ВОРОНЕЖСКИЙ ИНСТИТУТ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ – АНОО-ВО

СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 080505.65 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ФОРМА ОБУЧЕНИЯ ЗАОЧНАЯ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: **Повышение эффективности системы мотивации персонала магазина «Магнит - Косметик»**

Студентка Михеева Инна Сергеевна _____
(подпись)

Научный
руководитель Колесникова О.А. _____
(подпись)

Руководитель
специальности Бережная Т.В. _____
(подпись)

Руководитель департамента Цуберт О.К.
по работе со студентами _____
(подпись)

Воронеж 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……3

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ……6

1.1 Понятие мотивации и стимулирования персонала……6

1.2 Мотивационное управление и методы мотивации персонала……..12

1.3 Принципы воздействия на мотивацию людей…….19

2. ОЦЕНКА ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА МАГАЗИНА «МАГНИТ – КОСМЕТИК»……28

2.1 Анализ системы управления мотивацией персонала магазина «Магнит – Косметик»……28

2.2 Анализ трудовых ресурсов и эффективности их использования магазина «Магнит – Косметик»……..31

2.3 Нематериальные стимулы в сети магазинов «Магнит - Косметик»……..…….37

3.РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В СЕТИ МАГАЗИНОВ МАГНИТ-КОСМЕТИК…….43

3.1 Практические рекомендации по усовершенствованию системы мотивации персонала…….43

Заключение……53

Список использованной литературы……57

ВВЕДЕНИЕ

В современном управлении все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, развития имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Проблема мотивации и мотивов поведения и деятельности является одной из центральных как в психологии, социологии, педагогике, так и в управлении. В основе мотивации человека лежит, прежде всего, его деятельность. Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно, меняется соотношение потребностей и стимулов, на которые может опереться система мотивации и стимулирования. Для стимулирования сотрудников организации сегодня используют как материальные, так и нематериальные методы вознаграждения. Между тем, однозначной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не имеет.

В современном российском обществе сложилось представление о незначительности отдельного чиновника. Но именно на этом уровне происходят нарушения принципа стимулирования, ответственности и дисциплины, четкости исполнения принятых решений, корпоративной этики, и это нередко заставляет действовать человека, обличенного властными полномочиями в собственных интересах, забыв о целях организации, потребностях региона, страны.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы состоит в разработке успешных мероприятий по мотивированию труда персонала и

является одной из необходимых условий повышения производительности труда на предприятии, а, следовательно, повышение прибыли в целом. Актуальность темы также в том, что при возрастании ограниченности источников готового квалифицированного персонала и его растущей стоимости, все более актуальным становится процесс развития и максимального использования уже имеющегося у предприятия трудовых ресурсов. А путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком.

Определенную помощь руководителям в изучении структуры мотивов и стимулов персонала могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности.

Новые подходы в работе с людьми заключаются в её комплексном технологическом характере, в более широком использовании элементов планирования, в применении индивидуальных форм работы. Неотъемлемым условием успешной деятельности по управлению персоналом организации является уточнение направлений работы и увеличение средств, выделяемых на работу с персоналом. Современные работники нуждаются в серьезной мотивирующей поддержке со стороны администрации предприятия, в эффективной системе мотивации и стимулировании, дифференцированно направленной на удовлетворение осознанных индивидуальных потребностей сотрудников, возможности всесторонней самореализации субъектов труда.

Целью исследования является разработка системы мероприятий по мотивации и повышению эффективности управленческого труда сети магазинов Магнит – Косметик, выявлению возможностей для профессионального роста сотрудников.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1) изучить системы мотивации труда на современном этапе;
2) оценить действующую систему мотивации работников на примере магазина «Магнит - Косметик»,
3) на основе выявленных проблем разработать мероприятия по повышению мотивации труда персонала магазина Магнит - Косметик.

Объект исследования - магазин Магнит – Косметик, распложенный в городе Лиски.

Предмет исследования - система мотивации труда в компании.

Методы исследования: анализ теоретических источников и публикаций по проблеме, анализ документов деятельности предприятия, методы математико-статистического анализа, обобщение и интерпретация результатов исследования, формулирование предложений.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Понятие мотивации и стимулирования персонала

Мотивация - это комплекс мероприятий по стимулированию деятельности человека, направленный на достижение индивидуальных или общих целей организации. При всей простоте и ясности этого определения теория и практика мотивации весьма не просты, так как истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать работе максимум усилий, весьма неопределенны и сложны.

Стимулы, удовлетворяющие потребности человека, играют роль вознаграждения за его труд. Они подбираются руководством в соответствии с индивидуальными особенностями работника.

Система мотивации на предприятии является одной из базовых составляющих системы управления организацией. Цели и методы мотивации непосредственно зависят от миссии и стратегии организации, взаимоотношений между владельцами и наёмным персоналом, используемого стиля управления.

Теории мотивации прошли длительный путь развития и совершенствования. Еще в «школе научного управления» применялась теория мотивации по типу «кнута и пряника». Ф. Тейлор и его современники ввели понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладам.

По мере развития технологии и углубления специализации труда специалисты в области управления стали искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте. Результаты исследований поведения человека в труде позволили создать две категории теории мотивации: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации

внутренних побуждений, называемых потребностями, описаны в работах А. аслоу, Д. Мак Календа, Ф. Герцберга. Современные теории мотивации основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания (теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера).

Хотя эти теории расходятся по ряду вопросов, но они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации явно имело эволюционный, а не революционный характер. Однако эти теории можно использовать эффективно при решении задач управления персоналом предприятия (табл. 1.).

Таблица 1 - Основные положения теорий мотивации

Название теории	**Принципиальные положения теорий мотивации**
Теория экономического человека А.Смита	Доминирующая роль социально-экономических условий, которые влияют на эффективность труда и определяют методы мотивации
Поведенческая теория управления Э. Мэйо	Методы мотивации связаны с результатами психологических исследований, побуждающих стимулов труда человека
Теория потребностей А. Маслоу	Выделяется пять типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, успеха, самовыражения), которые образуют иерархическую структуру и определяют поведение человека.
Теория Мак Календа	Используются потребности: власти, успеха и принадлежности, которые можно удовлетворять вознаграждениями
Теория Герцберга	Выделены факторы, которые действуют на работу и влияют на удовлетворение потребностей: ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.
Теория ожиданий Врума	Основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение цели и удовлетворяет свои потребности за счет достижения цели
Теория справедливости	Предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения

	затраченным усилиям и сравнивают с тем, что получили другие работники за аналогичную работу
Модель Портера-Лоулера	Основана на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками полученного вознаграждения. Результативность труда порождает удовлетворенность размером вознаграждения

Цель мотивации - достижение в процессе труда целей организации и (или) целей работника. Главные рычаги мотивации - стимулы и мотивы. Под стимулом обычно подразумевается материальная награда определенной формы, например заработная плата. В отличие от стимула мотив является внутренней побудительной силой: желание, влечение, ориентация, внутренние целевые установки и др.

Мотивация имеет две формы:

1) внешняя мотивация - как сделать, чтобы «замотивировать» людей;
2) внутренняя мотивация - самозарождающиеся факторы, которые влияют на людей, поддерживая определенные начинания и побуждая двигаться в определенном направлении.

Основные задачи мотивации персонала представлены на рис. 1.

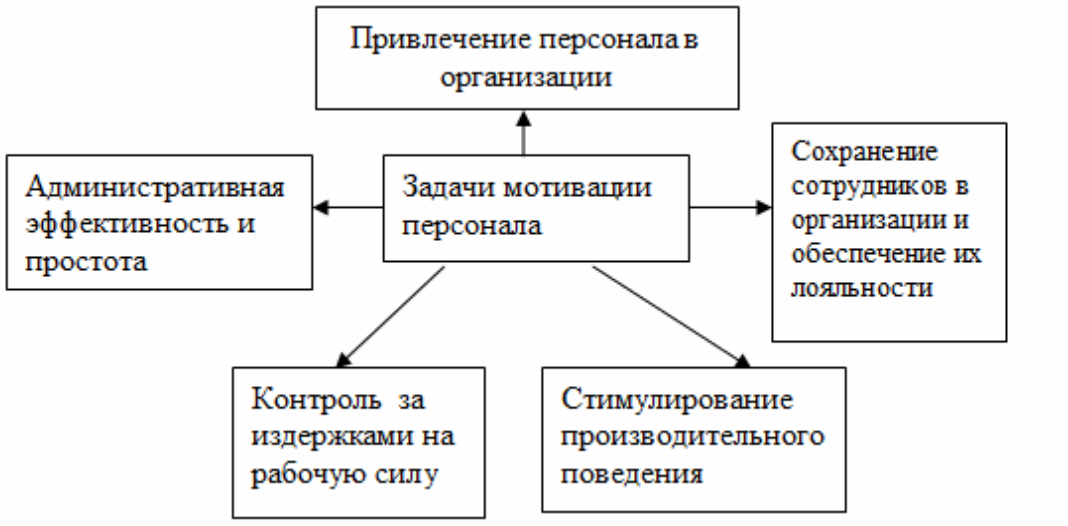


Рисунок 1 - Основные задачи мотивирования персонала.

Существует два основных типа мотивирования.

Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают его осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и каковы способы вызвать эти мотивы.

Основная задача второго типа мотивирования - формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на развитие и усиление желательных для субъекта мотивирования мотивов действия и, наоборот, ослабление тех мотивов, которые мешают его эффективному управлению. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не предусматривает какие-то конкретные действия или результаты. Этот тип мотивирования требует гораздо больше усилий, знаний и способностей для его осуществления.

Для эффективного мотивирования требуется:

1) разобрать модель основного процесса мотивации: потребность - цель - действие и влияние опыта и ожиданий;

2) знать факторы, влияющие на мотивацию, - набор потребностей, которые инициируют движение к целям, и условия, при которых потребности могут быть удовлетворены;

3) выяснить, что мотивация не может стремиться просто к созданию чувства удовлетворенности и удовольствия - повышенная его доза может довести до самодовольства и инерции.

Процесс мотивации начинается с какой-либо (сознательной или бессознательной) ощущаемой неудовлетворенной потребности, нужды. Затем определяется цель, которая предполагает, что для удовлетворения потребности требуется некое направление действий, посредством которых

может быть достигнута цель и начаться удовлетворение потребности.

Существуют различные способы мотивации:

1) нормативная мотивация - побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия; убеждения, информирования, психологического заражения и т.п.;

2) принудительная мотивация основывается на использовании власти и угрозе уменьшить степень удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

3) стимулирование - воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью различных благ - стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Стимулы - это рычаги воздействия или раздражители, вызывающие определенные мотивы. Стимулами могут быть отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложенные человеку как компенсация за его действия. Реакция человека на отдельные стимулы может даже не поддаваться сознательному контролю.

Использование различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования, который имеет различные формы. Одной из самых распространенных форм является материальное стимулирование, роль которого исключительно велика.

Стимулирование отличается от мотивирования: стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в коллективе, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Оказывается, мотивация воздействует на такие характеристики деятельности, как усилия, старания, настойчивость, добросовестность, направленность и др.

Один стимул может формировать множество разнообразных мотивов. Взаимосвязь мотива и стимула в управлении приведена в табл. 2.

Таблица 2 - Взаимосвязь мотива и стимула в управлении

Мотив	**Стимул**
Мотивы по удовлетворению потребностей в жизненно необходимых благах: получение материальных благ; производительность; работа на одном предприятии; качество работы	Повышение заработной платы, сдельная оплата труда Постоянно действующие надбавки к заработной плате Премии Материальная помощь Участие в прибылях Предоставление льготного кредита Оплата транспортных, медицинских и других расходов
Мотивы жизненного самоопределения: призвание; переключение; самовыражение; любознательность; творчество	Предоставление работы по призванию, по интересам Профессиональная ориентация Развитие неспециализированной карьеры Повышение творческого характера труда Предоставление широких возможностей для обучения, овладения новыми знаниями Премии за новаторство, изобретение, открытие Доступ к новой информации Всеобщее признание и уважение
Мотивы социального взаимодействия: подражание; солидарность; сопричастность; общение; безопасность	Возможность общаться на рабочем месте Участие в управлении предприятием Справедливость в установлении норм выработки, распределении работ, оценок и вознаграждений Демократический стиль руководства Равные возможности, «равенство шансов» Единый статус работников Соблюдение норм техники безопасности
Мотивы статусного самоутверждения: успех; власть; достижение цели; развитие карьеры	Предоставление руководящей работы Персональные блага: кабинет, автомобиль, секретарь и т.п. Участие в работе престижных клубов Участие в успехе Участие в управлении предприятием, принятии решений Продвижение по служебной лестнице Представительские функции для других организаций
Мотивы оптимизации жизненного цикла: социальная и профессиональная мобильность; возрастная релаксация; преодоление статусного и	Предоставление работы по желанию и возможностям Развитие неспециализированной карьеры Передача опыта молодежи - наставничество Совмещение работы с преподавательской деятельностью Единый статус работника Центры психологической помощи и разгрузки

психологического дискомфорта	

1.2 Мотивационное управление и методы мотивации персонала

Повышение существующей системы мотивации является одной из самых сложных задач менеджмента компании. Поэтому внедрение системы мотивации организации – это сложный и длительный проект, требующий существенных временных и финансовых вложений. Результатом внедрения системы мотивации, поддерживающей достижение целей бизнеса, является существенный рост финансовых показателей компании (выручка, прибыль), выход на новый уровень клиентов, а также качественное изменение персонала организации.

Цели разработки и внедрения системы мотивации на предприятии могут быть следующими:

- повышение доходов бизнеса и выполнение производственных и финансовых планов;
- повышение качества продуктов и услуг компании;
- повышение заинтересованности работников предприятия в эффективном труде;
- побуждение персонала предприятия работать максимально эффективно за минимальные деньги при стойкой уверенности в адекватности получаемого вознаграждения и неотвратимости заслуженного наказания у персонала;
- поддержание заинтересованности сотрудников в успешном проведении возможных структурных преобразований на предприятии;
- стимулирование высококвалифицированного труда персонала различных категорий;

- привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов;
- развитие таких качеств персонала, как инициатива, лояльность и преданность компании;
- повышения качества принятия управленческих решений высшим управляющим составом предприятия, способствующих росту эффективности компании в целом и сокращению расходов;
- укрепление дисциплины работников, лояльности к компании и солидарной ответственности персонала;
- прояснение, согласование и доведение системы целей руководства до уровня каждого рабочего места (каждой должности).

Безусловно, в каждой конкретной компании набор целей может меняется, выше представлены наиболее общие цели разработки системы мотивации на предприятии.

Основные этапы внедрения системы мотивации персонала в организации:

- прояснение целей бизнеса,
- формирование рабочей группы,
- формирование плана разработки и внедрения системы мотивации,
- презентация плана менеджером, его утверждение,
- создание системы фиксированного вознаграждения,
- создание системы премирования,
- создание нематериальной системы мотивации,
- подготовка регламентирующих документов,
- презентация системы руководителям и сотрудникам,
- внедрение системы в тестовом режиме, внесение необходимых корректировок,
- внедрение системы мотивации в компании,
- мониторинг результатов, внесение изменений.

Создание эффективной системы мотивации очень сложный и

специфический процесс. Эффективность мотивации включает два основных понятия:

1) экономическая эффективность мотивации;

2) социальная эффективность мотивации.

Экономическая эффективность мотивации включает в себя решение задач, стоящих перед организацией. Она зависит от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов. Мотивация ориентирует работников на те действия, которые необходимы организации. Мотивация может решать многообразные задачи организации:

а) привлечение персонала в организацию;

б) сохранение сотрудников в ней;

в) стимулирование производственного поведения работников (производительности, творчества, преданности организации и т.п.)

г) уменьшение затратных показателей и др.

Эти и другие экономические показатели работы организации будут определять эффективность мотивации.

Неэффективная система мотивации может вызвать у работников неудовлетворенность, что всегда влечет за собой снижение производительности труда, падение качества, нарушение дисциплины. С другой стороны, социально эффективная мотивация способствует удовлетворению потребностей работников, направляя их деятельность в нужное для организации русло. Значит, люди, работая, имеют возможность удовлетворять физиологические, социальные и психологические потребности.

Эффективная система мотивации должна отвечать стратегическим целям компании и соответствовать ситуации на рынке. Руководству необходимо приспосабливать данную систему к меняющимся условиям, представлять ее недостатки и готовиться к их нейтрализации.

Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Существуют следующие методы мотивирования эффективного трудового поведения:

- материальное поощрение;
- организационные методы;
- морально-психологические.

Наиболее распространенной формой (методом) материального мотивирования является индивидуальная премия. Ее целесообразно выплачивать один раз в год, иначе она превратится в заработную плату, и лишиться своей мотивирующей роли. Целесообразно заранее определить процент премии по итогам года и корректировать его в соответствии с достижениями сотрудника. Размер премии должен, как правило, составлять не менее 30% основного заработка, при этом на низшем уровне руководства премия должна быть 10-30%, на среднем 10-40%, на высшем 15-50%.

Эффективность премирования во многом определяется правильностью выбора показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад и конечные результаты, гибкость критериев оценки достижений работника.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников. Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения

человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Конечно, ни одна система материального вознаграждения не может в полной мере учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем.

С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Как отмечалось, кроме экономических (материальных) способов мотивации существуют не экономические, а именно: организационные и морально-психологические.

Организационные способы мотивации (мотивирования) включают в себя:

- участие в делах организации (как правило, социальных);

- перспектива приобрести новые знания и навыки;

- обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста).

Морально-психологические методы мотивирования включают в себя:

- создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха);

- присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде;

- признание (личное и публичное, а так же ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета и т.п.). За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.;

- высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова);

- атмосфера взаимного уважения, доверия.

Своеобразным комплексным методом мотивации является продвижение в должности. Однако этот метод внутренне ограничен, так как, во-первых, в организации число должностей высокого ранга ограничено; во-вторых, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации.

Приведенная схема классификации методов мотивирования является классической. В современном менеджменте применяются и иные группировки методов мотивирования. Все методы мотивирования можно так же сгруппировать в следующие четыре вида:

1. Экономические мотивы всех типов (зарплата во всех ее разновидностях, включая контрактную, премии, льготы, страховки,

беспроцентные кредиты и т.п.). Успешность их воздействия определяется тем, насколько коллектив понимает принципы системы, признает их справедливыми, в какой мере соблюдается неотвратимость поощрения (наказания) и результатов работы, их тесная связь во времени.

2. Управление по целям. Эта система широко используется в различных странах и предусматривает установление для личности или группы цепи целей, способствующих решению главной задачи организации (достижение определенных количественных или качественных уровней, повышение квалификации персонала и т.п.). Достижение каждой цели автоматически означает повышение уровня зарплаты или другую форму поощрения.

3. Обогащение труда - эта система в большей степени относится к неэкономическим методам и означает предоставление людям более содержательной, перспективной работы, значительной самостоятельности в определении режима труда, использовании ресурсов. Во многих случаях к этому добавляется и рост оплаты труда, не говоря уже о социальном статусе.

4. Система участия - в настоящее время существует в многообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важнейшим проблемам производства и управления до соучастия в собственности путем приобретения акций собственного предприятия на льготных условиях.

Для успешного мотивирования персонала можно дать следующие практические советы:

1. Необходимо определить, что мотивирует сотрудников. Какие факторы важны в работе и как они взаимодействуют.

2. Узнать чего люди хотят от работы. Люди могут желать лучшего статуса, более высокой зарплаты, лучших условий работы и различных льгот. Но нужно узнать, что на самом деле мотивирует подчиненных (провести

анонимные опросы или анкетирование, поговорить с людьми о том, чего им бы больше всего хотелось).

Например, хотят ли они:

- более интересной работы?

- более квалифицированного руководства?

-больше возможностей увидеть конечный результат своей деятельности?

- большего участия?

- больше возможностей для развития?

3. Проявление интереса к работе. Поощрение сотрудников за хорошо сделанную работу. Проявление искреннего интереса, не выходя за рамки и не стоя ни у кого за спиной.

4. Устранение, мешающих факторов. Определить, что мешает успешной мотивации — это могут быть физические причины (помещения, оборудование) или психологические причины (скука, несправедливость, препятствия на пути к продвижению, недостаток уважения и признания). Некоторые из них можно легко устранить; другие потребуют большего планирования и времени.

5. Осторожнее с денежными поощрениями. Многие люди говорят, что они работают за деньги, и в разговоре требуют поощрения. Но если их вознаградить деньгами, то после небольшого периода подъема это придется повторять снова и снова. Дополнительные выплаты могут быть эффективны для привлечения новых работников, но вряд ли мотивируют уже долго проработавших сотрудников на более эффективное использование своих способностей.

6. Обеспечение обратной связи. Обратная связь – один из наиболее важных элементов в цикле мотивации. Не нужно заставлять людей ждать вестей о том, насколько успешны их предложения и разработки. Аккуратно и

тактично комментировать события, не забывая о том, какие следующие шаги к достижению целей придется сделать.

1.3 Принципы воздействия на мотивацию людей

В большинстве организаций используется только два основных подхода к мотивации сотрудников:

Первый основан на положительном подкреплении желаемого поведения персонала. Это знакомые всем премиальные и другие финансовые поощрения, создание лучших условий для труда, нематериальные награды и разнообразные похвалы.

Второй подход является прямой противоположностью первому и направлен на возникновение у работников желания избежать неприятностей, курс повышение квалификации. Используются выговоры, штрафы, угрозы (в т.ч. и угроза увольнения). Второй подход к мотивации сотрудников, к сожалению, более распространен в организациях.

Вместе с тем, система мотивация персонала должна строиться на ряде принципов, которые можно заложить в основу мотивации сотрудников:

Принципы мотивации персонала:

1. Принцип положительной мотивации - положительная мотивация к работе является более эффективным способом мотивировать трудовую инициативу персонала, чем разные варианты наказаний. Важно также, чтобы каждый сотрудник был уверен, что желаемое трудовое поведение и правильное отношение к своим служебным обязанностям, достижение запланированных целей будут обязательно вознаграждены.

2. Принцип дифференциации. Вознаграждения за усилия и результаты труда не должны быть стандартными для всех сотрудников. В тоже время должны существовать критерии, благодаря которым регулируется размер и форма вознаграждения, как для отдельных людей, так и для групп и

подразделений. Мотивация сотрудников становится лишь тогда максимально эффективной, если она осуществляется не от случая к случаю, а постоянно.

Все разработанные правила и механизмы вознаграждения и наказания персонала должны быть основаны на действующем законодательстве.

3. Принцип принятия основных целей организации. Персонал должен знать, что хорошо для компании и почему. В этом случае цели и задачи компании сотрудники могут частично начать принимать как свои собственные. Значит, они понимают связь между своими эффективными действиями и результатами деятельности компании.

4. Принцип уважения достоинства сотрудников. Уважение работника как личности со стороны управляющих работников может его мотивировать больше, чем деньги или возможность получения других материальных ценностей.

Способ управления и организационный климат являются факторами, влияющими на мотивацию в рамках предприятия. Это так называемые посреднические переменные, то есть их влияние либо порождает мотивацию, либо препятствует ей. Другими такими ситуационными факторами являются межличностные отношения на рабочем месте, давление на работе в данный момент, использовавшийся производственный метод, а также существующие на предприятии культура и групповые нормы.

Ситуационные факторы зачастую препятствуют работнику в выполнении задания желаемым способом (например, отсутствие инструментария), и таким образом появляются препятствия на пути к достижению цели. Например, из методов управления руководителя или проводимой на предприятии кадровой политики делается вывод о том, что достижение цели ни в коем случае не повлечет за собой желаемого вознаграждения. Препятствия, видимые на пути к достижению цели, создают ощущение тщетности и снижают мотивацию.

Одним из препятствий может быть также недостаточность собственных способностей по отношению к данному заданию. По этой причине исполнение неудачно, и в следующий раз мотивация при таком задании будет еще ниже. Успех при исполнении задания, напротив, стимулирует мотивацию в соответствующей работе. Следовательно, качество заданий, даваемых работнику, в соотношении с его способностями и мастерством также влияет на мотивацию.

С другой стороны, личность работника оказывает влияние в тех случаях, когда видны причины успеха и неудач. Недооценивающий себя человек переносит на себя даже маленький упрек или неудачу, а другой ищет причину вне себя - зачастую у него виноваты начальники, руководство или условия труда.

Существуют различные способы мотивации, из которых назовем следующие:

- Нормативная мотивация - побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.;
- Принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;
- Стимулирование - воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ - стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

С экономической точки зрения, люди являются чрезвычайно дорогим ресурсом, а, следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью. Руководитель так же обязан понимать что тут существует и моральный фактор. Осознание этой проблемы ставит перед руководителем новую: Какой должна быть идеальная для подчиненных работа?

Отвечая на этот вопрос, не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности. Все равно учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности. С приведенными ниже факторами у руководителя есть шанс получить согласие максимального количества своих подчиненных. Итак, идеальная работа должна:

- иметь целостность, т.е. приводить к определенному результату;
- оцениваться служащими как важная и заслуживающая быть выполненной.
- давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах). Либо, как вариант, - групповая автономия.
- обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда.

приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, т.к. стимулирует качественное выполнение работы, а так же, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы.

Последовательно рассмотрим каждый из этих основных параметров работы и определим, что они значат и как влияют на «психологическое состояние», которое определяет отношение людей к работе.

Разнообразие умений и навыков.

Этот термин характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала.

Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения задания Работа, не использующая ценных навыков работника не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

Существует так же оптимальный уровень разнообразия. Он индивидуален для каждого работника.

Так одинаковая работа одним может рассматриваться как скучная, а для другого кажется, что она имеет неустойчивый и прерывистый характер, в связи с чем невозможно установить какой-то определенный режим ее выполнения.

Целостность работы.

Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т.е. выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом. С этим понятием тесно связана определенность задания со стороны менеджера.

Важность работы.

Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении Рабочие, затягивающие гайки тормозных устройств самолета расценивают свою работу как очень важную, в отличие от рабочих, заполняющих скрепками бумажные коробочки. При этом уровень навыков примерно одинаков.

Понятие важности тесно связано с системой ценностей исполнителя.

Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

Автономия.

Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Если решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение. Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет чувства «собственности» на работу.

При отсутствии (по каким-либо причинам - например, применению конвейера) целостности невозможна и автономия т.к. может произойти нарушение общей координации выполнения отдельных действий.

Величина уровня автономии зависит от человека. Для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

Обратная связь.

Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратно связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам «законченной работы», чем на отдельном ее фрагменте.

Расширяя фронт каждой работы, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, мы повышаем автономию. В то же время это увеличивает целостность работы, а значит, обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. При этом работник интенсивно использует самопроверку, т.е. личную обратную связь. У него появляется возможность обнаруживать недостатки самому, что воспринимается гораздо легче, чем, если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку.

Важность обратной связи очевидна. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Менеджеры являются важным источником подобной обратной связи. Однако, наилучшая обратная связь

имеет место тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Рассмотренные выше три первых фактора вносят свой вклад в оценку работы с точки зрения ее сложности, ценности и необходимости. Если работа не обладает такими параметрами, то она не будет внутренне мотивируемой. Хорошее качество ее выполнения не будет создавать ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны или приобретения чего-либо полезного.

Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам, внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, доставляет удовлетворение. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности. Только такая работа дает возможность человеку к самовыражению.

Анализируя вышеизложенный материал можно сделать следующие выводы:

1. Исходным звеном, первым «полюсом» механизма мотивации является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными в процессе жизни и воспитания.

2. Вторым «полюсом» механизма мотивации выступает стимул, представляющий собой те или иные блага (предметы, ценности и т.п.), способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий (поведения). Собственно говоря, стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Создание и поддержание мотивации является достаточно сложным делом. Действенные стимулы (мотивации) трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но имеют место

и общие принципы формирования и сохранения мотивации. Прежде всего, постоянная мотивация порождается работой.

Человек по мере своего развития желает иметь все более творческие инновационные задачи. Отсюда менеджер обязан обеспечивать положение, при котором содержание работы обновлялось бы достаточно часто.

Существенным моментом в мотивировании персонала является точное определение результатов работы, а также конкретная постановка и оценка целей. Если нет заинтересованности в получаемых результатах труда, если их достижение жестко не контролируется, подчиненный может прийти к выводу, что его работа просто не имеет какой-либо ценности. Участие персонала в планировании и развитии компании в целом, но в первую очередь собственной работы и деятельности подразделения расширяет базу мотивации. Учет предложений снизу является хорошей формой участия. Уважение, доверие, открытое и искреннее отношение к подчиненным усиливает их мотивацию. Менеджер просто обязан проявлять подлинный интерес не только к работе своих сотрудников, но и к ним как к личностям, всячески демонстрировать эту свою заинтересованность своим поведением. Еще один существенный фактор - тот, что признание, благодарность руководства за достигнутые результаты также весьма активно мотивирует людей.

Признание и благодарность должны быть выражены в естественной и краткой форме и быть вместе с тем сердечными. Человек оценивает благодарность как реальное поощрение за достигнутые результаты, приложенные усилия, новаторство, предприимчивость.

2. ОЦЕНКА ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СЕТИ МАГАЗИНОВ МАГНИТ - КОСМЕТИК.

2.1 Краткая характеристика ЗАО «Тандер».

ЗАО «Тандер» (управляющая компания сети магазинов «Магнит») основана в 1993 г. как оптовый поставщик бытовой химии и косметики, а с 1997 г. Приступила к освоению продовольственного сегмента рынка, став одним из крупнейших дистрибьюторов в России.

В 1998 году начата работа по развитию розничного рынка: открыт первый магазин самообслуживания. В течение года компания вышла на лидирующие позиции на юге России, после чего началось продвижение компании в другие регионы.

«Магнит - Косметик» - это розничная сеть магазинов по всей России, которая реализует товары для красоты, парфюмерию, средства личной гигиены и бытовую химию. Первый магазин «Магнит - Косметик» был открыт в декабре 2010 года. Сразу же набрав большую популярность среди потребителей, были открыты и другие точки продаж в городах присутствия одноименной сети продовольственных супермаркетов.

На сегодняшний день насчитывается более одной тысячи магазинов «Магнит – Косметик» по всей стране. Точки, в основном, открыты самостоятельно (отдельно от больших торговых центров). По объему продаж сеть можно смело назвать одной из крупнейших в России.

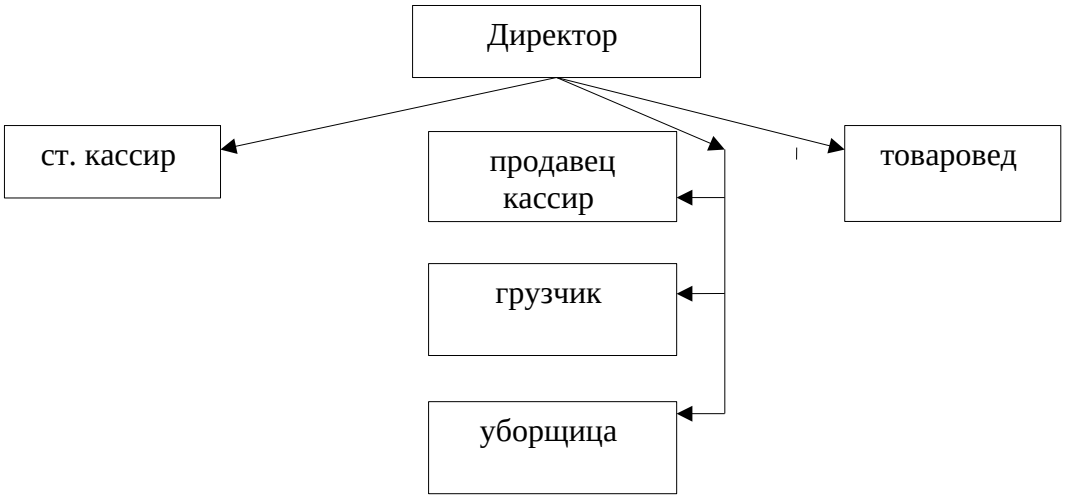
До появления «Магнит – Косметик» большинству потребителей приходилось платить завышенную цену за косметику, покупая ее в дорогих и не профилированных магазинах. А в маленьких населенных пунктах вообще отсутствовала конкурентная среда в этой области продаж.

Для снабжения сети «Магнит – Косметик» используется собственной подвижной состав. А именно автомобили МАН.

Отличительными чертами сети «Магнит - Косметик» является широкий ассортимент товаров, а также доступные цены. На полках магазинов представлены товары популярных брендов и собственная продукция.

Все магазины «Магнит - Косметик» имеют приятный внешний вид. На полках всегда все аккуратно расставлено по порядку. А необходимый товар легко найти самому или с помощью квалифицированного консультанта.

Организационная структура магазина показана на рис. 2



Р

исунок 2. Организационная структура магазина «Магнит - Косметик»

Основой успешного ведения торговой деятельности является высокопрофессиональный состав компании на каждом уровне деятельности. В настоящий момент магазин укомплектован на 100%. Штатное расписание было утверждено 1 августа 2010 года, где указывается должность, количество штатных единиц, тарифная ставка, директорский фонд, надбавки по каждой должности.

Начисление премий для торгового представителя происходит по следующей системе (табл. 3)

Таблица 3. Состав заработной платы директора магазина «Магнит - Косметик»

Гарантированные выплаты (ЗП по тарифу)	
Оклад	5.000
Компенсация сотовой связи	3.100
Компенсация за амортизацию личного автомобиля	2.400
Выполнение общего плана продаж	30%
Выполнение плана продаж (парфюмерии)	15%
Выполнение плана продаж (косметики собственной торговой марки)	15%

Директор магазина тщательно отслеживает культуру обслуживания, своевременное поступление и приемку товара, учет и контроль за состоянием товарных запасов и наличием товаров в продаже согласно установленному ассортименту. Разрабатывает предложения по повышению культуры торговли, внедрению прогрессивных методов торговли, улучшению торговой рекламы.

Товаровед изучает спрос населения на товары на основе опроса покупателей и анализа движения товаров, подготавливает заказы на их приобретение. Следит за поставкой товаров поставщиками в нужном ассортименте, соответствующего качества и в сроки, предусмотренные в договорных обязательствах. Контролирует наличие в продаже товаров, имеющихся на складах, товарные запасы по каждой товарной группе.

Мнение покупателей о магазине в большей степени зависит от высокой культуры обслуживания, которую должны обеспечить именно продавцы-консультанты. Они должны быть компетентны, внимательны, предупредительны, вежливы, приветливы, чтобы у покупателя создавалось благоприятное мнение о магазине, появлялось желание совершить новые покупки именно в нем. Работа в торговом зале - серьезный труд.

Потребность в рабочей силе в магазине напрямую тесно зависит от динамики товарооборота, сезонности и возможности размещения рабочих мест.

В 2016 г., по сравнению с предыдущим годом, существенно вырос товарооборот, что вынудило администрацию магазинов в ряде отделов разделить функции собственно продавца и продавца-кассира, поскольку интенсификация торговой деятельности магазинов не давала возможности справляться прежнему количеству работников с возросшей нагрузкой.

В магазине «Магнит - Косметик» достаточно молодой состав персонала. Лишь 1 сотрудник, имеет возраст свыше 40 лет.

2.2 Эффективность действующей системы мотивации на предприятии

Анализ действующей системы мотивации магазина «Магнит -Косметик» проведем в два этапа.

I этап – исследование материального стимулирования (исследование существующих стимулирующих выплат персоналу исследуемой организации);

II этап - исследование морального стимулирования (исследование морально-психологического климата в коллективе магазина).

Перейдем непосредственно к анализу I этапа исследования – исследование материального стимулирования труда персонала магазина «Магнит - Косметик».

В магазине используется простая повременная система оплаты труда, которая производится за определенное количество отработанного времени. Работнику сверх заработка выплачивается премия за выполнение или перевыполнение заранее установленных планов продаж. Основанием выплат премий, сотрудникам являются показатели выполнения плана. Кроме премии по результатам работы сотрудникам компании могут устанавливаться поощрительные выплаты за работу в праздничные дни. К праздничным дням относятся: Новый год, 8 марта, 23 февраля и д.р.

При анализе степени удовлетворенности персонала было выяснено

следующее: наиболее значимыми для персонала магазина «Магнит - Косметик» являются такие факторы как, материальные потребности и потребности в безопасности . Это может быть связано, с тем, что у персонала среднего звена магазина «Магнит - Косметик» не достаточно высокая заработная плата и как последствие, персонал ощущает себя не достаточно защищенными.

Но при этом нужно отметить, что все основные потребности персонала удовлетворены, в зону неудовлетворенности не вошла ни одна из потребностей. Данные, которые были получены показаны на рис. 3.

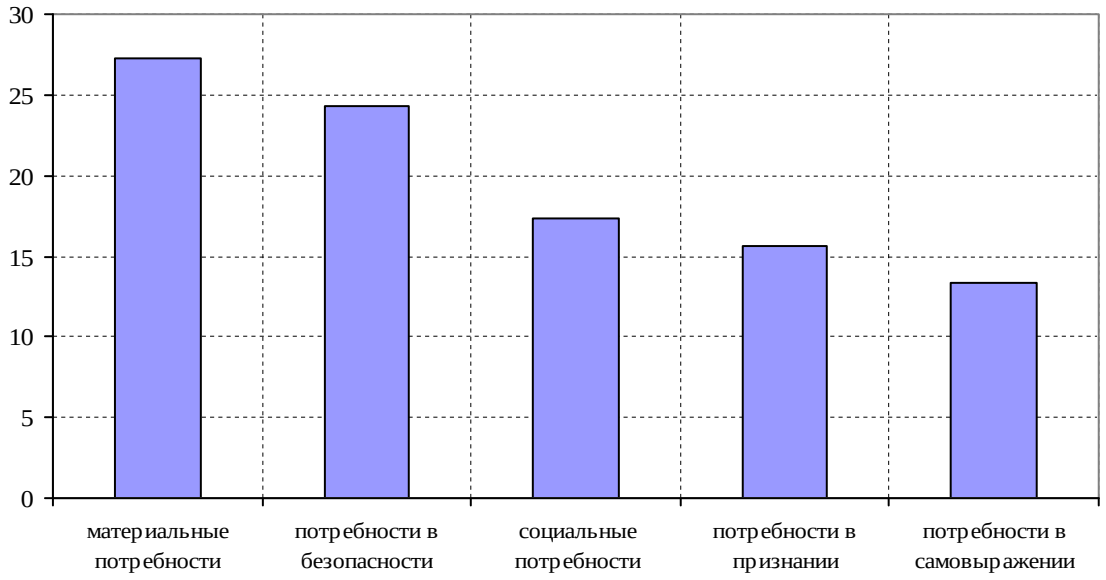


Рисунок 3 - Степень удовлетворенности потребностей работников магазина «Магнит - Косметик»

Следующими по степени значимости для персонала магазина «Магнит - Косметик» более удовлетворенной получилась потребность в самовыражении. Потребности в признании, социальные (межличностные) потребности, потребности в безопасности, и материальные потребности, оказались в зоне частичной удовлетворенности.

Из выше изложенного можно сделать вывод, что персонал магазина «Магнит - Косметик» заинтересован в своей работе и в ходе работы, достигают успехов, но при этом персонал понимает предел возможного

роста, этим и объясняется тот факт, что высокий уровень мотивации к трудовой деятельности в процессе анализа, обнаружен не был.

Политика мотивации персоналом магазина «Магнит - Косметик» отражает недостаточное внимание к потребностям и интересам персонала. В магазине практически нет обучающих программ. Директор магазина не проводит работу с персоналом, которая строится на таких формах как обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях. Также уделяется мало внимания перемещению сотрудников, способствующему развитию. Число работников, сменивших должность, несколько снизилось по сравнению с другими периодами.

25% - т.е. четвертая часть опрошенных неудовлетворенны содержанием своего труда. Речь может идти о устаревшем оборудовании, большой доле ручного труда, среди подчиненного персонала и в тоже время низкой его мотивации. О выполнении несвойственной работы, работы не входящей в обязанности из-за низкой организации труда, и несовершенства структуры работы.

5% опрошенных считают недостаточной ту информацию, которая доводится до них. В данном случае либо стоит рассмотреть данный вопрос шире, и выяснить какой именно информации не хватает трудящимся, либо же руководитель не всегда доводят полученную информацию до сотрудников нижнего уровня.

2% неудовлетворенны распределением полномочий, т.е. неудовлетворенны, что при возлагаемой на них ответственности им не даются соответствующие полномочия, либо же считают, что многие решения принимаются, минуя них, за их спиной, а перед ними потом ставятся задачи, с которыми они, возможно, не совсем согласны.

2% считают несправедливым сложившееся распределение должностных обязанностей, считают, что они загружены работой, которая не соответствует занимаемой ими должности, считают, что выполняют чужую

работу или работу, которая вообще не должна входить в сферу их компетенции.

В целом опрос показал, что продвижение по службе идет соответствующими темпами, те, кто достоин, вовремя берутся на заметку и начинают привлекаться к работе, соответствующей уровню работника.

Оценивая вышеизложенное, делаем вывод о том, что персонал магазина «Магнит - Косметик» социально защищен законодательством и нормативно - правовыми документами.

В результате изучения системы мотивации в магазине «Магнит-Косметик» можно сделать следующие выводы:

1. Отсутствует поощрение инициативы персонала. Мотивация – это побуждение к деятельности для достижения целей организации. Полное отстранение работников от участия в принятии управленческих решений ведет к потере инициативы и интереса к развитию компании

2. Недостатки в существующей системе материального стимулирования. Зарплата продавца состоит из фиксированной части (оклада) и прогрессивной части (процент от продаж). При этом не уделяется внимание на дополнительно отработанное время в периоды максимального спроса на товар (акция 15 числа каждого месяца скидка-20%). В этот день возрастает проходимость в магазинах. Количество продавцов является недостаточным, однако прием на работу новых работников является нецелесообразным. Интенсивность работы продавцов возрастает в значительной степени. Руководство вынуждено вызывать на работу всех продавцов, однако на окладе это не отражается. Это является демотивирующим фактором.

3. Еще одним недостатком является отсутствие плана продаж для продавцов, от которого зависел бы оклад. Руководство не выставляет планы продаж вследствие учета факторов, делающих невозможным рост выручки. В настоящее время потенциальные покупатели получают массу информации

о самых разнообразных товарах. Увидев рекламу, человек приходит в магазин, долго выбирает товар, однако откладывает покупку на потом. Зная о такой особенности поведения человека откладывать совершение намеченных покупок, магазины всеми способами стимулируют немедленные покупки. При этом большое внимание уделяется стимулированию именно покупателей на совершение покупки. Но в реальности, совершит клиент покупку в этом магазине или нет, зависит в большей степени от продавцов.

Существующая в магазине «Магнит - Косметик» система мотивации кадров должна совершенствоваться с учетом новейших подходов, тенденций кадрового менеджмента.

Необходимо проводить ежегодную аттестацию по определению квалификации, профессионального опыта, стажа работы, ответственности, овладении смежной профессии, уровня психологической и физической нагрузки, условий труда.

Такой подход позволит связать профессиональное мастерство сотрудника, отношение его к работе, трудность работы и условия труда. Это будет содействовать вертикальной карьере работника, а также его рвению работать более эффективно, потому что более старательное отношение к работе и рост квалификации принесет ему увеличение неизменной части дохода.

Неотъемлемой частью успеха организации является присутствие в ней талантливых работников. Для того чтобы привлечь и сохранить таковых, необходимо повысить их удовлетворенность, создать им внутреннюю мотивацию. Существует много способов привлечь способного сотрудника: щедрое вознаграждение, пакет льгот; но, не смотря на это, продолжительность и результаты его деятельности на фирме будут зависеть от его удовлетворенности. Многочисленные исследования показывают, что основное обстоятельство удовлетворенности зависит не от размера заработной платы, не от привилегий, не от имиджа генерального директора, а

от личности непосредственного начальника. Значит можно сделать вывод о том, что именно отношения с прямым руководством устанавливают продолжительность наличия сотрудника в компании и эффективность его деятельности. Каждый сотрудник требуют к себе индивидуального подхода:

- необходимо выявить необычные способности, развивать их и превращать в капитал;
- нужно выбирать каждому сотруднику роль, которая будет соответствовать его таланту, создать систему поддержки и адаптации, помогающую раскрытию и развитию его талант;
- уникальные способности сотрудников должны способствовать достижению общего результата и росту конкурентных преимуществ организации.

Нельзя забывать и пренебрегать использованием стандартных форм морально-психологической мотивации:

1) устные поощрения и благодарности;

2) возложение более простых либо заманчивых проектов сотрудникам, которые только закончили выполнение сложных заданий;

3) обеспечение свободного графика работы, предоставление отгулов;

4) выдача направлений в поощрительные деловые поездки;

5) проведение конкурсов на определение лучших сотрудников, преподнесение грамот и призов;

6) размещение фотографий и анкет призеров на корпоративном сайте организации, на доске информации и объявлений;

7) стимулирование и одобрение креативности, необычности и инициативы различными вознаграждениями.

При использовании этих методов директору магазина «Магнит - Косметик» стоит уделить внимание потребностям сотрудников и выделить те, которые оказывают наиболее сильное влияние на каждого из них (продвижение по служебной лестнице, возможность карьерного роста,

признание, разнообразие и необычность трудовой деятельности). Так же время от времени надо включать в работу сотрудников новые задания, которые будут бросать вызов их навыкам и способностям и тем самым стимулировать их развитие.

Непосредственный руководитель должен использовать принципом делегирования полномочий, таким образом, расширяя сферу контроля и влияния своих заместителей; должен поручать своим сотрудникам представление компании на всевозможных публичных мероприятиях.

Эффективная и рациональная мотивации заинтересованности и удовлетворенности персонала организации в увеличении эффективности деятельности организации возможно лишь в том случае, если грамотно корректировать систему мотивации в магазине «Магнит - Косметик».

2.3 Нематериальные стимулы в магазине «Магнит - Косметик»

В магазине «Магнит - Косметик» активно использует методы нематериального стимулирования персонала для обеспечения эффективной, качественной работы компании, своевременного выполнения обязанностей сотрудниками. Руководитель, управляя компанией, должен понимать, что сотрудники являются главным ресурсом, от рационального использования которого зависят результаты работы туристической компании.

Выбор того или иного инструмента стимулирования сотрудников во многом зависит от статуса или ранга, занимаемого сотрудником в должностной иерархии: чем выше ранг, тем более дорогостоящий социальный пакет может быть ему предоставлен. Если для рядового сотрудника это будут бесплатные обеды, то для руководителя — предоставление страховки и персонального автомобиля.

В качестве нематериального стимулирования персонала в компании используется продвижение сотрудников по службе, что является фактором достижения хороших результатов. Управление движением сотрудников

начинается с проведения оценки работы каждого сотрудника, иными словами, аттестации, и анализа полученных данных. Это мероприятие позволяет сотрудникам постоянно совершенствовать качество выполняемой работы, что положительно сказывается на общей деятельности туристической фирмы.

Аттестация персонала включает две основные части: оценка труда и оценка персонала.

Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в планах и программах работы организации. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

На сегодняшний день существует большое количество разнообразных подходов к оценке, но все они страдают общим недостатком — субъективностью. В конечном итоге решение зависит от того, кто использует метод или кто привлекается в качестве эксперта.

Рассмотрим этапы формы аттестации в в магазине «Магнит - Косметик». Аттестация включает следующие стадии: подготовка, непосредственно аттестация и подведение итогов.

Подготовка, осуществляемая менеджером по персоналу, включает:

— разработку принципов и методики проведения аттестации;

— издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);

— подготовку специальной программы по подготовке к проведении аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);

— подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

Проведение аттестации:

— аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;

— аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллектив заполняют оценочные формы;

— анализируются результаты;

— проводятся заседания аттестационной комиссии.

Подведение итогов аттестации:

— анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;

— подготовка рекомендаций по работе с персоналом;

— утверждение результатов аттестации.

В магазине «Магнит - Косметик» процесс оценки персонала начинается с самых главных специалистов. Оценка профессионального уровня сотрудников является предварительным этапом перед вводом в действие программ по обучению, мотивации, развитию персонала. Издается корпоративный журнал, в котором знакомят сотрудников с тем, как будет проходить оценка. Для оценки персонала составляются компьютерные профессиональные тесты. В первой части тестов выясняется уровень профессиональных знаний, а во вторую часть входят специально разработанные личностно-деловые компетенции.

Оценка необходима и для того, чтобы проинформировать людей о состоянии их деятельности в данной области. Причем, отмечается не только уровень работы, но и сильные и слабые стороны деятельности работника. После проведения аттестации анализируется полученный

результат, на основе полученного результата руководитель принимает необходимое управленческое решение о продвижении по службе специалистов.

Также в компании принята программа социального обеспечения сотрудников. Данная программа включает:

— униформу для всех сотрудников;

— отпуск 28 календарных дней;

— поздравление сотрудника с Днем рождения от руководства и членов коллектива;

— медицинский и стоматологический профилактический осмотр — 1 раза в год;

— путевки в санатории для сотрудников компании;

— профессиональное обучение и повышение квалификации сотрудников за счет средств компании.

Данные мероприятия по нематериальному стимулированию персонала положительно отражаются на деятельности компании. Персонал в магазине «Магнит - Косметик» сплочен, дружен, выполняет свои обязанности добросовестно, качественно и эффективно.

3.РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В СЕТИ МАГАЗИНОВ МАГНИТ-КОСМЕТИК

3.1 Практические рекомендации по усовершенствованию системы мотивации персонала

Анализ и изучение системы мотивации персонала в магазине «Магнит - Косметик» показали, мотивация труда, в рыночных условиях хозяйствования приобретает первостепенное значение и требует от руководителей предприятия пристального внимания, так как основным мотивом к определенным как позитивным, так и негативным действиям человека служат его потребности.

Методы и способы мотивации труда очень широк, и их знание дает возможность руководителю магазина «Магнит - Косметик» найти верный способ мотивации труда своего персонала, которые будут способствовать повышению эффективности труда, а также способствовать удовлетворению потребностей персонала. В системе эффективности управление персоналом центрально звено должно занимать система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, так как именно данная система является надежной основой управления предприятиям, а также способствует повышению трудовой отдачи всего персонала, и является экономической базой высокой эффективности производства.

На основе анонимного анкетирования и с помощью метода самооценки было выявлено, что работники предприятия удовлетворены системой мотивации и стимулирования, которая действует на предприятия. Сотрудниками магазина «Магнит - Косметик» был отмечен тот факт, что даже при оставшемся без изменения уровня заработной платы, они не рассматривают возможность поиска нового места работы.

Из этого мы может сделать вывод, что руководителю магазина «Магнит - Косметик» успешно решают существующие проблемы мотивации и оплаты труда персонала, об этом также свидетельствуют высокопрофессиональный, стабильный, достаточно мотивированный и организованный персонал предприятия, также высокий уровень заработной платы и рентабельность деятельности предприятия.

Однако, анализ системы мотивации труда управленческого персонала в

магазине «Магнит - Косметик» дает возможность предложить направления совершенствования системы мотивации труда персонала, так как стимулы влияния на трудовую деятельность разнообразны, основная из которых – это заработная плата, а систему мотивации и стимулирования необходимо постоянно развивать.

По моему мнению, повышение заработной планы необходимо осуществлять в соответствии с ростом объемов производства и реализации продукции.

Совершенствование состава заработной платы персонала нужно с помощью увеличения доли оплаты труда по тарифным ставкам и окладам не менее 60% в ее составе, а также способствовать расширению применения повременной формы оплаты труда, как наиболее удобной и простой.

Тарифные оклады управленческому персоналу необходимо устанавливать в зависимости от чистой прибыли предприятия за отчетный год. Например, при увеличение чистого дохода предприятия, повысить тарифные ставки персоналу на 10-15% от суммы увеличения чистой прибыли.

Необходимо также предусматривать дополнительные методы и способы мотивирования персонала, при заключении контракта с ними, в том числе и дополнительный отпуск с сохранением оклада и возможностью повышения действующего оклада.

Дополнительным способом мотивации к трудовой деятельности может быть страхование персонала за счет предприятия, а также выплата больничных листов сверх установленного уровня.

В случае проявления активности сотрудников их можно стимулировать дополнительными премиями за «творческие» предложения, которые в случае реализации смогут обеспечить высокие темпы развития предприятия и эффективность трудовой деятельности. В данном случае кроме, денежной премии можно использовать и премию, которую можно было бы выдавать

продукцией, которая выпускается компанией.

Кроме методов мотивации, которые были перечислены выше можно также использовать и такие способы как:

оплата проезда в транспорте к месту работы, возможно частичная или полная;

возможность предоставление путевок для отдыха для персонала и членов их семей;

организацию отдыха персонала. В данном случае это может быть выезд на природу в праздничные и выходные дни с семьями, организация разнообразных экскурсионных и познавательных поездок;

улучшение условий труда, возможно с помощью улучшения технической оснащённости рабочего места.

Кроме того, предлагается осуществлять планирование карьеры управленческих работников, а в качестве совершенствования системы мотивации их труда предлагается расширить их обязанности, повысить личную ответственность и заинтересованность.

Повысить объем производства на предприятии предлагается при соблюдении следующих действий.

В направлении обеспеченности выработки товарными ресурсами: увеличении начальных запасов и поступления продукции и уменьшении иного выбытия продукции, что обеспечивается регулярным поступлением продукции от предприятий-производителей, других поставщиков. Уделить внимание формированию ассортиментной политики предприятия, которое направлено на наиболее полное удовлетворение спроса потребителей и обеспечения условий для прибыльности деятельности предприятия.

В сфере ценовой политики: при снижении цен реализации отдельных видов продукции, при условии роста количества реализованной продукции за счет привлечения дополнительных покупателей; росте объема приобретения продукции одним покупателем.

В сфере маркетинговой политики предприятия: при постоянном изучении конъюнктуры рынка, поведения и мотивации покупателей; организации рекламных мероприятий, определении стандарта торгового и послепродажного обслуживания покупателей.

В направлении обеспеченности объемов производства основными фондами: при внедрении новых форм и форм производства препаратов (особенно, создание залов самообслуживания), применении тары-оборудования, расширении продажи предварительно упакованных продукции.

Основной проблемой при разработке системы премирования работников предприятия являются:

1) определение критериев оценки премирования;

2) разработка шкалы премирования;

3) определение базы премирования.

Основной формой оплаты труда персонала в магазине «Магнит - Косметик» является повременно-премиальная форма, поэтому при разработке системы премирования базой для начисления дополнительных выплат предлагается тарифная ставка работников.

Основой построения премиальной системы являются показатели премирования, то есть конкретные результаты хозяйственно-финансовой деятельности, при достижении которых платится премия: перевыполнение плана объемов производства, получения прибыли.

В магазине «Магнит - Косметик» в системе премирования существуют показатели, как увеличение, так и снижение премиальных выплат работников.

Шкалу премирования приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Премирование персонала магазина «Магнит - Косметик»

	% увеличение или

	уменьшение оклада
Увеличение	
1. Освоение и исполнения обязанностей отсутствующего работника, совмещение профессий, расширение зон обслуживания при условии, что за такую работу оплата не осуществляется	10 – 50%
2. Активное участие вакционнх мероприятиях	10 – 30%
3. Высокая профессиональная культура обслуживания, которая отображается в быстром качественном обслуживании	10 – 50%
4. Предоставление полной информации о продукции	85%
5. Перевыполнение плана продаж на 5-10% (ежеквартально).	10 - 20%
Снижение	
1. Несоблюдение правил внутреннего трудового распорядка, производственной и трудовой дисциплины.	10 – 50%
2. Несвоевременная подготовка, неудовлетворительное содержание рабочего места, отсутствие ярлыков, ценников, соответствующей маркировки.	10 – 50%
3. Нарушение кассовой дисциплины, наличие фактов неправильного расчета с покупателями	35 – 90%
4. Несвоевременное и некачественное предоставление отчетности, информации.	10 – 30%
5. Невыполнение указаний руководства.	10 - 50%

Таблица 5 - Шкала премирования руководителей магазина «Магнит - Косметик»

	% увеличение или уменьшение оклада
Увеличение	
1. Освоение и исполнения обязанностей отсутствующего работника, совмещение профессий, расширение зон обслуживания при условии, что за такую работу оплата не осуществляется	10 – 50%
2. Внесения новых предложений по более быстрой и оперативной работы с информацией и отчетной документацией	10 – 30%
3. Внедрение новых компьютерных технологий и новых форм учета	10 – 50%
4. За мастерство и высокий профессиональный подход к своей работе	85%

Снижение	
1. Несоблюдение правил внутреннего трудового распорядка, производственной и трудовой дисциплины	10 – 50%
2. Несвоевременная подготовка отчетной документации, неудовлетворительное содержание рабочего места	10 – 50%
3. Допущения недостач, хищений, повреждений коллективного имущества	35 – 90%
4. Невыполнение указаний руководства, негативное отношение к окружающим и своих коллег	10 – 30%

Основными элементами разработанной системы премирования являются: показатели премирования, условия премирования, размеры и шкалы премирования. В основу построения премиальной системы положены показатели премирования, то есть конкретные результаты хозяйственно-финансовой деятельности, при достижении которых платится премия: перевыполнение плана объемов производства, получения прибыли.

Соблюдение условий премирования подтверждает право работника на получение премии при достижении показателей премирования. Размер премии определяется в соответствии с разработанными размерами и шкалами премирования.

Разработанная система премирования позволяет в среднем увеличивать заработную плату работников на 10-30%.

Отсутствие приемлемого механизма мотивации труда сотрудников ведет к утечке квалифицированных кадров во многих компаниях. Материальное вознаграждение за профессиональные успехи должно носить систематический характер и основываться на ясных объективных критериях. Даже благополучные компании постоянно испытывают трудности, связанные с уходом грамотных и инициативных специалистов. Это свидетельствует о недостаточной проработке методики мотивации их профессионализма. Если для компаний с низким уровнем специализации труда данная проблема не актуальна, так как замена ушедшему специалисту может быть подготовлена в короткие сроки, то для инновационных и других организаций с высоким

уровнем специализации решение этой проблемы имеет жизненно важное значение. Утечка квалифицированных кадров для них оборачивается настоящей катастрофой.

На основании проведенного анализа мотивации труда предлагаются следующие мероприятия по усовершенствованию мотивации труда.

1. Внедрение гибкой системы оплаты труда.

Совершенствование мотивации труда персонала магазина касается прежде всего, развития базовых мотиваций. Одним из видов такого развития является совершенствование системы оплаты труда в организации.

Внедрение гибкой система оплаты труда, повысит заинтересованность работников в отношении своих обязанностей, так как от этого будет зависеть размер заработной платы.

2. Совершенствование технологической оснащенности имеет значение лишь тогда, когда создаются соответствующие организационные условия, трудовая деятельность работников объединена в определенную систему.

До последнего времени меньше внимания уделялось социально-экономическим факторам, которые также обуславливают рациональное использование рабочего времени.

3. Условия труда.

Изучение условий труда играет большую роль в повышении престижа организации. Материальная заинтересованность не всегда выдвигается на первый план, сотрудник испытывающий дискомфорт на рабочем месте, постарается сменить работу. Сотрудника интересуют продолжительность рабочего дня, недели, возможность перерывов в работе. Организация питания в обеденный перерыв.

Немаловажную роль играет отношение начальства к предложениям о благоустройстве рабочего места. Условия труда, кроме престижа организации и как следствие текучесть кадров, оказывают огромное влияние на отношение работников к выполняемым обязанностям, здесь

производительность и качество выполняемой работы.

4. Повышение квалификации сотрудников.

Предоставление возможности повышать свою квалификацию дает сотруднику уверенность в сохранении за ним данного рабочего места. Параллельно с повышением квалификации повышается заработная плата, открываются новые перспективы продвижения по служебной лестнице. Это рождает рвение и добросовестное отношение к работе. Повышение квалификации отдельных работников, повышает квалификацию организации в целом.

5. Создание условий для социальной активности работников организации.

Для выполнения поставленных перед организацией задач, а также житейских проблем, требуется участие отдельных групп и всего коллектива. Более высокие результаты достигаются в хорошо сплоченной команде. Некоторые непонятные моменты в работе можно формировать только сообща. Если работник будет чувствовать себя членом единой группы, если ощущается поддержка со стороны коллег, то возложенные обязанности будут выполняться с повышенной отдачей.

6. Оценка и поощрение достигнутых результатов.

С целью повышения результата следует ввести систему поощрений и вознаграждений. Вознаграждение – это все что человек считает ценным для себя, но понятие ценностей у людей специфичны, а следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности поэтому наряду с внешним вознаграждением (продвижение по службе, дополнительные выплаты, похвалы и признания, оплата определенных расходов, страховка). Внутреннее вознаграждение дает сама работа.

Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения это в первую очередь создание условий работы,

постановка задачи.

7. Привлечение подчиненных к формированию целей и разработке решений.

С целью повышения эффективности организации имеется опыт привлечения подчиненных к формированию решений. Так как подчиненный знает все нюансы, и тонкости своей работы его совет может оказаться, весьма полезен. К тому же решения, разработанные, с участием подчиненного будут выполняться им с большей точностью, это позволит улучшить отношение с персоналом и увеличить эффективность управления.

Программа совершенствования мотивации сотрудников

сети магазинов «Магнит - Косметик»

Внедрение гибкой системы оплаты труда

- Соотношение выполненной работы к оплате труда
- Совершенствование технологической оснащенности
- Продолжительность рабочего дня, недели

Повышение квалификации сотрудников

- Оплата в течение обучения
- Предоставления жилья во время обучения
- Оплата проезда к месту обучения

Социальная поддержка сотрудников

- Оплата лечения сотрудников в санаториях
- Оплата отдыха детей сотрудников компании в летних лагерях.
- Выплаты сотруднику в трудных жизненных ситуаций

Система поощрений и система принятия решений

- Премия за личные продажи сотрудника
- Наделение специалиста соответствующими функциями
- Премия за участие в конкурсах

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги данной работы, на основании изученного и вышеизложенного материала можно сделать следующие выводы.

Проведенное теоретическое исследование по заявленной проблеме показало, что мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Система мотивации на предприятии представляет совокупность условий, побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных организацией целей, которые выражаются в потребности, стремлении и желании. Система мотивации предприятия тесно связана с проблемой управления персоналом и предполагает максимальную идентификацию личных устремлений работников с целями организации.

Вторая часть данного исследования была посвящена анализу действующей системы мотивации в магазине «Магнит - Косметик». В результате краткого обзора деятельности предприятия было установлено, что структура управления соответствует современным требованиям: четко распределены обязанности и ответственность персонала управления, обозначена схема группирования отдельных подразделений и принципы руководства ими. Важным элементом является то, что исключено дублирование в процессе управления. При анализе основных экономических показателей деятельности предприятия, мы видим, что по всем приведенным показателям темп роста не опускался ниже 100%. В целом это говорит об эффективной работе предприятия. В целом магазин «Магнит - Косметик»

успешно развивается, наращивает объемы товарооборота, имеет свою сеть поставщиков.

Исходя из анализа, также можно заключить, что система материального стимулирования на рассматриваемом торговом предприятии практически не достаточна развита. Из методов стимулирующего характера на предприятии используется только начисления стимулирующего характера: доплата за сверх урочные; доплата за работу в праздники. Таким образом, был сделан вывод о том, что существует реальная необходимость в разработке эффективной системы материального стимулирования труда в магазине «Магнит - Косметик».

Кроме того, на исследуемом торговом предприятии сложился очень субъективный процесс отбора управленческого персонала, что создает проблемы развития слаженной мотивационной системы исследуемого предприятия. Таким образом, для предприятия актуальна проблема подбора руководящих кадров на основе оценочных показателей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что система мотивации персоналом магазина «Магнит - Косметик» не оптимальна и требует совершенствования.

В связи с этим, предложены ряд мероприятий, таких как, разработка системы стимулирующих выплат, формирование кадрового резерва, основанного на оценочных показателей.

На мой взгляд предлагаемые организационно-технические мероприятия позволят построить более совершенную систему мотивации данной организации. Предложенные мероприятия по построению системы мотивации возможно применить на любом предприятии.

В настоящее время предложено много различных форм мотивации на основе разработанных теорий, моделей, концепций мотивации. Однако необходимость применения конкретных методик мотивационной работы является причиной, с одной стороны, дальнейших исследований трудовой

мотивации, с другой, более критического осмысления представленных теорий.

Представляется, что в каждой теории есть рациональная часть, которая не может быть оспорена, так как ее существование верифицировано практикой. Следовательно, из каждой теории, в зависимости от конкретной ситуации, можно принять решение для создавшегося положения либо рекомендацию по работе с персоналом. При этом конкретные формы мотивации будут зависеть от многочисленных переменных, складывающихся в организации, в деятельности персонала организации и их характеристик.

Различные концепции, теории мотивации подтверждают точки зрения друг друга о том, что в структуре потребностей человека сформированы низшие и высшие потребности. Тогда как низшие потребности представлены физиологическими потребностями, потребностью в безопасности, высшие потребности в условиях предприятия подразумевают следующие методы достижения:

- поручение сотрудникам работы, которая позволяла бы им общаться,
- создание на рабочем месте духа команды,
- увеличение содержательности работы,
- оценка и поощрение подчиненных за результаты,
- делегирование полномочий,
- продвижение подчиненных по служебной лестнице,
- поощрение и развитие творческих способностей подчиненных,
- точное определение и развитие потенциала подчиненных и т.д.

То есть, управление высшими потребностями подразумевает, прежде всего, обеспечение психологического комфорта подчиненным и правильную организацию выполнения заданий.

Содержание и существо представленных теорий свидетельствует о том, что для эффективного влияния на мотивацию подчиненных в производственных условиях, необходимо обращать внимание и на вопросы

оплаты труда, и на вопросы успеха, уважения, признания.

Направления совершенствования мотивации труда включают комплексные действия по одновременной реализации в организации параллельной мотивации, двух групп факторов мотивации, более человечные отношения с персоналом, воздействие на их высшие потребности, формирование сильных мотиваций, сопряженных с целями организации.

Рекомендации по мотивации персонала организации включают:

- введение в штат конкретного специалиста, занимающегося исключительно вопросами управления мотивацией персонала,
- реализация действенных методик изучения мотивов персонала (например, экспертный опрос),
- создать структурное подразделение, среди задач которого было бы управление мотивацией в организации,
- деятельность таких структурных единиц должна быть направлена на достижение сбалансированности регуляторов мотивации и главных мотиваторов,
- реализацию формы мотивации по результату.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.: в ред. От. 30 декабря 2008 г. №7-ФКЗ. – [Электронный ресурс]

2. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 30 декабря 2001 года №197-ФЗ. – [Электронный ресурс].

3.Азрилиян А.Н. , Азрилиян О.М. , Калашникова Е.В. и др. Большой экономический словарь: 24. 8 тыс. терминов, М: Институт новой экономики, 2012, - 1280 с.

4.Андриенко В. Ф., Данюк В.М. Экономическое стимулирование трудовой активности. – К., 2010. – 216 с.

5. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учеб. пособие. – К., 2014. – 420 с.

6. Ахалая О.А. Совершенствование процедуры оценки персонала в ключевых кадровых ситуациях: Автореф. дис. канд. экон. наук. – СПб., 2010. – 16 с.

7. Бороздина О.Ю. Разработка методического обеспечения оценки и рационального использования трудового потенциала фирмы: Автореф. дис. канд. техн. Наук. – Кострома, 2008. – 18 с.

8. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур // Маркетинг.- 2013.- № 1. - С. 88-101.

9. Бурмистров А. Какие методы мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом. №7. – 2012. – с. 48-50

10. Васильев А.П., Потрубач В.Л. Современные методы оценки результативности труда. – Мариуполь, 2012. – 354с.

11.Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 2009. - 496 с.

12. Галкина Т.П. Социология управления: От группы к команде: Учеб.

13. Дятлов, В.А. Управление персоналом. : Учебник / В.А. Дятлов [и др.] - М.: Академия, 2011. – 438 с.

14 .Дракер, П.Ф. Управление, нацеленное на результаты /П.Ф. Дракер - М.: Прогресс, 2011. - 258 с.

14. Журавлев, П.В. Персонал: Словарь понятий и определений. : / П. В. Журавлев [и др.]. - М.: Экзамен, 2011. - 511 с.
15. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. : Учебно-практическое пособие А.Я. Кибанов - М.: Финстатинформ, 2011. – 343 с.
16. Калачева, А.П. Организация работы компании / А.П. Калачева - М.:ПРИОР, 2010.- 431 с.
17. Кричевский, Р. Л. Если Вы – руководитель… Элементы психологии менеджмента в повседневной работе /Р.Л. Кричевский – М.: Высшая школа, 2012. – 378 с.: с илл.
18. Карпунин, М.Г. Жизненный цикл и эффективность машин / М.Г. Карпунин [и др.] - М.: Машиностроение, 2010. – 333 с.
19. Лафта, Дж.К. Эффективность менеджмента организации. Учебное пособие/ Дж. К. Лафта - М.: Русская Деловая Литература, 2010. - 320 с.
20. Мартынов, С.Д. Профессионалы в управлении / С.Д. Мартынов – М.: ИНФРА-М, 2011. – 369 с.
21. Мильнер, Б.З. Системный подход к организации управления / Б.З. Мильнер [и др.] - М.: Экономика, 2010. - 398 с.
22. Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика. / С.К. Мордвин – Спб, 2012. – 258 с.
23. Рогожин, М. Ю. Справочник кадровика: Практическое пособие / М.Ю. Рогожин - М.: ТК Велби: Проспект, 2011. - 398 с.
24. Свергун, О. HR–практика. Управление персоналом. / О. Свергун [и др.] – Спб, 2010. – 388 с.
25. Сергеев, И.В. Экономика компании: Учеб. Пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. / И.В. Сергеев - М.: Деньги и статистика, 2010. – 304 с.

26. Сульповар, Л.Б. Менеджмент: наука и искусство управления бизнесом / Л.Б. Сульповар, Р.Г. Маннапов – Тольятти: Современник, 2011. – 236 с.
27. Терещенко, В.И. Курс для высшего управленческого персонала / В.И. Терещенко – М.: ВЛАДОС, 2011. – 217 с.: с илл.
28. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов – М.: Дело, 2012. – 336 с.
29. Тарасов, В. Л. Персонал - технология: отбор и подготовка менеджеров / В.Л. Тарасов – М: Машиностроение, 2011. – 421 с.
30. Управление организацией: Учебник / Под ред. А Г Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А. Саломатина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ИНФРА-М, 2010. - 669 с.
31. Фидельман, Г.Н. Альтернативный менеджмент: Путь к глобальной конкурентоспособности / Г.Н. Фидельман [и др.] — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. — 186 с.
32. Шеремет, Н. Мотивация персонала: некоторые приложения к теории ожиданий / Н. Шеремет // Человек и труд. - 2012. - №10. - с. 19-25.
33. Шипунов, В.Г. Основы управления управленческой деятельностью: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. Учеб. для спец.учеб заведений. - 2-е изд., перераб. и доп. /В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель - М.: Высшая школа, 2011. - 304 с, ил.