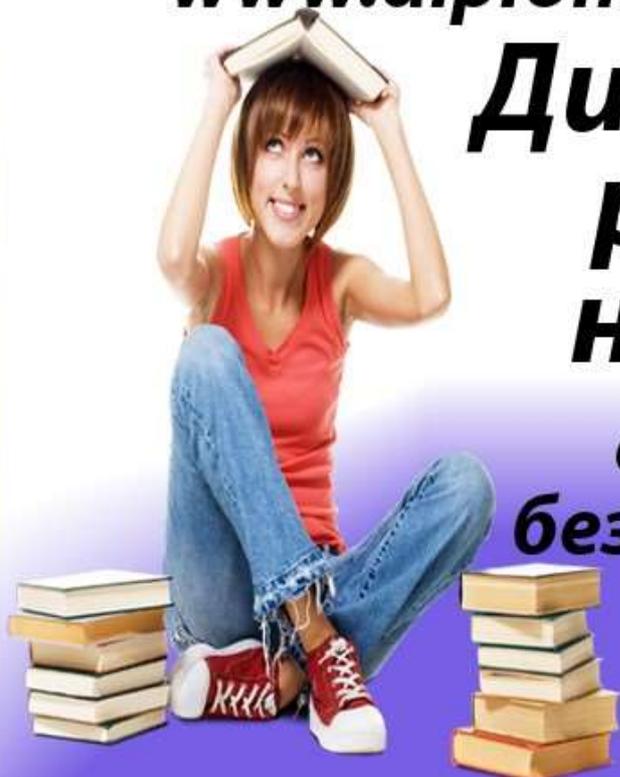


www.diplomstudent.net

Дипломные работы на заказ

**от автора
без предоплаты**



Содержание

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические аспекты мотивации персонала предприятия.....	6
1.1. Система материальной мотивации персонала	6
1.2. Нематериальная мотивация персонала	9
Глава 2. Оценка мотивации персонала на предприятии Интернет-магазина «Серебро».....	14
2.1. Общая характеристика деятельности предприятия Интернет-магазина «Серебро».....	14
2.2. Организационная структура предприятия Интернет- магазина «Серебро»	16
2.3. Анализ динамики и структуры численности предприятия интернет- магазина «Серебро»	18
2.4. Система мотивации работников предприятия Интернет-магазина «Серебро».....	21
Глава 3. Рекомендации по совершенствованию мотивации персонала предприятия в интернет магазине «Серебро».....	25
Заключение	32
Список использованных источников	34

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.

Следует отметить, что ежегодно в России банкротятся около 30% предприятий[8], 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 особенностей потребностей работающих для того, чтобы создавать для них мотивационное поле, позволяющее им активизировать свою работу.

Целью отчета по преддипломной практике является подготовка материалов для написания выпускной квалификационной работы. Задачами практики является: рассмотреть теоретические аспекты мотивации персонала

на предприятии, дать оценку существующей системы мотивации в организации; предложить собственные пути, направленные на совершенствование системы мотивации персонала на анализируемом предприятии.

Объектом прохождения практики 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.

Глава 1. Теоретические аспекты мотивации персонала предприятия

1.1. 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.

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 1.1. Есть масса примеров способов материальной поддержки сотрудников, которые применяют в управлении персоналом руководители наиболее успешных компаний. Так, один из российских банков разработал множество денежных и неденежных способов стимулирования. Среди них такие, как: премии и награды лидерам продаж; награждение за



Рисунок 1.1. Формы материальной мотивации сотрудников предприятия

рационализаторские идеи; премирование за выполнение плана; поддержка в получении очередного высшего образования; дополнительные платные услуги, не предусмотренные медицинским полисом; помощь работнику в получении ипотеки. Руководство другой компании - одного из лидеров в области компьютерных игр - оплачивает своим сотрудникам: мобильную связь; расходы на путевки в места отдыха; корпоративы; стимулирующие премии по результатам реализованных проектов.[9]

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. [9]Для того, чтобы более подробно рассмотреть нематериальную мотивацию сотрудников, перейдем к следующему параграфу исследования.

1.2. Нематериальная мотивация 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.[5]

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 1.2. С помощью перечисленных видов нематериальной мотивации персонала могут разрабатываться целостные эффективные системы не денежной мотивации сотрудников, которые будут обязательно учитывать правовые, экономические, 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



Рисунок 1.2. Виды нематериальной мотивации

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.[5]

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. Для того, чтобы рассмотреть существующую систему мотивации персонала на анализируемом предприятии, перейдем к следующей главе исследования.

Глава 2. Оценка мотивации персонала на предприятии Интернет-магазина «Серебро»

2.1. Общая характеристика деятельности предприятия 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%.

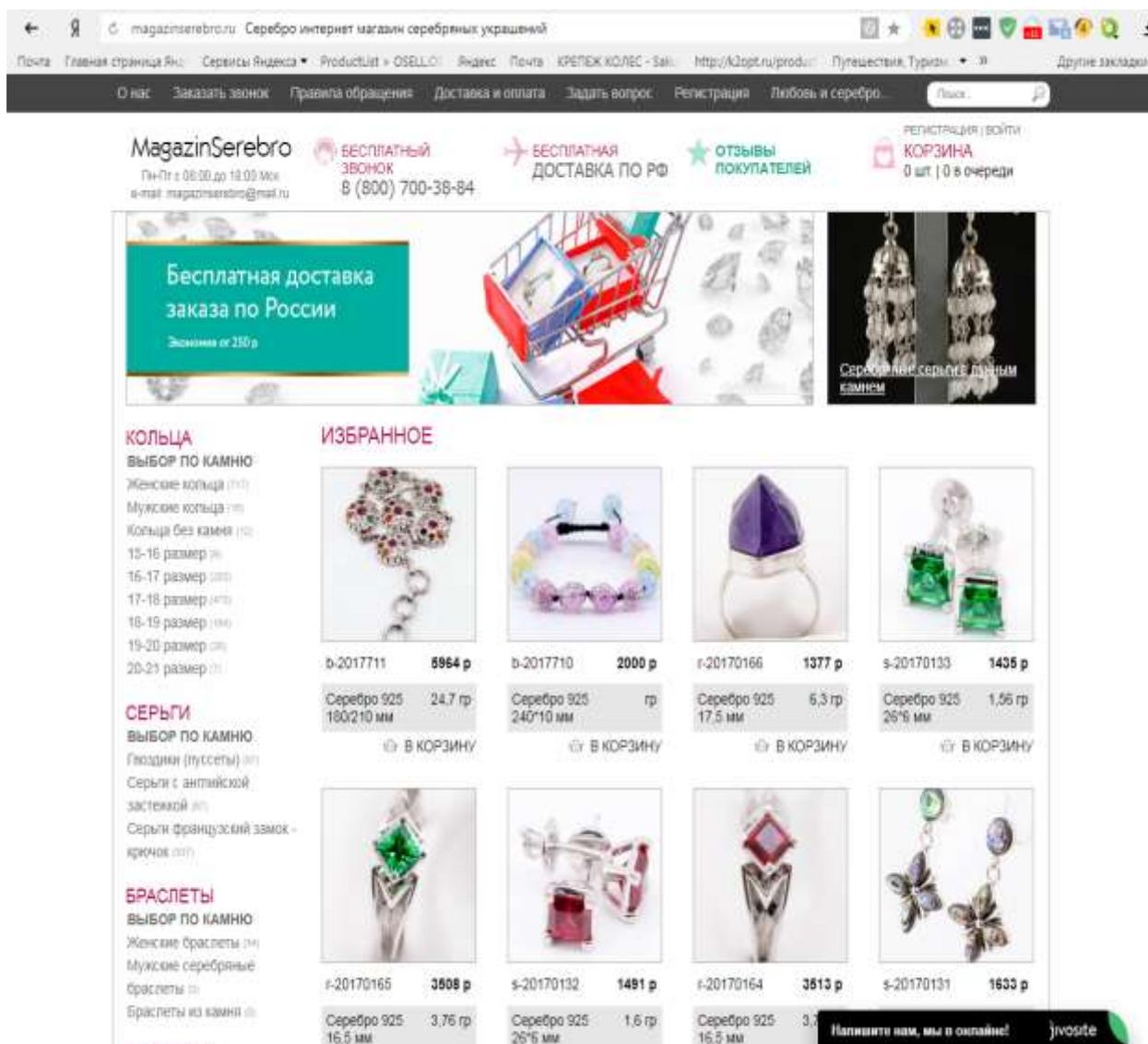


Рисунок 2.1- Фото сайта компании Интернет –магазин «Серебро».

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, поэтому продвижение товаров компании магазина «Серебро» является достаточно эффективным. Важными показателями в деятельности предприятия являются организационная структура и система мотивации персонала, для того, чтобы более подробно рассмотреть эту часть вопроса, перейдем к следующим параграфам исследования отчета по практике.

2.2. Организационная структура предприятия Интернет-магазина «Серебро»

Интернет-магазин «Серебро» организован по простой линейной структуре управления. Линейная организационная структура—это простейшая форма организации управления иерархического типа, характеризующаяся тем, что во главе каждого звена или подразделения (филиала, отдела, цеха) стоит единоличный руководитель, наделенный всем объемом полномочий и власти, рисунок 2.2.

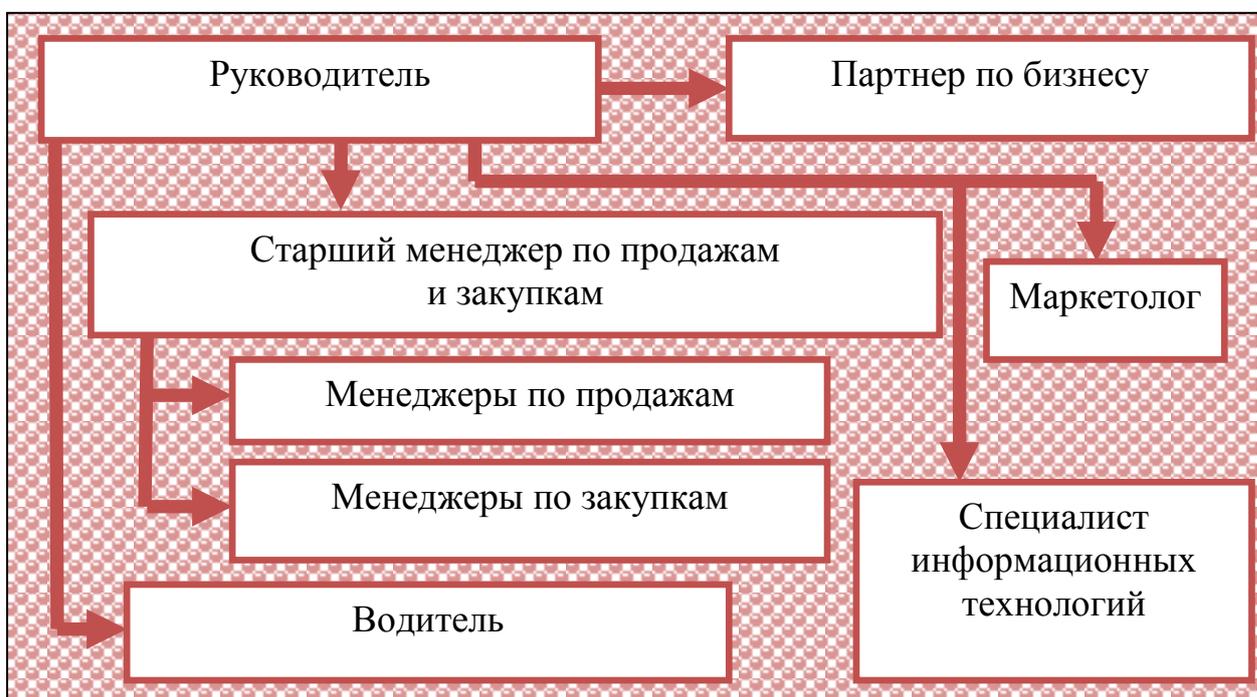


Рисунок 2.2. Организационная структура управления Интернет магазином «Серебро»

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 в виду 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, 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», для этого перейдем к следующему параграфу исследования.

2.3. Анализ динамики и структуры численности предприятия интернет-магазина «Серебро»

Проведем анализ динамики и структуры численности работников предприятия 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 2.3. За анализируемый период с 2015-2018 гг. 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.

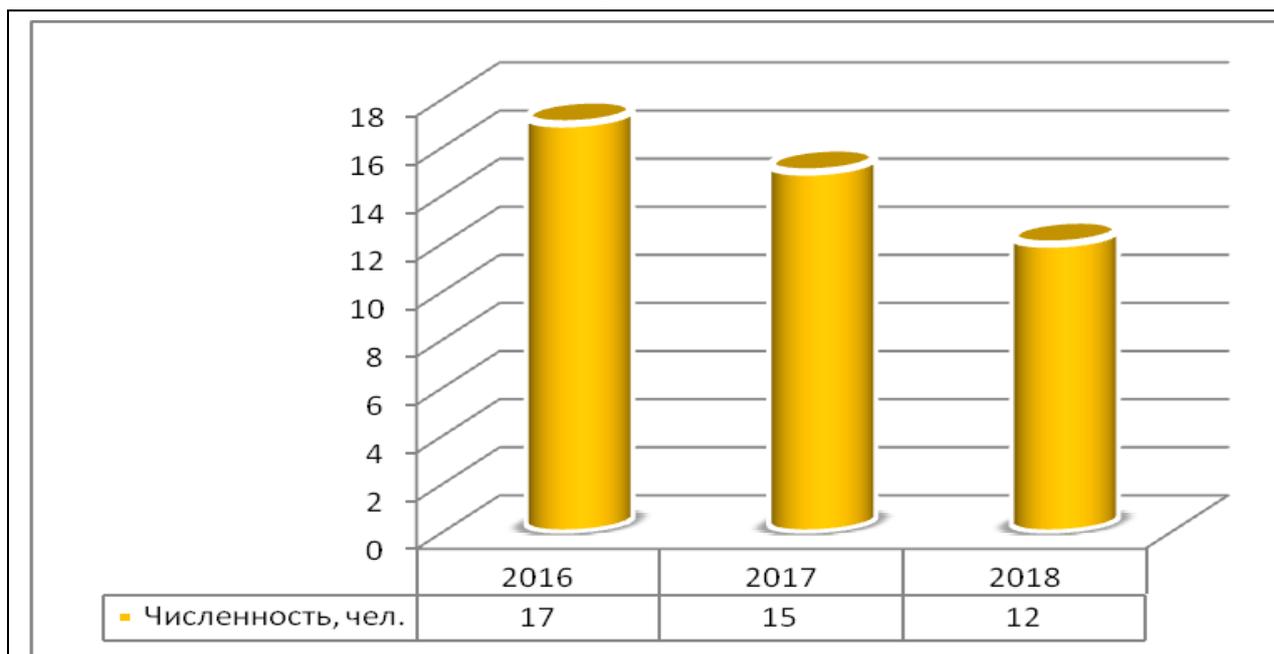


Рисунок 2.3. Динамика численности персонала предприятия Интернет-магазина «Серебро» с 2016-2018гг.

По 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 2.4.

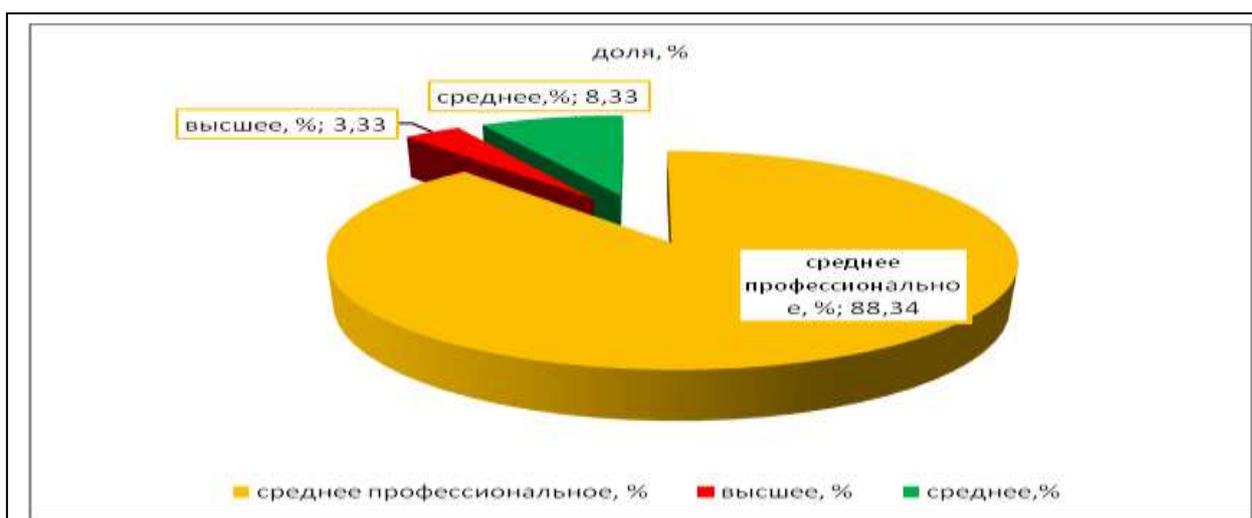


Рисунок 2.4. Структура численности работников Интернет-магазина «Серебро» по уровню образования в 2018г.

По гендерному признаку наибольший удельный вес в структуре численности приходится на женщин и составляет 66,66%, третья часть работников компании являются мужчинами, рисунок 2.5.

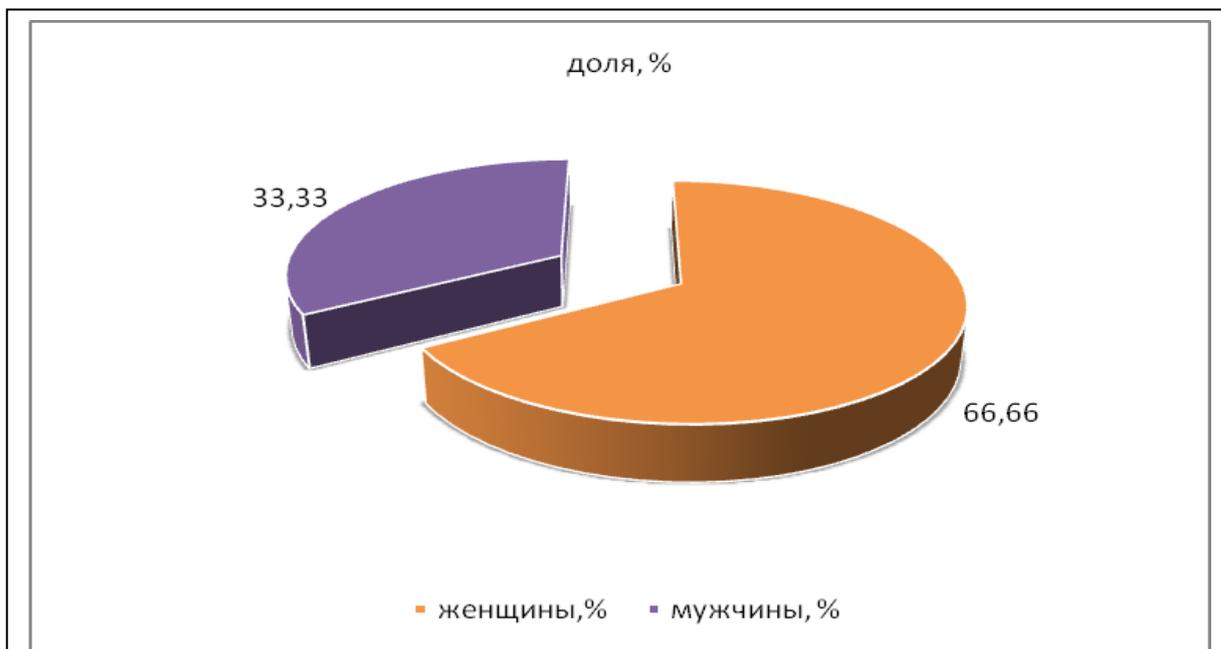


Рисунок 2.5. Структура работников Интернет-магазина «Серебро» по гендерному признаку в 2018г.

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 2.6.

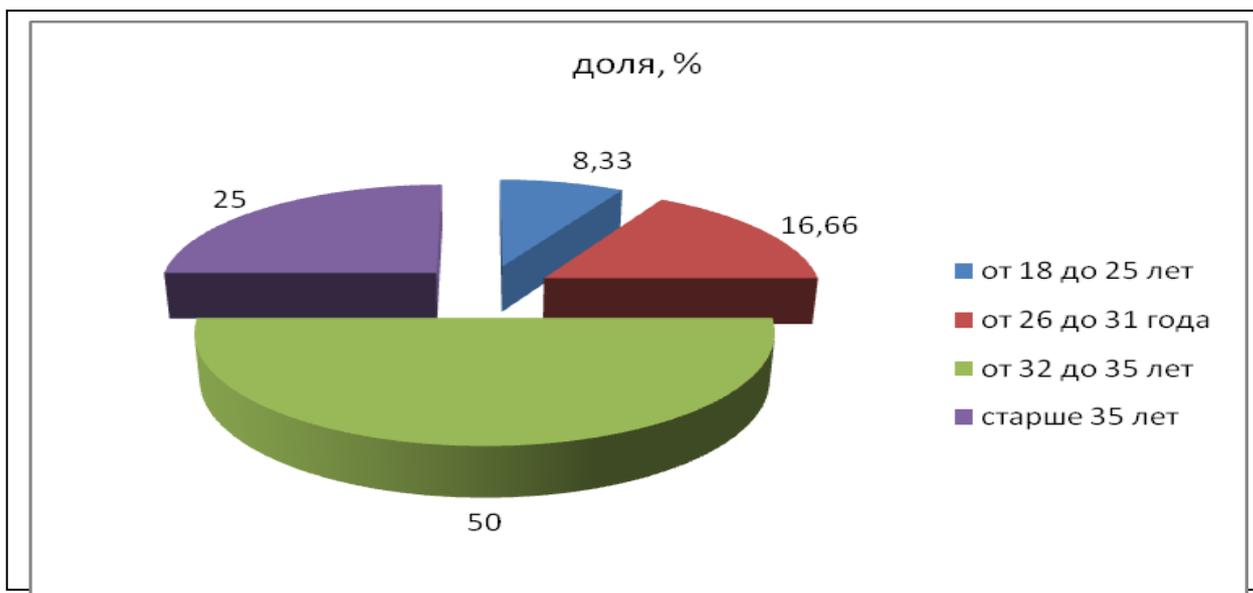


Рисунок 2.6. Структура работников Интернет-магазина «Серебро» по возрасту в 2018г.

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 2.7.

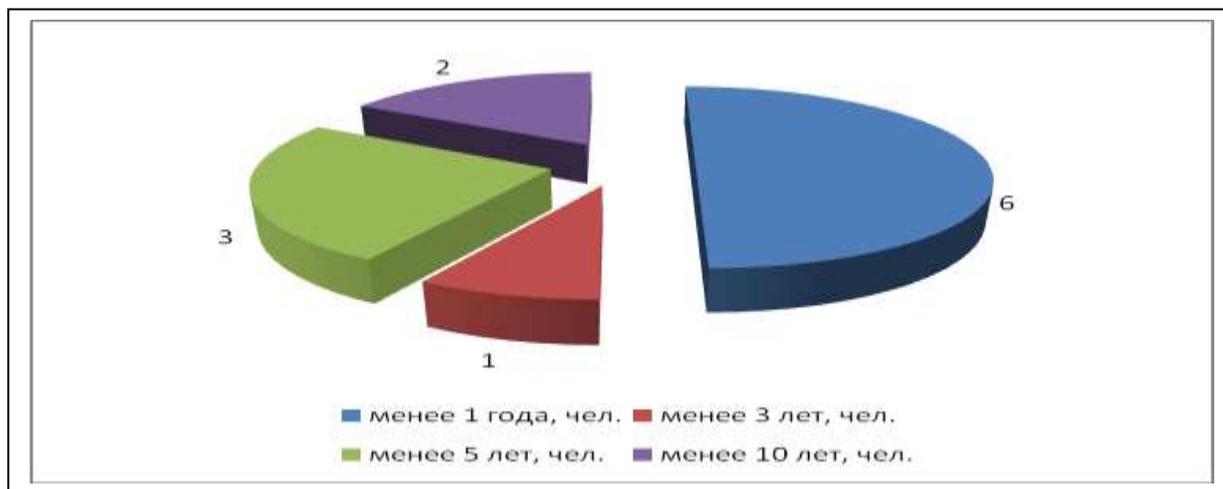


Рисунок 2.7. Структура работников Интернет-магазина «Серебро» по стажу работы в 2018г.

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. Для того, чтобы дать оценку существующей системе мотивации работников предприятия, перейдем к следующему параграфу исследования.

2.4. Система мотивации работников предприятия Интернет-магазина «Серебро»

На предприятии действует материальная и нематериальная система мотивации работников. К материальной мотивации относятся: заработная

плата и премии. В настоящий момент на предприятии действует окладно-премиальная система оплаты труда, которая позволяет работнику контролировать собственный доход за счет показателя собственной трудоотдачи. На 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 2.8.

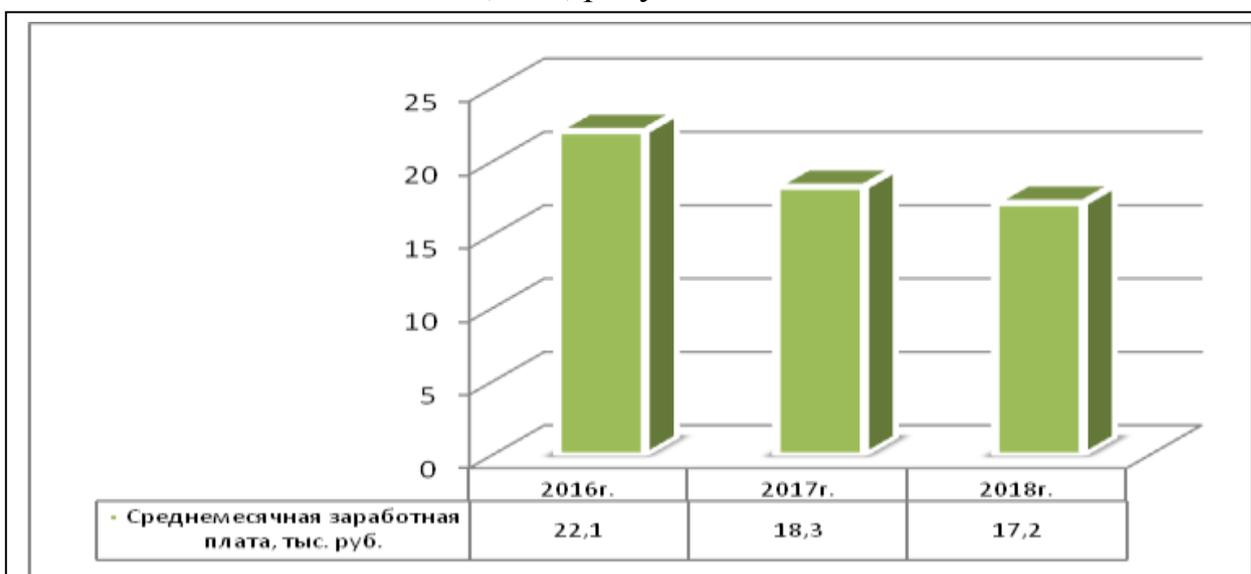


Рисунок 2.8. Динамика среднемесячной заработной платы работников Интернет-магазина «Серебро» с 2016-2018гг.

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

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.

Подводя 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. Для того, чтобы рассмотреть мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации работников

интернет-магазина «Серебро», необходимо перейти к следующей главе исследования.

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию мотивации персонала предприятия в интернет магазине «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. [7]

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.

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 КРІ. Ключевой показатель эффективности измеряет мотивацию. В качестве КРІ 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 КРІ, 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.

б)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. [7]

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, соответствующему 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. [7]

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.

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. Для анализируемой компании Интернет-магазин «Серебро», целесообразно принять во внимание пути решения проблемы мотивации кадрового потенциала. Кроме выше

перечисленных рекомендаций, в первую очередь необходимо ввести дополнительные источники стимулирования. В частности, целесообразно 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). 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. 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 потребителями.

Заключение

Объектом преддипломной практики 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.

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 торговать изделиями с уже раскрученной

площадки интернет-магазина, иными словами- это является началом своего бизнеса.

Основными нематериальными способами мотивации персонала являются: социальная мотивация (объявление благодарности) и организационная мотивация. Исследование мотивации на предприятии позволило выделить недостатки и пути их решения, совершенствовать необходимо как материальную, так и нематериальную мотивацию, за счет: а)повышения квалификации сотрудников, обучения новым способам работы с потребителями и эффективным способам продаж ювелирных изделий; б)проведение ежегодного опроса 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; в)необходимо ввести дополнительные источники стимулирования, в частности, целесообразно предложить менеджерам по продажам оказывать дополнительные услуги по продвижению Интернет-магазина в различных интернет источниках, для таких менеджеров целесообразно установить надбавку за привлечение клиентов из этих источников, размер надбавки может составлять от 5 до 10% и более процентов; г) привлечение квалифицированных и опытных специалистов, имеющих опыт разработки и совершенствования системы стимулирования; д)прозрачная политика компании в отношении стимулирования персонала. Все выше перечисленное позволит повысить мотивацию работников компании интернет-магазина «Серебро», а это положительно повлияет на финансовые показатели деятельности организации и снизит текучесть кадрового потенциала.

Список использованных источников

1. Егоршин А.П. «Управление персоналом»/Нижний Новгород, 2017 г. - НИМБ, 607 с.
2. Зайцев Г.Г. «Управление персоналом»/ учебное пособие, часть 1, Изд-во Санкт-Петербург, государственный университет экономики и финансов, 2016 г.-144 с.
3. Маркетинг: Учебник/ Под ред.проф. Н.П.Вашекина.- М.:ИД ФБК-ПРЕСС, 2015.- 312 с.
4. Маслов Е.В. «Управление персоналом предприятия»: учебное пособие/Под ред. П.В. Шеметова. -М.: ИНФРА-М; Новосибирск. НГАЭиУ, 2015г.-312 с.
5. Нематериальная мотивация персонала [Электронная версия][Ресурс: <https://hrhelpline.ru/nematerialnaya-motivaciya-personala/>]
6. Официальный сайт компании Интернет-магазин «Серебро»
7. Ошибки мотивации персонала[Электронная версия][Ресурс:<https://www.fif.ru/stati/oshibki-motivatsii-personala/>]
8. Россия в цифрах. Статистический ежегодник. 2018г.Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Электронная версия.[Ресурс: <https://www.gks.ru>]
9. Система материальной мотивации персонала[Электронная версия][Ресурс:<https://www.samsu.ru/motivaciya-personala/sistema-materialnoj-motivacii-personala.html>]