

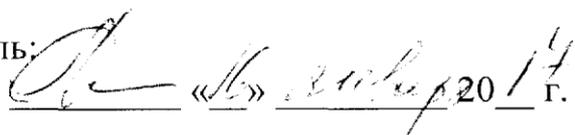
Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента в образовании

**Мотивация персонала в сфере интернет-продаж
(на примере ООО «Медиа-Центр»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 421 группы
направления 38.03.02 «Менеджмент»
Института дополнительного профессионального образования
Музалевской Марины Николаевны

Научный руководитель:
к.и.н., доцент  «16» ноября 2017 г. /О.И. Алимаева/

Зав. кафедрой:
д-р-соц.н., доцент  «16» ноября 2017 г. /Н.В. Медведева/

Введение. Актуальность бакалаврской работы обусловлена тем, что на сегодняшний день мотивация персонала имеет большую роль в планировании любого бизнеса, так как от этого напрямую зависит экономическая эффективность организации, её прибыль и дальнейшее развитие вперед.

Предмет исследования: система мотивации труда и стимулирования персонала в ООО «Медиа-Центр».

Цель исследования: Целью бакалаврской работы является изучение системы мотивации труда в ООО «Медиа-Центр».

Задачи бакалаврской работы:

1) определить сущность понятия мотивации труда на основе изучения теоретических аспектов;

2) рассмотреть особенности мотивации и демотивации труда персонала в ООО «Медиа-Центр»;

3) рассмотреть факторы, влияющие на эффективность мотивации и стимулирования труда персонала;

4) проанализировать существующую систему стимулирования труда ООО «Медиа-Центр»;

5) определить направления совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Медиа-Центр».

Методами исследования в работе являются: анализ, анкетирование, наблюдение.

При написании данной бакалаврской работы анализировались труды американских и европейских авторов - Маслоу, Герцберга, Аргириса, МакГрегора и др., а также научные труды отечественных авторов: И.А. Баткаевой, И.И. Боровкова, В.П. Галенко, П.В. Журавлева, Ю.А. Левады, А.И. Кочетковой, Н.К. Маусова, М.Е. Кулапова, Ф.Б. Михайлова, Е.А. Чайковской и др., законодательные акты, материалы периодических изданий, бизнес – советы от Константина Бакшт - Генерального директора «Baksht Consulting Group».

Исходной базой анализа системы мотивации труда в ООО «Медиа-Центр» послужили структура компании, положение о графиках работы сотрудников дневной или ночной смены, приказы и распоряжения руководителя, штатное расписание,

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, списка использованной литературы, приложений.

Основное содержание работы. В первой главе представлены структура и методы мотивации, сущность, виды мотивации и демотивации труда, а также методы стимулирования труда и факторы, влияющие на мотивацию сотрудников. Мотивирование труда в растущем бизнесе любой организации остается одним из самых насущных вопросов.

Мотивированный персонал – залог успешной работы любой организации для достижения основных стратегических целей организации и упрочнения ее положения на рынке. Поэтому мотивация персонала является универсальной темой, актуальность которой увеличивается постоянно в современных условиях рынка при растущей конкуренции на рынке товаров и услуг.

Проблема мотивации относится к числу основных и центральных в управлении персоналом сегодня. На сегодняшний день для эффективной деятельности любой фирмы необходимы такие составляющие как: достижение стратегических целей организации; удержание прочных позиций на рынке. Любая организация должна привлечь, заинтересовать, и удержать квалифицированный персонал. Мотивация напрямую связана с результатами работы организации и получения прибыли, и осуществления стратегии торговли и дальнейшего развития.

Кроме того, чтобы сотрудники получали удовольствие от работы, либо удовлетворение, им нужно чувствовать, что всё что они делают, имеет ценность. Когда люди довольны работой они её делают хорошо. Создавать условия для мотивации - значит «делать так, чтобы люди каждый раз с удовольствием выполняли свою работу», чтобы факторов вызывающих негативные эмоции было меньше, а факторов рождающих позитивные эмоции - больше.

Мотивация требует от руководителя искренности и честности в договоренности по оплате выполнения поставленных задач. Очень трудно рассчитывать на эффективную мотивацию, если вы относитесь к людям безразлично, ну тогда и не стоит ожидать больших побед от бизнеса.

Мотивация (от лат. *movere*) — побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Демотивация – действия работодателя, понижающие активность сотрудников к достижению общей цели организации. Наиболее распространенным примером демотивации может служить система наложения штрафов за опоздание, прогул, невыполнение определенных показателей в работе.

На мотивацию труда влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, комфортные условия труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура и т.д.

Мотивы – это осознанные стимулы. Это две системы воздействия на сотрудника, привлечение его к определенным действиям.

Стимулы – это силы, оказывающие воздействие на человека с целью побудить его к определенному действию. Стимулы могут быть материальными и нематериальными.

Мотивация – побудительная сила, желание человека что – то сделать. Понятие «мотивация» следует рассматривать с точки зрения менеджмента и психологии. Для эффективного мотивирования сотрудников и персонала требуется: разработать модель основного процесса мотивации – цель – действие и влияние опыта и ожиданий; знать факторы, влияющие на мотивацию, набор потребностей, которые направляют движение к целям, и условиям, при которых потребности могут быть удовлетворены; выяснить, что мотивация

не может стремиться просто к созданию чувства удовлетворенности и удовольствия.

Система мотивации должна быть гибкой, предусматривать оперативное внесение поправок и изменений внутри компании, но без корректировки системы премирования.

Соотношение первое: чем больше система стимулирования соответствует мотивации работника, группы, коллектива, тем сильнее её действие и тем выше эффективность стимулов.

Соотношение второе (или обратное): чем меньше система стимулирования соответствует мотивации работника, группы, коллектива, тем слабее её действие и тем ниже эффективность стимулов.

Такое соотношение возникает по различным причинам, но главной среди них является незнание мотивации, или отсутствие необходимой аналитической информации. Для устранения этой причины в российских организациях создаются подразделения по мотивации персонала, одна из задач и функций которых - систематическое изучение мотивации работников и в этой связи разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования.

Совершенствование системы стимулирования заключается не в «совершенствовании от мотивов», а в снижении или устранении антимотивов, то есть в «совершенствовании от антимотивов» Возможно, достигнуть такого уровня, когда стирается грань между стимулами и мотивами и, соответственно, система стимулирования равна системе мотивации - это на некоторых малых предприятиях, где человек «больше открыт» по своей мотивации (антимотивации) и руководство заинтересовано в повышении эффективности деятельности, удается добиться такого равенства

Таким образом, мы можем сделать вывод о необходимости формирования в организации системы стимулирования труда, основанной на знаниях о мотивации персонала.

Параметры и совокупность методов мотивации имеют большой спектр и ориентирована в основном на следующие методы: 1) методы экономической мотивации (зарплата, премия, льготы, проценты, пакет акций, доплата); 2) методы социальной мотивации (общественное признание, благодарность, восхищение, обожествление, презрение); 3) методы психологической мотивации (ощущение собственной значимости, безразличие, ущербность, ненужность); 4) методы властной мотивации (повышение в должности, предоставление дополнительных полномочий); 5) социально-психологические методы, к которым относятся: повышение социальной активности, обмен опытом, критика, самокритика, коллективный договор, соглашения, наставничество, внушение, личный пример руководителя, создание ориентирующих условий, методы управления индивидуально-личностным поведением сотрудников, деловая, управленческая и профессиональная этика; 6) методы моральной мотивации (личное или публичное признание, похвала и критика); 7) метод, основанный на информировании об экономическом положении организации; 8) метод, основанный на создании желательных ситуаций; 9) метод, основанный на участии в принятии решений; 10) метод, основанный на установлении дистанций с подчиненными.

Методы мотивации труда аналогичны методам, используемым в управлении персоналом вообще. Среди них есть широко применяемые в управлении объектами: административные, экономические, социальные.

В настоящее время существует разные подходы к определению и классификации факторов, влияющих на стимулирование труда персонала.

Во второй главе представлена структура и организация деятельности ООО «Медиа-Центр». Проведен анализ динамики структуры персонала путем анкетирования и тестирования по степени удовлетворенности работы персонала в ООО «Медиа-Центр».

На сегодняшний день «Медиа-Центр» – активно развивающаяся Компания, цель которой предоставление первоклассного сервиса в системе Интернет продаж. «Медиа-Центр» сегодня – коллектив профессионалов, наце-

ленных на успех. Специалисты контактного центра круглосуточно оформляют заказы и отвечают на вопросы клиентов.

ООО «Медиа-Центр» входит в группу компании «LEOMAX», лидирующую по России в области дистанционной торговли. Запустив первый телеканал «Телевизионная Торговая сеть» в декабре 2009 г., ГК «LEOMAX» постоянно развивается, добавляя все новые активы и расширяя сферу своих профессиональных интересов.

Основной идеей создания бизнеса было стремление предложить российскому покупателю современные нужные товары, приспособления для дома, приборы и аксессуары для кухни, товары для здоровья, модную одежду и прочее. Эти товары просто необходимы, но и практически недоступны в небольших и отдаленных точках России, не охваченных традиционными формами торговли.

Важнейшим структурным подразделением «Медиа-Центр» является департамент обслуживания клиентов. Целью работы руководителя Департамента обслуживания клиентов является обеспечение высокого уровня удовлетворенности клиентов и выполнение целевых показателей.

В подчинении у руководителя Департамента обслуживания клиентов (ДОК) находятся 4 руководителя отделов: обработки входящих вызовов, телемаркетинга, сопровождения клиентского обслуживания, кредитования, а также координатор - менеджер по проектам.

Целью работы руководителя отдела является руководство сотрудниками отдела, разработка оптимальных бизнес-процессов, эффективного обслуживания и продвижения товаров клиентам компании с целью повышения уровня лояльности клиентов и качества предоставляемых услуг на базе Департамента, а также увеличения выручки компании.

В подчинении у руководителя отдела находится главный специалист.

Целью должности главного специалиста является руководство сотрудниками своей группы, обеспечение и контроль достижения сотрудниками группы ключевых показателей качества работы, с целью увеличения выручки

компании и качественного и бесконфликтного обслуживания клиентов компании.

В подчинении у главного специалиста группы находятся старший специалист и специалист.

Целью работы старшего специалиста является продвижение (осуществление продажи) продукции компании клиентам, при этом следуя внутренним стандартам отдела, с целью увеличения выручки компании.

Целью работы специалиста является продвижение (осуществление продажи) продукции компании клиентам, при этом следуя внутренним стандартам отдела, с целью увеличения выручки компании.

Структура представляет собой линейно-штабной тип организации. Это очень удобно, так как головной офис в городе Москва, имеет основные подразделения для эффективного управления всей компанией и также офисами в городах Саратов и Пенза. В офисе Саратова именуемый дальнейшим (колл-центр) активно и непрерывно взаимодействуют основные службы такие как: отдел персонала и бухгалтерия, отдел обучения и маркетинговой аналитики, отдел рекламы и Интернет проектов, отдел претензионно-исковой обработки, отдел верстки и дизайна, служба АХО, отдел службы безопасности.

Департамент обслуживания клиентов напрямую работает с генеральным и операционным директором. Департамент обслуживания клиентов возглавляет руководитель колл-центра. Он руководит (и контролирует): отделом обработки входящих вызовов, отделом телемаркетинга, отделом кредитования, отделом сопровождения клиентского обслуживания.

Каждый из этих четырех отделов имеет одного руководителя и главного специалиста, который руководит группой сотрудников колл-центра 20-30 чел, в каждой группе имеется руководитель группы, а сотрудники уже далее имеют должность специалиста, либо главного специалиста (если имеют опыт работы и соответствующую квалификацию.)

Особенности режима работы, времени отдыха, прав и обязанностей работников центра заключены в правилах внутреннего распорядка дня.

В контакт- центре установлены сменный график работы сотрудников.

Продвижение и карьерный рост в ООО «Медиа-центр» осуществляется в соответствии с карьерным ростом операторов 1,2,3,4 грейда в зависимости от успешного прохождения аттестации, и необходимых тренингов по работе.

ООО «Медиа-центр» стремится сделать все возможное для эффективной работы специалистов, их заинтересованности в работе, повышению уровня продаж, что на сегодняшний день немаловажно.

В процессе написания выпускной квалификационной работы был проведен анализ качественного состава сотрудников и степени их удовлетворенности в работе ООО «Медиа-Центр». Данный анализ показал нам, что количество сотрудников постоянно растет, несмотря на большую текучесть кадров. За 3 года штат сотрудников увеличился более чем в два раза за 2014-2016 г с 195 чел до 435 человек.

Это говорит о том что, сотрудников устраивает действующая система премирования оплаты труда, социальная политика, отношения в коллективе и с руководством, то есть они дорожат своим рабочим местом, у них есть желание работать в ООО «Медиа-Центр» что положительно характеризует систему стимулирования.

Был также проведен анализ качественного состава сотрудников: 75% числа сотрудников составили молодые специалисты. Это положительный результат, так как молодежь более энергична и вероятность повышения производительности и повышения оборота компании увеличивается. Кроме этого востребованы и специалисты возраста от 40-60 лет в 2016 году это 95 человек от общего числа сотрудников. На сегодняшний день в возрасте от 40-60 лет очень сложно найти работу, а в ООО «Медиа-Центр» нет абсолютно никаких ограничений по возрасту, главное это желание работать и зарабатывать.

Качественный состав сотрудников показал что выпускники учебных заведений заинтересованы в работе в ООО «Медиа-Центр» и доля их увеличилась в штате в 2015 г – на 31%, в 2016 на 10%. Это свидетельствует что основной костяк сотрудников имеют не только средне специальное образование, но и в том числе высшее.

Полученные данные позволяют сделать положительный прогноз относительно развития ООО «Медиа-Центр», что положительно характеризует систему стимулирования в целом.

Анализ текучести кадров показывает, что основными причинами увольнения по инициативе работников в 2015 году назывались (в порядке убывания значимости):

- неудовлетворенность заработной платой - 29,0%
- нарушения трудовой дисциплины – 15,2%
- перемена места жительства – 15,2%
- неудовлетворенность условиями труда – 13,9%
- нашли работу по специальности – 9,4%
- конфликт с руководством – 6,8%
- отсутствие перспективного карьерного роста – 3,6% опрошенных
- по состоянию здоровья – 2,9%

Таким образом, проанализировав показатель качественного состава ООО «Медиа-Центр» по стажу, по возрасту, и по образованию за анализируемый период с 2014 по 2016 г., сделаем следующий вывод: средний возраст сотрудников 35 лет. Высшее или специальное образование имеют 50% сотрудников, среднее полное или начальное-профессиональное образование имеют 45% сотрудников. Каждый 10 сотрудник работает более 2 лет. Характерна большая текучесть кадрового состава.

В третьей главе описаны основные направления совершенствования системы мотивации: возможные методы и дополнительные возможности.

Мотивация сотрудников должна быть пересмотрена и основана на разработанной системе окладов и бонусной части, необходимо повышение

заработной платы до 25-30 тыс что остановит огромную большую текучесть кадров и специалисты будут дорожить своим местом а не начинать искать другую работу в поисках лучшей жизни.

Создание таких стимулов для сотрудников необходимо для того, чтобы заставить специалиста работать на благо фирмы, стараясь при любой возможности перевыполнить план. Как пример, двойная норма выработки принесет работнику, занятому в отделе продаж, вместо предполагаемых 30 все 48 тыс. Кроме этого активно используется система стимулирующего воздействия сотрудников ООО «Медиа-Центр»

Выражается система стимулирования в виде: вознаграждения за выполнение большего объема работы, плана продаж, качества обслуживания и т.д.; сотрудник заинтересован получить дополнительные деньги; организация соответственно заинтересована в наращивании клиентской базы, повышения сервиса, увеличения объема продаж; ступенчатая форма карьерного роста (каждый выбирает уровень производительности, которому соответствует уровню оплаты труда) исключает какие-либо краткосрочные варианты в оплате, стимулирует значительный рост производственных показателей.

Таким образом, возможно создание и реализация методики совершенствования системы мотивации сотрудников различных категорий ООО «Медиа – Центр». Научно обоснованный подход позволит создать сбалансированную совокупность принципов мотивации, осуществление которых приносит как материальное, так и моральное удовлетворение работникам, тем самым стабилизируя коллектив.

Заключение. На основе анализа системы мотивации сотрудников ООО «Медиа-центр» удалось выявить, что в организации:

- имеется общая целостность, нацеленность на результат, которая приводит к определенному результату;
- оценивается вся важность предлагаемой работы и методик что заслуживает быть выполненной в финансовом эквиваленте;

- даётся каждому сотруднику возможность принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. на внутреннем сайте есть определенная кнопка твоя идея, которая голосуется всеми сотрудниками и руководством, и вскоре вносится в технику работы, так как признана всецело необходимой.;

- обеспечение обратной связи Главных специалистов группы с операторами 1,2,3 грейда, постоянная оценка и контроль в зависимости от эффективности его труда;

Основными недостатками системы стимулирования труда в ООО «Медиа-Центр» являются:

- несоответствие интенсивности труда заработной плате, то есть за ту же зарплату можно найти более легкую работу и с более удобным графиком;

- размер заработной платы меньше, чем в других организациях г. Саратова;

- возможность карьерного роста сотрудников также невелика, в основном удается «дорости» лишь до специалиста 2 категории, так как надо пройти не меньше 5 тренингов, в течение 3 месяцев не снижать основные показатели по выполнению плана продаж, качества обслуживания клиентов, трудовой дисциплины;

- недостаточно проводится психологических работ, бесед с сотрудниками именно в плане психологической адаптации, преодоления конфликтов.

Серьезным недостатком описанных выше схем вознаграждения является то, что очень скоро дополнительные выплаты воспринимаются как обычная зарплата. Как только это происходит, первоначальная ее цель - обеспечение мотивации и стимулирование сотрудников - сводится на нет.

Таким образом, система мотивации персонала ООО «Медиа-Центр» содержит элементы как собственно мотивации, так и демотивации. Преимущественно применяется материальный тип стимулирования персонала. В данной работе предложена методика совершенствования системы мотивации сотрудников для достижения материальной и моральной удовлетворенности сотрудников и стабилизации коллектива.