**Анализ и совершенствование системы мотивации деятельности в фирме**

**ООО «ПИРАМИДА-Групп»**

На сегодняшний день остро стоит проблема эффективной мотивации сотрудников. Преобладающее количество руководителей ошибочно считает, что для продуктивного мотивирования персонала достаточно лишь наладить систему оплаты труда.

Объектом данной статьи является персонал торговой компании ООО «ПИРАМИДА-Групп».

Предметом является удовлетворённость системой мотивации персонала ООО «ПИРАМИДА-Групп».

Целью работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ПИРАМИДА-Групп».

Исходя из цели, были выявлены следующие задачи:

1. Изучить методические основы мотивации труда персонала в организации.

2. Установить место и значение управления персоналом в системе повышения эффективности труда.

3. Рассмотреть подходы к оценке эффективности мероприятий по стимулированию персонала.

4. Провести анализ состава и структуры, методов стимулирования персонала компании ООО «ПИРАМИДА-Групп».

5. Оценить эффективность существующей системы мотивации персонала и выявить основные проблемы в подходах к мотивации и управления персоналом.

6. Модернизировать систему стимулирования персонала и дать рекомендации по совершенствованию организационно – административных, экономических и социальных – психологических методов управления в компании ООО «ПИРАМИДА-Групп», для эффективного управления мотивацией персонала.

ООО «ПИРАМИДА-Групп» является крупной торговой компанией, занимающейся дистрибьюцией различных видов товаров (чайной продукции; печенья, шоколада, жевательной резинки; кормов для животных).

В организации существует ряд проблем, которые можно разрешить с помощью правильного мотивирования персонала.

Для начала проанализируем основные показатели организации.

Таблица 1 - «Основные экономические показатели ООО «ПИРАМИДА-Групп»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 1 пол. 2013 | 2 пол. 2013 | 1 пол. 2014 | | 2 пол. 2014 | 1 пол. 2015 | 2 пол. 2015 | |
| Выручка от реализации (тыс. руб.) | 90000 | 89000 | 95000 | | 98000 | 100000 | 105000 | |
| Себестоимость реализованной продукции (тыс. руб.) | 76500 | 75650 | 80750 | | 83300 | 85000 | 89250 | |
| Чистая прибыль (тыс. руб.) | 10800 | 10680 | 11400 | | 11760 | 12000 | 12600 | |
| Рентабельность продаж % | 1,5 | 1,5 | 1,7 | | 1,8 | 1,9 | 2 | |
| Кредиторская задолженность (тыс. руб.) | 80000 | 82000 | 82000 | | 85000 | 86000 | 89000 | |
| Дебиторская задолженность (тыс. руб.) | 50000 | 52890 | 54000 | | 55789 | 57987 | 60000 | |
| Уровень брака (%) | 0,3 | 0,3 | 0,3 | | 0,4 | 0,4 | 0,5 | |
| Доля постоянных клиентов (%) | - | 95 | | - | 93 | - | | 91 |
| Средняя сумма заказа (чека), тыс. руб. | 10,620 | 10,502 | | 11,210 | 11,564 | 11,800 | | 12,389 |

Вывод по таблице 1: на основании представленных нами данных в таблице мы можем увидеть, что выручка от реализации продукции в 2015 г. возросла, по сравнению с 2013 г., на 15000 тыс.рублей, а чистая прибыль в 2015 г. увеличилась на 1800 тыс.рублей, по сравнению с 2013 г. Это говорит о положительной динамике.

Далее проанализируем актуальность продуктов компании ООО «ПИРАМИДА-Групп» в зависимости от роста рынка данной продукции и занимаемой им доли. Для этого построим Матрицу БКГ.

Рисунок 1 - Матрица БКГ для продукции компании ООО «ПИРАМИДА-Групп»

Итак, мы можем сделать вывод, что компания ООО «ПИРАМИДА-Групп» находится на этапе зрелости, поскольку большую часть продукции можно отнести к категории «Дойные коровы».

Что касается направления изменений, обозначенные нами показатели текучести свидетельствуют о наличии существенных проблем на уровне управления персоналом. Обращаясь к выводам по кадровому аудиту, мы полагаем, что данные проблемы связаны с отсутствие системы мотивации персонала.

Проведённый SWOT-анализ показал:

* уровень заинтересованности рядовых сотрудников в развитии предприятия низкий;
* высокая текучесть среди торговых представителей и супервайзеров;
* часто происходят конфликты на почве отсутствия чётких критериев по выполнению работы, а так же по поводу измеримости проделанной работы.

Анализируя работу в компании, мы пришли к выводу, что единственным рычагом стимулирования, на сегодняшний день, является заработная плата. Но денежное вознаграждение не может являться мотивирующим фактором

Обозначим проблемы в системе мотивации, существующие в компании ООО «ПИРАМИДА-Групп», и опишем способы их решения. Для этого рассмотрим таблицу 2.

Таблица 2 - Выявленные проблемы ООО «ПИРАМИДА -Групп»

|  |  |
| --- | --- |
| Проблема | Решение |
| 1. Отсутствие чётких критериев по выполнению работы;  2. Конфликты на почве отсутствия измеримости проделанной работы;  3. Отсутствие взаимосвязи между результатами труда и вознаграждением за него;  4. Отсутствие должного внимания к системе мотивации торговых представителей, и всех сотрудников организации в целом;  5. Высокая текучесть кадров среди торговых представителей | 1. Прописать критериальную базу (плановые показатели) по каждому отделу ООО «ПИРАМИДА-Групп»;  2. Разработать систему бонусов по выполненным работам;  3. Усовершенствовать систему мотивации для работников компании. |

Рассмотрим причины ухода работников из ООО «ПИРАМИДЫ-Групп»

Рисунок 2 - Причины ухода работников из ООО «ПИРАМИДЫ-Групп»

Самый высокий показатель на пункте «Низкий уровень работы с персоналом (не эффективная система мотивации)». Так как в ООО «ПИРАМИДА-Групп» ключевыми игроками являются торговые представители, и от них зависит весь сбытовой процесс, изменения в системе мотивации начнутся именно с этой группы работников.

Для того, чтобы ввести систему мотивации для этой группы, необходимо модернизировать должностную инструкцию (Приложение А), так как при рассмотрении её была выявлена некоторая недосказанность, которую необходимо было пояснить.

Теперь прокомментируем рекомендации, которые, на наш взгляд, будут являться наиболее эффективными.

1) Разработка чётких критериев по выполнению работы сотрудников каждого отдела.

По нашему мнению, каждый работник должен иметь некую памятку (должностную инструкцию), в которой будут прописаны все его обязанности, чтобы не было несанкционированного делегирования полномочий от старших и опытных работников, новичкам и младшим по должности. В критериальную базу также необходимо включить размер выплат за ту или иную работу, которая даётся сотруднику, чтобы не создавалось лишних вопросов по поводу номинальной заработной платы.

2) Создание определённых нормативов выработки (конкретного минимума) для торговых представителей.

Таблица 3 – Критерии начисления премии

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий | Стоимость критерия, в рублях |
| Выполнение прописанного минимума в месяц (115000 руб.) | 20500 |
| Своевременное выполнение плана | 2000 |
| Безошибочное выполнение работы | 5000 |
| Перевыполнение плана на 20000 руб. | 10500 |
| Перевыполнение плана на 26000 руб. | 11500 |
| Перевыполнение плана на 35000 руб. | 13500 |
| Перевыполнение плана на 50000 руб. | 18500 |
| Привлечение новой точки сбыта | 25000 |

Благодаря подобной памятке, у торговых представителей будет гораздо меньше вопросов по начислению заработной платы, путём начисления системы бонусов.

3) Определение поощрения за перевыполнение прописанного минимума.

Льготами за перевыполнение плана являются бесплатные билеты в кино, театр или цирк.

4) Введение табелей учёта соответствия выполненной работы и заработанным вознаграждением на каждого сотрудника.

Таблица 6 – Табель учёта трудоёмкости работника, за 1 месяц

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ф.И.О, должность | Оклад | Премия | Премия в рублях | Дополнительные бонусы  (отгул и т.д.) | Обратная связь от руководителя о работе сотрудника |
|  |  | Критерий |  |  |  |
| Критерий |  |  |  |

С помощью данной таблицы, руководитель сможет эффективнее проработать процедуру взаимодействия с персоналом.

5) Повышение квалификации персонала, в счёт средств компании.

Каждый год руководители подразделений, по итогам работы сотрудников, будут выбирать группу людей, которые пройдут курсы повышения квалификации. Из каждого отдела будут выбраны по одному наилучшему и наихудшему работнику. Они то и станут проходить курсы по повышению квалификации.

6) Внедрение системы поощрения по интересам.

По итогам месяца, будут выделены те сотрудники, которые привнесли наибольший вклад в работу. В качестве дополнительного поощрения им будут предложены некоторые преференции: освобождение от 1 рабочего для или некоторых часов (в зависимости от уровня сложности произведённой работы).

# Применив данные рекомендации, компания сможет решить ряд проблем, описанных выше.

Касаемо торговых представителей, для них необходимо использовать все методы мотивации. Разработка подобных мероприятий должна касаться не только положительных сторон, но также и отрицательных.

* в течение трёх месяцев, торговый представитель обязан принести компании ещё 1 новый договор о поставке продукции в новую точку (размер поставки и количество единиц не имеет значения);
* по завершении 3 месяцев, работника, не выполнившего условия, которое описано выше, штрафуют (будь то лишение премии или отсутствие заслуженного отдыха):
* через 6 месяцев, с учётом продолжения неэффективной работы, торговый представитель будет уволен.

Для того чтобы оценить экономическую эффективность проекта, сделаем необходимые расчёты

В рамках оценки эффективности, упор будет идти на расчёт эффективности деятельности торговых представителей, так как у них самая важная задача, от которой зависит вся деятельность организации.

Для того чтобы мы могли просмотреть данные в динамике, установим минимальные плановые величины, каких мы бы хотели добиться:

* текучесть кадров необходимо уменьшить в два раза;
* количество отобранных кандидатов также сократить вдвое;
* увеличить производительность труда на 1,5%.

Вначале определим отдельные показатели эффективности [10, с 45]:

1) Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный):

Пример - Эт=Зн\*Р(Кт1-Кт2),

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение до внедрения | Значение после внедрения (плановый показатель) |
| Зот - затраты на отбор персонала, на 1 человека (з/п работка кадровой службы + издержки на анкетирование, руб.) | 33500 | 33500 |
| Рот  -  количество отобранных кандидатов (человек) | 22 | 11 |
| Р - среднесписочная численность работников (человек) | 137 | 137 |
| Рув - число уволенных работников (человек) | 29 | 15 |

Зн  = Зот/Рот = 33500/22 = 1522,7 руб.;

Кт1 (коэффициент текучести) =Рув/Р = 29/137 = 0,2 %;

Кт2 (коэффициент текучести) =Рув/Р = 15/137 = 0,11 %;Эт=Зн\*Р(Кт1-Кт2) = 1522,7\*137(0,2\*0,11) = 4589,4 руб.

Вывод: как видно из расчётов, коэффициент текучести уменьшился на 0,09%, что даёт экономию на 4589,4 руб. в месяц.

2) Эффект от увеличения производительности труда (за месяц):

Пример - Эп=Р\*Дм\*(П2-П1),

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Значение до внедрения | Значение после внедрения (плановый показатель) |
| Дм  - количество рабочих дней, отработанных ими за месяц | 21 | 21 |
| Оп - объем производства за день (руб.) | 75000 | 115000 |
| Р - среднесписочная численность торговых представителей (человек) | 24 | 24 |

П1 – (производительность труда) = Оп/(Дм\*Р) = 75000/(21\*24) = 148,8 руб./день на 1 человека;

П2 – (производительность труда) = Оп/(Дм\*Р) = 115000/(21\*24) = 228,2 руб./день на 1 человека;

Эп=Р\*Дм\*(П2-П1) = 24\*21\* (228,2-148,8) = 40068 руб.

Вывод: как мы можем заметить, производительность труда на 1 торгового представителя увеличилась 79,4 руб./день, а в общей степени возросла на 40068 руб.

3) Суммарная эффективность: Пример - Эс= Эп +Эт                                              (3)

Эс **=** 4589,4 руб. + 40068 руб. = 44657,4 руб.

Вывод: 44657,4 руб. – это экономия денежных средств в месяц, в условиях минимальных плановых показателей. Данные сэкономленные средства мы можем использовать в качестве премиального фонда, который нам необходим для реализации методов системы мотивации, описанные в таблице 14.

Делая вывод работе, мы можем прописать следующие рекомендации

Касаемо ООО «ПИРАМИДА-Групп», мы можем сказать следующее:

* необходимо ввести все методы стимулирования, описанные в разделе 3.1;
* производить расчёт экономической эффективности данного проекта не реже чем 1 раз в месяц, согласно разделу 3.2;
* поддерживать разработанную систему мотивации, и привносить в неё коррективы, согласно будущим условиям.

Буб Анна Петровна

ОУ ВО «Южно-Уральский институт управления и экономики», 4 курс

Приложение А

Должностная инструкция торгового представителя  
(супервайзера)

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
Фамилия И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
«\_\_\_\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_ г.

Торговый представитель выполняет следующие должностные обязанности:

**2.12. Проводит анализ рынка, с целью нахождения новых сетей потребителей.**

**2.13. Выполнять установленный минимум объёма продаж, равный115000 руб./день**

3. Права торгового представителя

Торговый представитель имеет право:

3.3. Требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения служебных обязанностей и сохранности всех документов, образующихся в результате деятельности компании.

3.4. Принимать решения в пределах своей компетенции.

**3.5 Получать премиальные бонусы за привлечение новых клиентов или перевыполнение плана.**

Список литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Academia, 2014. – 224 с.: ил.
2. Кобзарь А.И. Прикладная математическая статистика. – М.: ФИЗМАТЛИТ, 2012. – 816 с.: ил.
3. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. – Мотивация персонала: учебное пособие. Практические задания (практикум). – М.: Альфа-Пресс, 2013. – 640с.: ил.
4. Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации. – М.: Кнорус, 2011. – 424 с.: ил.
5. Варданян  И.С.  Национально-страновые  аспекты  мотивации  персонала:  Учебное  пособие.  СПб.:  Изд.-во  СПбГУЭФ,  2012.  —  68  с.
6. Дряхлов  Н.,  Куприянов  Е.  Система  мотивации  персонала  в  Западной  Европе  и  США  //  Бизнес-образование  online.  —  [Электронный  ресурс]  —  Режим  доступа.  —  URL: <http://www.bizeducation.ru/library/management/hrm/motiv/3/motiv_dryahlov.html>  (дата  обращения  18.11.2015).
7. Как  мотивировать  нестандартно  //  Step  by  step.  —  [Электронный  ресурс]  —  Режим  доступа.  —  URL:  <http://www.s-b-s.su/career/articles/malyjj-biznes/upravlenie-personalom/motivirovat-nestandartno/>  (дата  обращения  18.11.2015).
8. Теория  иерархии  потребностей  А.  Маслоу  //  Энциклопедия  менеджмента.  —  2013.  [Электронный  ресурс]  —  Режим  доступа.  URL:  <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/teoriya-ierarxii-potrebnostej-a-maslou.html>  (дата  обращения  16.11.2015).
9. Теория  приобретенных  потребностей  Д.  МакКлеланда  //  Энциклопедия  менеджмента.  —  2013.  [Электронный  ресурс]  —  Режим  доступа.  URL: <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/teoriya-priobretennyx-potrebnostej-d-makklellanda.html>  (дата  обращения  16.11.2015).
10. Якуба  В.  Нестандартная  мотивация:  примеры  //  Профессионалы.  —  2014.  [Электронный  ресурс]  Режим  доступа. URL: <http://professionali.ru/Soobschestva/tsentr-razvitiya-karjery/nestandartnaja-motivatsija-primery/>  (дата  обращения  17.11.2015).