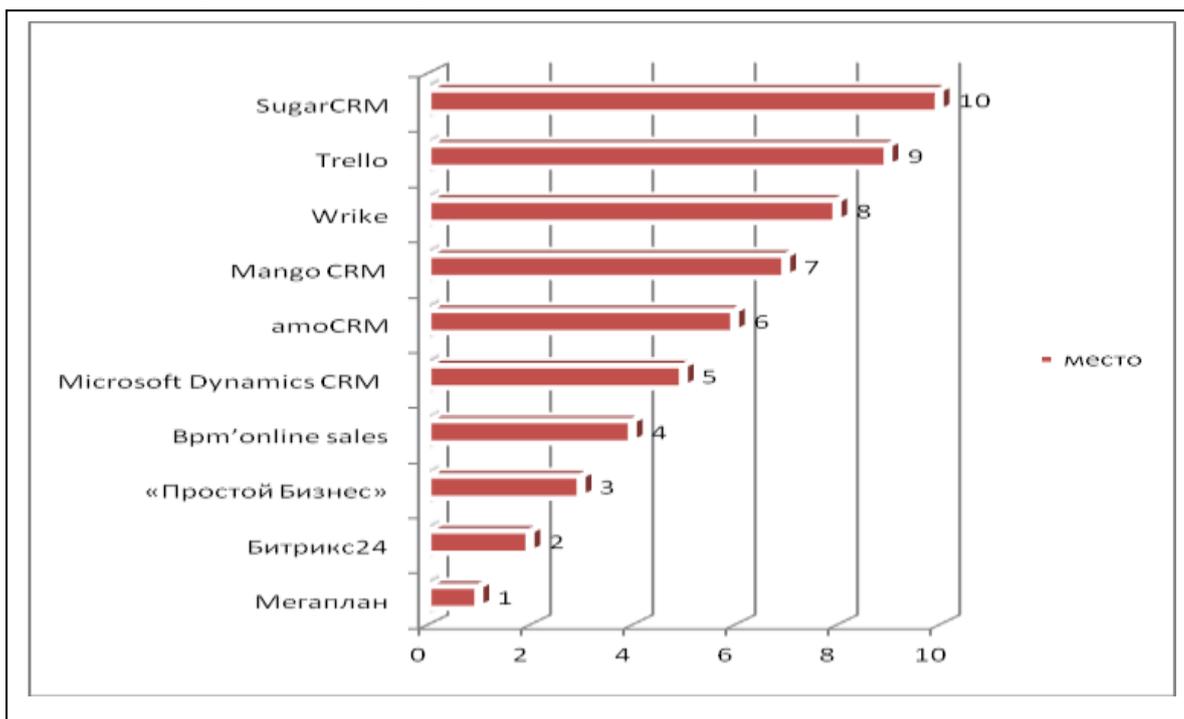


Рисунок 3.4-Рейтинг программных продуктов CRM-системы по данным на 2019г.<sup>23</sup>



Рисунок 3.5- Базовые модули программных продуктов CRM<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Составлено автором на основании [36]

<sup>24</sup> Составлено автором на основании [30]

Кроме базовых модулей в программных продуктах CRM-системы предусмотрены различные дополнительные модули, в частности: модуль автоматизации процесса «обзвона» клиентов, модуль «KPI - ключевые показатели эффективности и другие. Модуль автоматизации процесса «обзвона» клиентов, позволяет менеджерам самостоятельно загружать в CRM базу клиентов в формате Excel, осуществлять звонки клиентам прямо из программы, а также автоматически отправлять коммерческие предложения потенциальным потребителям и создавать заявки. Благодаря модулю «Обзвона» в программном продукте CRM-системы стало возможным полностью выстроить трехуровневый отдел продаж: менеджеры 1 группы совершают «холодные» звонки, менеджеры 2 группы совершают «теплые» звонки, менеджеры 3 группы работают с текущими клиентами, рисунок 3.6.

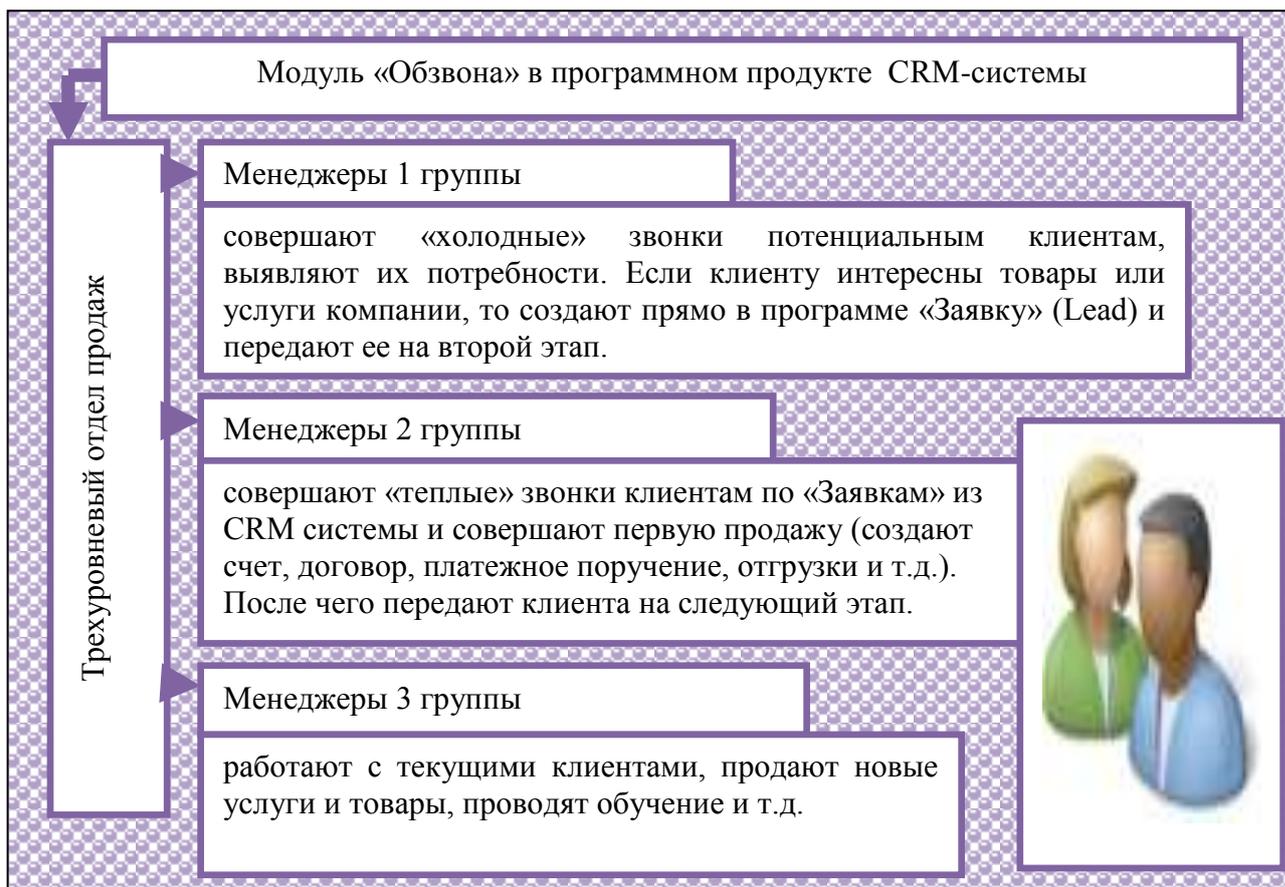


Рисунок 3.6-Модуль «Обзвона» в программном продукте CRM-системы<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Составлено автором на основании [30]

Итак, выше были рассмотрены мероприятия, направленные на совершенствование материальной мотивации сотрудников интернет-магазина «Серебро». Все мероприятия, непосредственно связаны с увеличением объемов продаж и прибыли компании, тем самым у сотрудников произойдет рост надбавок, премий, появится возможность получения 13-й заработной платы, в случае выполнения плана по продажам продуктов предприятия интернет магазина «Серебро». Кроме этого, необходимо предусмотреть и штрафы за не надлежащие выполнение своих обязанностей, штраф может составлять от 20% и более от заработной платы сотрудника компании. Такие условия позволят более активное участие принимать в деятельности предприятия. Все эти рекомендации направлены на решение в краткосрочной перспективе, однако, если дела компании будут продвигаться более лучшими темпами, чем планируется, то в долгосрочной перспективе руководство предприятия интернет-магазин «Серебро» позволит повысить материальную мотивацию сотрудников- за счет оплаты путевок, питания и другое.

Важно также совершенствовать нематериальную мотивацию. Разработка и утверждение нематериальной системы мотивации персонала на предприятии –это только начало большого пути. Постоянное отслеживание эффективности работы системы, внесение корректировок и изменений, налаживание обратной связи с сотрудниками становятся текущими и не менее важными задачами специалистов. Чтобы меры нематериального стимулирования работников функционировали четко и отлажено, давали ощутимый эффект для успешности и прибыльности предприятия, необходимо несколько факторов: заинтересованность высшего руководства в построении эффективной системы; привлечение квалифицированных и опытных специалистов, имеющих опыт разработки и совершенствования системы стимулирования; прозрачная политика компании в отношении стимулирования персонала.

Совершенствование системы нематериальной мотивации персонала предполагает постоянную работу над ее упрощением. Она должна быть

незамысловатой, понятной и легко применимой в реальных условиях. Самый эффективный способ совершенствования- организация регулярной обратной связи. Например, ежегодный опрос всех сотрудников предприятия, включая высшее руководство, о том, что наиболее значимое для них в кадровой политике компании, какие улучшения могут быть внедрены, от чего стоит отказаться. По итогам подобного опроса необходимо устраивать дискуссии и обсуждения, итоги которых могут закрепляться документально в обновленной системе нематериальной мотивации персонала интернет магазина «Серебро». Также очень важным является все таки повышение квалификации работников компании, в частности, необходимым является проведение различных тренингов по улучшению продаж продукции предприятия, улучшение работы с потенциальными потребителями. При этом, в краткосрочной перспективе необходимо провести тренинги, направленные на повышение квалификации менеджеров по продажам, при работе с оптовыми потребителями.

Есть мнение, что холодный обзвон ничего не дает: люди бросают трубку, а онлайн-сервисы вытесняют телефонные продажи. Однако каждый из нас чуть ли не ежедневно получает холодные звонки от банков, клиник и фитнес-центров. Получается, что если компании все же прибегают к холодным звонкам, они являются эффективными. Большинство экспертов приписывают методу продвижения с помощью холодных продаж- чуть ли не ведущую роль в привлечении клиентов. Однако, мнения экспертов в этой части вопроса все же разнятся. По их мнению, сами по себе холодные звонки могут быть как эффективными, так и бесполезными. Результат зависит от того, как компания пользуется этим инструментом. [26]

Рассмотрим, каким образом, можно повысить качество холодных звонков. Эксперты по холодным звонкам уверены, для успеха необходимы всего четыре составляющие: эффективные скрипты, хорошая подготовка менеджеров, регулярный контроль качества, CRM-система, которая объединит все перечисленное на одной платформе.

#### А) Составить скрипт.

Лучше придерживаться утвержденного сценария беседы. Если предусмотреть все пути развития разговора с клиентом, шанс провала сведется к минимуму.

#### Б) Подготовить менеджеров.

Сотрудник на обзвоне должен:

- быть открытым и общительным, уметь связывать слова в предложения;
- находить изобретательный подход к решению проблем;
- обладать стрессоустойчивостью и мотивацией, чтобы под конец рабочего дня сохранять вежливость;
- должен хорошо знать ваш продукт и выгоды, которые он несет клиенту.

#### В) Отслеживать результаты.

Необходимо вовремя отслеживать результаты работы, в частности:

- прослушивать разговоры менеджеров и оценивать каждый этап беседы - от приветствия до прощания.
- поставить менеджерам план по количеству новых контактов и следить, как они его выполняют. Человеку свойственно оттягивать ответственный момент до последнего. В бизнесе это бьет по прибыли.

- подсчитывать конверсию: соотношение успешно совершенных холодных звонков (когда контакту присвоен статус «Тёплый» или «Горячий») к общему количеству новых контактов.

#### Г) Использовать CRM-систему.

Об эффективности и необходимости данной системы было уже описано выше, здесь лишь отметим, что CRM-система позволит ставить планы сотрудникам по количеству обработанных заявок, закрытых сделок и т.д.; считать конверсию звонков, а также получать в режиме онлайн наглядные отчеты по другим бизнес-показателям; встроить скрипты звонков прямо в карточку сделки в виде удобного чек-листа. При этом для каждого этапа сделки

CRM будет отображать свой скрипт - так, чтобы менеджеру было легче сориентироваться и продвинуть клиента по воронке продаж. [26]

Итак, выше были рассмотрены мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации персонала предприятия интернет-магазина «Серебро». Основными из них являются мероприятия направленные на совершенствование материальной мотивации и нематериальной мотивации сотрудников. При этом, предлагается повысить материальную мотивацию за счет увеличения премий и надбавок к заработной плате, выплаты 13-й заработной платы, подарки, призы, лотереи. Однако, при нарушениях трудовой дисциплины необходимо предусмотреть штрафы. В долгосрочной перспективе целесообразно совершенствовать материальную мотивацию за счет льгот-оплата питания, путевок в оздоровительные учреждения; оплата расходов на обучение. Материальную мотивацию планируется повысить путем наиболее эффективных методов продаж и увеличения товарооборота компании интернет-магазина «Серебро». Для этих целей предлагается совершенствовать продвижение товаров компании в социальных сетях, данную обязанность возложить на менеджеров по продажам, также предлагается повысить лояльность клиентов, путем внедрения программного продукта CRM- системы. Нематериальную мотивацию на предприятии интернет магазин «Серебро» предлагается совершенствовать по двум направлениям: социальную мотивацию улучшать путем осуществления обучения сотрудников компании наиболее эффективным способам работы с потенциальными потребителями, тренинги по холодным звонкам с оптовыми потребителями; моральную мотивацию улучшать путем признания заслуг лучшего работника, осуществлять устную публичную похвалу, оформить доску почета. Все выше перечисленное позволит улучшить морально-психологический климат в коллективе и позволит повысить заинтересованность сотрудников предприятия интернет-магазина «Серебро». Для того, чтобы оценить эффективность предложенных мероприятий, перейдем к следующему параграфу исследования.

### 3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Рассмотрим экономическую эффективность предложенных мероприятия, направленных на совершенствование системы мотивации персонала интернет-магазина «Серебро». Прежде всего следует отметить, что эффективность в программном продукте CRM-системы оценивается в модуле -«KPI - ключевые показатели эффективности». KPI – это ключевые показатели эффективности, которые помогают понять, движется компания вперед или стоит на месте. Существует несколько десятков таких индикаторов, но какие из них надо отслеживать, рассмотрим ниже. Универсального набора ключевых показателей эффективности нет: в каждой компании нужно мониторить свои показатели. Рассмотрим правила, которые позволят самостоятельно разработать систему KPI для менеджеров по продажам:

1. Необходимо начинать с большего. То есть нужно определить главную цель компании в текущей ситуации. Это может быть определенный уровень дохода или роста, количество новых и вернувшихся клиентов и так далее. Как правило, компании имеют одну основную цель и одну-две задачи, помогающие в ее достижении.

- 2.Необходима конкретизация. Руководитель предприятия должен выяснить, какие именно показатели помогут компании в достижении общих целей. Необходимо, например, взять большую цель, допустим, общую сумму продаж за месяц, и разделить ее на средний размер сделки. Затем рассмотреть этот показатель в контексте других, связанных с ним. Например, узнать, сколько длится средний цикл продаж и какова себестоимость продаж.

3. Необходимо делать акцент на действии. То есть нужно определить, что должна сделать команда, чтобы достичь этих показателей: сколько сделок нужно для достижения цели; исходя из этого числа, сколько лидов должно быть в воронке продаж; сколько звонков/писем/встреч необходимо совершить менеджерам, чтобы получить столько лидов. Такой подход мотивирует

менеджеров, а руководству помогает понять, на какие действия менеджеров нужно обратить внимание. Например, можно, изменить план по обзвону холодной базы.

Далее рассмотрим, что можно отслеживать. Используя эти общие правила, можно определить нужные показатели KPI для менеджера. Помимо количества совершенных сделок и сгенерированных лидов отслеживать можно еще не один десяток показателей. Ниже представлен наиболее полный список возможных KPI для руководителей отделов продаж и их менеджеров:

1) Показатели, связанные с действиями менеджера. Эти KPI продемонстрируют, насколько активно и результативно работает каждый сотрудник в отделе: число звонков, встреч, КП, презентаций и других активностей менеджера; количество активностей каждого менеджера в сравнении с числом закрытых им сделок; среднее количество действий, совершенных для закрытия лида; время отклика (как быстро менеджеры связываются с лидами); соотношение выигранных и проигранных сделок у каждого менеджера; прибыль, принесенная компании менеджером.

2) Качество работы с клиентами: количество горячих клиентов, готовых к покупке (SQL); конверсия заинтересованных теплых клиентов (MQL) в горячих; количество повторных сделок.

3) Итоговые показатели: средний цикл продаж; дебиторская задолженность; ROI (окупаемость инвестиций); коэффициент соотношения выручки от продаж к доходу; средний чек.

4) Целевые показатели. Эти KPI помогут понять, насколько продуктивен был отдел продаж в течение месяца или другого значительного отрезка времени: рост продаж относительно цели; стоимость закрытых сделок в этом месяце в сравнении с целью; количество закрытых сделок в сравнении с целью.

5) Мониторинг KPI в CRM-системе. Обычно для анализа этих данных используются отчеты: ежедневные, еженедельные, ежемесячные и т.д. Сегодня именно CRM-программы чаще всего используются для постановки планов и

контроля их выполнения. CRM-программа позволяет задавать KPI и в режиме реального времени контролировать результаты, таким образом, необходимо назначать менеджерам в CRM план продаж: по количеству и сумме сделок, по числу звонков, по числу встреч и презентаций, по количеству обработанных заявок и т.д.

В любой момент можно отследить ход работы каждого сотрудника на специальных виджетах: сразу видно, какова цель, и сколько осталось до ее достижения. Кроме того в CRM можно отслеживать отчеты в динамике. Наглядные графики и диаграммы собраны на удобных дашбордах: новые заявки и сделки, воронка продаж, рейтинги сотрудников и т.д. Таким образом, с помощью программного продукта CRM-системы можно оценивать показатели эффективности работы каждого сотрудника и тем самым влиять на мотивацию. Однако, не менее важными показателями являются показатели уровня заработной платы с учетом премий и надбавок, показателей текучести и стабильности кадрового потенциала предприятия интернет-магазин «Серебро». Рассмотрим подробнее.

Прежде всего, заработная плата с учетом премий и надбавок будет меняться в зависимости от роста объемов продаж компании. Но на сколько могут возрасти продажи ювелирных изделий предприятия Интернет-магазина «Серебро» можно только прогнозировать. В частности, согласно разработчиков программных продуктов CRM-систем[30], после установки данного программного обеспечения, объемы продаж увеличиваются в среднем на 20% в год. Таким образом и уровень заработной платы сотрудников также может быть увеличен на те же 20%. Следовательно, если в 2018г. продажи компании Интернет-магазина «Серебро» составили 2900 тыс. руб., увеличение продаж за год на 20% , в стоимостном выражении составит 3480 тыс. руб. Себестоимость продаж как правило составляет 60% от выручки(по данным за прошедший год), следовательно, новый показатель себестоимости сформируется на уровне 2088 тыс. руб., рисунок 3.7.

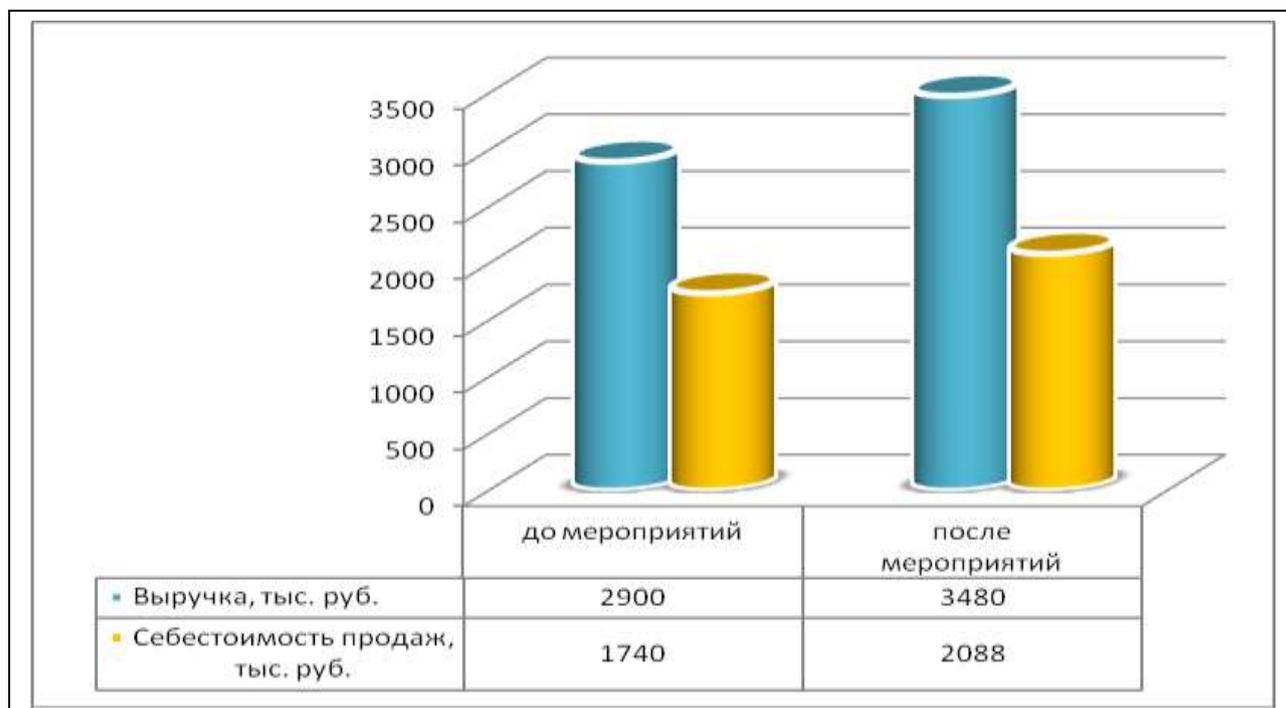


Рисунок 3.7- Показатели объемов продаж и себестоимости продаж до и после проведения мероприятий в организации интернет-магазин «Серебро»<sup>26</sup>

В результате увеличения объемов продаж произойдет и увеличение показателя валовой прибыли и прибыли от продаж. В частности, валовый показатель прибыли составит 1392 тыс. руб. (выручка за минусом себестоимости продаж), следовательно, рост валовой прибыли будет обеспечен также на 20%. Стоимость программного оборудования CRM-системы не является значительной и предприятие может выделить сумму на покупку данного программного обеспечения из чистой прибыли предприятия, так как в среднем цена такой программы составляет не более 50 тыс. руб. Эту сумму затрат целесообразно отнести к коммерческим расходам компании интернет-магазин «Серебро». В результате, сумма коммерческих расходов в перспективе увеличится на эту стоимость, при условии, если не будут планироваться иные расходы. Так, в частности в 2018г. коммерческие расходы составляли 230 тыс. руб., в перспективе составят 280 тыс. руб. Следовательно, показатель прибыли от продаж составит 1112 тыс. руб., рисунок 3.8.

<sup>26</sup> Составлено автором на основании данных предприятия и расчетов

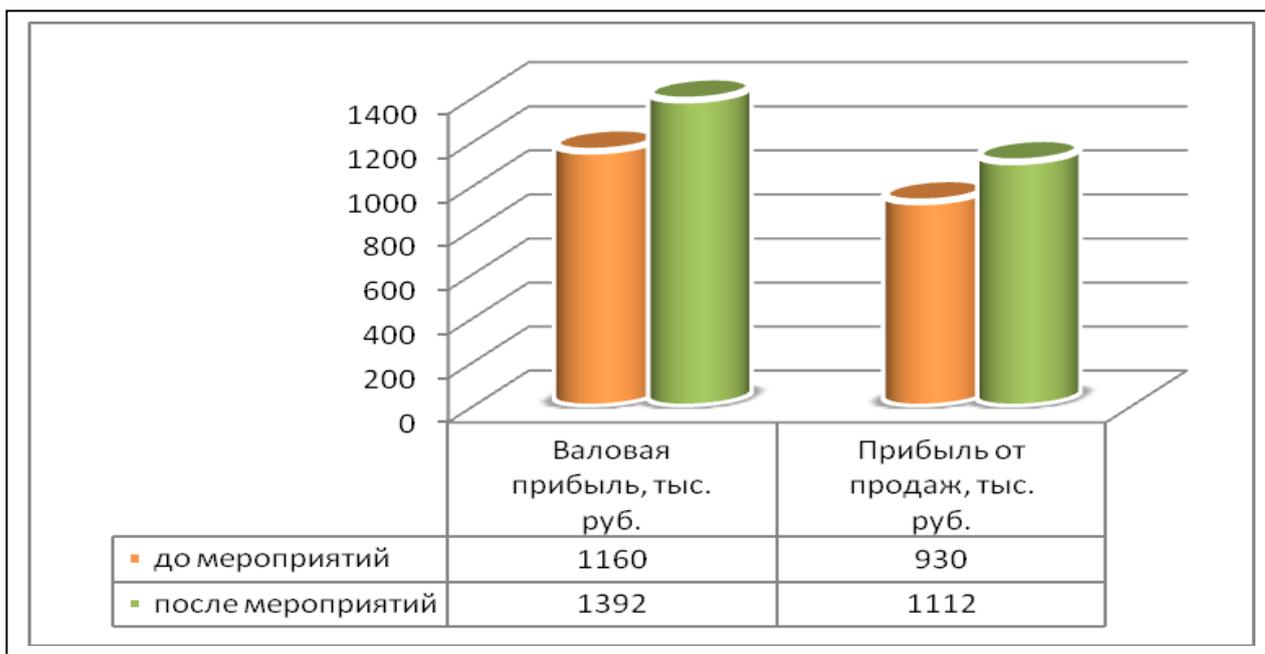


Рисунок 3.8-Показатели валовой прибыли и прибыли от продаж до и после проведения мероприятий в организации интернет-магазин «Серебро»<sup>27</sup>

В связи с тем, что произойдет увеличение объемов продаж на 20%, произойдет и рост показателей прибыльности компании, а также увеличатся и доходы сотрудников компании интернет-магазина «Серебро». В частности, в 2018г. средний уровень заработной платы одного сотрудника составлял 17,2 тыс. руб., рост на 20%, в стоимостном выражении средняя заработная плата сотрудника составит 20,64 тыс. руб., рисунок 3.9. Следует отметить, что даже если компания позволит себе повысить продажи на 20%, не будет обеспечен реальный рост заработной платы, так как в 2016г. средняя заработная плата работника предприятия составляла больше, чем 20,64 тыс. руб., а именно 22,1 тыс. руб. то есть для того, чтобы выйти на этот уровень оплаты труда, необходимо увеличение объемов продаж более, чем на 20%, целевым показателем роста может быть 25-30% объема продаж.

В любом случае, в перспективе, если ежегодно увеличивать объемы продаж на 20%, то уровень материальной мотивации сотрудников будет еще

<sup>27</sup> Составлено автором на основании данных предприятия и расчетов

выше. Еще одним не менее важным показателем, является показатель прибыли на одного работника, который возрастет на 15,16 тыс. руб., рисунок 3.9.

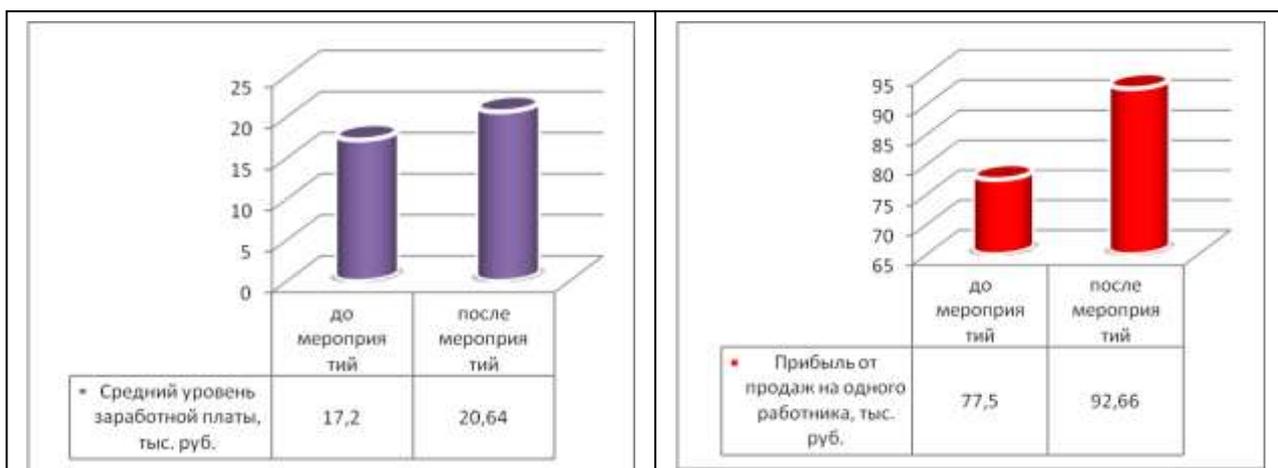


Рисунок 3.9- Показатели среднемесячной заработной платы сотрудников предприятия до и после проведения мероприятий в организации интернет-магазин «Серебро»<sup>28</sup>

Важно также отметить, что в связи с появившейся возможностью увеличения объемов продаж и прибыли компании, текучесть кадрового потенциала будет замедляться, а возможно, что и вовсе не найдет себе места в данном коллективе. Ведь стабильность кадрового потенциала –также является важным показателем успеха. Итак, представленные показатели являются прогнозируемыми, какими на самом деле будут показатели прибыльности и уровня материального стимулирования. Будет зависеть от множества факторов, прежде всего от профессионализма сотрудников компании интернет магазина «Серебро», от эффективности проведенных мероприятий, направленных на повышение уровня работы с потенциальными потребителями, от желания самих сотрудников, сегодня работать, лучше, чем вчера. В любом случае, проведение представленных выше мероприятий, направленные на совершенствование материальной и нематериальной мотивации сотрудников интернет-магазина «Серебро» являются целесообразными, так как прогнозные значения

<sup>28</sup> Составлено автором на основании данных предприятия и расчетов

показателей имеют тенденцию к росту, что благоприятно как для самого предприятия, так и для сотрудников в нем работающих.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация представляет собой способы создания у работников желания работать более качественно и вкладываться в полной мере. Мотивация может быть материальной и нематериальной. Материальная мотивация- это комплекс мер денежной поддержки сотрудников, в который включены все выплаты, осуществляемые предприятием в адрес работника. Нематериальная мотивация представляет собой: социальную, психологическую, моральную и организационную виды мотивации.

Объектом выпускной квалификационной работы является компания Интернет-магазин «Серебро», которая организована индивидуальным предпринимателем и осуществляет свою деятельность на рынке реализации драгоценных металлов. Компания зарегистрирована в Екатеринбурге и осуществляет свою деятельности по всей России. Товарная стратегия компании заключается в реализации ювелирных изделий из серебра 925 пробы. Для осуществления реализации данного вида изделий, компания «Серебро» имеет собственный сайт в сети Интернет и осуществляет реализацию товаров как оптовым, так и розничным потребителям. На сайте размещена вся необходимая информация для потребителей, включая ассортиментный перечень и условия доставки. Для стимулирования сбыта существует система скидок, однако она не является накопительной.

Интернет-магазин «Серебро» организован по простой линейной структуре управления, в компании работает небольшой состав сотрудников, при этом, в динамике наблюдается снижение численности персонала на 30% к 2018г. по сравнению с данным на 2016г. Наибольший удельный вес в структуре численности приходится на женщин, на работников с небольшим стажем работы, со средним-специальным образованием, по возрасту, большинство сотрудников не старше 35 лет. На протяжении 2016-2018гг. наблюдается небольшое снижение среднемесячной заработной платы работников и на конец

анализируемого периода этот показатель составил 17,2 тыс. руб., однако по сравнению с показателем 2016г. снижение составило 22,18%. Снижение среднемесячной заработной платы работников компании Интернет-магазина «Серебро» связано с невыполнением плана по продажам, следствием этого является снижение премиальных надбавок к заработной плате.

Система мотивации персонала на предприятии развита очень слабо, однако применяется как материальная, так и нематериальная мотивация. Материальная мотивация представляет собой окладно- премиальную систему оплаты труда, процент премии начисляется в зависимости от выполненного плана продаж и составляет 20%. Кроме этого, существует некое вступление в партнерство, в случае, наличия своего поставщика серебряных изделий 925 пробы из Индии и Таиланда можно осуществлять торговлю изделиями с уже раскрученной площадки интернет- магазина, иными словами- это является началом своего бизнеса. Основными нематериальными способами мотивации персонала в интернет-магазине «Серебро» являются: социальная мотивация (объявление благодарности) и организационная мотивация.

Не высокий уровень мотивации в интернет магазине «Серебро» объясняются также и низкими показателями социальной эффективности. В связи с рассмотренной динамикой выбытия и приема кадров в организацию, наблюдается изменение показателей коэффициентов выбытия, стабильности и прибытия кадров. В частности, за 2016-2018гг. коэффициент стабильности кадров является достаточно низким и составляет 0,588 в начале анализируемого периода и 2017-2018гг. данный показатель сформировался на уровне 0,666.

Коэффициент текучести кадров предприятия увеличился на 0,038 и в конце анализируемого периода данный показатель составил 0,75. Коэффициент приема кадров снизился и составил 0,083. Несмотря на то, что в компании интернет магазина «Серебро» предусмотрена материальная и нематериальная мотивация, было выявлено множество слабых мест в системе управления трудовой мотивацией. Кроме этого, был проведен опрос сотрудников на

уровень удовлетворенности трудовой деятельностью в компании. Представленный опрос удовлетворенности трудовой деятельности сотрудников компании интернет-магазина «Серебро» позволил выявить недовольства работников. В связи с имеющимися недовольствами сотрудников компании, особенно наличие рисков неэффективности материальной мотивации сотрудников, были предложены рекомендации, направленные на совершенствование материальной и нематериальной мотивации. В частности, так как компания интернет-магазин «Серебро» является торговой и заработная плата сотрудников зависит прежде всего от объемов продаж, было предложено совершенствовать материальную мотивацию (увеличение премий, надбавок к заработной плате, призы, 13-я заработная плата) за счет увеличения продаж, путем: 1) предложить менеджерам по продажам оказывать дополнительные услуги по продвижению Интернет-магазина в различных интернет источниках; это могут быть различные доски объявлений, написание статей в соответствующих рубриках, продвижение компании в социальных сетях (создание аккаунта в Инстаграмм, ВКонтакте, в Одноклассниках); 2) повышение лояльности работы с потребителями за счет внедрения CRM-системы.

Нематериальную мотивацию предлагается совершенствовать следующими способами: 1) социальную мотивацию повысить за счет осуществления обучения сотрудников компании наиболее эффективным способам работы с потенциальными потребителями, тренинги по холодным звонкам с оптовыми потребителями; 2) моральную мотивацию совершенствовать путем признания заслуг лучшего работника, осуществлять устную публичную похвалу, оформить доску почета. Предложенные мероприятия, позволят увеличить объемы продаж, прибыльности компании, в том числе прибыль на одного сотрудника увеличится на 15,16 тыс. руб. и составит 92,66 тыс. руб. Снизится текучесть кадрового потенциала, коллектив компании станет более стабильный. Рассмотренные предложения, направленные на совершенствование системы стимулирования трудовой деятельности коммерческой организации, окажет положи-

тельное влияние как на показатели предприятия в целом, так и на сотрудников, работающих в организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. О занятости населения в Российской Федерации [Текст] фед. закон РФ от 19 апреля 1991 г. N 1032-1
2. Алавердов А.Р. Управление персоналом. – М.: Соминтэк, 2015г.
3. Беяцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. [Текст] Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2016г. – 352 с.
4. Быкадоров В. А., Алексеев А. Д. Финансово-экономическое состояние предприятия. [Текст] Практическое пособие. М.: Приор, 2017г.
5. Десслер Гари. Управление персоналом: [Текст] Пер. с англ. - М.: БИНОМ. 2012г.
6. Двухфакторная модель Герцберга [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://hrhelpline.ru/modeli-motivatsii-na-paltsah-dvuhfaktornaya-model-gertsberga/>
7. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: [Текст] Учеб. пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: ПРИОР. 2016г.
8. Динамика развития интернет- торговли в мире [Электронный ресурс] Режим доступа: [http:// predprinimatel.ru](http://predprinimatel.ru)
9. Егоршин А.П. «Управление персоналом» [Текст]/Нижний Новгород, 2017 г. - НИМБ, 607 с.
10. Зайцев Г.Г. «Управление персоналом» [Текст] учебное пособие, часть 1, Изд-во Санкт-Петербург, государственный университет экономики и финансов, 2016 г.-144 с.
11. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Гардарике, 2017г. – 315 с.
12. Ивановская Л. В., Свистунов В. М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 2018г.
13. Индекс удовлетворенности персонала. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://chiefengineer.ru/%D0%B1%D0%B5%D0%B7->

- %D1%80%D1%83%D0%B1%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B8/indexs-udovletvorennosti-personala/
14. Исследование удовлетворенности условиями труда [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/issledovanie-udovletvorennosti-usloviyami-truda>
  15. Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2017. 378 с.
  16. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 2016. – 412 с.
  17. Кибанов А.Я., Захаров Д. К. Организация управления персоналом. - М.: ГАУ. 2017г.
  18. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2016.
  19. Кнорринг А.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Дело, 2018г. – 199 с.
  20. Кочеткова А.И. Психологические основы управления персоналом. – М.: Зерцало, 2018г. – 303 с.
  21. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура организации, поведения. – М.: ЮристЪ, 2018г. – 114 с.
  22. Маслов Е.В. «Управление персоналом предприятия»: учебное пособие/Под ред. П.В. Шеметова. -М.: ИНФРА-М; Новосибирск. НГАЭиУ, 2015г.-312 с.
  23. Модели мотивации на пальцах. Пирамида потребностей Маслоу [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://hrhelpline.ru/modeli-motivatsii-na-paltsah-chast-1-piramida-potrebnostej-maslou/>
  24. Модели мотивации на пальцах. Трехфакторная теория мотивации МакКлелланда [Электронный ресурс] Режим доступа:

- <https://hrhelpline.ru/modeli-motivatsii-na-paltsah-trehfaktornaya-teoriya-motivatsii-maklellanda/>
25. Нематериальная мотивация персонала [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://hrhelpline.ru/nematerialnaya-motivaciya-personala/>
26. Нужны ли холодные звонки бизнесу? [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://salesap.ru/blog/effektivny-li-holodnye-zvonki/>
27. Ошибки мотивации персонала [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.fif.ru/stati/oshibki-motivatsii-personala/>] 10.04.2019г.
28. Официальный сайт компании Интернет-магазин «Серебро»
29. Онлайн-покупки становятся более привычными [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.predprinimatel.ru>
30. О программных продуктах CRM-систем [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.crmonline.ru>
31. Пейн Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов [Текст]. Минск: Гревцов Паблицер, 2017. – 384 с.
32. Россия в цифрах. Статистический ежегодник. 2018г. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://www.gks.ru>
33. Развитие электронного рынка в России в ближайшие годы. [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://www.predprinimatel.ru>
34. Рейтинг сайтов по поиску работы 2018 [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://2018god.com/news/rejting-saytov-po-poisku-raboty-2018.html>
35. Система материальной мотивации персонала [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://www.samso.ru/motivaciya-personala/sistema-materialnoj-motivacii-personala.html>] Дата обращения: 30.04.2019г.
36. ТОП-10 лучших CRM систем для бизнеса- рейтинг 2018 [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://bisnesideya.ru/podborki/top-10-crm-sistem-dlya-biznesa.html>

37. Теория ожидания Врума. Теория справедливости Адамса [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://hrhelpline.ru/modeli-motivatsii-na-paltsah-teoriya-ozhidaniya-vruma-teoriya-spravdlivosti-adamsa/>
38. Что мотивирует сотрудников в 2018 году? Исследование НАФИ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://hr-elearning.ru/chto-motiviruet-sotrudnikov-v-2018-godu-issledovanie/>

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**