Уфельманн В.Д.[1], **Яценко В.В.**[1], **Малинин В.Л.**[2]

[1] *Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана*

[2] *Центр инноваций и молодежного предпринимательства Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана*

Мотивация в российских условиях: теория и практика. История одного консалтингового проекта

АННОТАЦИЯ:

В данной статье авторами были рассмотрены проблемы в системе мотивации определённой компании. Для выявления причин проблем было проведено исследование организационной структуры предприятия, проведена беседа с персоналом компании, а также социальный опрос среди клиентов. Проанализировав итоги исследования, авторы выявили основные причины мотивационных проблем и предложили рекомендации по изменению системы мотивации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *мотивация, исследование, Теория ожиданий, Теория справедливости, Теория Маслоу*

JEL: *L22, M12, M54*

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Уфельманн В.Д., Яценко В.В., Малинин В.Л. Мотивация в российских условиях: теория и практика. История одного консалтингового проекта // Российское предпринимательство. — 2015. — Т. 16. — № 12. — с. 1913-1922. — DOI: 10.18334/rp.16.12.319

Уфельманн Виктор Дмитриевич, студент 4 курса бакалавриата кафедры менеджмента факультета «Инженерный бизнес и менеджмент» Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана (viktor.ufelmann@gmail.com)

Яценко Виктория Викторовна, канд. экон. наук, доцент, Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана

Малинин Виктор Леонидович, канд. экон. наук, доцент, зам. директора Центра инноваций и молодежного предпринимательства Московского государственного технического университета им. Н.Э. Баумана

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 18.06.2015 / ОПУБЛИКОВАНО: 30.06.2015

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП:
http://journals.creativeeconomy.ru/index.php/rp/article/view/319/

(с) Уфельманн В.Д., Яценко В.В., Малинин В.Л. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский

Уфельманн В.Д., Яценко В.В., Малинин В.Л. Мотивация в российских условиях: теория и практика. История одного консалтингового проекта // Российское предпринимательство. — 2015. — Т. 16. — № 12. — с. 1913-1922. — DOI: 10.18334/rp.16.12.319

Введение

К авторам обратилась фирма[1], занимающаяся розничными продажами, с проблемами, связанными с системой мотивации. Последнее время в компании наблюдается существенный отток сотрудников. В основном они недовольны зарплатой, также жалуются на несправедливое отношение. За последние 2 года резко упала прибыль компании и была отмечена нерентабельность некоторых открывающихся магазинов, что препятствует планомерному расширению и развитию сети. В связи с этим руководство компании приняло решение привлечь внешних консультантов.

Необходимо понять, в чём причина ухудшения финансовой ситуации в компании А и ухода большого количества сотрудников из компании. Важно решить эти проблемы в кратчайшие сроки для возвращения темпов работы компании в прежнее стандартное русло и во избежание резкого падения доверия со стороны потребителей.

Необходимо исследовать действующую в компании А систему мотивации, найти слабые стороны и изъяны, влияющие на текучесть кадров, общую мотивацию персонала, найти взаимосвязь между негативными сторонами системы мотивации и ухудшением финансовых показателей компании. По итогам исследования требуется обозначить коренные проблемы и предложить рекомендации по их решению и улучшению общей ситуации в фирме.

В данном разделе проводится исследование существующей системы мотивации и анализ её влияния на финансовые показатели компании А.

Для данной работы нами был проведен анализ системы мотивации компании А и собраны краткие статистические данные в целом о компании. Модель орг.структуры компании приведена на рис. 1

Сами *торговые точки (ТТ)* находятся под контролем у отдела управления розницей. Стоит отметить, что у работников торговых точек и офисных сотрудников различная мотивация, что было выяснено благодаря диалогу с персоналом компании.

[1] По договоренности с руководством фирмы, ее название не раскрывается. На изложение содержания кейса без привязки к узкоспециализированным деталям разрешение было получено. В связи с этим в данной статье будем называть предмет нашего исследования – компания А.

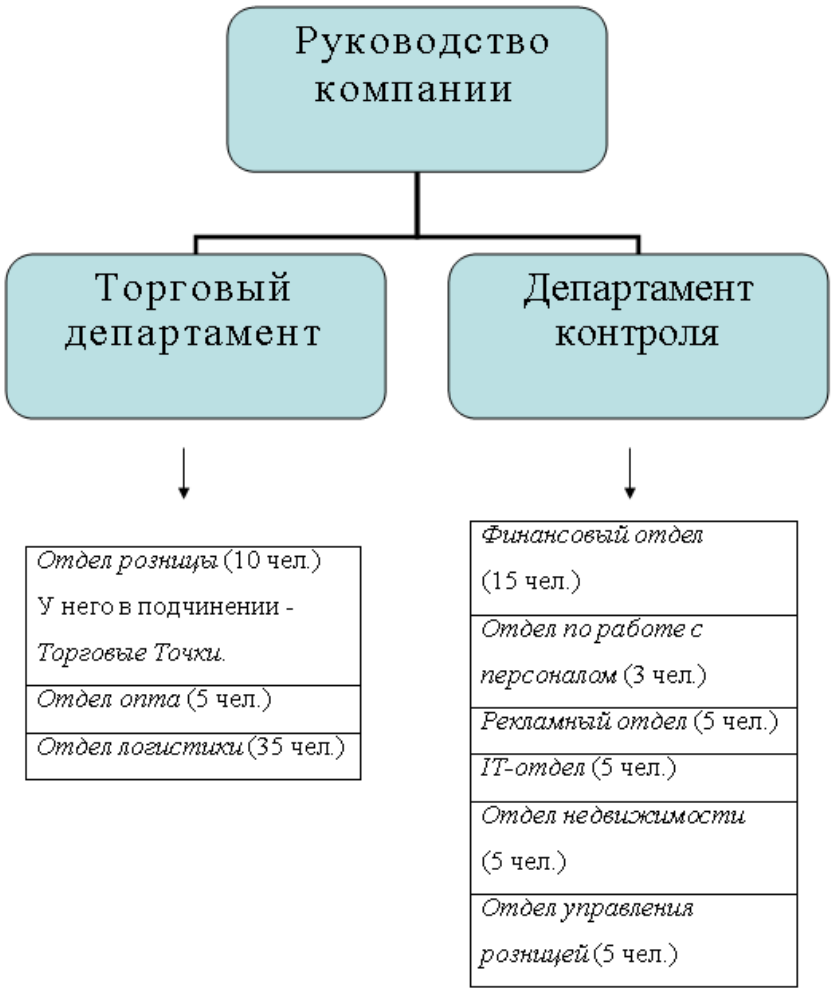


Рисунок 1. Организационная структура компании

Общение с персоналом и менеджментом компании А, опрос клиентов

Стоит отметить, что в компании присутствует как материальная мотивация, так и нематериальная.

Материальная мотивация офисных сотрудников является стандартной – базовая часть (зарплата) является среднерыночной и составляет 10% от оборота компании и доп. часть (премия), которая выплачивается дважды в год по результатам полугодий (0,05% от прибыли). Доп. часть делится на два департамента пополам.

Материальная мотивация торговой точки зависит от достижения либо недостижения точки безубыточности.

Нематериальная мотивация данной компании заключается в удовлетворении социальных потребностей по Маслоу. То есть сотрудники за хорошую работу награждаются грамотами, наградными листами, присутствуют так называемые доски почёта [5].

Уфельманн В.Д., Яценко В.В., Малинин В.Л. Мотивация в российских условиях: теория и практика. История одного консалтингового проекта // Российское предпринимательство. — 2015. — Т. 16. — № 12. — с. 1913-1922. — DOI: 10.18334/rp.16.12.319

Для более подробного анализа мотивационной среды мы провели опрос сотрудников компании [5]. В результате были выявлены следующие проблемы:

1) Текучка.

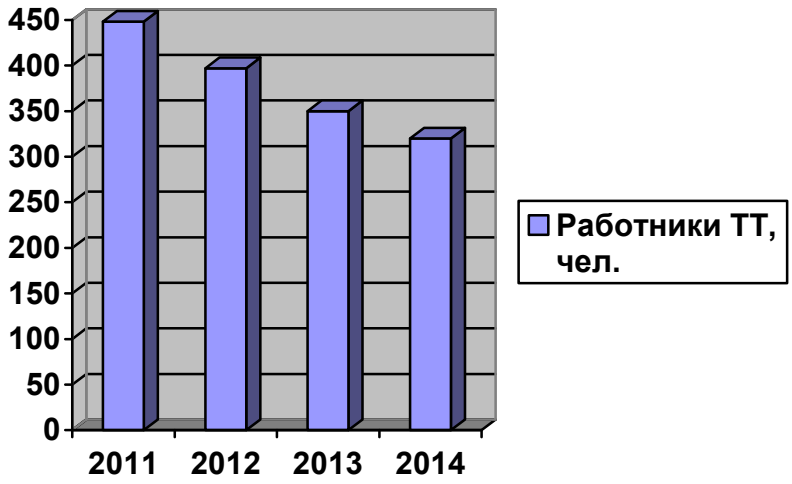


Рисунок 2. Статистическая диаграмма по количеству работников ТТ за последние 4 года

2) Низкое качество обслуживания клиентов.

Последнее время участились жалобы клиентов ТТ на некомпетентность продавцов, на большие очереди и плохое, неквалифицированное, по словам покупателей, обслуживание.

3) Низкая прибыль.

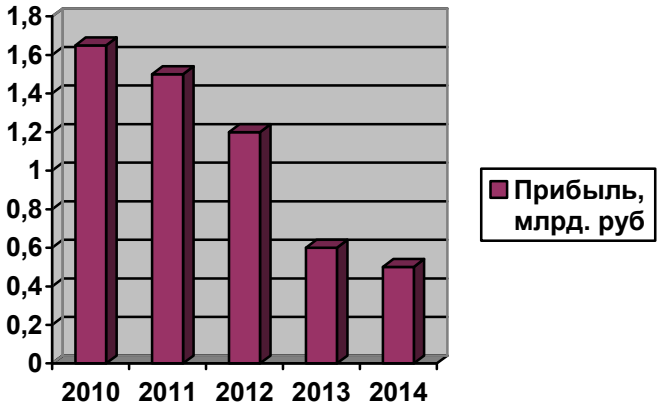


Рисунок 3. Статистическая диаграмма по прибыли компании за последние 5 лет

4) Падение авторитета компании в глазах потребителя.

Для выявления уровня лояльности клиентов к компании был проведен опрос среди 100 человек, встретившихся недалеко от ТТ компании.

Из 100 человек лишь 10 отметили, что они посещают магазины компании А. Остальные 90 человек посещают магазины конкурентов.

5) Увеличение бюджета отдела по работе с персоналом на подбор и обучение сотрудников.

Только за последний год бюджет отдела по работе с персоналом был увеличен в 3 раза.

6) Ухудшение финансовых показателей компании за счёт уменьшения прибыли и увеличения расходных статей.

Все эти проблемы повлекла за собой неграмотно выстроенная система мотивации, нарушающая каноны уже установившихся и зарекомендовавших себя теорий мотивации.

Анализ ситуации

Были проанализированы причины, вследствие которых возникли вышеуказанные проблемы. И вот что было обнаружено:

– Проблема со вновь открывшимися ТТ.

Согласно теории Маслоу[2], работник компании должен чувствовать уверенность в будущем, чтобы чувствовать себя защищённым [2]. Однако, анализируя только первичные потребности, уже возникает проблема.

Развитие вновь открывшейся торговой точки требует времени, около полугода в среднем. В течение этого времени работники этой ТТ не получают премии. Они получают только зарплату.

Тут в силу вступает теория ожиданий[3]. Согласно этой теории, мотивация работника зависит от ожидания того, что его старания

[2] Разумеется, многим читателям знакомы теории мотивации Маслоу, Врума и теории справедливости. Тем не менее, здесь и далее приведём краткие выдержки из этих теорий для наших читателей, которые с этими теориями не знакомы.

Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, А. Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий. Эти категории представлены на рис.4. [1]

[3] Теория Ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек

принесут желаемые плоды, и он, соответственно, будет награждён либо поощрён. Однако, развивая ТТ в течение этого полугода, работник не получает поощрения, да и результат практически нулевой – точка не развита, работы ещё очень много, и мало надежд на то, что в скором времени ТТ достигнет определённого уровня и начнёт приносить прибыль.

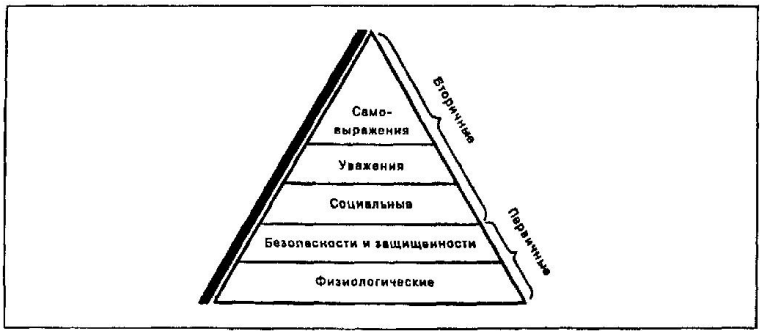


Рисунок 4. Иерархия потребностей по Маслоу

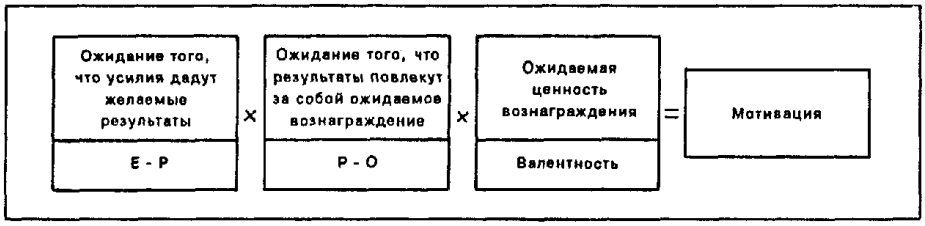


Рисунок 5. Модель мотивации по Врому

Так возникает текучка, которая влечёт за собой увеличение бюджета отдела по работе с персоналом на подбор и обучение сотрудников. Так как в настоящее время в компании много сотрудников покидает фирму, а новых сотрудников обучать отдел по работе с персоналом просто не успевает, качество обслуживания клиентов понижается. Падает авторитет компании в глазах клиента, как следствие, и прибыль компании. Итогом этих проблем становится ухудшение финансовых показателей компании за счёт уменьшения прибыли и увеличения расходных статей.

– «Проблема офисных сотрудников».

Также существует ещё одна проблема, но касающаяся уже офисных сотрудников.

Премиальная система для офисных сотрудников действует так, что сумма, которую выделяет руководство на премирование офисных

должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. В краткой форме модель мотивации Врума представлена на рис. 5 [3]

сотрудников, делится на два департамента пополам. Все офисные сотрудники получают равные суммы.

Здесь и начинается разногласие с теорией справедливости[4].

В глобальном масштабе это снова же приводит к текучке, а значит, негативно сказывается на финансовых показателях компании в итоге.

Таким образом, говоря простым языком, были выявлены следующие проблемы:

1. Отсутствие соразмерного с усилиями работников, открывающих новые магазины, денежного поощрения, которое показывало бы им, насколько они и их работа важны для компании;
2. Отсутствие справедливости в размерах заработной платы офисных сотрудников.

По итогам исследования были предложены следующие варианты улучшения текущей системы мотивации:

– *Дополнительная финансовая поддержка вновь открывшейся торговой точки*

В течение полугода из средств компании будут выделяться дополнительные финансовые средства, которые будут направлены на мотивирование сотрудников, развивающих новую ТТ, соответственно, будут поддерживать стабильное развитие последней. Расчёт этих средств будет производиться в соответствии с количеством человек, работающих на развивающейся ТТ, и в соответствии с развитостью региона, в котором работают сотрудники. В среднем, приемлемыми можно считать выплаты, равные половине заработной платы сотрудника. Разумеется, премия будет выплачиваться каждый месяц.

Такое премирование будет производиться в течение полугода. Если за это время ТТ не выйдет на стабильный уровень, то от неё нужно будет отказаться вследствие нерентабельности. Рентабельной ТТ вполне хватит полугода для того, чтобы выйти на равный с уже развитыми ТТ уровень.

Ответственный отдел за решение проблемы: *Отдел развития*.

[4] Согласно мотивационной Теории Справедливости сотрудник организации в случае недооценки своей деятельности руководством будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же посчитает, что его труд переоценен, то, скорее всего, сохранит объем затрачиваемых усилий и даже увеличит его. Именно сравнивая свой труд и его оценку руководством с трудом, затраченным коллегами, и их оценкой, человек и чувствует себя удовлетворенным или неудовлетворенным .[4]

– *Предварительная реклама, промо-акции для вновь открывающейся торговой точки*

Это может быть реклама на стендах в городе, реклама, размещённая на транспорте, на остановках, в различных частях города.

Промо-акции должны быть направлены на то, чтобы как можно больше людей узнали об открытии нового магазина в их городе за короткое время, то есть на привлечение клиентов. Таким образом, это облегчит работу по развитию ТТ, мотивирует сотрудников, развивающих новую ТТ, к работе, т.к. они будут знать, что компания задумывается о них, а не бросает их на произвол судьбы.

Проведение предварительной рекламы и промо-акций также входит в компетенцию отдела развития.

– *Система грейдинга для офисных сотрудников*

Решение данной проблемы заключается в грейдинге[5] сотрудников.

Авторами была составлена нижеуказанная система грейдов:

	Ниже нормы	*Норма*	*Выше нормы*	*Сверх*
Производительность в нынешнем сезоне	0	x	2x	3x
Производительность в прошлом сезоне	0	x	2x	3x
Качество	-x	0	x	
Стаж работы	0 (<1 года)	x (<2 лет)	2x (<3 лет)	3x (>3 лет)

Например:

Производительность Иванова в данном сезоне не вышла за пределы нормы, однако в прошлом сезоне она была чуть выше нормы. Качество плохое, а работает он уже 1,5 года. Итог: 3x.

У Петрова же производительность выше нормы, а вот в прошлом сезоне он наработал только до нормы. С качеством у него проблемы, и к тому же он новичок – работает лишь полгода. Итог: 2x.

Оба работника в сумме наработали 5x. Допустим, руководство выделило 1000000 рублей на премирование сотрудников. В итоге x = 200000 рублей. Получается, Иванов получит 600000 рублей премии за сезон, а Петров только 400000 рублей.

[5] Грейдинг (или система грейдов) – это процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования работников, в результате которых работники распределяются по группам, или, собственно, грейдам, в соответствии с их ценностью для компании.

Таким образом, будет достигнута справедливость в оценке работы сотрудников и жалоб возникать не будет – каждый будет знать, за что он может получить деньги, а за что он их может лишиться. Выводы каждый сотрудник сделает для себя сам.

Заключение

Менеджерам компании было предложено:

1. Ввести дополнительную систему финансового стимулирования для новых торговых точек компании А, что позволит материально поддерживать сотрудников, развивающих новые торговые точки.

2. Для ускорения развития новых торговых точек увеличить количество рекламных акций.

3. Ввести систему ранжирования сотрудников по их ценности для компании для того, чтобы заработную плату каждый работник получал в заслуженном эквиваленте.

P.S.: Руководство фирмы рассмотрело данные предложения, и они рекомендованы к практическому внедрению. Хочется верить, что уже через год ситуация в компании станет намного лучше.

ИСТОЧНИКИ:

1. *Кокуева Ж.М., Яценко В.В.* Влияние информационно-коммуникационных технологий на рынок труда // Современное предприятие и будущее России: Сборник научных трудов международного форума, посвященного 85-летию кафедры «Экономика и организация производства» МГТУ имени Н.Э. Баумана. — М., 2014. — С. 116–121.

2. *Кокуева Ж.М., Яценко В.В.* Управление персоналом наукоемких предприятий: Учебное пособие: в 4 ч. — М.: МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2011.

3. *Гольдштейн Г.Я.* Основы менеджмента: Учебное пособие. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ТРТУ, 2003. — 267 с.

4. *Мескон М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; под общ. ред. Л.И. Евенко. — М.: Дело, 1997. — 481 с.

5. *Уфельманн В.Д., Малинин В.Л.* Исследование на тему: Влияние системы мотивации, внедренной для сотрудников магазинов, на финансовые показатели компании “А”.

Уфельманн В.Д., Яценко В.В., Малинин В.Л. Мотивация в российских условиях: теория и практика. История одного консалтингового проекта // Российское предпринимательство. — 2015. — Т. 16. — № 12. — с. 1913-1922. — DOI: 10.18334/rp.16.12.319

Victor D. Ufelmann, 4th year student of baccalaureate at the Chair of Management of the Faculty "Engineering business and management" of the Bauman Moscow State Technical University
Victoria V. Yatsenko, Candidate of Science, Economics, Associate professor, Bauman Moscow State Technical University
Victor L. Malinin, Candidate of Science, Economics, Associate professor, Deputy Director of the Center of Innovations and Youth Entrepreneurship of the Bauman Moscow State Technical University

Motivation in Russian conditions: theory and practice. A story of one consulting project

ABSTRACT:
In this article, the authors have described the problems in the motivation system of a certain company. In order to establish the causes of problems, a research of the organisational structure has been performed, company personnel has been interviewed, and a social poll has been conducted among customers. Having analyzed the research results, the authors revealed the main causes of the motivation problems and suggested recommendations for changing the motivation system.
KEYWORDS: *motivation, research, expectations theory, equity theory, Theory of Maslow*