Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Московский институт современного академического образования»
(АНО ВО «МИСАО»)

Кафедра Экономики и управления

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) «Производственный менеджмент»

Выпускная квалификационная работа

Тема «Разработка проектов совершенствования системы мотивации в коммерческой организации (на примере “Tikkurilla-Краснодар”)»

«Допущен(а) к защите»
И.О. зав. кафедры экономики и управления
_____к. э. н., доцент Грязнов А,Н.
(подпись)
«_____»_____ 2019 г.

Обучающийся:
_____ Григорян Г.Г.
(подпись)
«_____»_____ 2019 г.

Научный руководитель:
_____ к. э. н., Матушевская Е.Г.
(подпись)
«_____»_____ 2019 г.

Москва, 2019 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ....4
Глава 1 Теоретические основы совершенствования системы мотивации....7
1.1 Понятие мотивации в контексте управления человеческими ресурсами....7
1.2 Содержательные теории мотивации....10
1.3 Процессуальные теории мотивации....16
1.4 Виды мотивации....20
1.5 Методы совершенствования системы мотивации в организациях....24
Глава 2 Общая характеристика ООО «Tikkurilla-Краснодар»....25
2.1 ООО «Tikkurilla-Краснодар» в настоящий момент....25
2.2 Характеристика рынка лакокрасочных материалов в России....27
2.3 Основные конкуренты ООО «Tikkurilla-Краснодар»....30
2.4 Организационная структура компании....30
2.5 Оптовое направления деятельности ООО «Tikkurilla-Краснодар»....31
2.6 Описание процесса и технологии продаж оптового сектора в ООО «Tikkurilla-Краснодар»....32
2.7 Розничное направления деятельности ООО «Tikkurilla-Краснодар»....36
2.8 Управление человеческими ресурсами и анализ существующей системы мотивации в ООО «Tikkurilla-Краснодар»....36
Глава 3 Разработка проекта совершенствования системы мотивации ООО «Tikkurilla-Краснодар»....40
3.1 План мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «Tikkurilla-Краснодар»....40
3.2 Проведение анкетирования и составление мотивационных профилей менеджеров по продажам ООО «Tikkurilla-Краснодар»....40
3.3 Проведение и анализ глубинного интервью....46
3.3 Анализ эффективности процесса продаж в ООО «Tikkurilla-Краснодар»....48

3.4 Разработка модели компетенций менеджеров по продажам в ООО «Tikkurilla-Краснодар».....52
3.5 Разработка проекта по изменению составных частей экономического блока мотивационной системы ООО «Tikkurilla-Краснодар».....59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....75
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Анкета по методике А.Г. Коваль и Ю.К. Балашова.....84
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Вопросы для глубинного интервью.....87

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в любой организации уделяется внимание системе управление человеческими ресурсами. Немаловажную роль в данной системе играет мотивация персонала. Часто именно высокая мотивация сотрудников позволяет достигать отличных результатов деятельности организации в целом. С помощью правильной и эффективной системы мотивации можно получить максимально возможную отдачу от персонала, что напрямую отразится на экономической эффективности компании [3, с.22].

В современных организациях используются как материальные, так и нематериальные виды мотивации. Соотношение этих двух ключевых аспектов системы мотивации персонала определяется индивидуально для каждой конкретной организации. Для формирования эффективной работы организации в целом необходим комплексный подход к изучению и улучшению системы работы с человеческими ресурсами. Отдельное внимание стоит уделить системе мотивации, ее составляющим, тому, насколько она эффективна для данной организации в конкретный момент времени. При анализе существующей системы мотивации необходимо также уделить внимание индивидуальным потребностям сотрудников.

Поэтому вопрос совершенствования системы мотивации чрезвычайно актуален на сегодняшний день. Большое количество исследований посвящено теме мотивации персонала и ее влиянию на эффективность работы организации в целом. Тем не менее, однозначного мнения, какие из методов стимулирования и мотивации сотрудников являются наиболее эффективными, нет [11, с 40]. Классические теории мотивации часто оказываются не применимы к условиям, в которых работают современные организации. Формирование эффективной системы мотивации затрудняется недостаточностью знаний особенностей мотивации персонала в определенных экономических условиях и отраслях. Именно поэтому изучение и совершенствование системы мотивации на

примере конкретной организации является актуальной темой для исследования.

В связи с этим изучение и дальнейшее совершенствование системы мотивации персонала в организации, работающей более восьми лет на высококонкурентном рынке в постоянно изменяющихся условиях российской экономики, представляется интересным полем для исследования в рамках написания данной исследовательской работы.

Объектом исследования в рамках написания выпускной квалификационной работы являются менеджеры по продажам ООО «Tikkurilla-Краснодар», официального дилера лакокрасочной продукции финского концерна «Tikkurila Coatings Oy» в Краснодаре.

Предметом исследования в рамках выпускной квалификационной работы является система мотивации, разработанная и применяемая в ООО «Tikkurilla-Краснодар».

Целью исследования является разработка проекта совершенствования системы мотивации ООО «Tikkurilla-Краснодар». Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- сформировать общего описания деятельности организации;
- составить описание основного производственного процесса;
- проанализировать эффективность основного производственного процесса;
- проанализировать систему управления человеческими ресурсами в организации;
- проанализировать существующую систему мотивации в ООО «Tikkurilla-Краснодар»;
- исследовать достоинства и недостатки системы мотивации в организации;
- сформировать инструментарий для осуществление исследования;
- провести все необходимые мероприятия по сбору и обработке данных;
- рассчитать экономическую эффективность разработанного проекта.

В работе использованы научные труды таких авторов, как А. Маслоу (Abraham Maslow), Д. МакКлелланд (David Clarence McClelland). Также использованы работы современных ученых: Балашова Ю.К., Козиной И. В., Реброва А. В. и других специалистов, занимающихся вопросом мотивации в коммерческих организациях. Рассмотрены новейшие статьи зарубежных авторов на тему совершенствования системы мотивации, а также управления человеческими ресурсами.

Методами данного исследования являются анализ и обобщение теоретических материалов по теме исследования, анализ первичных и вторичных источников, анкетирование сотрудников по методике А.Г. Коваль и Ю.К. Балашова, глубинное интервью, экспертная оценка.

Работа представлена в трех главах, каждая из которых посвящена определенному этапу в разработке проекта совершенствования системы мотивации на примере коммерческой организации. Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, обозначаются цель, задачи, объект и предмет исследования работы. В первой главе представлены теоретические сведения по проблеме мотивации. Во второй главе описывается организация «Tikkurilla-Краснодар», на базе которой было проведено исследование. Описывается ее структура, состав персонала, основные направления и процессы деятельности, а также дается характеристика рынка лакокрасочных материалов в целом, рассматриваются основные конкуренты. В рамках второй главы также выявляются основные проблемы в системе мотивации ООО «Tikkurilla-Краснодар», обозначается направление дальнейшего исследования. В третьей главе описаны все этапы проведения исследования, проанализированы полученные результаты, разработан проект новой системы мотивации, основанный на изменение соотношения частей экономического блока системы мотивации, учитывающей индивидуальный вклад каждого менеджера, а также специфику его работы в рассматриваемом направлении деятельности организации. В третьей главе представлено экономическое обоснование эффективности разработанного проекта.

Глава 1 Теоретические основы совершенствования системы мотивации

1.1Понятие мотивации в контексте управления человеческими ресурсами

В общем смысле под мотивацией подразумевается внутренние факторы человека, формирующее намерение, побуждающие его к направленному действию или бездействию, ориентированному на достижение определенной цели [15, с.12]. Мотивирующие факторы могут быть как внутренними, так и внешними, которые в свою очередь являются причиной формирования внутренних. Стоит отметить, что реакция разных людей на одни и те же внешние мотивирующие факторы может быть совершенно различна. Кроме того, совершаемые человеком действия также могут влиять на дальнейшую реакцию на конкретный мотивирующий фактор, при этом могут изменяться степень влияния данного фактора и вызванные им последующие действия [14, с.44].

С понятием мотивация тесно связано понятие потребность. Под потребностью понимают внутреннюю нужду человека в чем-либо [25, с. 29]. Потребности каждого человека индивидуальны и обусловлены большим количеством различных факторов. Потребности могут иметь осознанный или неосознанный характер. Большинство потребностей возобновляемы, но могут изменять форму или проявление, степень влияния и устойчивость.

Внутренним стимулом к удовлетворению потребностей является мотив. Мотив формируется стихийно, может быть создан под влиянием других мотивов. Удовлетворение одной и той же потребности у разных людей может быть опосредовано совершенно различными мотивами. Мотивы чаще всего осознаются человеком, поддаются контролю. Действие человека, как правило, обусловлено несколькими мотивами. Совокупность из потребностей и мотивов

формирует мотивационную структуру. Мотивационная структура в свою очередь формируется под влиянием процесса мотивирования [30, с .56].

Мотивирование – процесс нацеленного воздействия на человека, задачей которого является побуждение его к определенным поступкам через формирование одного или нескольких мотивов. Мотивирование является важным процессом, потому что управление действиями того или иного человека во многом зависит от того, насколько правильно был проведен процесс мотивирования [28, с. 95].

Нужно отличать понятия мотивирования и стимулирования. Поскольку стимул – это некий раздражитель, вызывающий мотив к удовлетворению потребности, то стимулирование – это часть мотивирования, оно из средств в формировании процесса мотивирования. Стимулирование может иметь различные формы. Самой распространенной из применяемых на практике в системе управления персоналом форм является материальное стимулирование. Часто ценность данной формы стимулирования в общей системе мотивации преувеличена, ей отдается первостепенное значение. Материальное стимулирование, безусловно, важно, но для формирования эффективной и прогрессивной системы мотивации необходимо учитывать и другие формы стимулирования.

Стоит отметить, что при высоком уровне развития отношений внутри организации, роль стимулирования снижается, так как эффективное поведение и лояльность сотрудников формируется через такие методы матирования людей, как обучение, создание социальной системы поддержки сотрудников, индивидуальное вознаграждение.

Как правило, выделяют следующие характеристики, на которые влияет мотивирование: настойчивость, старание, усилие, направленность, добросовестность[22, с. 215].

Настойчивость при выполнении рабочих обязанностей является одной из основных характеристик, которые влияют на производительность труда в целом. Настойчивость в данном случае рассматривается как способность,

интерес продолжать начатое действие. Потеря интереса к какому-либо рабочему процессу может привести к тому, что человек будет выполнять свои обязанности на более низком уровне по сравнению с возможным, существенно сократит усилия. Подобные проблемы могут привести к экономическим потерям и упущенным возможностям.

Старание и уровень затраченных усилий при выполнении рабочих обязанностей не менее важны. Для одного сотрудника высокий уровень выполнения своих рабочих задач может быть нормой и важным лично для него показателем. Другой человек может не считать нужным затрачивать усилия на работе, ему может быть безразлично качество его труда. С помощью правильного мотивирования можно скорректировать нежелание сотрудника работать продуктивно.

Направленность является характеристикой, указывающей на конечную цель человека при выполнении рабочих обязанностей. Сотрудник может выполнять свою работу только из-за материального вознаграждения, работа может приносить ему удовлетворение карьерных амбиций, возможно, человеку нравится быть сопричастным к достижению общей цели организации. Исходя из направленности деятельности сотрудников, можно делать выводы о том, какими способами лучше их мотивировать [13, с.35] .

Добросовестность сотрудников также является важной характеристикой для формирование здоровой атмосферы в коллективе и для успешной деятельности организации в целом. Ответственное отношение к обязанностям, соблюдение всех норм и правил, выполнение требований, являются ключом к эффективному рабочему процессу. Каким бы ни был квалифицированным и опытным работник, в случае его безответственного отношения к свои обязанностям, все возможные действия и усилия не принесут должного результата.

Данные характеристики уточняют понятие мотивации как совокупности некоторых факторов и сил, побуждающих человека выполнить те или иные

действия, затратив определенные усилия, направленные на достижение заданной цели[7, с.83].

1.2 Содержательные теории мотивации

На данный момент в современных исследованиях выделяют процессуальные мотивационные теории и содержания мотивации. Теория потребностей А.Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. Макклелланд, теория FRG К. Альдерфера, теория двух факторов Ф. Герцберга относятся к ториям содержания мотивации. Теория ожиданий В.Врума, теория К. Левина, теория Портера-Лоулера и другие относятся к процессуальным теориям мотивации [9, с. 62].

Теории содержания мотивации нацелены на анализ факторов, являющихся основой мотивации. К таким факторам относятся материальные и нематериальные мотивы.

А. Маслоу в сороковые годы прошлого столетия создает теорию иерархии потребностей [21, с. 5]. А. Маслоу предположил, что все потребности человека можно охарактеризовать как врожденные и они представляют собой иерархическую систему [21, с 8]. Суть которой состоит в том, что для активизации следующего уровня потребностей, необходимо удовлетворить предыдущий.



Рисунок 1- Пирамида потребностей А. Маслоу

Следующая теория содержания мотивации – модель мотивации Дэвида МакКлелланда [20, с. 28]. Ученый разделяет потребности на три группы: потребность во власти, потребность в успехе и потребность в причастности.

Модель мотивации, созданная Дэвидом МакКлелландом опирается на потребности высших уровней. Ее автор считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и сопричастности**.**



Рисунок 2 – Модель мотивации Д. МакКлелланда

Первая потребность – потребность во власти выражается в стремлении контролировать все происходящие события и поведение окружающих людей. Стоит отметить, что в иерархии А. Маслоу данная потребность, она попадает в

в промежуточное место между потребностями в признании и потребности в самоактуализации. Люди, имеющие потребность во власти, обычно энергичные, уверенные в себе, их часто привлекают управленческие структуры, потому что именно там они могу проявить все свои качества и реализовать потребность во власти. В своих работах Д. Макклеанд отмечает, что люди, имеющие потребность во власти, не склонны к тирании и авантюризму, они являются лидерами, и для достижения своих целей используют более социализированные методы воздействия.

Потребность в достижении целей и успехе выражается не только в желании достигать поставленных задач, но и в умении брать на себя ответственность за их выполнение и конечный результат. В иерархии поребностей А. Маслоу данная потребность также находиться между потребностями в уважении и самовыражении. Потребность в успехе и достижении целей реализуется посредствам доведения поставленных целей и задач до успешного конца. Люди, которым свойственна данная потребность, не идут на высокие риски в работе, предпочитают брать личную ответственность за выполнении какого-либо задания, для того чтобы при успешном его завершении получить поощрение лично. Для реализации потребности в успехе часто необходимы определенные условия, которые должны быть созданы организацией: возможности для проявления сотрудником инициативы, поощрение за успехи. То есть для правильной мотивации людей с выраженной потребностью в успехе и достижении поставленных задач, необходимо ставить перед ними достижимые цели с умеренным уровнем риска, создавать условия для проявления инициативы, делегировать полномочия, поощрять за достигнутые результаты [34, с 102].

Потребность в сопричастности проявляется в стремлении человека к хорошим взаимоотношениями с окружающими людьми. Людям с данной потребностью подойдет работа, предполагающая обширное социальное общение. Для повышения мотивации и производительности труда людей с

потребностью в сопричастности важно не ограничивать межличностное общение внутри коллектива.

Следующая теория, которую мы рассмотрим – теория ERG Клейтона Альдерфера. Данный подход в результате критики модели А. Маслоу. К. Альдерфер представил упрощенную структуру потребностей человека, которая состоит из трех видов потребностей: потребности существования, потребности в социальных контактах, потребности роста. Свое название теория получила посредствам соединения первых букв названий выделенных К. Альдерфером потребностей: Existence, Relatedness, Growth. В отличии от теории А.Маслу, где новые потребности могут возникать строго после удовлетворения нижестоящих (движение снизу вверх), в теории ERG движение может идти в любую сторону – в обоих направлениях. То есть потребности не возникают в определённом порядке, а актуализируются в зависимости от особенностей человека и ситуации [17, с. 59].

Согласно данной теории, если удовлетворение какой-либо потребности невозможно в силу определенных условий, то у человека может актуализироваться другая потребность, реализация которой более доступна. К примеру, если потребность сотрудника в личностном росте не может быть удовлетворена в рамках определенной организации или должности, то данный сотрудник может престать проявлять интерес к работе и делать какие-либо особые усилия для достижения лучших результатов. Он будет выполнять свои обязанности так, чтобы остаться на данной должности и удовлетворить потребность в общении с коллегами. То есть данный сотрудник будет удовлетворять ту потребность, которая может быть реализована в сложившими условиях. Часто такие потребности являются более низкими по уровню. К. Альдерфер утверждал, что иерархия потребностей может выражаться лишь в восхождении от более конкретных потребностей к менее конкретным.

К. Альдерфер сформулировал семь принципов связи между актуализацией потребности и ее удовлетворением [11, с. 84].

- Потребности существования проявляются сильнее, когда уровень их удовлетворения снижается.
- Потребности существования проявляются сильнее, когда уровень удовлетворения социальных потребностей снижается.
- Чем выше уровень реализации потребностей существования, тем выше уровень актуализации социальных потребностей.
- Социальные потребности проявляются сильнее, когда уровень их удовлетворения снижается.
- Социальные потребности усиливаются, когда уровень реализации потребностей личностного роста и развития (Growth).
- Чем выше уровень реализации социальных потребностей, тем выше уровень актуализации потребностей личностного роста и развития.
- Чем ниже уровень реализации потребностей личного роста и развития, тем выше уровень их актуализации.

Таким образом, теория ERG является более гибкой по сравнению с иерархией потребностей А. Маслоу. К. Альдерфер показал, что порядок актуализации потребностей не является строго определенным, не зависит от удовлетворения какой-либо из нижестоящих потребностей, а формируется под влиянием ситуации, личности человека, степени удовлетворенности других потребностей, не обязательно смежных.

Еще одной теорией, относящейся к содержанию мотивации, является двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга [17, с.138].

Данная теория была разработана в результате проведения исследования в конце пятидесятых годов двадцатого столетия, в кортом участвовали более двухсот сотрудников крупного лакокрасочного предприятия. Целью исследования было выявления мотивирующих и демотивирующих факторов. В результате были сформированы две группы факторов.

Первая группа – гигиенические факторы. Данная группа факторов связана со средой, в которой находится человек, выполняя свои рабочие обязанности. В эту группу факторов относят заработную плату, такие условия как

освещенность, уровень шума на рабочем месте, безопасность, режим работы, отношения внутри коллектива. Особенностью гигиенической группы факторов является то, что удовлетворенность данными условиями не является мотивирующим аспектом, но ухудшение качества данных условий существенным образом снизить удовлетворенность трудом у работников.

Вторая группа факторов – мотивирующие факторы. Данная группа факторов связана с сущностью и характером работы. К ней можно отнести достижение целей, интерес к выполняемой работе, признание заслуг, возможность самореализации, карьерный рост, возможность самостоятельно принимать решения в процессе работы. Данные факторы сами по себе могут быть мотивирующими, повышать удовлетворенность трудом.

Можно провести параллель с теорией А. Маслоу: гигиеническими факторы соотносятся с физиологическими потребностями в теории А. Маслоу. Мотивирующие факторы можно сравнить с высшими потребностями в пирамиде [24, с.263].

Существенная разница между этими двумя теориями состоит в том, что А. Маслоу полагал, что удовлетворение потребностей низшего уровня (соотнесенных с гигиеническими факторами) может повысить уровень удовлетворенности трудом у работника. В то время как Ф. Герцберг утверждал, что приемлемый уровень гигиенических факторов никак не повлияет на данный аспект. И работник обратит внимание на эти условия только в том случае, если их уровень будет низким.

Общими выводами по исследованию стали следующие пункты.

1. Низкий уровень гигиенических факторов может привести к неудовлетворенности трудом в целом.
2. Наличие мотивирующих факторов не компенсирует отсутствие гигиенических факторов, или компенсирует только отчасти.
3. В повседневных рабочих условиях наличие гигиенических факторов не оказывает никакого мотивирующего действия, а воспринимается работниками как естественные неотъемлемые условия труда.

4. Мотивационные факторы дадут максимально положительный эффект при полном наличии гигиенических факторов.

На данный момент существуют практические рекомендации для применения теории Ф. Герцберга в современных условиях.

- Для повышении мотивации сотрудников необходимо составить список мотивирующих и гигиенических факторов и позволить сотрудникам самостоятельно определить наиболее существенные для них;
- Не стоит отдавать предпочтение гигиеническим факторам, но и не обращать внимание на достаточный уровень их удовлетворения нельзя;
- Для получение необходимого эффекта от мотивирующих факторов, необходимо сначала обеспечить высокий уровень гигиенических факторов.
- Для эффективного использования мотивирующих факторов необходимо соблюсти следующие условия: сотрудник должен регулярно получать всю информацию о результатах своей работы как положительных, так и отрицательных; необходимо создать условия для реализации инициативы сотрудников; сотрудник должен регулярно отчитываться о проделанной работе; готовность руководителя к открытому диалогу с сотрудниками.

1.3 Процессуальные теории мотивации

Рассмотрим процессуальные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации существенным образом отличаются от содержательных теорий, основанных на потребностях людей и сопряженных с ними факторов. В рамках процессуальных теорий рассматривается, какую линию поведения человек

предпочитает для достижения своих целей и как он при этом распределяет усилия. Процессуальные теории не оспаривают роль потребностей, но при этом отмечают, что поведение человека определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, восприятия и ожидания определяют поведение человека, большую роль играет также осознание последствий выбранного человеком поведения.

Согласно теории ожиданий В. Врума, эффект мотивации достигается не столько за счет потребностей, сколько с помощью мыслительного процесса, осуществляемого человеком для оценки реальности достижения поставленных задач и получения вознаграждения[14, с. 64]. В рамках данной теории считается, что количество усилили, предпринимаемых человеком для достижения целей зависит от того, насколько реальным и желательным он считает ее достижение.

В контексте теории ожиданий В. Врума, ожидание отражает оценку человеком того, насколько вероятным является то или иное событие. Выделяется три группы взаимосвязей.

1. Соотношение между затраченными усилиями и результатом (З-Р) – отсутствие прямой осознаваемой человеком взаимосвязи между прилагаемыми усилиями и получаемым результатом будет существенным образом снижать мотивацию данного индивида.
2. Соотношение между полученным результатом и последующим вознаграждением (Р-В) – отсутствие осознанной взаимосвязи между этими двумя аспектами также снизит мотивацию человека к работе, при этом если есть полная уверенность в поощрении при умеренной затрате усилий мотивация также ослабевает.
3. Ценность вознаграждения (валентность) – под данным фактором предполагается степень удовлетворения от полученного вознаграждения. Стоит отметить, что потребности и желания по поводу вознаграждения могут быть разными, и полученное вознаграждение может не иметь никакой ценности для работника

(получил повышение по службе вместо ожидаемой прибавке к заработной плате).

Разработанную В. Врумом модель мотивации в рамках теории ожиданий можно представить следующим образом:

Мотивация = (З-Р)*(Р-В)*Валентность

Теорию ожиданий В.Врума можно применить на практике в современных условиях. Для этого необходимо при формировании вознаграждений учесть потребности сотрудников. Если сотрудник будет получать желаемое вознаграждение за проделанную работу, то уровень мотивации будет высоким, при этом руководитель должен четко установить за какие именно результаты сотрудник получит поощрение. Достичь высокого, но реалистичного уровня результатов можно только при условии того, что работникам делегированы необходимые для выполнения задач полномочия и их профессиональный уровень и практические навыки позволят достичь цели.

Таким образом, данная теория рассматривает два вида ожиданий.

1. Первый вид ожиданий связан с тем, смогут ли прилагаемые усилия обеспечить нужный уровень выполнения рабочих задач.
2. Второй вид ожиданий связан с убежденностью в том, что эффективная работа приведет к нужным результатам.

Рассмотрим еще одну процессуальную теорию мотивации – «Теория поля» Курта Левина. Данная теория была сформирована под влиянием таких точных наук, как математика и физика. Автор теории, впечатленный успехом данных дисциплин, хотел сформировать четкую, строгую и объективную теорию в рамках науки психологии [43. с.112].

Данную теорию часто рассматривают как универсальную теорию, объясняющую поведение человека. Согласно «Тории поля» К. Левина, характер действий человека полностью обусловлен конкретными условиями в данный момент времени в рамках существующего поля. Эта теория имеет прямую связь с гештальтпсихологией. К.Левин при создании своей теории исходил из представления, что каждый человек живет в неком поле окружающих его

условий и предметов, каждый из которых имеет определенный «заряд», который так или иначе воздействует на человека, формируя потребность.

В рамках «Теории поля» К.Левин предлагает также схему для анализа поведения человека, которая имеет следующие отличительные особенности.

1. Анализ поведения человека основывается на более обширном круге условий, чем объединение нескольких элементов характера раздражитель-реакция.
2. Каждую отдельно взятую ситуацию необходимо интерпретировать с точки зрения психологии субъекта. Следовательно, основным объектом при анализе должны быть особенности ситуации, окружения или среды, которые предоставляют человеку круг возможностей, из которых он выбирает ту, которая определит характер его действий.
3. В рамках «Теории поля» К. Левин утверждает, что для корректного анализа поведения человека необходимо учитывать элементы среды характера «раздражитель – реакция», а также активные в данный момент времени потребности.
4. Классификация событий может быть только описана, поэтому применение данного метода может быть ошибочным, поскольку одинаковое поведение двух субъектов может быть объяснено разными причинами. Необходимо сформулировать обобщенные понятия, комбинирование которых позволит более объективно объяснить тот или иной случай.
5. Согласно данной теории, прошлые и предполагаемые будущие события не имеют решающего значения при выборе человеком линии поведения в рамках конкретного «поля», а лишь могут оказать влияние на настоящие состояние субъекта.

В рамках « Теории поля» К. Левин стремился сформулировать принципы анализа поведения человека, основываясь на, так называемых, конструктах,

каждый из которых представлял собой одно из понятий динамики, а именно сила, напряжение, поле.

Комплексная теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера включает в себя элементы теорий справедливости и ожиданий[4, с. 75]. В этой теории используется пять факторов: восприятие, усилия, результаты, степень удовлетворения, вознаграждение. Согласно теории мотивации портера-Лоулера, результаты работы напрямую зависят от прикладываемых работником усилий, способностей, осознания собственной роли в общем деле. То, насколько высокий уровень усилий будет приложен, зависит от ценности поощрения и степени убежденности в том, что приложенные усилия будет вознаграждены. То есть таким образом человек удовлетворяет свои потребности в поощрении за проделанную работу.

Одним из важнейших выводов по данной теории является то, что эффективная трудовая деятельность ведет к удовлетворению. Данное положение противоречит многим более ранним теориям, которые основаны на том, что удовлетворение ведет к хорошим результатам, не наоборот. В рамках этой теории напротив предполагается, что высокие результаты работы оказывают влияние на чувство удовлетворенности человека от работы. Многие современные исследования подтверждают точку зрения теории Потрера-Лоулера о том, что эффективная работа и достижение поставленных задач ведет к удовлетворенности от работы, а не является следствием удовлетворенности. Данная модель также показывает, что мотивация является составным элементом, в которые включены понятия усилия, результаты, способности, удовлетворение, вознаграждение, восприятие.

Из теории следует, что отличные результаты работы, высокая степень удовлетворенности трудом, уверенность в получении вознаграждения формируют высокую мотивацию. В рамках теории справедливое, положительное и желаемое вознаграждение влияет на повышение уровня мотивации и удовлетворенности трудом. Существующий уровень

удовлетворенности работника, определяющий будущие ожидания сотрудника, является следствием из получаемого справедливого вознаграждения [49, с120].

1.4 Виды мотивации

Материальна мотивация – это совокупность различных материальных благ, которые получает персонал за индивидуальные заслуги или групповой вклад в результате профессиональной деятельности организации[44, с.19].

К данному виду мотивации относятся любые виды денежных выплат, которые применяет данная организация, а также материальное недеженое стимулирование.

Метальное стимулирование – это традиционный способ вознаграждения сотрудников. Он включает в себя: оклад, премии, надбавки, участие в прибылях и капитале. Основное место в данной системе стимулирования занимает заработная плата. Так как для большинства работающих людей именно заработная плата является основным источником дохода, то, следовательно, именно заработная плата является для них основным стимулом для качественного исполнения своих обязанностей. Но ,как правило, сама по себе заработная плата не является стимулом для повышения труда и обеспечивает определенный средний уровень эффективности деятельности сотрудников.

Ежемесячные премии также относятся к группе материального стимулирования деятельности персонала. Размер ежемесячных паремий по отношению к окладу бывает разным. Он зависит от специфики деятельности сотрудника. Единовременные премии являются довольно эффективным источником материального стимулирования, поскольку выплачиваются в определенных случаях, как правило, по достижению высокого результата:

– высокие количественные результаты деятельности (высокий объем выпущенной продукции или оказанных услуг);

– эффективное или корректное использование оборудования

(отсутствие поломок, простоев, высокий уровень производительности, своевременная диагностика и ремонт);

– высокое качество выпускаемого продукта;

– экономичное расходование имеющихся ресурсов;

К основной части заработной платы могут быть предусмотрены надбавки. Как правило, надбавки назначаются за какой-либо параметр трудовой деятельности: за определенные знания или умения, а также для того, чтобы учесть дополнительное время, затраченное работником на выполнение рабочего задания.

Также к материальному стимулированию относится участие в прибили компании или капитале. Для данного вида стимулирования формируется специальный фонд. Данный вид стимулирования обычно применяется для тех сотрудников, которые в рамках своих должностных обязанностей могут воздействовать на показатели прибыли, - это обычно менеджеры высшего звена.

К надежному виду материального стимулирования относятся оплата медицинской страховки, транспортных расходов, страхование жизни, отпускные, корпоративные пенсии.

В современных организациях немало внимания уделяют нематериальной мотивации. Согласно исследованиям, нематериальная мотивация может увеличить эффективность труда в среднем на 25%, что является существенным показателем.

У каждого сотрудника есть определенные потребности, которые можно отнести к группе нематериальных интересов. К таким интересам относятся потребность сотрудника в самовыражении, признание своих профессиональных качеств, оценка руководством и коллегами приложенных усилий, ощущение сопричастности.

Нематериальная мотивация направлена на формирование у человека внутренних стимулов, побуждающих к эффективной работе. К способам

нематериальной мотивации относятся похвала, одобрение, возможности для самовыражения и проявления инициативы, корпоративные мероприятия, поездки, экскурсии, а также перспектива карьерного роста, возможность получить новые знания или образование бесплатно. Признание важности сотрудника может выражаться различными способами: от простого устного одобрения, поощрения в виде грамот, дипломов, присвоения званий до перевода на новую должность, предоставления более широкого круга функций, большей самостоятельности в выполнении рабочих задач, обеспечение более комфортными рабочими условиями: отдельный рабочий кабинет, более современная техника и другое[48, с. 4].

Для того, чтобы методы нематериальной мотивации приносили должный эффект необходимо создать четкую и продуманную систему, соблюдать принципы справедливости, ясности, последовательности, а также придерживаться следующих правил.

Методы нематериальной мотивации должны быть направлены на решение конкретных тактических задач, которые стоят на данный момент перед организацией. К примеру, для мотивации новых и старых сотрудников часто необходимы различные методы мотивации.

Мотивировать нужно абсолютно все категории сотрудников. Часто в крупных организациях совершается ошибка, и методы нематериальной мотивации затрагивают только тех сотрудников, которые непосредственно приносят прибыль компании. Но для эффективной работы организации в целом необходимо поощрять и других сотрудников: бухгалтеров, экономистов, секретарей. В данной ситуации важно, чтобы линейные руководители понимали, что именно от них зависит уровень мотивированности отдела, которым они заведуют, потому что ни лично знают каждого сотрудника и понимают, как можно его мотивировать.

Программа нематериальной мотивации должна учитывать специфику компании и уровень ее развития. Для небольшой компании достаточно высказывания одобрений, ведь каждый сотрудник в такой компании чувствует

сопричастность к общему делу и собственную важность. В крупных компаниях систему нематериального поощрения нужно формировать специально, она должна быть продумана таким образом, чтобы мотивировать каждого сотрудника, учитывая его потребности. Также в крупных компаниях может быть предусмотрено нематериальное поощрение для групп работников: команд или отделов. Таким образом, руководство признает заслуги не только отдельных работников, но и всего коллектива в целом.

Для создания эффективной системы нематериального поощрения, необходимо выявить потребности сотрудников. Именно знание того, что конкретно является стимулом для сотрудников, поможет получить нужный результат. Для того, чтобы выяснить, какие именно потребности актуальны для сотрудников, можно провести анкетирование, интервью, на основании одной или нескольких теорий мотивации. Также стоит помнить, что любая система мотивации требует обновления и корректировки хотя бы раз в год [8, с.30].

1.5 Методы совершенствования системы мотивации в организациях

Существует несколько направлений для формирования системы мотивации в организации, соответственно и совершенствование системы мотивации должно происходить по данным пунктам:

1. Административные методы: в каждой организации существует положения, которые регулируют от взаимодействие сотрудников во время рабочего процесса: должностные инструкции, положения о структурных подразделениях.
2. Социально – психологические методы: к данному виду методов можно отнести различные социальные гарантии, которые предаствляет организация своим сотрудникам: медицинское страхование, страхование жизни и здоровья, предоставление оплачиваемого отпуска, предоставление оплачиваемого учебного

отпуска, различные выплаты и надбавки сотрудникам, имеющим льготы. Также в эту группу можно отнести и различные виды поощрений, относящихся к нематериальной мотивации.

3. Экономические методы: различные доплаты и надбавки, премии, а также предоставление работнику гибкого графика, возможности частичного трудоустройства, возможности работать на другом предприятии [19, с. 74].

Глава 2 Общая характеристика ООО «Tikkurilla-Краснодар»

2.1 ООО «Tikkurilla-Краснодар» в настоящий момент

Общество с ограниченной ответственностью «Tikkurilla-Краснодар» было создано в 2016 году. ООО «Tikkurilla-Краснодар» является сертифицированным дилером по сбыту лакокрасочных материалов концерна «Tikkurila Coatings Oy», Финляндия. ООО «Tikkurilla-Краснодар» осуществляет свою деятельность не только в Краснодаре и крае, но и по южному региону России.

Так как ООО «Tikkurilla-Краснодар» является официальным дилером финской краски Tikkurila, то в данной организации сочетаются принципы ведения бизнеса западных компаний и российские особенности деятельности коммерческих организаций. Данная организация является небольшой, поэтому все производственные процессы можно проследить, изучить, проанализировать.

В ходе написания выпускной квалификационной работы были изучены процессы продажи оптового и розничного сектора, изучены особенности логистики в данной организации, особенности управления человеческими ресурсами, изучена система мотивации.

Для успешного функционирования любой организации чрезвычайно важна система мотивации персонала. Основная направленность деятельности ООО «Tikkurilla-Краснодар» - оптовые продажи лакокрасочных материалов, поэтому для повышения экономической результативности компании необходимо постоянное совершенствование системы мотивации специалистов по продажам.

На сегодняшний день компания «Tikkurila» является производителем лакокрасочных материалов для промышленных и бытовых целей. Производственные мощности компании находятся как в Европе, так и в России.

Предприятия, расположенные на территории Российской Федерации, находятся на площадках таких заводов, как « Гамма» и « Текс».

Компания осуществляет оптовые и розничные продажи лакокрасочных материалов, а также предоставляет ряд услуг в соей сфере.

В штате компании – специалисты по подбору краски, которые помогают клиентам правильно осуществить выбор лакокрасочного покрытия в соответствии с целями, учитывая особенности покрываемых поверхностей. Также специалисты осуществляют консультации по применению материалов, составляют регламент окрасочных работ и осуществляют контроль.

В 2006 году компания «Tikkurilla-Краснодар» открыла филиал в городе Новосибирске. Данный шаг стал важным этап на пути развития компании, так как позволил охватить более широкий рынок в сегменте лакокрасочных изделий. На данный момент филиал успешно развивается.

В 2008 году в концерн «Tikkurila Coatings Oy» были включены такие предприятия по изготовлению лакокрасочный промышленности как «Охтинский завод порошковых красок» (переименованный в «Тиккурила Порошковые Краски» и «Гамма Индустриальные Краски», оба предприятия находятся в Краснодаре. Включение данных компаний в состав концерна позволило «Студии Красок» значительно расширить ассортимент как по ценовой политике, так и по спектру задач. Компания работает в двух направлениях: оптовом и розничном.

На данный момент компания «Tikkurilla-Краснодар» является успешно развивающимся предприятием с высококвалифицированными специалистами и широкой технологической базой, позволяющей комплексно решать задачи по разработке схем окрашивания промышленных бетонных поверхностей, бытовому окрашиванию, защитной и декоративной окраске древесины.

2.2 Характеристика рынка лакокрасочных материалов в России

На протяжении последних 7 лет наблюдается рост рынка лакокрасочных материалов в России. Таким образом, по последним данным 2018 года, доля

России составляет около 3% в общемировом производстве лакокрасочных материалов, что в переводе в натуральные единицы составляет примерно 23 миллиона тон.

На сегодняшний день рынок лакокрасочных материалов представлен примерно ста участниками, которые отличаются друг от друга предлагаемым ассортиментом продукции и производственными мощностями. Более половины всей выпускаемой продукции принадлежит двенадцати крупным производителям. Лидерами на рынке промышленных лакокрасочных материалов являются: ЗАО «Эмалис», ООО «Текс», Черкесское ХПО, ОАО «Tikkurilla», ОАО «Лакокраска» [59].

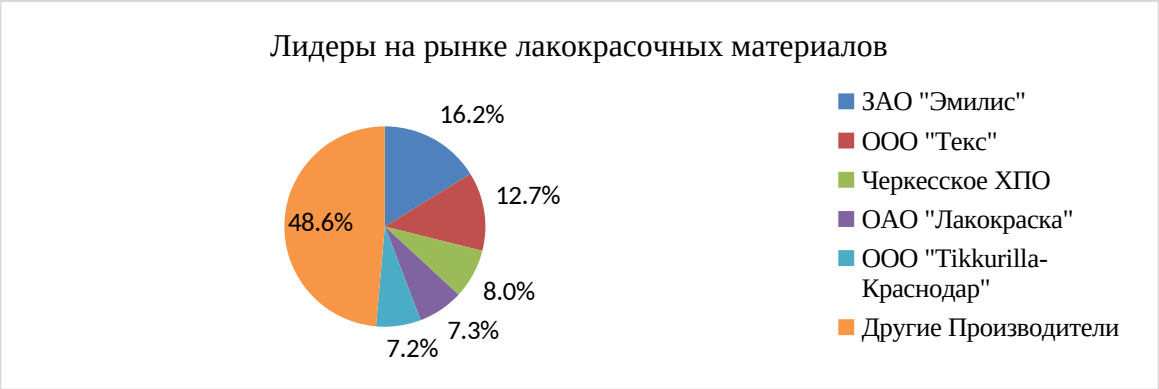

Рисунок 3 - Лидеры на рынке ЛКМ в России

Лидером среди отечественных производителей является компания ООО «Текс», которая за 2018 год произвела 832 тысячи тонн лакокрасочной продукции.

По последним данным, импортная продукция составляет около трети объема рынка лакокрасочного материала. На рынке наблюдается напряженная конкуренция между отечественными и зарубежными производителями. Импортная продукция отличается более высоким качеством, но и цена на нее выше. Среди основных стран-экспортеров лакокрасочной продукции такие страны как Германия, Финляндия, Белоруссия, Эстония и другие [59].



Рисунок 4 – Основные страны-экспортеры ЛКМ

В следующей таблице представлены лидирующие зарубежные производители-экспортеры лакокрасочных материалов:

Таблица 1 – Лидирующие зарубежные производители ЛКМ

Производитель	Страна
Tikkurila	Финляндия
Akzo Nobel	Швеция
Dufa	Германия
BASF	Германия
Teknos	Финляндия
Caparol	Германия
Meffert AG	Германия

Так как в последнее время наблюдается рост рынка лакокрасочных материалов, то эксперты прогнозируют увеличение как спроса, так и предложения. Таким образом, российский рынок лакокрасочных материалов становится привлекательной площадкой для инвестиций. Крупные производители лакокрасочных материалов налаживают собственное

производство в России. На экспорт поставляется 16,2 % от общего объема производимой продукции по данным на 2018 год [59].

Спрос на лакокрасочные материалы возрастает и со стороны сферы строительства и со стороны других промышленных производств. Предпочтения российских потребителей лакокрасочных материалов можно увидеть на следующей схеме:

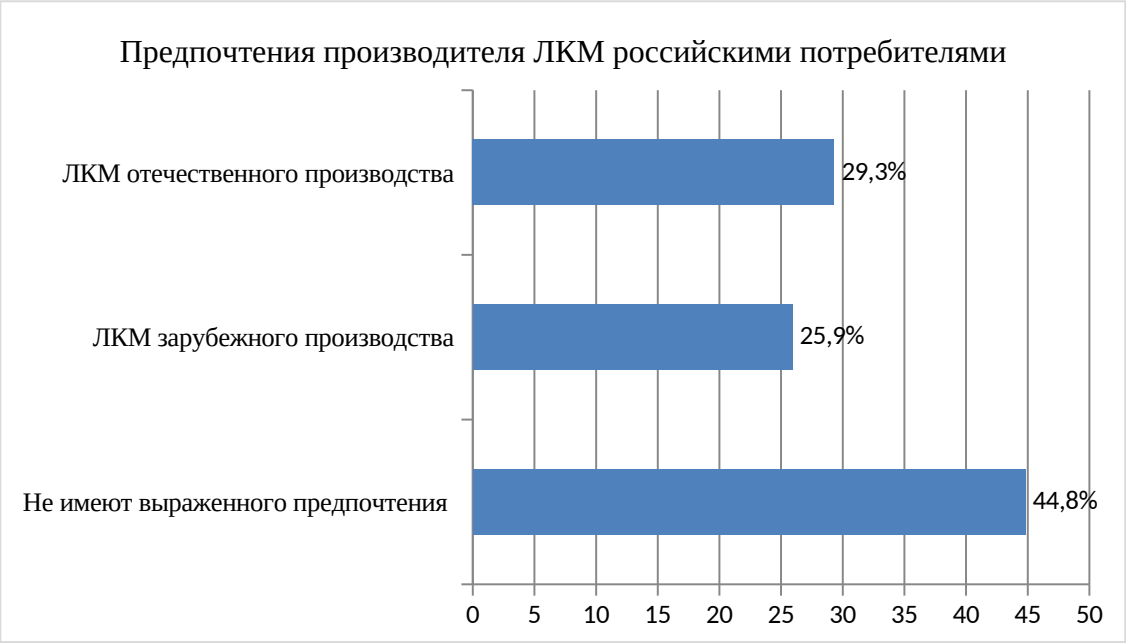

Рисунок 5 – Предпочтения производителя ЛКМ российскими потребителями

Как следует из графика (Рисунок 5), российские производители не имеют четко выраженного предпочтения в выборе производителя лакокрасочных материалов. Данная ситуация свидетельствует о высокой конкуренции на рынке лакокрасочных материалов. Каждый из производителей имеет возможности по расширению рынка и укрепления своих позиций.

2.3 Основные конкуренты ООО «Tikkurilla-Краснодар»

Конкурентов компании можно разделить на три группы:

1) Конкурирующие официальные дилеры краски «Tikkurila»: компании ООО «Монолит Строй», ООО «Фин-Коутингс»;

2) Конкуренты по бренду: Teknos, Dufa, Caparol, Beckers, Alligator;

3) Конкуренты в розничном секторе: крупные строительные гипермаркеты.

ООО «Монолит Строй» - это компания, являющаяся сертифицированным дилером краски Tikkurila. Компания обеспечивает прямые поставки различных видов лакокрасочной продукции со складов, расположенных в Краснодаре. Компания осуществляет техническую поддержку своей продукции – предоставляет тот же набор услуг, как и компания ООО «Tikkurilla-Краснодар». Колеровочное оборудование ООО «Монолит Строй» также является современным и качественным.

ООО «Фин-Коуутингс» также является серьезным конкурентом для ООО «Tikkurilla-Краснодар», потому что располагает теми же ресурсами: материалами и оборудыванием.

2.4 Организационная структура компании

На данный момент в компании работает 39 человек. Ораганизационная структура представлена на Рисунке 6. Исходя из количества сотрудников можно сделать вывод о том, что компания «Tikkurilla-Краснодар» относится к малым предприятиям.

В рамках компании осуществляется оптовое и розничное направления сбыта лакокрасочных изделий. Возглавляет оптовое и розничное направления генеральный директор, не подразделяется на оптовое и розничное направления также отдел логистики и отдел бухгалтерского учета и отчетности. В состав отдела логистики входит 7 человек: начальник отдела логистики, 4 работника склада, два водителя. В состав отдела бухгалтерского учета и отчётности

входят три человека: главный бухгалтер, бухгалтер и офис-менеджер. Далее происходит разделение на оптовое и розничное направления. К оптовому направлению относятся отдел продаж и отдел технологического контроля. В состав отдела продаж входят директор по продажам и 3 менеджера по продажам. В составе отдела технологического контроля – три специалиста, осуществляющих разработку программ окрашивания, а также контроль окрасочных работ по запросам клиентов. В рамках розничного направления работают 5 магазинов, в каждом из которых работают 3 продавца-консультанта, а также администратор, в штате компании есть дизайнер.

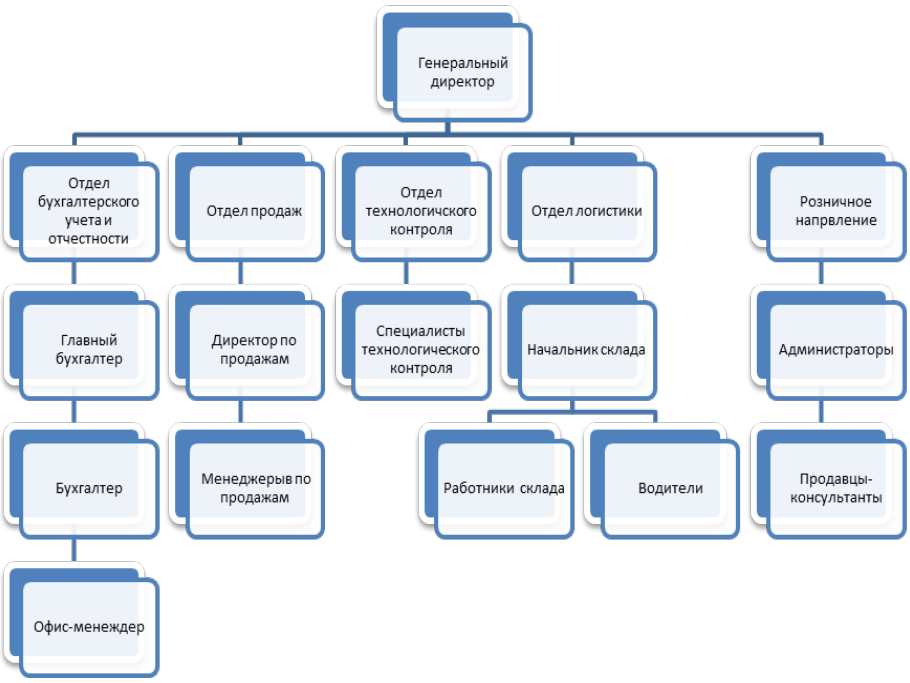

Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Tikkurilla-Краснодар»

2.5 Оптовое направления деятельности ООО «Tikkurilla-Краснодар»

Одним из направлений деятельности «Студии Красок» является оптовая реализация промышленной лакокрасочной продукции различного профиля: краски для металлоконструкций, бетонных конструкций, кирпича, гипсокартона, древесно-стружечных плит, древесно-волокнистых плит, гипсостружечных плит, фибролита, цементно-волокнистых плит, асбестосодержащих плит, дерева и других поверхностей.

В ассортименте предлагаемых материалов как традиционные, так и новейшие разработки концерна «Tikkurila Coatings Oy» финского и российского производства: порошкообразные или жидкие. Каждое наименование продукции имеет свои характеристики и технические и технологические свойства в зависимости от цели применения.

Компания «Tikkurilla-Краснодар» осуществляет оптовые поставки различными партиями в зависимости от необходимого клиенту количества материала. Оптовая реализация осуществляется со специально оборудованных складов в пяти точках в Краснодаре. При этом осуществляется специальная фасовка всех видов продукции, обеспечивающая безопасную транспортировку и удобное долгосрочное хранение.

Менеджеры по продажам осуществляют подробные консультации, помогают правильно выбрать необходимый материал. По запросу специалисты технологического отдела осуществляют разработку схемы покрасочных работа, с высокой точностью рассчитывают количества материала.

2.6 Описание процесса и технологии продаж оптового сектора в ООО «Tikkurilla-Краснодар»

Оптовые продажи в ООО «Tikkurilla-Краснодар» совершаются посредствам телефонных звонков и электронной почте. Компания работает как с крупными, так и со средними и мелкими клиентами. Организация-покупатель приобретает оптовые партии продукции для использования лакокрасочных материалов в собственных производственных процессах или для последующей реализации. В основном оптовые продажи в ООО «Tikkurilla-Краснодар» имеют характер B2B. Все данные полученные в ходе процесса продаж используются для анализа и прогнозирования. За годы работы в данной организации сложилась собственная база постоянных клиентов, но менеджеры

по продажам постоянно ищут новых клиентов через Интернет, следуя должностной инструкции.

В ходе интервью с менеджерами компании была выявлена примерная схема продаж в компании ООО «Tikkurilla-Краснодар». В компании используется техника активных продаж, особенности которой сложились за годы работы в сфере лакокрасочной продукции. Так как компания постоянно находится в поиске новых клиентов, менеджеры используют технику «Холодных звонков». Схема работы с потенциальными клиентом по телефону представлена ниже.

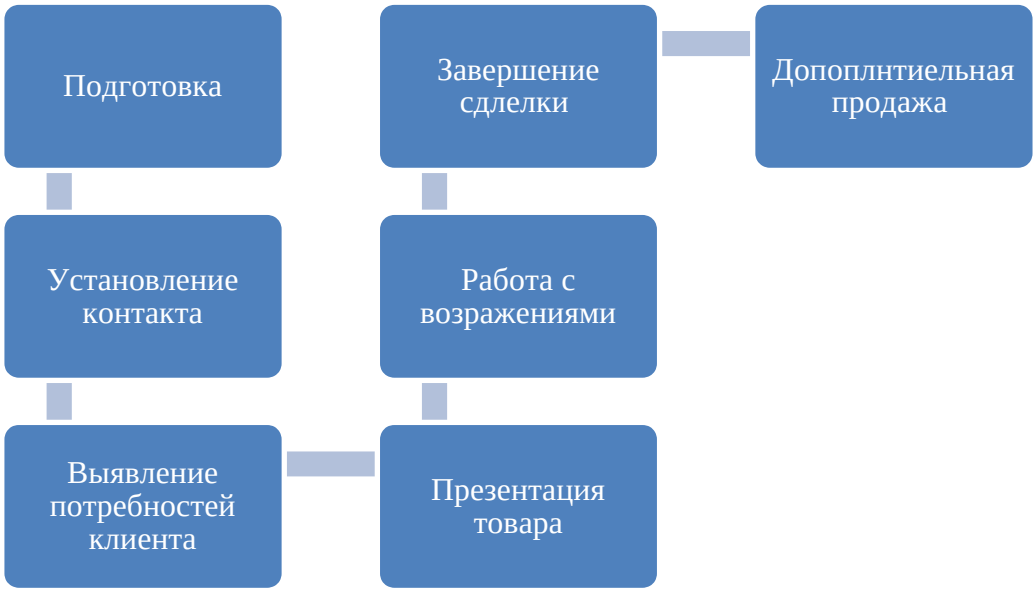

Рисунок 7 – Схема работы с потенциальными клиентами по телефону

1. Подготовительный этап

Прежде чем звонить потенциальному клиенту, менеджер по продажам узнает всю информацию по этому клиенту: изучает деятельность фирмы, потребности в предлагаемом товаре, альтернативные варианты предлагаемого товара.

2. Установление контакта

Суть данного этапа заключается в первоначальном взаимодействии с клиентом. Главная задача - обозначить тему разговора, начать активное

взаимодействие. На данном этапе очень важно произвести положительное впечатление на собеседника, тогда следующие этапы пройдут успешно. Здесь менеджер может подчеркнуть свои знания о специфике работы фирмы, сделать предложение о возможностях совестной работы.

3. Выявление потребностей клиента

На данном этапе менеджер с помощью закрытых, открытых, а также альтернативных вопросов выясняет необходимость клиента в каких-либо предлагаемых товарах. Получение этой информации позволит менеджеру более эффективно и качественно осуществить дальнейшие этапы продажи. В течение этого этапа очень важно внимательно слушать клиента, чем больше он расскажет, тем больше можно будет выявить его потребностей.

4. Презентация товара

Данный этап заключается в качественной презентации предлагаемого товара. Менеджер по продажам должен представит товар как решение проблемы покупателя, используя различные аргументы. В сфере лакокрасочных материалов очень важно сделать правильный акцент, во время разговора нужно отметить те свойства краски, которые нужны потенциальному клиенту: стойкость, различные покрывающие свойства, антикоррозионные свойства и другое. Также немаловажным фактором является корректное употребление профессиональной терминологии и лексики – это зависит от квалификации специалиста, с которым беседует менеджер. Здесь важно применить всю полученную на прошлом этапе информацию о потребностях, и сделать презентацию того товара, который максимально удовлетворит потребности данного клиента.

На этом этапе менеджер по продажам высылает потенциальному клиенту коммерческое предложение для более подробного ознакомления с ассортиментом и ценами на продукцию

5. Работа с возражениями

Вопросы и возражения являются признаком успешного прохождения предыдущих этапов, так как в случае их полного отсутствия можно

предположить, что потенциальный клиент не заинтересовался товаром, и сделка не состоится. Чтобы отработать все возражения и полно и доступно ответить на возникшие вопросы, необходимо обладать все информацией о товаре. В компании ООО «Tikkurilla-Краснодар» все менеджеры по продажам работают не менее трех лет и отлично знают специфику и особенности всей продукции, поэтому потенциальный клиент получит все ответы на вопросы.

6. Заключение сделки

Если все этапы переговоров проведены правильно и клиент заинтересовался товаром, то далее менеджер по продажам предлагает заключить договор. В ООО «Tikkurilla-Краснодар» есть два типа договоров: договор с отсрочкой платежа договор с предоплатой. По договору с отсрочкой ООО «Tikkurilla-Краснодар» обычно работает только с крупными государственными предприятиями или компаниями такими, как «Кубсвет», ОАО «РЖД», ОАО «Силовые машины». Поэтому для новых клиентов предлагается договор с предоплатой.

7. Дополнительная продажа

Менеджеры по продажам в ООО «Tikkurilla-Краснодар» обычно предлагают дополнительные позиции продукции, которые могут заинтересовать потенциального клиента.

Для работы с постоянными клиентами, а также новыми клиентами, которые самостоятельно обратились в «Студию Красок», используется также телефонные переговоры, электронная почта или личные консультации.

Как правило, постоянные клиенты звонят по телефону или пишут письма на электронную почту для того, чтобы узнать информацию по интересующему их товару. Если клиент хочет узнать подробнее об ассортименте или цене, ему высылается коммерческое предложение. Если же клиент готов сделать заказ, то менеджер высылает ему счет на оплату. Далее следует оплата счета и отгрузка продукции. При отгрузке оформляется документ счет-фактура в двойном экземпляре.

Для работы с новыми клиентами необходимо заключать договор, затем повторить процесс продажи с пункта выставление счета.

2.7 Розничное направления деятельности ООО «Tikkurilla-Краснодар»

Компания «Tikkurilla-Краснодар» также осуществляет розничные продажи различных лакокрасочных материалов. В состав розничного направления входят 5 магазинов по следующим адресам в городе Краснодаре:

- Садовый проспект д.1
- Красная ул. д. 85;
- Большой проспект д. 76;
- Казачий пер. д. 109;
- Ростовское шоссе – территория выставочного комплекса «Красная Площадь».

Каждый магазин розничной сети имеет название «Tikkurila»,также различные брендовые опознавательные знаки. Каждый магазин оснащен современном оборудованием, в том числе и колеровочным. Площадь магазина не превышает 50 квадратных метров. В штате каждого магазина 3 продавца и один администратор.

2.8 Управление человеческими ресурсами и анализ существующей системы мотивации в ООО «Tikkurilla-Краснодар»

В компании «Tikkurilla-Краснодар» не предусмотрен отдел по управлению человеческими ресурсами. Это объясняется небольшой численностью сотрудников. HR-менеджером по совместительству является бухгалтер.

В организации разработаны и предусмотрены все необходимые документы для регуляции деятельности сотрудников компании: устав, должностные инструкции, штатное расписание, положение о премировании .

Каждый менеджер имеет свою специализацию: 1 – бытовые ЛКМ, 2- промышленные ЛКМ российского производства, 3 - промышленные ЛКМ финского производства. Результативность каждого менеджера разная, но в основном зависит от направления.

В организации не сформирована четкая система мотивации. Она представлена в основном только материальной составляющей в виде оклада и премии. Помимо оклада и премии, всем сотрудникам оптового направления предлагается выбрать абонемент в любой спортивный зал города, абонемент оплачивается компанией. Также устаиваются корпоративные праздники, отношения внутри коллектива и с директором хорошие. В целом атмосфера в коллективе благоприятная.

Рассмотрим положение о премировании как основной документ, регламентирующий материальную составляющую системы мотивации сотрудников ООО «Tikkurilla-Краснодар».

Согласно положению о премировании, сотрудникам выплачивается ежемесячная премия в размере 20% от оклада. При этом данным положением никак не регламентируется учет индивидуального вклада менеджеров по продажам при формировании премиальных выплат.

Данная ситуация не может не сказаться на уровне мотивации менеджеров по продажам. Наличие премии зависит от выполнения общего плана, индивидуальный вклад не учитывается. Такая система мотивации является устаревшей и, вероятно, не приносит организации максимальной отдачи от своих сотрудников.

Кроме того, эксперты рекомендуют периодически менять систему мотивации, так как, по статистике, по истечению определенного срока (максимум двух-трех лет), любая мотивационная схема оплаты перестает приносить ощутимый результат и связь между результативностью и оплатной

труда теряется. Помимо этого, изменения бизнес-среды также требует изменений в мотивационной схемы также труда.

Существует несколько признаков того, что система мотивации требует изменений или совершенствований. Первым признаком является уменьшение отдачи от персонала, снижение показатели результативности. Еще одним признаком может стать абсентеизм или уклонение сотрудника от выполнения своих обязанностей на рабочем месте. Появления жалоб на недостаточный уровень заработной платы. Любой из этих признаков говорит об устаревании мотивационной системы оплаты труда.

В данном случае, помимо проявление некоторых признаков того, что самих сотрудников не устраивает сложившаяся система мотивации, очевидно, что схема мотивационной оплаты труда является не релевантной для данного типа организации, а именно для его сотрудников – менеджеров по продажам. Из интервью с менеджерами ООО «Tikkurilla-Краснодар» было выяснено, что они не совсем четко представляют, каким образом формируется их премиальная часть оплаты труда, что также говорит о необходимости изменений.

Существует два способа изменения системы мотивации: можно скорректировать сложившуюся систему мотивационной оплаты труда или использовать радикальный метод и изменить соотношение экономического блока системы мотивации, в который входят оклад (постоянная часть), премия (переменная часть), годовые бонусы (и другие инструменты долгосрочного воздействия). Как правило, размер долгосрочных бонусов не влияет на размер ежемесячного вознаграждения сотрудника. Поэтому изменения материальной составляющей системы мотивации часто затрагивают именно изменения в соотношении между постоянной и переменной частями экономического блока системы мотивации.

Исходя из соотношения оклада и премиальной части все схемы формирования экономического блока системы мотивации можно разделить на три типа:

1. Премиальная часть не превышает 15% от оклада. Данная схема применяется при формировании мотивационных выплат для сотрудников, ориентированных на процесс, а не на результат (банковские служащие).
2. Премиальная часть составляет от 15% до 50% . Такая схема мотивационного вознаграждения подходит для сотрудников, в работе которых важен и процесс, и результат.
3. Премиальная часть составляет более 50%. Данная схема подойдет для мотивации персонала, ориентированного на результат[12, с 151].

Существуют и другие методы радикальных изменений системы мотивации. Одним из таких методов является внедрение программ, предлагающих комплексный вариант решения проблемы: изменения соотношения частей экономического блока системы мотивации, оценку персонала, изменения в постановке задач. Данный подход является более эффективным, так как выявляет глубинные проблемы в системе мотивации и решает их с учетом многих факторов.

Глава 3 Разработка проекта совершенствования системы мотивации ООО «Tikkurilla-Краснодар»

3.1 План мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «Tikkurilla-Краснодар»

Исходя из анализа системы мотивации в ООО «Tikkurilla-Краснодар», можно сделать вывод о том, что для решение сложившихся проблем необходим комплексный подход.

Поэтому был разработан план по комплексному анализу системы мотивации в организации и направлению ее совершенствования.

В качестве методических инструментов были выбраны:

1. Анкетирование для определения типа трудовой мотивации сотрудников по методике А.Г. Коваль и Ю.К. Балашева;
2. Глубинное интервью;
3. Экспертная оценка.

Далее по результатам, полученным в ходе заявленных мероприятий будет сформирована новая система мотивации для ООО «Tikkurilla-Краснодар»

3.2 Проведение анкетирования и составление мотивационный профилей менеджеров по продажам ООО «Tikkurilla-Краснодар»

Итак, первым шагом является построение мотивационного профиля сотрудников по методике А.Г. Коваль и Ю.К. Балашева [2, с.8] . Данная методика широко применяется для анализа мотивационного типа сотрудников различного профиля организаций, поэтому подходит для изучения мотивации персонала в ООО « Tikkurilla-Краснодар».

Согласно данной методике, каждый сотрудник имеет определенный мотивационный профиль, который состоит из нескольких мотивационных

типов. Как правило, один или два типа преобладают в профиле. В соответствии с тем или иным типом, для каждого сотрудника различают желаемые или приемлемые виды мотивации.

Сбор необходимой информации начинается с подготовки анкетного листа. Анкета по данной методике состоит из 18 тестовых вопросов (Приложение 1).

Методика сбора информации

Вопросник состоит из 18 вопросов с тестовыми вариантами ответов, а также содержит следующие блоки:

- Личные данные (1-4 вопросы);
- Отношение сотрудника к своим рабочим обязанностям, выполнение работы как деятельности (5-8 вопросы);
- Отношение сотрудника к получаемой финансовой компенсации (заработной плате) (9-10 вопросы);
- Отношение сотрудника к организации и коллективу (11, 13 вопросы);
- Отношение сотрудника к потенциальной возможности управления организацией или ее владением (вопрос 14);
- Отношение сотрудника к занимаемой им должности (12, 15-18 вопросы).

Анкетирование было проведено для менеджеров по продажам трех профилей. Анкеты обрабатывались вручную в соответствии с применяемой методикой. Для обработки анкет использовалась специальная таблица идентификации типов мотивации. В рамках данной методики рассматривается пять типов мотивации: инструментальный, патриотический, хозяйский, профессиональный, люмпенизированный.

Первый рассматриваемый тип - люмпенизированный. Человек с таким типом мотивации характеризируется тем, что ему практически безразлично какую работу выполнять, он согласится на довольно низкую заработную плату, если его коллеги получают за ту же работу такую же финансовую компенсацию. Часто люди с таким типом имеют низкую квалификацию и не стремятся ее повысить, на предложения руководства о повышении

квалификации могут ответить отказом. Люди с таким типом мотивации, как привило, безынициативны и не активны, не поощряют активность своих коллег, выражают неудовольствие по этому поводу. Такие сотрудники могут быть безответственными, стремится выполнить работу с приложением минимальных усилий.

Патриотический мотивационный тип характеризует активного, инициативного работника, стремящегося к достижению общих целей организации, прикладывающего максимум усилий для этого. Отличительной чертой данного типа является то, что ему необходима некая идея, за которую он будет работать. Человек с таким мотивационным типом будет отлично выполнять свои рабочие обязанности в том случае, если его труд будет постоянно отмечаться руководством. Ему важны похвала и признание его важной роли в организации.

Хозяйскому типу мотивации характерны ответственность, инициативность, самостоятельность. Для человека с таким типом мотивации чрезвычайно важно предоставления возможности самостоятельного выбора действий в решении рабочих задач. Такой сотрудник не терпит строго контроля со стороны руководства, при этом готов быть исполнительным и продуктивным в работе.

Сотрудник с профессиональным типом мотивации готов выполнять задания любой сложности, при условии, что они будут ему интересны. Его интересует содержание работы, к выполнению рабочих обязанностей относится ответственно. Ему нужны возможности для реализации собственного потенциала, амбиций, самовыражения. Для такого сотрудника важно признание его профессионализма, а также возможность самостоятельного принятия решений.

Сотруднику с инструментарным мотивационным типом, прежде всего, важен размер заработной платы, само содержание работы не так интересно как финансовая компенсация, которую можно за нее получить. Для такого сотрудника необходимо четко понимать за какие именно действия его

заработок может возрасти. В случае если данный сотрудник не будет понимать этого, то усилия при выполнении своих рабочих обязанностей он будет принимать минимальные.

В рамках данной методики рассматриваются семь форм мотивации.

1. Денежная мотивация – заработная плата, премии, надбавки.
2. Моральная мотивация – похвала от руководства, различные грамоты, награды, поощрения.
3. Натуральная мотивация – предоставление в личное пользование автомобиля, оплата аренды квартиры.
4. Негативная мотивация – высказывание недовольства по поводу выполненной работы руководством, наказания в виде штрафов, предупреждений, выговоров.
5. Патернализм – различные социальные льготы (медицинское страхование и страхование жизни и здоровья), предоставление абонементов в спортивные клубы, создание благоприятных условий на рабочем месте.
6. Организационная мотивация - интересные рабочие задания, дружный коллектив.
7. Привлечение к управлению – данный вид мотивации подразумевает что, для эффективной работы сотрудника его необходимо привлекать к непосредственному решению рабочих задач.

В соответствии с типом мотивации существуют различные формы стимулирования, являющиеся более или менее приемлемыми для данного типа. Различают такие типы как: негативная, денежная, натуральная, моральная, патернализм, организационная, участие в управлении. Каждый тип имеет сови особенности и соответствует в той или иной степени мотивационному профилю (Талица 2).

Таблица 2 – Соответствие формы мотивации и мотивационного типа

Формы мотивации	Мотивационный тип				
	Профессинальный	Люмпенизированный	Патриотический	Инструментальный	Хозяйский
Негативная	Запрещена	Базовая	Применима	Нейтральна	Запрещена
Денежная	Применима	Нейтральна	Нейтральна	Базовая	Применима
Натуральная	Нейтральна	Базовая	Применима	Применима	Нейтральна
Моральная	Применима	Нейтральна	Базовая	Запрещена	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Базовая	Применима	Запрещена	Запрещена
Организационная	Базовая	Запрещена	Нейтральна	Нейтральна	Применима
Участие в управлении	Применима	Запрещена	Применима	Нейтральна	Базовая

Базовая форма мотивации является наиболее подходящей. Применимая форма – подходит для формирования системы мотивации для данного типа. Нейтральная форма мотивации, скорее всего, не окажет никакого существенного воздействия на данный тип. Запрещенная форма не приемлема для данного типа, ее применение может привести к обратному эффекту.

Для каждого варианта ответа из опросника характерен тот или иной тип мотивации (кроме 10 вопроса), после ручной обработки анкет составляется мотивационный профиль с количеством ответов и рангом преобладания того или иного профиля, где 1- преобладающий мотивационный тип, 5 – данный мотивационный тип отсутствует. Для каждого из трех менеджеров был составлен мотивационный профиль.

Таблица 3 – Мотивационный профиль Менеджера 1

Тип мотивации	Количество ответов	Ранг
Профессиональный	5	1
Люмпенизированныый	0	5
Патриотический	2	3
Инструментарный	4	2
Хозяйский	2	3

Данный профиль принадлежит менеджеру по продажам направления промышленные лакокрасочные материалы финского производства. Менеджером данного направления является женщина, ей 38 лет. В данной

организации она работает 9 лет. Как видно из таблицы, на первом месте в данном профили профессиональный тип. То есть для данного сотрудника важно, чтобы работа ему нравилась и чтобы он мог применить свои профессиональные навыки. Тем не менее, денежная компенсация также важна для данного сотрудника.

Таблица 4 – Мотивационный профиль Менеджера 2

Тип мотивации	Количество ответов	Ранг
Профессиональный	2	3
Люмпенизированныый	1	4
Патриотический	6	1
Инструментарный	3	2
Хозяйский	1	4

Данный мотивационный профиль принадлежит менеджеру по продажам направления промышленные лакокрасочные материалы российского производства. Менеджером данного направления является женщина, 52 года. Она работает в ООО «Tikkurilla-Краснодар» 7,5 лет. В ее мотивационном профиле преобладает патриотический тип. Это означает, что для нее важно чувствовать сопричастность к общему делу, получать признание от руководства. На втором месте – инструментарный тип. Таким образом, материальная мотивация также важна для данного сотрудника.

Таблица 5 – Мотивационный профиль Менеджера 3

Тип мотивации	Количество ответов	Ранг
Профессиональный	2	3
Люмпенизированныый	3	2
Патриотический	2	3
Инструментарный	4	1
Хозяйский	1	4

Данный мотивационный профиль принадлежит менеджеру по продажам направления бытовые лакокрасочные материалы. Менеджером этого направления является женщина, ей 42 года, она работает в организации 3 года.

Преобладающим типом в ее мотивационном профиле является инсрументарный, на втором месте – люмпенизированный. Из этого можно сделать вывод о том, что денежный фактор будет является для данного сотрудника основным мотивирующим фактором.

В ходе проведения анкетирования были установлены мотивационные профили менеджеров по продажам в ООО «Tikkurilla-Краснодар». Данный метод был выбран для того, чтобы определить основные потребности и стимулы, которые мотивируют сотрудников данной компании. Данная информация является полезной для дальнейшей разработки проекта совершенствования системы мотивации в ООО «Tikkurilla-Краснодар». Исходя из результатов анкетирования, общим типом мотивации для всех менеджеров является денежная мотивация. То есть основным направлением совершенствования системы мотивации можно выбрать совершенствование именно материальной составляющей системы мотивации в данной организации.

3.3 Проведение и анализ глубинного интервью

Вторым методом анализа системы мотивации было выбрано глубинное интервью. Глубинное интервью – проводимая в неформальной обстановке личная беседа, план которой составлен заранее. Глубинное интервью подразумевает получение от респондентов развернутых ответов. С помощью данного метода можно получить более подробную информацию, которую нельзя было узнать из других источников. Интервью такого типа проводится в специальном помещении при личной встрече. Глубинное интервью основывается на нескольких заранее подготовленных вопросах, которые определяют структуру диалога. Вопросы могут быть расширены и дополнены в ходе интервью. Длительность интервью зависит от задач и целей его

проведения. При проведении глубинного интервью возможны аудио запись или видео съемка.

Исходя из результатов анализа настоящей ситуации в ООО «Tikkurilla-Краснодар» были составлен план глубинного интервью (Приложение № 8) и выбраны респонденты. Данный метод был выбран для того, чтобы глубже понять проблемы в системе мотивации в ООО «Tikkurilla-Краснодар». Так как интервью проводилось с каждым из трех менеджеров по продажам, то в результате удалось установить полный перечень проблем в системе мотивации с точки зрения самих сотрудников. Выбор в качестве респондентов именно менеджеров по продаже можно обосновать тем, что сотрудники видят ситуацию изнутри, и им проще назвать существующие проблемы и их причины. Также менеджерам по продажам предлагалось самостоятельно внести предложения по совершенствованию системы мотивации, выявить актуальные для них проблемные зоны в системе и предложить пути решения.

В ходе глубинного интервью была получена необходимая информация, были выявлены проблемы в системе мотивации с точки зрения сотрудников. Согласно мнению которых, основная проблема состоит том, что премии рассчитываются исходя лишь из одного показателя, а также выплата премий зависит от решения директора отдела продаж, обоснованность которого менеджерам не всегда понятна. Было отмечено, что в целях повышения мотивации процедуру расчета премий нужно сделать более прозрачной и понятной. В этом случае сотрудник будет четко понимать, за какие именно достижения он получил премию.

Также было выяснено, что менеджеров по продажам в целом устраивает атмосфера в коллективе: отношения с коллегами и начальством. Они довольны нематериальной стороной мотивации: оплачиваемый абонемент в любой спортивный клуб города на год, корпоративные мероприятия, комфортные условия работы. Директор данной организации всегда открыт для диалога со своими сотрудниками, предоставляет им возможность проявлять инициативу, вносить свои предложения по поводу улучшения рабочего процесса.

Менеджеры по продажам отметили, что испытывают трудности в общении с начальником отдела продаж, но, как правило, эти трудности не приводят к ошибкам в рабочем процессе. Конфликты в данной организации случаются не очень часто: разногласия возникают по поводу рабочего процесса, конфликтов, причиной которых стали какие-либо личные вопросы, не наблюдалось. Все спорные ситуации решаются сразу, конфликты не затягиваются.

3.3 Анализ эффективности процесса продаж в ООО «Tikkurilla-Краснодар»

В штате ООО «Tikkurilla-Краснодар» есть все необходимые специалисты для обеспечения эффективных продаж: технологи и менеджеры.

Продажи в ООО «Tikkurilla-Краснодар» носят сезонный характер. Это объясняется сезонностью большей части промышленных и бытовых покрасочных работ. Период с апреля по сентябрь является основным периодом, в течение которого ведутся активные продажи. Поэтому для анализа эффективности продаж был выбран именно этот период.



Рисунок 8 – Динамика продаж оптового сектора

Менеджеры по продажам постоянно ищут новых клиентов и поддерживают деловые контакты с постоянными клиентами. Для постоянных клиентов есть специальная гибкая система оплаты, скидки и специальные предложения. Цены остаются на уровне среднерыночных и ниже, там самым поддерживается интерес постоянных клиентов.

Для того, чтобы оценить эффективность работы менеджеров обратимся к плановым показателям продаж в период с апреля по октябрь 2018 и 2018 годов:

Таблица 6 – Выполнение плановых показателей 2018 год

Месяц	Плановый показатель	Фактический показатель выполнения плана
Апрель	100%	85%
Май	100%	95%
Июнь	100%	110%
Июль	100%	130%
Август	100%	123%
Сентябрь	100%	100%

Таблица 7 – Выполнение плановых показателей 2018 год

Месяц	Плановый показатель	Фактический показатель выполнения плана
Апрель	100%	90%
Май	100%	78%
Июнь	100%	100%
Июль	100%	118%
Август	100%	132%
Сентябрь	100%	108%

Установленный на период активных продаж с апреля по октябрь план принят за 100% . В левой колонке представлены цифры выполнения плана.

В установленный период 2018 года план был не выполнен в апреле, в мае и в октябре, с июня по август план был перевыполнен и в сентябре были достигнуты плановые результаты.

В установленный период 2018 года план выполнялся за исключением двух месяцев, что говорит в целом об успешности процесса продаж.

Рассмотрим план по привлечению новых клиентов (заключение договоров с новыми клиентами) в период активных продаж с апреля по октябрь 2017 и 2018 года.

Таблица 8 – Заключение договоров с новыми клиентами 2017 год

Месяц	Плановый показатель	Фактический показатель выполнения плана
Апрель	100%	60%
Май	100%	68%
Июнь	100%	100%
Июль	100%	125%
Август	100%	110%
Сентябрь	100%	105%

Табл. 8 Заключение договоров с новыми клиентами 2018 год

Месяц	Плановый показатель	Фактический показатель выполнения плана
Апрель	100%	55%
Май	100%	62%
Июнь	100%	70%
Июль	100%	100%
Август	100%	115%
Сентябрь	100%	104%

Из данной таблицы видно, что плановый показатель на заданный период выполняется в четырех месяцах из семи и только в трех превышает заданный показатель в 2018 году, похожие результаты были достигнуты и в 2017 году. Подобная ситуация говорит о несовершенстве системы привлечения новых

клиентов, и в частности системы «холодных звонков» в данной организации. Для достижение лучших результатов необходимо выяснить причину существующей проблемы. Так как конкуренция на рынке лакокрасочных материалов в городе Краснодар высокая, для привлечения новых клиентов необходимо затрачивать дополнительные ресурсы: денежные и временные. В связи с этим можно сделать вывод о том, что проблема невыполнения плана может быть связана не только с недостаточным уровнем владения менеджеров в ООО «Tikkurilla-Краснодар» метода «холодных звонков», но и с отсутствием у них дополнительных временных ресурсов на выполнение повышенного плана в период активных продаж с апреля по октябрь.

Тем не менее, сложившееся ситуация требует корректировок. Одним из возможных решений данной проблемы может быть прохождение менеджерами организации специального тренинга по продажам методом «холодный звонок». Так как поиск новых клиентов в ООО «Tikkurilla-Краснодар» осуществляется именно этим способом, стоит уделить внимание решению данной проблемы для получение более высоких показателей.

Выше были рассмотрены примеры плановых показателей, рассчитанных для трех менеджеров. Как было заявлено ранее, данная система, предусматривающая общий плановый показатель, не корректна для данного типа организации, поэтому для проведения мероприятий по совершенствованию системы мотивации рассмотрим показатели каждого менеджера.

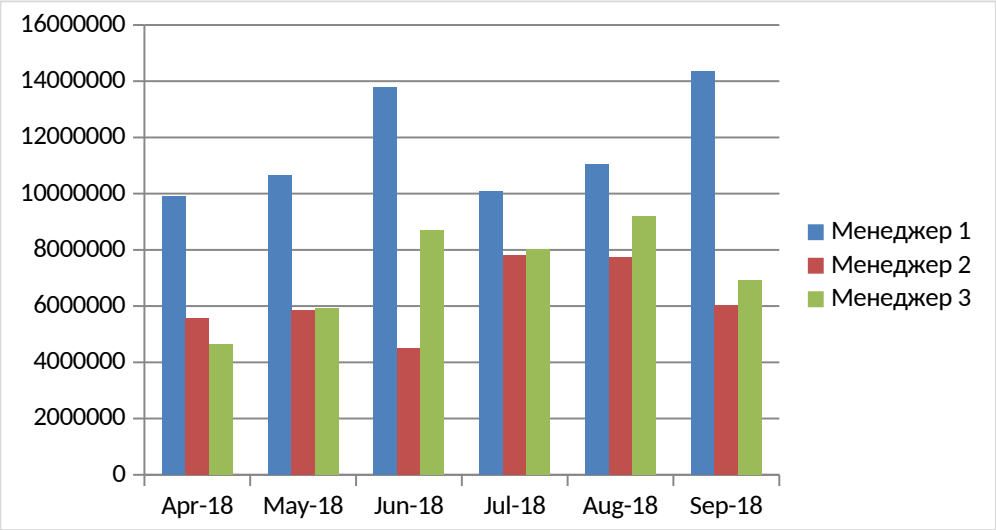

Рисунок 9 – Динамика выручки с апреля по сентябрь 2018 года

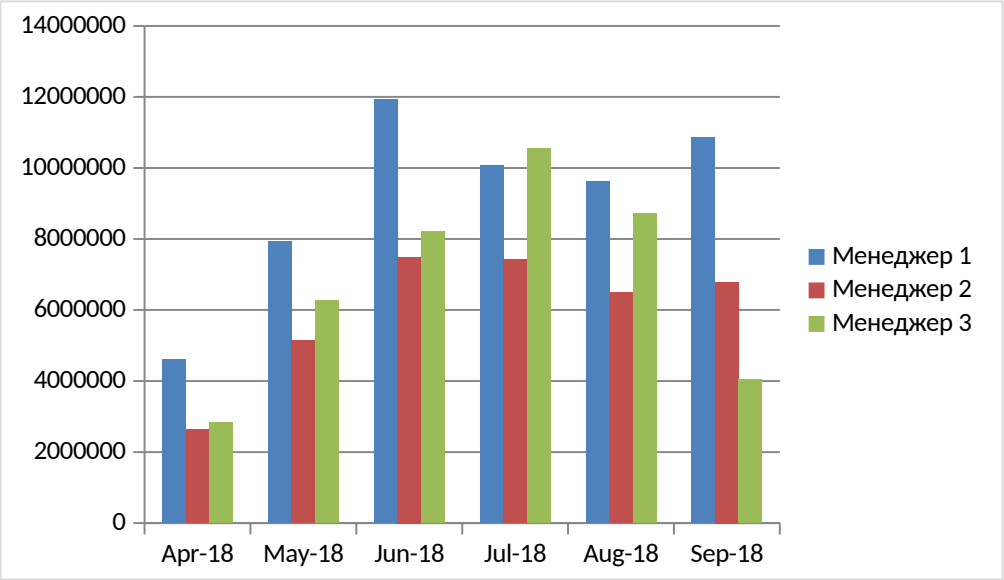

Рисунок 10 – Динамика выручки с апреля по сентябрь 2018 года

Как видно из двух графиков, среди трех менеджеров есть лидер по продажам (Менеджер 1), менеджер, показывающий средние показатели (Менеджер 3), и аутсайдер (Менеджер 2).

Очевидно, что данная ситуация говорит о том, что сложившейся система финансовой компенсации не совершена, так как менеджеры вносят различный вклад при выполнении месячного плана.

Также важно отметить, что если менеджеры по продажам вносят различный вклад в выполнение плана, возможно, они обладают разными компетенциями и поэтому их вклад отличается. Для того, чтобы ответить на данный вопрос необходимо провести экспертную оценку по разработанной модели компетенций.

3.4 Разработка модели компетенций менеджеров по продажам в ООО «Tikkurilla-Краснодар»

Для того, чтобы разработать модель компетенций для менеджеров данной организации нужно сформулировать компетенции, которые являются наиболее

существенными при выполнении обязанностей менеджера по продажам в организации, занимающейся продаже лакокрасочных материалов. При разработке компетенций необходимо учесть, специфику работы менеджера. К основным обязанностям менеджера по продажам в ООО «Tikkurilla-Краснодар» относятся: консультации по материалом того или иного профиля (которые проводятся как при личной встрече, так и по телефону) оформление документации по продаже и отгрузке, поиск новых клиентов, отслеживание дебиторской задолженности, сопровождение проведения пробных окрасок на предприятиях – потенциальных заказчиках, оформление отчетной документации.

Для того, чтобы составить корректный профиль компетенций, который был бы актуален именно для данной организации, была прогнозирована специальная литература и проведена беседа с директором отдела продаж, в ходе которой был разработан профиль из семи компетенций.

1. Знание особенностей отрасли лакокрасочных материалов – отрасль лакокрасочных материалов довольно специфична, поэтому для менеджера по продажам в данной сфере чрезвычайно важно знать общую обстановку на рынке, особенности, сильные и слабые стороны конкурентов, существующие на данные момент технологии окраски, стандарты производства, ассортимент материалов на рынке, рынок сопутствующих товаров.
2. Знание особенностей продукции – для того, чтобы эффективно осуществлять продажи менеджеру необходимо знать специфику, технические и технологические особенности того профиля лакокрасочных материалов, котором он занимается. В данной организации три направления: промышленные лакокрасочные материалы финского производства, промышленные лакокрасочное материалы российского производства, бытовые лакокрасочные материалы. В каждом из этих направлении есть свои особенности, знание которых необходимо менеджеру для консультирования

клиентов. Менеджеру важно знать специфику каждого вида краски, технологию нанесения, походящие растворители для данного вида краски, особенности предварительной обработки поверхности, необходимость в грунтовочном покрытии, ассортимент лакокрасочных материалов, подходящих для тех или иных целей, стойкость, антикоррозийные и другие свойства. Все эти знания менеджер по продажам в ООО «Tikkurilla-Краснодар» использует ежедневно в своей работе. От того, насколько эти знания полные и актуальные, зависит результат продаж.

3. Навыки ведения переговоров, в т.ч. телефонных – данный навык также чрезвычайно важен для менеджера по продажам. Так как переговоры ведутся менеджерами как при личной беседе, так и по телефону, то данные навыки объединен в один. Для любого менеджера по продажам важно уметь правильно строить диалог с клиентом, выяснять его потребности, суметь найти подход к каждому заказчику, а также уметь отрабатывать возражения и предоставлять полную информацию о материале, предлагать различные варианты и альтернативы, если у клиента есть сомнения по поводу покупки. В ООО «Tikkurilla-Краснодар» также применятся технология «Холодных звонков», умение менеджера вести переговоры данного типа также включены в данный навык.
4. Ориентация на результат – данная компетенция подразумевает стремление менеджера по продажам достичь цели, преодолев имеющемся препятствия. Также к этому навыку можно отнести амбициозность, ориентировать на достижение более высоких рабочих показателей, заинтересованность в достижении профессионального успеха, самостоятельный поиск новых возможностей, способность проявлять настойчивость и упорство в течении дольно длительного срока, инициативность, устойчивость к временем неудачам.

5. Управление эмоциями (стрессоустойчивость) – способность сотрудника к преодолению стресса во время выполнения рабочих задач. Способность спокойно преодолевать сложности, быть эффективным в условиях повышенной многозадачности. Данное качество также очень важно в работе менеджера по продажам. В ООО «Tikkurilla-Краснодар» нередко случаются стрессовые ситуации, возникают сложности по поводу различных процессов в работе, поступает много телефонных звонков. В таких условиях важно сохранять спокойствие, не испытывать тревогу, если возникает много неотложных дел.
6. Клиентоориентированность – способность менеджера понимать потребности каждого клиента, находить лучшие варианты для удовлетворения той или иной потребности, находить альтернативные варианты, способность обнаруживать скрытые потребности клиента, то есть в данном случае предлагать дополнительные лакокрасочные материалы, понимая цели клиента. Также к этому навыку можно отнести способность менеджера удерживать постоянных клиентов, то есть формировать лояльных к данной фирме клиентов. Находить новых клиентов и делать их постоянными заказчиками, влиять на удовлетворенность клиента от совершения сделки, на частоту и объем заказа, повышать уровень доверия клиента к организации, способность оперативно решить возникшую у клиента проблему.
7. Коммуникабельность – способность менеджера по продажам устанавливать деловые связи, налаживать контакты, способность к информативному общению с клиентом. Данный навык является одним из ключевых навыков, необходимых для успешной работы менеджера по продажам.

Итак, после составления профиля компетенций, был сформирован состав экспертной комиссии. В нее вошло два человека:

1. Генеральный директор ООО «Tikkurilla-Краснодар»;

2. Директор по продажам ООО «Tikkurilla-Краснодар».

Эти специалисты наилучшим образом смогут оценить работу менеджеров по продажам в данной организации. Начальник отдела продаж отлично осведомлен о работе менеджеров, оценивает ее эффективность, наблюдает ежедневно, поэтому мнение данного специалиста можно считать объективным. Генеральный директор также хорошо осведомлен о работе менеджеров по продажам. Так как организация является малой, то генеральный директор часто взаимодействует в своей ежедневной работе с менеджерами, он часто принимает отчеты о проделанной работы от менеджеров, следит за динамикой показателей продаж, взаимодействует с клиентами.

В рамках данного исследования было выбрана бальная шкала для оценки эффективности работы менеджеров, где 1 балл – низкий уровень владения компетенцией, 2 балла – средний уровень владения компетенцией, 3 балла – высокий уровень владения компетенцией.

Таблица 9 – Оценка генерального директора

Компетенция	Оценка эксперта		
	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 2
Знание особенностей отрасли	3	2	3
Знание особенностей продукции	3	2	2
Навык ведения переговоров	3	2	3
Ориентация на результат	3	2	3
Управление эмоциями (стрессоустойчивость)	3	2	2
Клиентоориентированность	2	3	3
Коммуникабельность	2	3	2
Среднее значение	2,71	2,29	2,57

Таблица 10 – Оценка начальника отдела продаж

Компетенция	Оценка эксперта		
	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 2
Знание особенностей отрасли	2	2	3
Знание особенностей продукции	3	2	2
Навык ведения переговоров	3	2	2
Ориентация на результат	3	2	2
Управление эмоциями (стрессоустойчивость)	3	2	2
Клиентоориентированность	2	3	3
Коммуникабельность	2	2	2
Среднее значение	2,57	2,14	2,29

Для того, чтобы определить, насколько объективно оценки экспертов, необходимо проанализировать, в какой степени согласуются их оценки. Для этого рассчитаем коэффициент конкордации, который позволит решить данную задачу. Данный коэффициент имеет диапазон от нуля до единицы, где единица означает полную согласованность мнений экспертов, ноль – несогласованность. Рассчитываем коэффициент конкордации Кендалла для анализа согласованности мнений экспертов для каждого их трех менеджеров по продажам по формуле:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} * m^2(n^3 - n) - m\sum_{j=1}^{m} T},$$

где

n – количество оцениваемых критериев,

m – количество экспертов,

t – количество одинаковых рангов,

S – сумма квадратов рангов

$W_1 = 0, 77$

$W_2 = 0, 81$

$W_3 = 0, 77$

Полученные результаты говорят о высокой степен согласованности мнений экспертов, поэтому можно сделать вывод о том, что экспертная оценка выполнена объективно.

Из таблиц с оценками экспертов компетенций каждого менеджера по продажам можно сделать вывод о том, что мнение экспертов, в общем и целом, совпадает с показателями результативности каждого из менеджеров. Оценки лидера, менеджера со средними показателями и аутсайдера совпадают с динамикой их продаж.

Тем не менее, стоит отметить, что оценки различаются не так существенно, чтобы делать вывод о том, что какой-то из менеджеров явно более отстающие и что ему не хватает компетенций для успешной работы в организации.

В ходе беседы с директором по продажам было выявлено, что более низкие продажи менеджера по продажам направления лакокрасочные материалы российского производства связаны не столько с более низким уровнем компетенций, сколько с более высокой трудоемкостью выполняемых рабочих обязанностей. Данному менеджеру приходится совершать и принимать большее количество телефонных звонков, оформлять большее количество документов, так как клиенты по данному направлению более мелкие и их количество больше, чем, например, по направлению промышленные лакокрасочные материалы финского производства, но так как клиенты этого напрвления покупают меньшее по объему и соответственно цене количество материалов, то и общая выручка от продаж получается меньше.

3.5Разработка проекта по изменению составных частей экономического блока мотивационной системы ООО «Tikkurilla-Краснодар»

Исходя из сложившейся ситуации, для совершенствования системы мотивации было принято решение о разработке новой формы компенсационного пакета с перераспределенной частью оклада и премии для менеджеров по продажам с учетом личного плана и индивидуального вклада [6, с.240].

Для внедрения новой системы был разработан план мероприятий, выбрано ответственное лицо, рассчитаны затраты.

Таблица 11 – План мероприятий по разработке и внедрению новой системы мотивации

Этап	Ответственное лицо	Затраты
Разработка проекта перераспределения частей экономического блока системы мотивации	Начальник отдела продаж	2500*4=10000 руб.
Разработка нового положения об оплате труда и премировании	Начальник отдела продаж	2500*1 =2500 руб.
Внедрение новой системы оплаты труда	Начальник отдела продаж	2500*3=7500 руб.
Итого		20150 руб.

Затраты были рассчитаны, исходя из заработной платы начальника отдела продаж и указанного им времени, которое потребуется для проведения соответствующих этапов. Оклад директора отдела продаж составляет 55 000, исходя из расчета 22 рабочих дней в месяце, заработная плата в день составит 2 500 рублей.

В рамках нового положения о заработной плате и премиях, для каждого из менеджеров будет сформирован индивидуальный план, учитывающий трудовую нагрузку и актуальные показатели по критериям оценки трудоемкости рабочего процесса. В качестве начального показателя для расчета плановых показателей был выбран показатель средней выручки за период апрель – сентябрь 2018. Далее каждый следующий показатель по выручке увеличивается на определенный процент, индивидуальный для каждого менеджера. Все разработанные показатели являются достижимыми и реальными, но предусматривают некоторую повышенную ставку, что позволит мотивировать менеджеров на получение более высоких результатов.

Дополнительные ставки были выбраны с учетом анализа деятельности фирмы и рекомендаций начальника отдела продаж. С учетом тех же факторов был разработан план по таким актуальным для работы менеджеров в данной организации критериям как «Оформление документации» и показателю «Новые клиенты». Рассмотрим индивидуальные планы для каждого менеджера.

Таблица 12 – Расчет плановых показателей выручки для Менеджера 1

Месяц	Выручка, руб.
апр.14	4606428,8
май.14	7936731,7
июн.14	11925244,26
июл.14	10074381,5
авг.14	9609204,35
сен.14	10861964,68
Средняя выручка за период, руб.	9168992,548
Плановый показатель 1	11002791,06
Плановый показатель 2	12103070,16
Плановый показатель 3	13753488,82

Итак, для начала рассмотрим, каким образом формировались плановые показатели выручки для проекта новой системы мотивации для ООО «Tikkurilla-Краснодар». Рассчитывается среднее значение выручки за период

активных продаж с апреля по сентябрь 2018 года для направления промышленные лакокрасочные материалы финского производства, которым занимается Менеджер 1. Формируется первый плановый показатель, по достижению которого менеджеру выплачивается премия в размере 25% от оклада – среднее значение выручки за период плюс 20% от среднего результата по выручке за выбранный период. Данный показатель реалистичен для выбранного периода и направления. Далее формируются плановые показатели два и три, по достижении которых премия менеджера увеличивается до 40% и 50% от оклада соответствующее. Данные показатели были выбраны с учетом специфики деятельности фирмы и особенностей отрасли. Плановый показатель 2 сформирован путем увеличения Планового показателя 1 на 10%. Плановый показатель 3 был сформирован путем увеличения Планового показателя 2 на 25%.

Таблица 13 – Расчет показателей выручки и заработной платы для Менеджера 1 при новой системе оплаты труда

	Плановый показатель выручки 1	Плановый показатель выручки 2	Плановый показатель выручки 3
Премиальный бонус, % от оклада	25%	40%	50%
Выручки, руб.	≥11002791	≥12103070	≥13753488
Расчет з/п в денежных единицах, руб.	40 000*1,25= 50 000	40000*1,4= 56 000	40000*1,5= 60000

Итак, в данной таблице представлены показатели премиального бонуса в процентах от оклада для Менеджера 1. Увеличение процентного соотношения премиальной ставки и оклада вычислено с учетом анализа деятельности предприятия и изучения показателей результативности, характерных для работы менеджера по продажам в данной сфере. Также в данной таблице представлены показатели выручки, которые необходимо достичь для получения Менеджером 1 премиального соответствующего премиального бонуса.

Таблица 14 – Показатели, необходимые для получения премиального бонуса, по категориям «Новые Клиенты» и «Оформление документации» для Менеджера 1

	Превышение показателя предыдущего периода, %	Премиальный бонус, % от оклада	Премиальный бонус в денежных единицах, руб.
Новые клиенты	≥20	10	4000
Оформление документации	≥20	10	4000

Для расчета новой системы оплаты труда в рамках новой системы мотивации были использованы такие категории, как «Новые клиенты» и « Оформление документации». Привлечение новых клиентов крайне важно для данной организации. Менеджеры используют технику «холодных звонков», а также другие способы для привлечения новых клиентов. Новым клиентом в рамках данного проекта считается клиент, впервые совершивший покупку и оформивший договор. В ООО «Tikkurilla-Краснодар» ведется учет статистики привлечения новых клиентов, показатели по которой представлены ранее.

После анализа показателей по привлечению новых клиентов, было принято решение для Менеджера 1 выбрать плановым показателем для

достижения премиального бонуса показатель превышения предыдущего количества новых клиентов или единиц оформленной документации за период по данной категории минимум на 20%. Таким образом, было учтена специфика работы менеджера данного направления – промышленные лакокрасочные материалы финского производства.

Один из важных показателей работы менеджера в ООО «Tikkurilla-Краснодар» является оформление сопутствующей продаже документации. Так как клиентов данной организации можно подразделить на три категории (мелкие, средние и крупные), то необходимо ввести данный показатель, так как оформление документации требуется для любого клиента, соответственно трудовые затраты менеджера на данный процесс должны быть учтены. К примеру, известно, что Менеджер 1 заполняет меньшее количество документов в месяц, чем Менеджер 2 (данный фактор связан со спецификой работы направления), поэтому для достижения премиального бонуса, Менеджеру 1 установлен показатель выше, чем Менеджеру 2.

Согласно рекомендациям начальника отдела продаж, показатели для Менеджера 1 были установлены на уровне 20% для каждой из категорий. Бонусный процент для всех менеджеров одинаковый, так как из опыта компании можно сделать вывод, что менеджеры разных направлений заполняют отличное друг от друга количество документации и затрачивают разное количество рабочего времени для привлечения новых клиентов.

Таблица 15 – Показатели для Менеджера 1 в рамках существующей системе оплаты труда

Максимальная з/п менеджера, руб.	Выручка, среднее значение за период, руб.	Доля затрат на з/п менеджера к общей выручке
48000	9168992	0,0052

Согласно существующей системе мотивации, максимальная заработная плата менеджеров с учетом премии составляет 48 000 рублей при средней выручке за выбранный период 9 168 992 рублей. Вычислим долю затрат на заработную плату Менеджера 1 по отношению к полученной выручке путем деления первого показателя на второй. Она составит 0,0052 от выручки. Теперь рассчитаем тот же показатель при новой системе оплаты труда:

Таблица 16 – Показатели для Менеджера 1 в рамках новой системе оплаты труда

Максимальная з/п менеджера при получении максимальных премиальных бонусов, руб.	Минимальная выручка при получении менеджером максимальных премиальных бонусов, руб.	Доля затрат на з/п менеджера к общей выручке, %
68000	13753488	0,0049

Итак, максимальная заработная плата, которую сможет получить Менеджер 1 при достижении наивысших плановых показателей по всем критериям - 68 000 рублей, при этом минимальная полученная им выручка будет составлять 13 753 488 рублей. То есть данный показатель может быть и больше, так как верхнюю границу определить невозможно. При этом максимальная доля затрат на заработную плату Менеджера 1 составит 0, 0049 от полученной им выручки.

Теперь рассмотрим экономическую эффективность внедрения новой системы оплаты труда для Менеджера 1. Для этого сравним показатели выручки при новой и старой системе оплаты труда: при новой системе оплаты труда при максимальной возможной заработной плате менеджера выручка

будет в 1,5 раза выше, чем при старой. Доля затрат на заработную плату менеджера также падает (с 0,0052 до 0,0049), что говорит о выгодности внедрения новой системы.

Таблица 17 – Показатели при достижении Менеджером 1 минимального бонуса

З/п менеджера при достижении Планового показателя 1	Минимальная выручка при достижении Планового показателя 1	Доля затрат на з/п менеджера к общей выручке
50000	11002791	0,0045

При рассмотрении ситуации, когда Менеджером 1 будет достигнут лишь Плановый показатель 1 получается, что доля затрат на его заработную плату относительно полученной им выручки составит 0, 0045, что также меньше показателя при старой системе, при этом полученная им выручка будет на 20% больше.

Теперь рассмотрим аналогичные расчеты для менеджера направления промышленные лакокрасочные материалы российского производства (Менеджер 2).

Таблица 18 – Расчет плановых показателей выручки для Менеджера 2

Месяц	Выручка, руб.
апр.14	2638402,5
май.14	5137847,25
июн.14	7491358,24
июл.14	7417475,3

авг.14	6485316,86
сен.14	6789315,03
Среднее значение выручки за период	5993285,863
Плановый показатель 1	6592614,45
Плановый показатель 2	7581506,617
Плановый показатель 3	9097807,941

Для формирования Планового показателя 1 для Менеджера было учтено, что показатели по направлению промышленные лакокрасочные материалы российского производства ниже, чем для направления лакокрасочных материалов финского производства. Данная ситуация объясняется тем, что, по словам начальника отдела продаж, продажи данного направления являются более трудоемкой работой и более низкие объемы продаж не связаны с уровнем компетенций менеджера. Поэтому для формирования Планового показателя 1 среднее значение выручки за период увеличено на 10%, что также является достижимым показателем и будет мотивировать менеджера.

Таблица 19 – Расчет показателей выручки и заработной платы для Менеджера 2 в рамках новой системе оплаты труда

	Плановый показатель выручки 1	Плановый показатель выручки 2	Плановый показатель выручки 3
Премиальный бонус, % от оклада	25%	40%	50%
Выручка, руб.	≥6592614	≥7581506	≥9097807
Расчет з/п в денежных единицах, руб.	40000*1,25= 50 000	40000*1,4= 56000	40000*1,5= 60000

Премиальный бонус увеличивается по достижению Планового показателя 2, который увеличился на 15% по сравнению с Плановым показателем 1.

Плановый показатель 3 уваливается еще на 5% по сравнению с предыдущим показателем. Данные актуальны для рассматриваемого направления.

Таблица 20 – Показатели, необходимые для получения премиального бонуса, по категориям «Новые Клиенты» и «Оформление документации» для Менеджера 2

	Превышение показателя предыдущего периода, %	Премиальный бонус, % от оклада	Премиальный бонус в денежных единицах, руб.
Новые клиенты	≥10	10	4000
Оформление документации	≥10	10	4000

Для Менеджера 2 направления лакокрасочные материалы российского производства в рамках новой системы оплаты труда предусмотрен показатель достижения премиального бонуса - 10 % по категориям «Новые клиенты» и «Оформление документации». Данные показатели позволят мотивировать менеджера на получение лучшего результата по сравнению с предыдущим периодом, так как являются достижимыми, при этом введение бонусной системы по данным категориям позволит улучшать общие показатели результативности.

Таблица 21 – Показатели для Менеджера 2 в рамках существующей системе оплаты труда

Максимальная з/п менеджера	Выручка, среднее значение за период	Доля затрат на з/п менеджера к общей

		выручке
48000	5993285	0,0080

Таблица 22 – Показатели для Менеджера 2 в рамках новой системе оплаты труда

Максимальная з/п менеджера при получении максимальных премиальных бонусов	Минимальная выручка при получении менеджером максимальных премиальных бонусов	Доля затрат на з/п менеджера к общей выручке,%
68000	9097807	0,0075

При существующей системе оплаты труда доля затрат на заработную плату Менеджера 2 составляет 0,0080, тогда как при новой системе 0,0075 – показатель уменьшился, что говорит о выгоде для организации. Данный показатель снизился, что новая система оплаты труда более выгодна для организации. Согласно новой системе оплаты труда, планируемая выручка возрастет на 51%.

Таблица 23 – Показатели при достижении Менеджером 2 минимального бонуса

З/п менеджера при достижении Планового показателя 1	Минимальная выручка при достижении Планового показателя 1	Доля затрат на з/п менеджера к общей выручке
50000	6592614	0,0076

Мы рассмотрении показателей при достижении Менеджером 2 минимального плана можно также отметить выгоду для организации. Доля

затрат на заработную плату также снизилась при этом выручка увеличилась на 10%.

Рассмотрим новую систему оплаты труда для Менеджера 3 направления бытовые лакокрасочные материалы.

Таблица 24 – Расчет плановых показателей выручки для Менеджера 3

Месяц	Выручка, руб.
апр.14	7833599,43
май.14	7261854,63
июн.14	8201892,75
июл.14	11548467,57
авг.14	8724477,09
сен.14	6034439,37
Среднее значение выручки за период	8267455,14
Плановый показатель 1	9094200,654
Плановый показатель 2	10003620,72
Плановый показатель 3	12204417,28

Плановые показатели для Менеджера 3 формируются следующим образом: Плановый показатель 1 – это среднее значение прибыли за период, увеличенное на 10%, далее предыдущий показатель увеличивается на еще 10 %, Плановый показатель 3 – увеличение предыдущего показателя на 22%.

Таблица 25 – Расчет показателей выручки и заработной платы для Менеджера 3

	Плановый показатель выручки 1	Плановый показатель выручки 2	Плановый показатель выручки 3
Премиальный бонус, % от оклада	25%	40%	50%

Выручка, руб.	≥9094200	≥10003620	≥12204417
Расчет з/п в денежных единицах, руб.	40000*1,25= 50 000	40000*1,4= 56000	40000*1,5= 60000

Таблица 26 – Показатели, необходимые для получения премиального бонуса, по категориям «Новые Клиенты» и « Оформление документации» для Менеджера 3

	Превышение показателя предыдущего периода, %	Премиальный бонус, % от оклада	Премиальный бонус в денежных единицах, руб.
Новые клиенты	≥15	10	4000
Оформление документации	≥15	10	4000

Согласно экономическому анализу показателей по направлению бытовые лакокрасочные материалы и экспертной оценки компетенций Менеджера 3, показатели его деятельности являются средними. С учетом данного фактора была разработана система оплаты труда.

Таблица 27 – Показатели для Менеджера 3 в рамках существующей системе оплаты труда

Максимальная з/п менеджера, руб.	Выручка, среднее значение за период, руб.	Доля затрат на з/п менеджера к общей выручке
48000	8267455	0,0052

Таблица 28 – Показатели для Менеджера 3 в рамках новой системе оплаты труда

Максимальная з/п менеджера при получении максимальных премиальных бонусов	Минимальная выручка при получении менеджером максимальных премиальных бонусов	Доля затрат на з/п менеджера к общей выручке
68000	12204417	0,0049

Доля затрат на заработную плату Менеджера 3 также снижается, при этом выручка возрастает на 47%.

Таблица 29 – Показатели при достижении Менеджером 1 минимального бонуса

З/п менеджера при достижении Планового показателя 1	Минимальная выручка при достижении Планового показателя 1	Доля затрат на з/п менеджера к общей выручке
50000	9094200	0,0052

При достижении минимального показателя для выплаты премии Менеджером 3 все рассматриваемые показатели также имеют положительную тенденцию для организации. При увеличении выручки минимум на 10% затраты на заработную плату менеджера сократятся.

Таким образом, разработанная система оплаты труда не только позволит повысить мотивацию менеджеров по продажам, но и принесет существенную экономическую выгоду для организации: выручка по каждому из направлений повысится, причем повышение будет при достижении любого из плановых показателей каждого из направлений, также доля затрат на заработную плату менеджеров снизится.

Таблица 30 – Сравнение показателей выручки по существующей и новой системе оплаты труда

	Средняя выручка за период по существующей системе оплаты труда, руб.	Выручка при выполнении Планового показателя 1, руб.	Выручка при выполнении Планового показателя 2, руб.	Выручка при выполнении Планового показателя 3, руб.
Менеджер 1	9168992,548	11002791,06	12103070,16	13753488,82
Менеджер 2	5993285,863	6592614,45	7581506,617	9097807,941
Менеджер 3	8267455,14	9094200,654	10003620,72	12204417,28
Итого	23429733,55	26689606,16	29688197,5	35055714,04
Разница с показателем по существующей системе оплаты труда, руб.		3259872,613	6258463,946	11625980,49

Увеличение выручки при новой системе оплаты труда, %		14%	28%	50%

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что новая система оплаты труда, учитывающая индивидуальный вклад, гораздо более эффективна с экономической точки зрения. Рассмотрим увеличение выручки в процентах при выполнении менеджерами Плановых показателей 1, 2, 3 в сравнении с показателями по существующей системе оплаты труда выручка увеличится соответственно 14% , 28%, 50%.

Таким образом, при общей тенденции уменьшения затрат на заработную плату относительно вклада каждого менеджера, выручка увеличивается значительно, что положительным образом кажется на прибыли организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания выпускной квалификационной работы были проанализированы и обобщены теоретические материалы, посвященные совершенствованию системы мотивации, методикам построения мотивационного профиля персонала в коммерческих организациях, разработке систем оплаты труда и премирования.

Также был проведен анализ рынка лакокрасочных материалов в России и в городе Краснодар и Ленинградской области. Согласно собранным данным, рынок лакокрасочных материалов в Краснодаре и крае достаточно перспективен, но является высококонкурентным. Следовательно, для того, чтобы продолжать эффективную деятельность ООО «Tikkurilla-Краснодар» необходимо подстраиваться под постоянно изменяющуюся среду рынка, постоянно совершенствовать различные системы компании, в частности систему мотивации персонала.

Также были выявлены основные конкуренты, проведен анализ их деятельности, конкурентных преимуществ; изучена организационная структура предприятия; изучены оптовое и розничное направления деятельности ООО «Tikkurilla-Краснодар»; описан процесс продаж, осуществляемый менеджерами организации.

Были изучены различные подразделения предприятия. В ходе изучения системы мотивации были выявлены существенные недостатки и сделаны выводы.

1) Объемы продаж каждого менеджера отличаются и не связаны с сезонными колебаниями.
2) Существующая система мотивации слабо учитывает индивидуальный вклад.
3) Абсолютные значения заработной платы дифференцированы слабее, чем результаты работы менеджеров.
4) Процесс поиска новых клиентов слабо мотивирован.
5) Рост объема продаж в превышении плановых показатели слабо мотивирован.

Анализ данных, полученных в результате анкетирования и глубинного интервью показал, что сотрудники не довольны существующей системой оплаты труда, которая не учитывает их индивидуальный вклад, также они не осведомлены полностью о том, каким образом формируется премиальный бонус.

Таким образом, в качестве направления совершенствования системы мотивации было выбрано изменение частей экономического блока системы мотивации. В ходе работы была разработана новая система оплаты труда, учитывающая индивидуальный вклад каждого работника и специфику деятельности организации. Рассчитанные экономические показатели новой системы мотивации показывают положительную тенденцию, выражающуюся в значительном увеличении выручки и снижении затрат на заработную плату. Цель и задачи, поставленные в начале работы, были достигнуты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бакшт К. А. Построение отдела продаж с нуля до максимальных результатов. – СПб.: Питер, 2018. – 234 с.
2. Балашов Ю. К., Коваль А. Г. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки положения о стимулировании персонала //Кадры предприятия. – 2018. – №. 7. – С. 8-50.
3. Баткаева И. А. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 420 с.
4. Вертоградов В. Управление продажами. – М.: ОЛМА Медиа Групп, 2016. – 348 с.
5. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. – 2018. – №. 4. – С. 23-34.
6. Ветлужских Е. Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. – 524 с.
7. Воейков М. И. и др. Регулирование социально-трудовых отношений в России: генезис, механизмы, направления трансформации. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 421 с.
8. Вырковский А., Бочарский К. Поиск мотива //Секрет фирмы. – 2016. – №. 14. – С. 28-33.
9. Герчикова И. Н. и др. Менеджмент. – М.: Юнити-Дана, 2018. – 550 с.
10. Данилова Е. Типичные ошибки при создании системы мотивации //Научные записки ОрелГИЭТ. – 2016. – №. 1. – С. 10-14.
11. Егоршин А. П. Управление персоналом. – М.: ОЛМА Медиа Групп, 2016. – 360 с.
12. Заказнов А. В. Система мотивации и оплаты труда как один из ключевых факторов успешной деятельности организаций // Мотивация и оплата труда. – 2016. - № 2. – С. 148-157.
13. Занюк С. С. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг. – М.: Эльга-Н, 2017. – 425 с.

14. Козина И. Менеджмент новых частных предприятий: практики управления в малом и среднем бизнесе //Практики управления персоналом на современных российских предприятиях./Под ред. В. Кабалимой. М.: ИСИТО. – 2016. – С. 6-35.

15. Коротков Э. М., Солдатова И. Ю., Чернышов М. А. Основы менеджмента. – М.: Дашков и К., 2018. – 469 с.

16. Кравченко А. И. Концепция капитализма М. Вебера и трудовая мотивация //Социологические исследования. – 2018. – №. 4. – С. 15-28.

17. Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Управление персоналом, 2015. – 295 с.

18. Лукаш Ю. А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы: практическое руководство //М.: Финпресс. – 2017. - № 4. – С. 2 -13.

19. Мазин А. Л. Экономика труда. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 637 с.

20. Макклелланд Д. Мотивация человека //СПб.: Питер. – 2018. – 532 с.

21. Маслоу А. Г. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 20013. – 680 с.

22. Мордовин С. Управление персоналом: современная российская практика. – СПб: Питер, 2018. – 340 с.

23. Оганесян А. С., Оганесян И. А. Оплата труда работников предприятий //Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – №. 1. – С. 78-88.

24. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Бабынина Л. С. Экономика труда. – М.: Альфа-Пресс, 2017. – 457 с.

25. Петрунникова Р. В. , И.И. Заяц, И.И. Ахременко. История психологии. – Минск.: МИУ, 2017. – 280с.

26. Ребров А. В. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий //Социологические исследования. – 2008. – №. 5. – С. 74-84.

27. Савчук В. П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 511 с.

28. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2018. – 260 с.

29. Сичелли Д. Компенсации сбытовому персоналу: практическое руководство по разработке эффективных компенсационных программ. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 219 с.

30. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент. – М.: Экономика , 2017. – 301 с.

31. Сосновый А. Компенсационный пакет: содержание, структура, особенности создания //Московский психологический журнал. – 2017. – №. 8. – С. 61-67.

32. Сперанский А., Драгункина Н. Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования. – М.: ЛитРес, 2018. – 367 с.

33. Токарева Е. А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка. – М.: МГУП, 2016. – 430 с.

34. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: ЭКМОС, 2015. – 313.

35. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 421 с.

36. Antonioni, D. What motivates middle managers //Industrial management. 2017. Vol. 16 (2). P. 27-30

37. Argris, C. Personality and organization / MCSER Publishing. – 2018 – 219 p.

38. Bassett-Jones, N., Lloyd, G. C. Does Herzberg's motivation theory have staying power? //Journal of Management Development. 2016. Vol. 24 (10). P. 929-943.

39. Caillier, J. G. Satisfaction with work-life benefits and organizational commitment //Review of Public Personnel Administration. 2018. Vol. 33 (4). P. 340-364.

40. Cho, Y. J., Perry, J. L. Intrinsic motivation and employee attitudes role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy //Review of Public Personnel Administration. 2018. Vol. 32 (4). P. 382-406.

41. Crawley, E. Motivation and overview //Journal of Technology Education. 2015. Vol. 26(2). P. 186-204.

42. Fazio, R. H., Olson, M. A. The MODE model: Attitude–behavior processes as a function of motivation and opportunity //Dual process theories of the social mind. – 2018. Vol. 4. P. 155-171.

43. Fehrler, S., Kosfeld, M. Pro-social missions and worker motivation: An experimental study //Journal of Economic Behavior & Organization. 2018. Vol.100. P. 99-110.

44. Hansen, M. Intelligence contracting: On the motivations, interests, and capabilities of core personnel contractors in the US intelligence community // Intelligence and National Security. 2018. Vol. 29 (1). P. 58-81.

45. Halepota, H. A. Motivational theories and their application in construction //Cost engineering. 2016. Vol. 47 (3). P. 14-18.

46. Johnson, V. A., Beehr, T. A. Making use of professional development: Employee interests and motivational goal orientations //Journal of Vocational Behavior. – 2018. Vol. 84 (2). P. 99-108.

47. Jungert, T. Distinguishing source of autonomy support in relation to workers' motivation and self-efficacy //The Journal of social psychology. 2018. Vol. 153 (6). P. 651-666.

48. Kachalla, B. Review of the role of motivation on employee performance //Mediterranean Journal of Social Sciences. 2018. Vol. 5 (17). P. 39 - 48.

49. Karimi, M., Chaghouee Y., Hamidpour M. Determination of effective factors on human resources productivity // Applied mathematics in Engineering, Management and Technology. 2018. Vol. 2 (1). P. 117-123.

50. Katz, R. Motivating technical professionals today //Research-Technology Management. 2016. Vol. 48 (6). P. 19-27.

51. Lau, C. M., Roopnarain, K. The effects of nonfinancial and financial measures on employee motivation to participate in target setting //The British Accounting Review. 2018. Vol. 46 (3). P. 228-247.

52. Mgedezi, S., Toga, R., Mjoli T. Intrinsic motivation and job involvement on employee retention: Case Study-A // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2018. Vol. 5 (20). P. 2119.

53. Nasr, M. The role of management's tendency and personnel's motivation in fulfillment of brand promise // Management Science Letters. 2018. Vol. 4 (6). P. 1077-1084.

54. O'Neil, H. F., Drillings, M. (ed.). Motivation: Theory and research / Routledge. – 2018 – 284 p.

55. Pinder, C. Work motivation in organizational behavior / Psychology Press. – 2018. – 210p.

56. Prasad, P. Performance appraisal: An empirical study to understand job satisfaction and Motivation of personnel through the system / Institute for the Study of Labor. – 2018 – 263 p.

57. Stoeber, J., Davis, C. R., Townley J. Perfectionism and workaholism in employees: The role of work motivation // Personality and Individual Differences. 2018. Vol. 55 (7). P. 733-738.

58. Zhang, J., Zhao, J. Marketing personnel training based on competency model //Contemporary Logistics. 2018. Vol. 14. P. 19-22.

59. Федеральная служба государственной статистики: [сайт]. URL: http://www.gks.ru/ (дата обращение 10.04.19).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 Анкета по методике А.Г. Коваль и Ю.К. Балашова

Инструкция.

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть примечание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов Вас не устраивает, напишите Ваш ответ сами в поле "другое".

Тестовый материал.

1. Ваша позиция в организации:

2. Ваш пол: 1) мужской 2) женский

3. Ваш возраст: 38 лет

4. Как долго Вы работаете в данной организации? 9 лет / ____ месяцев

5. Что Вы больше всего цените в своей работе? Дайте один или два ответа

- Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
- Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- Что я чувствую себя полезным и нужным.
- Что мне за нее относительно неплохо платят.
- Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.
- Другое: _____

6. Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего?

Дайте только один ответ

- Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
- В своей работе я – полный хозяин.
- У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
- Я - ценный, незаменимый для организации работник.
- Я всегда выполняю то, что от меня требуют
- Другое: _____

7. Как Вы предпочитаете работать?

Дайте один или два ответа

- Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.
- Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.
- Предпочитаю работать под полную личную ответственность.
- Готов(а) делать все, что нужно для организации.
- Другое: _____

8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?

Дайте один или два ответа

- Если предложат намного более высокую зарплату.
- Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
- Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- Если это очень нужно для организации.
- Другое: _____
- При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?

Дайте один или два ответа

- Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.
- Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.
- Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.

- Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.
- Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).
- Другое: _____

10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода?

Дайте ответ по каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует Вашему мнению

	Очень важно	Не очень важно	Совсем не важно
Заработная плата и премии, пенсии, стипендии	✓		
Доплаты за квалификацию	✓		
Доплаты за тяжелые и вредные условия	✓		
Социальные выплаты и льготы, пособия		✓	
Доходы от капитала, акций		✓	
Любые дополнительные приработки		✓	
Приработки, но не любые, а только по своей специальности		✓	
Доходы от личного хозяйства, дачного хозяйства			✓
Выигрыш в лотерею, казино и пр.			✓

11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ

- Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.
- Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.
- Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.
- Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.
- Другое: _____

12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте один или два ответа

- Чувствуют особую ответственность за свою работу.
- Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
- Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
- Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
- Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.
- Другое: _____

13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Дайте один или два ответа

- Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
- Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
- Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
- Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
- Мне нравится работать в коллективе, так как там я - среди своих.
- Другое: _____

14. Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Дайте один или два ответа

- Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
- Да, потому что это может увеличить мой доход.
- Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
- Вряд ли: на заработке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.
- Нет, не нужны мне лишние заботы.
- Другое: _____

15. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Дайте один или два ответа

- Наиболее интересную, творческую.
- Наиболее самостоятельную, независимую.
- За которую больше платят.
- Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»
- Не могу представить, что я уйду из нашей организации. .
- Другое: _____

16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Дайте один или два ответа

- Его зарплату, доходы, материальное положение.
- Уровень его профессионализма, квалификации.
- Насколько хорошо он «устроился».
- Насколько его уважают в организации.
- Насколько он самостоятелен, независим.
- Другое: _____

17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать любое число ответов

- Освоить новую профессию.
- Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
- Перейти на менее удобный режим работы.
- Работать более интенсивно.
- Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда.
- Другое: _____
- Скорее всего, я просто уйду из организации.

18 (1)

Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то, что Вас привлекает в этой должности больше всего? Дайте один или два ответа

- Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- Возможность принести наибольшую пользу организации.
- Высокий уровень оплаты.
- Возможность организовывать работу других людей.
- Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
- Другое: _____
- Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

18 (2)

Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Дайте один или два ответа

- Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- Не против, если нужно для пользы дела.
- Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
- Да, если это будет должным образом оплачиваться.
- Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.
- Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.
- Да, чем я хуже других?
- Нет, это слишком большая нагрузка для меня.
- Другое: _____

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 Вопросы для глубинного интервью

1. Перечислите сильные и слабые стороны работы Вашего подразделения?
2. В чем Вы видите основные проблемы, препятствующие наиболее эффективной и результативной работе Вашего подразделения?
3. Какие области Вашей деятельности Вам наименее интересны?
4. Хотели бы Вы заниматься другим видом деятельности в компании?
5. Оцените, пожалуйста, объем выполняемой Вами работы:

– превышает Ваши возможности;
– соответствует возможностям;
– ниже возможностей.

6. Как бы вы оценили уверенность в завтрашнем дне у сотрудников вашей кампании?
7. Удовлетворены ли вы организацией труда на вашей фирме?
8. Довольны ли Вы уровнем оплаты труда, ставкой оклада, премии?
9. Приходится ли работникам фирмы выполнять несвойственные им работы (функции)?
10. Возникала ли на вашей фирме за последние полгода необходимость сверхурочных работ?
11. Вас лично устраивает величина ваших заработков?

– да, устраивает;
– скорее да, чем нет;
– не могу сказать;
– пожалуй, не устраивает;
– совершенно не устраивает.

12. Почему Вам нравится работать в этой компании?