

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность вопросов мотивации персонала современного предприятия приобретает особое значение в условиях современной экономики.

В нашей стране понятие стимулирование труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства.

Исследование развития теоретических представлений о содержании и регулировании стимулированных процессов в сфере труда позволяет определить, что по мере социально-экономического развития общества менялось направление вектора мотивационных воздействий. От первоначальной ориентации строго на повышение производительности труда, т. е. стимулирования физической активности, мотивация постепенно стала ориентироваться на повышение качества труда и стимулирование творческой активности, инициативы и закрепления работников на предприятии.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. Считается, что действие человека определяется его потребностями. С другой стороны, приходится исходить из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

Разрешить проблему в современной России пытаются на основе превращения каждого работника в собственника своей рабочей силы с помощью совершенствования системы оплаты труда. Это не только не противоречит процессу формирования социально ориентированной рыночной экономики, но и является одним из ее основных элементов.

На основании всего вышесказанного тема данной курсовой работы является актуальной и социально значимой.

В отечественной экономической литературе, литературе по менеджменту и экономике труда содержится ряд работ по стимулированию персонала

предприятий. Наиболее полно вопросы стимулирования работников освещены в работах Волгина Н.А., Кокина Ю.П., Яковлева Р.А. и др., в разработках НИИ труда.

Целью данной курсовой работы является совершенствование использования традиционных и нетрадиционных систем мотивации труда при управлении персоналом в ООО «Водолей».

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы мотивации труда персонала;
- проанализировать систему традиционного и нетрадиционного стимулирования и оплаты труда персонала в ООО «Водолей»;
- разработать рекомендации по оптимизации использования традиционной системы стимулирования и мероприятий по совершенствованию применения нетрадиционных подходов к стимулированию труда персонала.

Объект исследования – система стимулирования и оплаты труда персонала ООО «Водолей».

Предмет исследования – социально-экономические отношения, возникающие между работниками и руководством в процессе стимулирования труда персонала.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ МЕТОДОВ МОТИВАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Сущность мотивации**

Такие понятия как «стимул» и «мотив» не были взаимосвязаны до начала 50-х годов минувшего века. Как правило, понятие «стимулирование» использовалось в экономической сфере, а понятие «мотив» – в сфере психологии, и значение этих понятий было весьма схожим: «побуждение к действию». Сравнительно недавно речь пошла о диалектике взаимосвязи стимула и мотива.

На наш взгляд, наиболее верное значение слова «стимул» – побуждение к действию либо причина тех или иных действий человека, другими словами стимул – это любой внешний образ, объект, предмет, который человек проектирует на себя

и делает своей конечной целью[1].

На каждого человека в той или иной мере оказывается определённое влияние. Оно может быть вызвано различными духовными и культурными ценностями, материальными предметами, объектами естественной среды, принятыми в обществе символами, образцами поведения, знаками внимания, отличия. Другими словами, человек окружён стимулирующим полем, характеризующимся динамичностью. С развитием потребностей человека, работника, оно меняется.

Одним из элементов мотивации работника является стимулирование труда. Для овладения тем или иным стимулом необходима подходящая внутренняя установка, побуждение. Это побуждение, вызванное стимулом, называется мотивом (от лат. moveo – двигаю). Эффективность перехода стимула как внешнего побуждения человека к действию по овладению стимулом и показывает возможности стимуляционно-мотивационного механизма.

Тема мотивации людей к труду в России всегда обсуждалась отдельно от экономических и социально-психологических позиций[2]. Но впоследствии подход изменился и стал включать в себя мировой накопленный опыт в области мотивации.

Во многих странах существуют свои, отличные от других модели мотивации и стимулирования труда. Так, в Японии их основой служит иерархия рангов.

В США в основе этих моделей лежит обоснование стратегических и тактических целей компании, разработка на их основе целей подразделений и каждого сотрудника в частности, подбор инструментов для достижения поставленных целей, согласование индивидуальных, частных и общих целей.

За основу часто берутся поведенческие модели Маслоу, Альдерфера и Мак-Грегора. Данные модели иллюстрируют некоторые существующие черты в поведении людей. Однако перед большинством отечественных менеджеров стоит проблема перехода от простого понимания теории к определённым действенным управленческим решениям. В данном случае применяется теория мотивации.

Наиболее противоречивый, и вместе с тем значимый результат получен в ходе исследований, организованных Герцбергом с группой сотрудников. Они установили, пусть и на малой и неслучайной (две профессиональные категории) выборке, что оказывающие влияние на мотивацию факторы можно поделить на две группы.

Факторы этих групп не зависят друг от друга. «Гигиенические» факторы, или факторы неудовлетворённости и факторы мотивации, или факторы удовлетворённости могут быть совершенно разными и зависеть от конкретной ситуации, но их различное и независимое друг от друга влияние на действия человека остаётся неизменным[3].

Другие авторы, такие как Э.Шейн, Э.Майо (участник Хоторнской группы) и другие, в своих работах рассматривают более практический аспект мотивации – что предпринять в отношении данных конкретных людей в данной конкретной ситуации.

В соответствии с рационально-экономической теорией ответ очевиден – увеличить оплату труда. Однако стоит принять во внимание наши национальные особенности, которые характеризуются тем, что человек тем меньше работает, чем больше зарабатывает.

Более практичной и соответствующей реальным условиям можно назвать теорию ожидания Врума, Портера и Лоулера. Теория ожидания показывает корреляцию отдачи работников от ожидаемого ими соответствия вознаграждения их усилий.

Согласно социальной модели, которая стала следствием некоторых из результатов Хоторнских исследований, одним из значимых мотивирующих факторов являются социальные взаимоотношения.

Однако в научном мире не все согласны с данным утверждением, было выполнено некоторое количество экспериментальных исследований, опровергающих данную модель, и на сегодняшний день это утверждение оспаривается.

Но вполне возможно, что для России, где продолжается БИ ЭЛЬ общей национальной идеи, общество разобщено в силу отказа от прошлых идеологических установок, социальная модель может оказаться весьма полезной и применимой. В частности, это актуально в условиях отсутствия в России гражданского общества.

В комплексной модели Шейна есть попытка объединить часть из вышперечисленных моделей, однако полученный результат стал неясным без дорогостоящих экспериментальных исследований, какой части этой модели отдать предпочтение[4]. Всё это привело к тому, что комплексная модель потеряла во многом свою практическую ценность.

Нами предложено некоторое возможное применение идей Шейна и их последующее развитие. Практически все упомянутые теории, включая теорию Шейна, так или иначе пытаются решить одну и ту же проблему – мотивацию человека к тем или иным действиям.

Здесь стоит отметить очевидную связь между целеполаганием и мотивацией, потому как мотивировать «вообще» не представляется возможным, и действия, на выполнение которых мотивируется человек, всегда имеют цель, т.е. имеется цель и сформированная целью мотивация, которую различные теории рассматривают с различных сторон деятельности человека.

Разумно предположить, что со временем и в зависимости от изменения внешних условий и внутренних установок рамки практического применения данных моделей будут изменяться, вбирая в себя более широкую или же более узкую область такого понятия как «мотивация».

Так как эти процессы постоянно продолжаются, то можно сказать, что охватываемые различными теориями области, характеризующие мотивацию отдельного человека, между собой находятся в динамическом равновесии.

Мотивы трудовой деятельности некоторыми представителями отечественной школы подразделяются на три группы: мотивы выбора места работы, мотивы выбора профессии и мотивы трудовой деятельности.

Среди причин, побуждающих индивидуума трудиться, можно выделить побуждения общественного порядка, получение определённых материальных благ, потребность в самореализации, самовыражении.

В целом, мотивы деятельности человека можно разделить на эгоистические, направленные на благосостояние индивидуума, и альтруистические, направленные на благосостояние окружающих, в частности семьи, ближайшего окружения и общества в целом.

Сформировавшийся за многие столетия подход к мотивации известен нам как метод «кнута и пряника». Смысл этого подхода очень точно отражает социальную философию, господствовавшую на протяжении многих лет. Если можно заставить работать под угрозой наказания (метод кнута), то именно так и следует мотивировать человека. В случае же, если наказание невозможно, либо сопряжено с опасностью, следует поощрять человека (метод пряника). Также можно совмещать оба метода в средних ситуациях.

При анализе экономических систем обычно исходят из эгоистических мотивов (концепции «экономического человека»). Такой подход оправдан в большинстве практических ситуаций. Несмотря на это человеку присущи в той же мере альтруистические мотивы, как и эгоистические.

В течение многих веков сохранялись и получали развитие те людские общины, которые заботились о потомстве, пожилых, больных и немощных.

Один из известных социологов двадцатого века, П.Сорокин, уделил большое количество времени изучению альтруистических мотивов. Он организовал Исследовательский центр по созидательному альтруизму при Гарвардском университете в последние годы жизни.

Сорокин провёл фундаментальные исследования и обнаружил факторы и условия формирования альтруистических мотивов. Им были выделены три типа альтруистов:

1. «прирождённые альтруисты»;
2. «потрясённые или благоприобретённые» альтруисты, жизнь которых состоит из доальтруистического и альтруистического периодов;
3. промежуточный тип, в котором есть черты как «прирождённых», так и «благоприобретённых» альтруистов<sup>[5]</sup>.

До недавних пор недостаточно внимания уделялось вопросу соотношения эгоистических и альтруистических мотивов в хозяйственной деятельности. Сейчас положение дел меняется.

Если говорить об эгоистических мотивах, то можно выделить две группы по ориентации на процесс работы и результат работы. В первом случае содержание работы, условия труда, взаимоотношения между сотрудниками и возможности проявления и развития способностей человека определяют мотивы.

Во втором случае могут быть три основных мотива: свободное время, значимость работы и материальное вознаграждение. Последнее может иметь различные формы, в частности денежные доходы. Также сюда можно отнести уверенность в обеспеченности работой, социальная защищённость, возможность иметь дефицитные блага и т.д.

По результатам социологических исследований, мотивационная структура существенно зависит от уровня благосостояния, традиций, возраста и других

факторов.

Граждане России ставят на первое место семью, работу же рассматривают как вторую по важности жизненную сферу, но при этом более важную, чем друзья и хобби. Своеобразие России состоит в том, что разрыв между субъективной важностью работы и семьи очень явный и является одним из самых больших в мире.

Большинство россиян рассматривают труд как деятельность, основная цель которой состоит в удовлетворении потребительских нужд работника и его семьи.

В целом человеческая деятельность направлена на достижение следующих основных целей:

- материальные блага;
- слава и власть;
- творчество и знания;
- духовное совершенствование.

Целевая ориентация индивидуальна. Она может изменяться по периодам жизни человека и под влиянием внешних факторов.

Стоит помнить, что отношение к трудовой деятельности в СССР в корне отличалось от американского и японского [6]. Годами формировались особые трудовые отношения, не было рынка производителя, обусловившего бы переход к рынку потребителя, в соответствии с общей тенденцией в мире.

Советские производители туалетной бумаги выпускали продукцию согласно плану, а их товар пропадал с магазинных полок на полгода. Это уже не рынок производителей, которые ничего никому не диктовали.

Американцы, у которых в большинстве случаев мы учимся в вопросах менеджмента, давно по-другому смотрят на принципы наёмного труда и трудовые отношения. В отличие от США, мы ещё не знаем о неэффективности наёмного труда.

В мировой практике уже осуществлены различные программы, превращающие наёмных работников в партнёров хозяев предприятий или же собственников. К примеру, в конце 80-х годов в программе «ESOP» (Employee Stock Ownership Plan – система участия работников в собственности) в США участвовали 10 тысяч компаний и 11 миллионов человек.

Многие предприниматели по всему миру стараются сделать партнёрами своих работников, доходы которых формируются и за счёт капитала организации, и за счёт их собственного труда. Данную инициативу можно назвать приватизацией, причём самой результативной.

Каждый работник должен быть нацелен на конечный результат и заинтересован в успехе ведения бизнеса, должен ощущать это на своём заработке, принимая участие в распределении прибыли, чувствуя себя частью коллектива, управляющим деятельностью своей компании.

Установка общих целей легче в том случае, если все собственники имеют общий интерес – повысить производительность.

Во всех странах в разное время имели место низкий уровень моральной мотивации и наёмный труд. Сейчас многие осознали, что росту производительности мешают принципы наёмного труда. Сегодня всем известно, что конкурентоспособность организации снижается при отсутствии мотивации.

Зарплата ценна для наёмного работника потому, что это было основной причиной его устройства на работу. Он рассматривает свою зарплату как основной критерий своей трудовой деятельности. По результатам социологических исследований, российская промышленность сегодня состоит из наёмных работников.

Согласно одному из опросов, на вопрос, что им более всего необходимо для личного счастья, 50,3% ответили – деньги. Успешная карьера стала вторым по популярности ответом – 12,5%. Третье место – любовь с 11,1%. Отсюда мы можем сделать вывод, что тех, кто желает денег, в 4 раза больше чем тех, кто считает залогом личного счастья карьеру.

Наёмного работника можно сравнить с призывником – оба являются «пушеным мясом» и ограничены в возможностях стать профессионалами, получая низкую заработную плату и часто выполняя при этом бесполезную работу. Маленькая заработная плата – следствие низкой производительности. Значительное повышение заработной платы становится возможным только при совершенствовании организации труда, о чём часто упоминают иностранные консультанты.

На сегодняшний день встретить коллектив, состоящий только из наёмных работников, удаётся всё реже. Для подобного коллектива очень сложно подобрать цель: он будет искать её самостоятельно, зачастую не в том месте. Наёмные

работники делают свою организацию неконкурентоспособной.

Таким образом, требуется определить особенности формирования системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации в современных условиях.

## **Теории мотивации**

Мотивация является неотъемлемым элементом человеческой деятельности. В первую очередь она отражает отношение человека к своей работе, его заинтересованность в результате и получении за него не только морального удовлетворения, самовыражения, накопления опыта, но и материального вознаграждения.

В современной практике мотивация имеет свои иерархические факторы.

Существует мотивация на уровне топ-менеджмента и непосредственно контактного процесса управления. Методы таких мотиваций будут различны, в первую очередь в масштабах управления, а также масштабах деятельности менеджера.

На уровне топ-менеджмента производят мотивацию отдельные коллективы, группы, во втором случае каждый человек должен рассматриваться отдельно. Зачастую на первом уровне создание такой системы мотивации технически невозможно, хотя и здесь очень часто прибегают к созданию индивидуальной системы мотивации.

В ходе своего развития мотивационные теории проходили четыре основных стадии. При первоначальных методах управления экономическими процессами применялся общеизвестный и наиболее популярный побуждающий к эффективным действиям метод «кнута и пряника», т.е. совокупность методов, существенно поощряющих за качественно выполненную работу и методов наказания за выполненные ошибки в ходе ее выполнения, или не выполнения вообще, при этом данные санкции распространяются на всех работников, не зависимо от индивидуальных их особенностей.

В начале XX в. Э. Мэйо внедряет в мотивационные процессы методы психологии, в том числе и основанные на положениях фрейдизма, которые начинают широко использоваться на практике[7].

Следующим этапом развития теорий мотивации признаются научные разработки А. Маслоу, Д. МакКлелландом и Ф. Герцбергом, сделанные в 1940 – 1950-х гг. Они положили начало формированию содержательных теорий мотивации, основные идеи которых составляли потребности, побуждающие людей направлять свой профессиональный потенциал на достижение целей организации и никак иначе[8].

Четвертый этап эволюции теории мотивации, признающийся современным, начал формироваться с 1960-х гг. Здесь основой послужили разработки, проведенные М. Врумом, Д. МакГрегором, П. Гудмэном, А. Портером и Э. Лоулером, названные процессуальными теориями мотивации, опирающимися не только на потребности, но и на восприятие людей возможностей, методов и способов их удовлетворения[9].

Содержательные теории мотивации наиболее часто применяются на практике построения мотивации в системах современного управления. Приоритетными здесь будут являться иерархическая теория А. Маслоу, теория мотивации Д. МакКлелланда, а также двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга и К. Альдельфера.

Иерархическая теория мотивации А. Маслоу была создана автором в 1940-х гг. В основе данной теории лежит классификация основных потребностей человека, приведенной в то же время Г. Мурреем. Маслоу трансформировал ее в пирамиду потребностей любого индивидуума, которая отталкивается от его необходимых потребностей к существованию и доходит до более индивидуальных потребностей достижения успехов в своей деятельности. В общем виде эту иерархию можно представить следующим образом:

1. Физиологические потребности (потребности в пище, одежде, воде, сне и т.д.);
2. Потребность в безопасности от природных катаклизмов, проявлении природных условий в различных ее формах;
3. Аффилиативные потребности;
4. Потребности в уважении со стороны общества и самоуважении;
5. Потребности в самоутверждении, самовыражении, т.е. в применении своего профессионально – творческого потенциала в процессах деятельности[10].

Теория характеризуется следующими условиями ее функционирования: удовлетворение высших потребностей не выполняется, если человек не удовлетворил свои первоначальные, низшие потребности; индивидуальное значение и необходимость удовлетворения каждой группы потребностей для каждого человека; по своей природе большинство индивидуумов останавливаются

на одной группе потребностей, что не связано с их интеллектуальными возможностями и личностными особенностями; удовлетворение приоритетной группы потребностей для человека становится главной целью всей деятельности; группа потребностей, приоритетная из всех остальных, которая часто определяется исходя из сложившихся ситуаций, определяют цель всей деятельности человека; наивысшую потребность, заключающуюся в самовыражении способны удовлетворить лишь 5 – 7 % людей; женщины, в отличие от мужчин чаще останавливаются на первых двух группах потребностей, которые относятся к первичным, начиная с третьей группы, исходя из трактовки Г. Мюррея, начинаются вторичные потребности человека[11].

Следующая по значимости, с точки зрения исследований влияния потребностей на работоспособности персонала, была признана теория мотивации Д. МакКлелланда, окончательно сформированная в 1950-х гг.

Основной ее особенностью является наличие трех групп потребностей, которые человек склонен удовлетворять одновременно. К ним относятся потребности в успехе, власти, аффилиации, т. е. создании дружеских теплых отношений с коллегами внутри коллектива[12].

Сущность теории можно охарактеризовать следующими положениями:

- любой человек всегда ориентирован на удовлетворение хотя бы одной группы потребностей, при этом он не оставляет без внимания второстепенные, для него, другие потребности;
- приоритетные потребности обычно не меняются на протяжении всей жизни человека и их легко можно определить с помощью существующих методов психодиагностики личности;
- люди с высокой потребностью в аффилиации, обычно не могут работать самостоятельно и, как правило, не занимают руководящие должности, или не справляются с ними, но они эффективно налаживают коммуникативные связи и имеют большое значение при принятии коллективных управленческих решений;
- лица с приоритетной потребностью власти плохо выполняют работу с большой степенью риска и не справляются с управлением большими коллективами, но эффективно управляют малыми группами работников и умеют выступать на публике. Они, обычно, мотивируются уравнительной системой оплаты труда.
- выполнять монотонную работу и ориентироваться на долгосрочные цели не способны работники, имеющими главной целью своей деятельности-

удовлетворение потребности в успехе. Они, напротив, успешно работают в условиях большого риска, способны управлять большими коллективами и хорошо мотивируются при наличии множества вариантов и объемов вознаграждений[13].

На практике, данную теорию обычно используют при функциональном разделении труда, наличии профессиональной ориентации работников и для создания индивидуальных систем материального стимулирования труда.

К слабым сторонам теории относят упрощенную систему иерархии потребностей, отсутствие общеизвестных и часто используемых процедур принятия решений в области мотивации и ориентации[14].

Следующая теория была создана в конце 1950-х гг. Ф. Герцбергом и получила название двухфакторной теории мотивации. Следуя этой теории, деятельность человека определяется исходя из гигиенических факторов, определяющих удовлетворенность или неудовлетворенность работой и мотиваторов, побуждающих интенсивность труда[15].

Сущность теории определяется следующими составляющими: к гигиеническим факторам относят: условия труда, уровень вознаграждения, степень прямого контроля управляющего за деятельностью коллектива, отношения работников друг с другом исходя из горизонтальных и вертикальных положений каждого; система мотиваторов допускает возможность достижения успеха деятельности, в том числе карьерного роста, положительной оценки труда со стороны окружающих, возможность повышения профессиональной квалификации.

Использование гигиенических факторов, в отличие от использования мотиваторов, создает доброжелательный климат внутри организации, снижает утечку кадров, но не приводит, на прямую, к повышению эффективности труда.

Основную сущность теории Альдерфера, ERG, сформулированную в 1960 - х гг. и базирующуюся на потребностях в существовании, коммуникации и профессиональном росте, можно изобразить схематически и показать, как в конкретный период жизнедеятельности человека могут быть активизированы несколько групп потребностей, последовательность которых чаще всего будет начинаться от потребностей в существовании, далее возникают потребности в общении и завершающим этапом потребности в росте.

Здесь же можно говорить о фрустрации, которую испытывает человек при неудовлетворении потребности в росте, при таком исходе индивид возвращается на стадии удовлетворения потребностей низшего порядка, которые уже удовлетворялись ранее.

Направления данной теории аналогичны положениям ранее рассмотренной теории А. Маслоу. Следующий вид мотивационных теорий, использующихся в современности – процессуальные теории. К ним относят теорию ожиданий В. Врума, теорию X – Y Д. МакГрегора, теорию справедливости П. Гудмэна и модель мотивации Портера – Лоулера[16].

Теория ожиданий была разработана в начале 1960-х гг. В. Врумом. Основная парадигма заключается в том, что жизнедеятельность человека определяется не столько его потребностями, сколько возможностями их удовлетворения[17]. Сущность данной теории заключается, в степени влияния мотивационной системы персонала на ее эффективность, которую можно вычислить по формуле 1:

$$E = V_m P_m + V_p P_p + V_g P_g + V_c P_c + V_s P_s \quad (1)$$

где  $V$  – валентность,  $m$ –денег,

$g$ –признания управляющего,

$c$ – авторитета в коллективе,

$s$ –сохранения рабочего места,

$P$  – вероятность влияния этих факторов на вознаграждения.

Валентность – это значение предпочтений отдельных результатов деятельности человека, зависящее от особенности личности и его проявления в конкретной ситуации.

Параметр  $P$  зависит от управленческой деятельности и им можно управлять, в отличие от валентности. Зная значения валентности можно максимизировать показатель эффективности, путем изменения отдельных элементов системы мотивации персонала. Нельзя не учитывать то обстоятельство, что валентность показатель нестабильный во времени и может резко изменяться в связи с определенными обстоятельствами, данное явление считается главной слабой стороной теории.

Одновременно с теорией М. Врума была создана теория X – Y Д. МакГрегора. Отличительной чертой данной теории считается возможность использования менеджером двух теорий мотивации, теорию X и, соответственно, теорию Y[18].

Теория X имеет положения, основанные на восприятии профессиональной деятельности так называемого среднего человека, таких как: средний человек эгоистичен по своей природе, безразличен к целям компании и коллектива, ищет возможность не перетруждаться и работать как можно меньше, любит быть под управлением, не принимает ответственности, не обращает внимания на инновации, руководить таким человеком эффективнее всего с помощью метода «кнута и пряника».

Теория Y трактуется на основании следующих положений: человек обычно пассивен не по своей природной принадлежности и психофизическим составляющим, а от неправильного руководства им. Необходимо не заставлять человека работать, а стараться создать такие условия работы, при которых цели работника совпадали бы с целями всей организации; одна из важнейших задач управляющего – приложить усилия для воспроизводства обстоятельств, при которых человек способен проявить и раскрыть свои скрытые способности[19].

Использование данной теории на практике обычно определяется в выборе: стиля управления, где теория X – направлена на авторитарный стиль, а теория Y – демократический, выбора между контролем за отдельными операциями деятельности и контроле конечных результатов, а также выборе организационной структуры компании – линейной или матричной. Слабой стороной теории является то обстоятельство, что она не дает конкретных рекомендаций выбора инструментов управления.

В начале 1970-х гг. была сформулирована впервые мотивационная теория справедливости П. Гудмэна. Ее основная идея заключается в том, что мотивация – это справедливость вознаграждений[20].

Теорию справедливости эффективно применяют на практике для установления «прозрачности, наглядности» в мотивации персонала, а также для ее применения в решениях конфликтных ситуаций в системе стимулирования.

Помимо теории справедливости в середине 1970-х гг. была сформулирована еще одна процессуальная теория, названная моделью Портера – Лоулера. Ее основная особенность заключается в попытках синтеза теории справедливости и теории ожиданий[21].

На практике такую теорию применяют для формирования функционала управляющего организации и для удержания высокой эффективности труда на протяжении длительного момента времени.

Перечисленные теории мотивации являются основой построения методов стимулирования персонала на практике. Не смотря на глубочайшие исследования этой сферы, у теорий существуют недостатки, к примеру: человеку присуща особенность скрывать свои потребности от окружающих его людей, тем более если это люди, не входящие в круг его доверия, поэтому сложно определить приоритетные потребности каждого работника, для составления индивидуальной системы мотивации, поэтому прежде чем организовывать индивидуальную систему мотивации предлагается разработать программу определения потребностей каждого сотрудника, такими программами могут быть анкетирование, или личное собеседование с психологом и только на основании полученных данных и профессионального заключения специалиста можно определить какая теория мотивации подходит под тот или иной коллектив.

## **Глава 2. Анализ методов мотивации ООО «Водолей» и разработка предложений по их совершенствованию**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия**

Компания ООО «Водолей», основана в 2004 году. Стратегическая цель компании - быть лучшей российской розничной торговой компанией, предлагающей товары для велоспорта и туризма.

В августе 2007 года с целью обновления имиджа компания провела ребрендинг. Новые магазины открываются под маркой «Водолей», постепенно обновляются и уже знакомые потребителям точки продаж.

На сегодняшний день в сеть «Водолей» входит 63 магазина в городах Московской, Калужской, Кемеровская, Тульской, Тамбовской, Липецкой, Воронежской, Курской, Белгородской, Рязанской, Брянской, Орловской, Самарской, Саратовской,

Новосибирской, Владимирской, Оренбургской, Челябинской, Амурской областях, в Алтайском и Красноярском краях, а также в республиках Татарстан, Удмуртия и Хакасия областях торговой площадью от 600 до 2500 кв.м. Для обслуживания всей ТС построен современный и функциональный распределительный центр (Рис. 2.1 (Приложение 2)).

«Водолей» – это больше, чем просто сеть магазинов товаров для спорта. Это динамично развивающаяся компания, ориентированная на широкую группу потребителей.

Организационная структура управления ООО «Водолей» в Санкт-Петербурге выглядит следующим образом (рис. 2.2).

Исполнительный директор предприятия

Торговый отдел

Бухгалтерия

Отдел закупок

Рис. 2.2. Организационная схема управления

Отдел

Отдел

Товаровед

Отдел

Транспортный отдел

Директор магазина

Склад № 1

Склад № 2

Склад № 3

Рис.2.2 Организационная структура управления ООО «Водолей»

За последние три года динамика товарооборота нашего предприятия имела следующий вид (Рис 2.3.):

Рис. 2.3. Динамика товарооборота отдела, в.т.р.

Основные показатели деятельности отдела за 2018 год по сравнению с базовым представлены в табл. 2.1.

Для того чтобы получить представление об основных индикаторных показателях деятельности отдела в 2018 году необходимо присчитать точку безубыточности и запас финансовой устойчивости.

Точка безубыточности находится как отношение постоянных издержек обращения к уровню валового дохода от реализации товаров равного минус уровень переменных издержек к товарообороту который в отчётном периоде составлял (данные о величине постоянных и переменных издержек предоставлены бухгалтерией магазина).

Таблица 2.1

Формирование результатов хозяйственной деятельности

Показатель	2017 год	2018 год	Прирост	Темп
			(+) или уменьшение (-)	роста, %
1	2	3	4	5
Розничный товарооборот, руб.	6850000	8052000	1202000	117,5
Валовой доход	2397500	3381840	984340	141,05
Уровень валового дохода	35	42	7	120

Издержки обращения:	1233000	1127280	-105720	91,4
сумма, руб.	18	14	-4	77,7
Уровень И.О.				
Прибыль от реализации, руб.	1164500	2254560	1090060	193,6
Рентабельность по реализации, % к товарообороту	17	28	11	164,7
Проценты к получению, руб.	-	-		
Проценты к уплате, руб.	-	-		
Доходы от участия в других организациях, руб.	-	-		
Прочие операционные доходы, руб.	18000	150000	132000	833
Прочие операционные расходы, руб.	10000	7000	-3000	70
Внереализационные доходы, руб.	31000	50000	19000	161,3
Внереализационные расходы, руб.	-	-		
Прибыль (убыток) до налогообложения	1203500	2312560	1109060	192,1
Налог на прибыль, обязательные платежи, руб.	361050	693768	602718	192,1

Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия после уплаты налога на прибыль, руб.	842450	1618792	776342	192,1
Чистая прибыль (убыток), руб.	842450	1618792	776342	191,1
Рентабельность по чистой прибыли, % к обороту	12,29	20,10	7,81	163,5

Для того чтобы получить представление об основных индикаторных показателях деятельности отдела в 2018 году необходимо присчитать точку безубыточности и запас финансовой устойчивости.

В настоящее время в ООО «Водолей» работает 80 человек, а в отделе «Велотовары» 8 человек

Женщин в ООО «Водолей» - 70 человек, что составляет 54 %, мужчин, соответственно, 10 человек (46 %). На рисунке 2.4 – изображена структура персонала по полу.



Рис.2.4 Половая структура персонала ООО «Водолей»

На рисунке 2.5 можно увидеть возрастную структуру персонала компании.

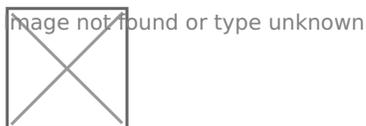


Рис. 2.5 Возрастная структура персонала

Важнейшей характеристикой состояния персонала предприятия является его динамика.

Показатели движения рабочей силы представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

## Анализ движения персонала ООО «Водолей»

п/п Показатели	2017г.	2018г.	Изменение,(+,-)
Среднесписочная численность работников, чел.	20	80	+60
Принято с начала года, чел.	50	70	+20
Выбыло за год, чел.	20	10	-10
В т. ч. по собственному желанию	20	10	- 10
Коэффициент приема, %	14,5	15,1	+ 0,6
Коэффициент увольнения, %	6,97	6,18	- 0,79
Коэффициент текучести, %	6,97	6,18	- 0,79

Смена кадров происходит в любой организации. Это нормальное явление для каждого живого коллектива, так как отсутствие движения - признак застоя. Принято считать, что естественная текучесть (3-5 % в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности. Показатель текучести ООО «Водолей» говорит о некоторой неустойчивости трудового коллектива.

## **2.2 Проведение исследования методов мотивации и стимулирования в системе менеджмента**

В компании реализуются различные стимулирующие воздействия на сотрудников, которые носят как материальный, так и нематериальный характер.

Система материальной мотивации персонала, применяемая в ООО «Водолей», основана на повременно-премиальной оплате труда. В ООО «Водолей» установлен восьмичасовой рабочий день с часовым обеденным перерывом. Табели учета рабочего времени заполняются инспектором по кадрам и руководителями отделов. Они проставляют каждому работнику количество фактически отработанного времени.

В механизме поощрения работников существенное место занимают премии. Премирование работников за текущие результаты деятельности находится в прямой зависимости от результатов финансово-хозяйственной деятельности компании или ее структурного подразделения. По своей сути оно носит всеобщий характер, поскольку в случае получения положительных результатов выплачивается всем работникам.

В данном случае рост заработной платы обуславливают факторы, зависящие не от работника, а от компании в целом. В этих условиях значительная часть премий и других стимулирующих выплат выплачивается за выполнение работником своих трудовых обязанностей и носит более или менее гарантированный характер и лишь в незначительной части отражает различия в индивидуальных результатах труда. Данные по номинальной начисленной заработной плате работников ООО «Водолей» представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Показатели начисленной заработной платы по отделу «Велотовары»

№ п/п	Показатели	Изменение		Темп роста, %	
		2017г.	2018г.		абсолютное (+, -), руб.
	Годовой фонд оплаты труда, руб.	77350,5	89320,8	+11970,3	1130,5

ФЗП работников списочного состава, руб.	56850,5	67770,0	+10910,5	1160,2
ФЗП временных работников руб.	1150,19	1630,30	+480,1	1410,7
Количество работников списочного состава, чел.	2	8	+60	103,4
Количество работников, чел.	2	7	+50	103,6
Количество временных работников чел.	1	1	0	100

Из таблицы 2.3 видно, что в 2018 году по сравнению с 2017 г. годовой фонд оплаты труда увеличился на 11970,3 руб., причем ФЗП работников списочного состава увеличился на 10910,5 руб., ФЗП временных работников увеличился на 1410,7 руб.

При изменении условий оплаты труда в течение года сметные назначения по фонду заработной платы корректируются. Разница между фактическими выплатами по оплате труда и плановым фондом заработной платы представляет собой абсолютное отклонение, которое характеризует полноту использования выделенных из бюджета средств на оплату труда работников. Величина абсолютного отклонения заработной платы в ООО «Водолей» за 2017 и 2018 годы представлена ниже (табл.2.4 и 2.5).

Таблица 2.5

Показатели использования фонда заработной платы за 2017г.

Показатели	Величина фонда заработной платы
По плану, руб.	77350,50

Фактически, руб.	83690,90
------------------	----------

Абсолютное отклонение ( +, -) 6330,40

Выполнение плана, %	107,6
---------------------	-------

#### Таблица 2.5

Показатели использования фонда заработной платы за 2018г.

Показатели	Величина фонда заработной платы
------------	---------------------------------

По плану, руб.	89320,8
----------------	---------

Фактически, руб.	89810,2
------------------	---------

Абсолютное отклонение ( +, -) 480,4

Выполнение плана, %	100,6
---------------------	-------

В 2017 году абсолютное отклонение по ФЗП составило 6330,40 руб., план по ФЗП перевыполнен на 107,6 %.

В 2018 году абсолютное отклонение от ФЗП составило 480,4 руб., план по ФЗП перевыполнен на 100,6 %.

В 2017 году и в 2018 году отклонение по ФЗП вызвано выплатами премий за счет внебюджетных средств. В таблице 2.6 приведен анализ средней заработной платы по отделу.

#### Таблица 2.6

Показатели средней сдельной заработной платы по отделу «Велотовары»

Отдел	Средняя заработная плата 1 работника на 01.01.10г. тыс.руб.	Средняя заработная плата 1 работника на 01.01.11г. тыс. руб.	Изменение абсолютное, (+, -)	Средняя заработная плата 1 работника на 01.10.11г. тыс. руб.	Изменение на 01.10.11 с состоянием на 01.01.09 ( +, - )
Администрация	4032,00	5712,00	1680	6720,00	1008
Менеджеры по продажам, технические работники	3468,00	4913,00	1445	5780,00	867
Младший обслуживающий персонал	1332,00	1887,00	555	2220,00	333

Данные таблицы 2.6 показывают, что наибольшая средняя заработная плата в отделе администрации, у менеджеров и технического персонала, а наименьшая – у младшего обслуживающего персонала.

С целью стимулирования к успешному и добросовестному исполнению штатными работниками ООО «Водолей» своих должностных обязанностей, улучшения качества обслуживания населения, оперативного и грамотного решения производственных вопросов в учреждении принято Положение о материальном стимулировании работников. Настоящее положение устанавливает порядок и условия выплаты премий, надбавок, поощрительных выплат и материальной помощи работникам компании.

Кроме надбавки за интенсивность труда, премии по результатам работы сотрудникам могут устанавливаться поощрительные выплаты, бонусы от объема продаж. Работникам с ненормированным рабочим днем предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск в количестве 3 календарных дней. Дополнительный отпуск за ненормированный рабочий день по заявлению

сотрудника может быть заменен денежной компенсацией.

Основным сотрудникам в течение года может быть предоставлена материальная помощь. Основанием выплаты материальной помощи является заявление сотрудника. Предоставление материальной помощи производится в следующих случаях (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Случаи и размер выплаты материальной помощи

№ п/п	Случаи выплаты материальной помощи	Размер денежных выплат, руб.
1.	К юбилейным датам (женщинам на 50- ление, 55- ление, мужчинам - на 50- ление, 60 -ление	не более 1000 рублей
2.	К свадьбе работника	не более 1000 рублей
3.	На похороны близких членов семьи	не более 1000 рублей
4.	На дорогостоящее обследование	не более 1000 рублей
5.	На операцию	не более 1000 рублей.

Проведем анализ данных по количеству человек, получивших материальное вознаграждение (таблица 2.8).

Таблица 2.8

Анализ данных по количеству работников, получивших материальное денежное вознаграждение в 2017 г. и 2018 г.

№ п/п	Наименование материального денежного вознаграждения	2017 г., чел.	2018г., чел.	Абсолютное изменение, чел.	Темп роста, %
1.	Разовое денежное вознаграждение в честь 50, 55, 60- летия	5	2	- 3	62,5
2.	Материальная помощь в случае смерти членов семьи работника	1	2	+1	200

Из таблицы 2.8 видно, что в 2017 году уменьшилось количество человек, которым были выплачены разовые денежные вознаграждения в честь 50,55, 60 - летия на 3 человека, но увеличилось количество человек, которым были предоставлены материальная помощь по поводу смерти членов семьи на 1 человека.

Важнейшим элементом системы материального стимулирования персонала предприятия является организация заработной платы. Она основывается на следующих общих принципах[\[22\]](#):

а) оплата труда (включая все премиальные составляющие) осуществляется с учетом дифференциации труда в зависимости от сложности и ответственности выполняемой работы, уровня общих и специальных знаний работника, значимости его профессии (специальности), занимаемой им должности, степени самостоятельности и ответственности работника при выполнении поставленных задач;

б) за равный труд производится равная оплата.

Размер заработной платы работников предприятия определяется трудовым договором в зависимости от достижений запланированных производственных показателей и личного участия каждого работника в выполнении коллективных бизнес-планов предприятия. При этом размер месячной заработной платы без учета премиальных и иных поощрительных выплат любого, в том числе неквалифицированного, работника торгового предприятия, полностью отработавшего норму рабочего времени, в нормальных условиях труда не может быть ниже минимальной заработной платы, установленной в Российской Федерации.

При оплате труда работников ООО «Водолей» используется почасовая повременно-премиальная система оплаты труда, при которой работник сверх зарплаты (тарифа) за фактически отработанное время дополнительно получает и премию. Она связана с результативностью всего предприятия, а также с отсутствием нарушений со стороны работника.

Расчет заработной платы производится исходя из количества отработанных за месяц часов, умноженных на часовую тарифную ставку и процент премии.

Процент премии по предприятию ежемесячно произвольно устанавливается генеральным директором.

Премирование производится за выполнение основных технико-экономических показателей.

Работникам, вновь принятым, не проработавшим полный месяц, премия не начисляется, но руководителю подразделения предоставляется право разрешить начислить премию этим работникам за добросовестное отношение к работе и качественное выполнение должностных обязанностей, внесшим существенный вклад в работу подразделения.

Работникам, не проработавшим полный месяц в связи с увольнением, премия не начисляется, за исключением уволенных по следующим причинам:

- избрание на выборную должность, сокращение штатов, уход на пенсию;
- по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением (ст.81 п.3 а ТК РФ);
- окончание срока действия срочного договора, заключенного на время исполнения обязанностей отсутствующего работника;
- уход за ребенком, не достигшим 14 лет;

Начисление премии, в этих случаях производится за фактически отработанное время в данном учетном периоде.

Премия начисляется не в полном размере от установленной расчетной величины при невыполнении показателей премирования, а также производственных упущениях и нарушениях трудовой дисциплины:

- нарушение производственных и невыполнение должностных инструкций;

- нарушение установленного порядка работы, правил техники безопасности и охраны труда, пожарной безопасности, режима и спец. режима, правил внутриобъектового режима;
- аварии машин, механизмов и оборудования в результате нарушения правил эксплуатации;
- нарушение правил внутреннего распорядка;
- изготовление или реализация несоответствующей продукции, при наличии на продукцию обоснованных претензий.

## **2.3. Разработка предложений по стимулированию отдельных категорий работников**

Нередко руководители считают, что система оплаты труда (точнее, уровень заработной платы) — это и есть мотивация. Выяснив на рынке, сколько «стоит» тот или иной специалист, они требуют от эйчаров ориентироваться на этот уровень и поднимать/ опускать зарплату сотрудников синхронно с рыночными колебаниями стоимости рабочей силы. Но это реактивная политика. В различных компаниях от работников, занимающих должности с одинаковым названием, зачастую требуется разный объем работы, поэтому, ориентируясь на усредненные показатели, можно как переплатить, так и недоплатить ценному сотруднику.

Естественно, необходимо предлагать людям конкурентную заработную плату, но эти деньги должны не только компенсировать потраченные человеком усилия, но и стимулировать его к повышению результативности деятельности. Поэтому ориентироваться при разработке корпоративной политики в области оплаты труда только на внешний фактор, которым мы не можем управлять, — недальновидно.

Другая распространенная точка зрения: система мотивации — это премии. Типичный вариант: мы выделили столько-то процентов прибыли на поощрение, пусть начальники подразделений сами раздают (им виднее). В этом случае мы также создаем неуправляемую ситуацию, поскольку основным принципом распределения премии оказываются субъективные оценки руководителей (кто-то по справедливости делит, а кто-то и личные проблемы решает при этом).

Такой подход может быть успешным в небольших компаниях, где все живут как одна семья, руководствуются едиными целями, все на виду. Но он противопоказан крупным организациям с филиальными сетями. Волонтаризм в распределении поощрения не позволяет руководителям контролировать ситуацию, а самое главное, — использовать систему мотивации для стимулирования роста и развития компании.

Нередко также мы сталкиваемся со следующим убеждением руководства: у нас ввели KPI, значит, система мотивации выстроена. Дифференцированное стимулирование сотрудников в соответствии с выполнением ими ключевых показателей эффективности (KPI) — правильный подход, это хорошо, если наш руководитель начал такими категориями мыслить. Но KPI не всегда можно перевести в «цифры», часто это качественные, примерные показатели. Введение оценки по KPI — шаг в правильном направлении, но это всего лишь один из элементов системы мотивации.

И еще одно заблуждение, особенно характерное для топ-менеджеров промышленных предприятий (несмотря на социалистическое прошлое): непонимание важности социальных программ, всего, что объединяется в понятии «нематериальная мотивация». Подчас они предлагают простые (с их точки зрения) решения. Например, давайте не будем тратить на «социалку» лишнего — раз в год выдадим сотрудникам определенную сумму, и пусть делают с ней, что хотят: медицинскую страховку оформляют или тратят на другие нужды.

На самом деле, по сравнению с ФОТ, затраты на подобные мероприятия не так велики, чтобы от них отказываться. Но проблема тут не в экономии средств: эффективной будет только та система, в которой все элементы взаимосвязаны, социальные программы максимально индивидуализированы, учитывают потребности каждого отдельного человека (для кого-то представляет интерес медицинская страховка, а для кого-то — оплата обучения детей). Это очень важное направление, если реализовывать социальные программы продуманно и последовательно, не оставляя без внимания ни одну группу работников, они дадут хороший результат.

С нашей точки зрения, система мотивации включает в себя следующие элементы:

- постоянную часть оплаты труда;
- переменную часть оплаты труда;
- программы социальной поддержки и корпоративных гарантий;

- нематериальное вознаграждение.

Во всех компаниях есть отдельные элементы системы мотивации — в разных сочетаниях, но, как правило, они не решают всего комплекса задач, таких как привлечение лучших специалистов, достижение наивысших результатов деятельности, дифференцированное стимулирование работников, которые показывают стабильно высокие результаты труда, развитие (или изменение) корпоративной культуры. Но если мы говорим о системе мотивации, это значит, что все ее составные части должны быть взаимосвязаны и согласованы с ключевыми для развития компании параметрами: производительность и качество труда.

Выявление потребностей работников осуществляется с помощью мониторинга. Самый простой вид мониторинга – анкетирование.

На основании исследований система мотивации персонала ООО «Водолей» должна состоять из двух блоков: материальной мотивации (в части оплаты труда и дополнительных выплат) и нематериальной мотивации (в части организации труда и отношений с администрацией) (рис.2.6).

Система мотивации персонала ООО «Водолей»

Нематериальная мотивация

Материальная мотивация

Продвижение по службе

Признание и оценка заслуг

Повышение квалификации и переподготовка

Создание комфортных условий труда

Создание благоприятного психологического климата в коллективе

Создание условий для самореализации

Бонусная программа

Оплата транспортных расходов, командировок

Оплата расходов на связь

Компенсация на питание

Премии по итогам хозяйственной деятельности компании

Медицинское, социальное страхование, пенсионные отчисления

Субсидирование ипотека и банковских займов для работников

Рис. 2.6. Система мотивации персонала ООО "Водолей"

Таким образом, направления для разработки системы мотивации персонала ООО «Водолей» будут складываться из двух составляющих.

Сотрудники ООО «Водолей» - успешные позитивные люди, умело сочетающие свободу в сочетании с ответственностью, инновации и творчество, ценящие традиции партнерства с клиентами, поставщиками и коллегами. Поэтому, большой эффективностью по мотивированию сотрудников обладает корпоративная культура организации. В связи с этим, предлагается ряд принципов развития корпоративной культуры ООО «Водолей»:

- Работа напрямую с эмоциями сотрудников. Мероприятия не носят целей «сплотить, повысить мотивированность и др.», их проведение рассчитано на те или иные эмоции: гордость за компанию, чувство сопричастности, ощущение стабильности, узнавание рядом работающих людей, азарт, удовольствие и др. Планируя мероприятия, следует, прежде всего, планировать какие эмоции оно будет рождать, за счет каких составляющих их усилить. Ведь именно эмоциональный настрой компании за счет своей остроты, может оказывать сильнейшее воздействие не только на корпоративную культуру, но и на деятельность компании в целом, например, за счет сильной демотивированности сотрудников.

- Информационная наполненность. В условиях нестабильности и тревожности остро не хватает информации, что рождает домыслы и слухи, существенно искажающие реальность и провоцирующие новую волну роста тревожности. Задачами корпоративной коммуникации на данном этапе управления становятся: вовлечение работников в процесс коммуникации, формирование высокого уровня доверия к внутрикорпоративным каналам коммуникации, устойчивая трансляция работникам компании о целях, задачах, приоритетах компании, оперативное информирование о текущей ситуации в компании, оперативный сбор обратной связи по ключевым запросам в компании.

- Индивидуальное обращение. Работа с эмоциональным фоном предполагает максимальную индивидуализированность тех или иных действий. В компании с численностью более 50 сотрудников руководителю сложно знать каждого человека в лицо, но важно демонстрировать ценность каждого направления, каждого из подразделений. Стоит отметить, что по стандартам управляемости, которых сознательно или несознательно придерживаются все компании. В прямом подчинении у руководителя находится обычно 7 – 10 человек, иногда до 15 – 20, далее вводятся группы, отделы, внедряется институт замов. Так вот этим 7 – 15 и надо уделять внимание, отслеживать их настроения, обращаться напрямую, они же будут переносить данные стиль управления на своих подчиненных.

Для открытости и понятности системы мотивации для всех сотрудников, были разработаны положения о материальной и нематериальной мотивации.

Основные положения схемы построения материальной мотивации в ООО «Водолей» выглядят следующим образом.

Система оплаты труда и мотивации персонала ООО «Водолей» направлена на обеспечение стабильного гарантированного развития ее производственных и коммерческих подразделений. Цель системы оплаты труда состоит в определении доли и вклада каждого работника в результате работы подразделения и распределении в соответствии с этими критериями доходов подразделения.

Основу для выплаты заработной платы работникам подразделений составляет фонд оплаты труда, который включает следующие выплаты в денежной форме:

Заработная плата в денежной форме:

- заработная плата за выполненную работу;
- выплаты стимулирующего характера;
- выплаты компенсирующего характера, связанные с особым режимом работы и условиями труда;
- оплата за неотработанное время.

Система оплаты труда и мотивации персонала основана на следующих принципах:

- ориентация на достижение конечного результата;
- отказ от уравниловки в зарплате;
- нормативный метод планирования труда;
- поощрение за совмещение профессий;

- заработная плата сотрудника – служебная тайна;
- оценка труда производится непосредственно руководителем;
- дополнительная оплата за счет социальных благ и гарантий;
- дополнительная оплата за выслугу лет;
- штрафование за нанесение материального и морального ущерба.

Общий заработок штатного служащего (руководителя, специалиста) складывается из должностного оклада и премии по итогам работы за квартал. Заработная плата работников торгового департамента складывается из должностного оклада и вознаграждения за конечный результат деятельности, а для работников торгового зала установлена почасовая оплата труда.

Фиксированная часть заработной платы (должностной оклад) работников подразделений определяется на основании системы разрядов. Отнесение выполняемых работ к определенным тарифным разрядам (должностям) и присвоение работникам соответствующей квалификации осуществляется непосредственным руководителем в порядке, определяемом документами, регламентирующими отношения между работником и компанией. Присвоение работнику более высокого разряда и соответственно повышение заработной платы осуществляется по результатам периодических аттестаций.

Тарифные ставки (оклады) по разрядам дифференцируются по сложности выполняемых работ и оценке потенциала работника. Сумма вознаграждения за конечный результат определяется по результатам работы за месяц.

Мы считаем, что сбалансированной системе мотивации присущи следующие признаки: уровень оплаты труда в компании соответствует рыночному; оплата труда справедлива; критерии оценки результатов деятельности объективны; каждый сотрудник понимает, за что он получает зарплату и премию; механизмы расчета вознаграждения известны каждому сотруднику.

## **Заключение**

Успех компании во многом зависит от ее индивидуальности, умения выгодно представить свои ключевые компетенции, наличия персонала, желающего работать на благо своей компании. Всего этого можно добиться с помощью правильной, сильной, грамотно сформированной организационной культуры и

соответствующей ей системы мотивации персонала, которые в совокупности определяют положение дел в компании, ее конкурентоспособность, эффективность и экономический рост. Умелое сочетание этих двух сфер является мощным стратегическим инструментом, позволяющим ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу

Анализ результатов исследования системы мотивации привел к заключению, что сильными сторонами имеющейся системы мотивации ООО «Водолей» являются, в основном, материальные поощрения, условия труда и социальные связи. В то время как нематериальная мотивация является проблемной зоной, существенные мотиваторы не задействованы или слабо используются.

С нашей точки зрения, система мотивации включает в себя следующие элементы: постоянную часть оплаты труда; переменную часть оплаты труда; программы социальной поддержки и корпоративных гарантий; нематериальное вознаграждение.

Так как большинство сотрудников ООО «Водолей» напрямую связаны с прямыми продажами и продвижением товаров, то бонусная сетка должна быть гибкой, для наиболее полного использования потенциала сотрудников (табл.3.1).

На нашем предприятии должна получить широкое распространение практика использования штрафных санкций. Опросы персонала магазина свидетельствуют о низкой эффективности этого инструмента воздействия. Можно продумать варианты использования штрафов «со знаком плюс». В табл. 3.2. приведены два подхода к формированию трудового поведения применительно к работникам торгового зала магазинов и торговых отделов. Для того, чтобы повысить эффективность деятельности нашего руководства в данной сфере необходимо использовать следующие системы мотивации торгового персонала магазина

Таким образом, внедрение системы мотивации сотрудников, основанной на сбалансированном использовании материальных и нематериальных приемов мотивации, привело к повышению степени удовлетворенности сотрудников условиями труда, созданию психологически комфортных отношений между администрацией и работниками, повышению степени удовлетворенности вознаграждением за труд.

Использование гибкой системы премирования, нематериальных форм мотивирования способствовали повышению организационной культуры компании.

Использование современных интерактивных технологий для получения сведений об удовлетворенности условиями труда и оплаты, а также для общественного представления результатов труда и заслуг сотрудников способствовало повышению интереса к корпоративной культуре компании, появлению сплоченности, командного духа. Значит, разработанная система мотивации персонала прошла успешную апробацию и показала свою эффективность.

## Список литературы

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. 3-е изд. перераб. и доп./ А.Р. Алавердов. – М. Московский финансово-промышленный университет «Университет», 2018 г. – 680с.
2. Александрова Н.А, Васильцова Л.И, Фатеева Н.Б. Основы кадровой политики и кадрового планирования : учебное пособие. Екатеринбург : Уральское аграрное издательство,2014 – 228 с
3. Армстронг, Майкл Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / Майкл Армстронг , Тина Стивенс. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2017. – 512 с.
4. Боковня А.Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами. М. : ИНФРА- М, 2014. 144 с
5. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. – 2017. – №4. – С. 23-34.
6. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие В.Р. Веснин – М.: Проспект, 2015 – 96 с.
7. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методика. Практика / Е.Ветлужских. – 6-е изд. – М. Альпина Паблишер, 2017. – 149 с.
8. Винокуров В.А. Организация мотивационного процесса на предприятии// Центр экономики и маркетинга. – 2014. – № 1. – С. 142-151.
9. Виханский О.С. Менеджмент / О.С.Виханский, А.И.Наумов. – М., 2014. – 201 с.
10. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2018. – 333с.
11. Воеводина Н. Управление персоналом в России: на пути к достижению стратегических целей компании // Управление персоналом. 2015. № 14

12. Гага, В.А. Экономика и социология труда: (социально-трудовые отношения): Учебник [Текст] / В.А. Гага – Томск: Изд-во Томского государственного университета, 2014
13. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика). М. : Норма: ИНФРА-М, 2014. 352 с.
14. Горленко О.А. Управление персоналом: учебник для академического бакалавриата / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 249 с.
15. Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом: учеб. пособие. [Текст] / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков – Пенза: Академия Естествознания, 2014
16. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник [Электронный ресурс] / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с. – URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=230039> (дата обращения 07.09.2018).
17. Дементьева А.Г. Управление персоналом : учебник. М. : Магистр, 2014. 287 с.
18. Десслер, Г. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г. Десслер. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 801 с. – URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=219934> (дата обращения 07.09.2018).
19. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала/ Е.А. Добролюбов//Банковские технологии. – 2018.–№3
20. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2014. 378 с
21. Егоршин А.П., Мотивация трудовой деятельности. – М.: – Инфра- М, 2013
22. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учеб. пособие / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 378 с.
23. Зотков, В Мотивация имеет долгосрочный характер в отличие от наказания /В Зотков// Управление персоналом. – 2015– № 26.
24. Игры, в которые играют люди: сотрудники российских компаний не верят в геймификацию [Электронный ресурс] // [rb.ru](http://rb.ru) (дата обращения 07.09.2018).
25. Колесникова К. Как создать эффективную систему корпоративного обучения // Управление персоналом. 2014. № 17.
26. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего» : учебное пособие. М. : ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2014. 136 с
27. Коноваленко, В. А. Управление персоналом – креативный менеджмент: в помощь руководителю /В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко. — 2-е издание.

- М.: Дашков и К, 2013
28. Коротков Э. М., Менеджмент // учебник для бакалавров, 2-е изд., исправленное и дополненное. – М.: – Юрайт, 2015
  29. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента – М.: Дело, 2015
  30. Мерманн Э., Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. – Харьков.: – Изд-во ХГЦ, 2014
  31. Мескон, Майкл Х. Основы менеджмента, 3-у изд.: Пер. с англ. [Текст] / Майкл Х. Мескон, Альберт Майкл, Ф. Хедоури –М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2018.
  32. Минева О. К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник. М. : Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2018. 272 с
  33. Миронова М. Когда деньги не стимулируют // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 10
  34. Носкова, О. Г. Психология труда: Учеб. пособ. для вузов / О.Г. Носкова. — М.: Академия, 2013
  35. Пономарев И.П., Мотивация работой в организации. – М.: – Изд- во ЛКИ, 2017
  36. Самоукина Н.В. Управление персоналом: зарубежный опыт / Н.В. Самоукина. – СПб., 2013.
  37. Сорокин, П. Голод и идеология общества. Квинтэссенция [Текст] / П. Сорокин – М., 2013, с.231
  38. Тиньков, С.А. Корпоративная культура как фактор развития корпоративной социальной ответственности [Текст] / С.А. Тиньков, П.А. Шапорова // Проблемы, возможности, перспективы развития экономики, управления, торгового дела: Шестые Ходыревские чтения сб. материалов междунар. Научно-практической конф. Курск 4 декабря 2018 г. / под ред. В.Н. Ходыревской. – Курск, 2018 г
  39. Тиньков, С.А. Теоретические подходы к корпоративной культуре в России и за рубежом [Текст] / С.А. Тиньков, Е.В. Тинькова, А.Ю. Сосолопова, П.А. Шапорова // Научный Альманах Центрального Черноземья, Теоретический и научно-практический журнал. – 2018. – № 3
  40. Токарева Е.А., Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка. – СПб.: – Наука, 2013
  41. Травин В. В. Мотивационный менеджмент: модуль 3 / В. В. Травин, М. И. Магура, М.Б. Курбатова. — М.: Дело, 2015
  42. Управление персоналом. Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. М. : Проспект, 2015 – 48 с

43. Феблес, М. Теории мотивации в зарубежной и советской психологии. Автореф. дисс. [Текст] / М. Феблес – М., 2013
44. Buley N.V., Demchenko T.S., Makushkin S.A., Vinichenko M.V., Melnichuk A.V. Human resource management in the context of the global economic crisis. 2017 International Journal of Economics and Financial Issues. 2017. Vol 6, No 85
45. Kirillov A.V., Vinichenko M.V., Melnichuk A.V., Melnichuk Y.A., Vinogradova M.V. Improvement in the learning environment through gamification of the educational process. IEJME – MATHEMATICS EDUCATION, 2017, VOL. 11, NO. 7, 2071-2085

## Приложение 1

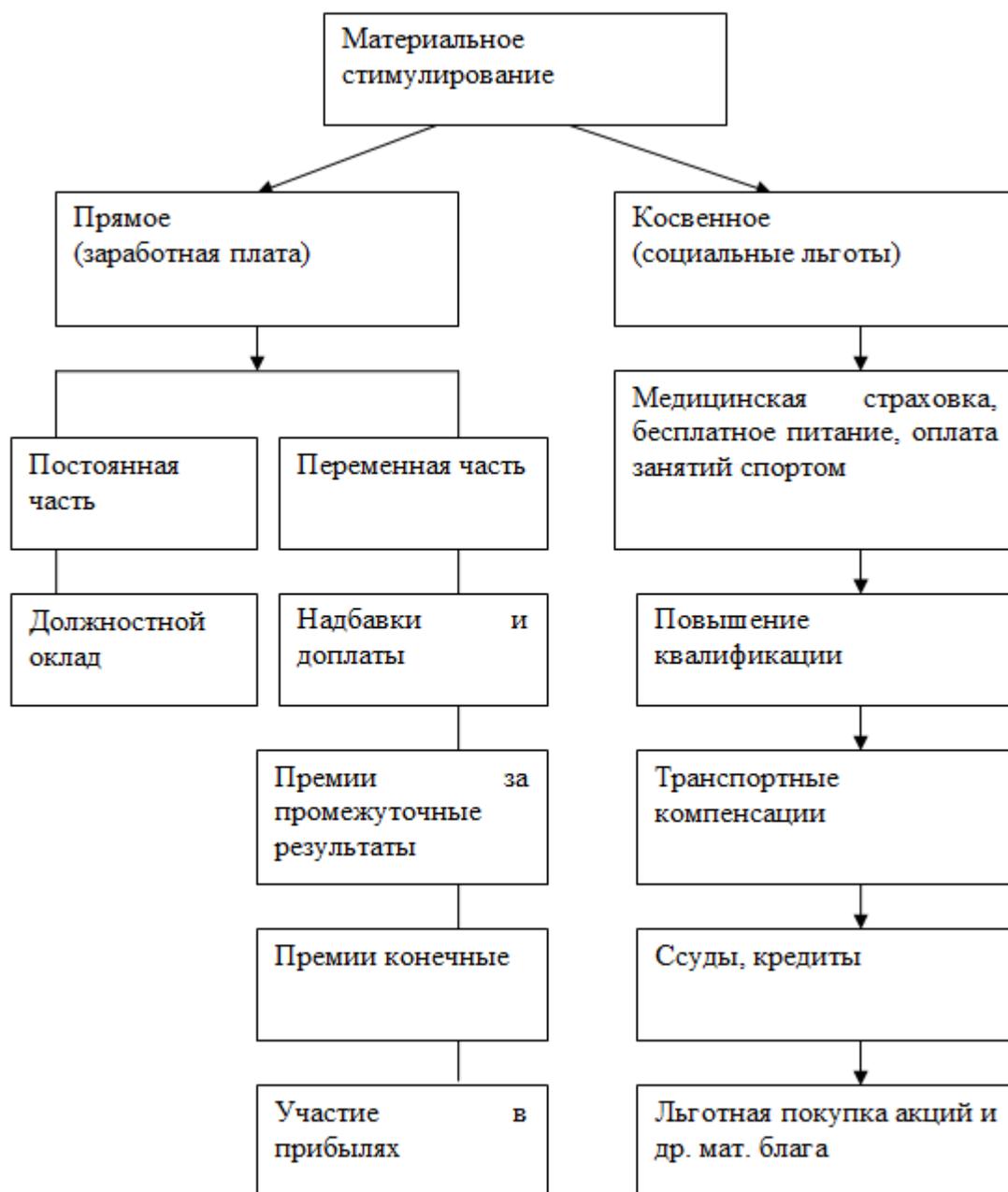


Рис. 1.1. Структура материального стимулирования

## Приложение 2

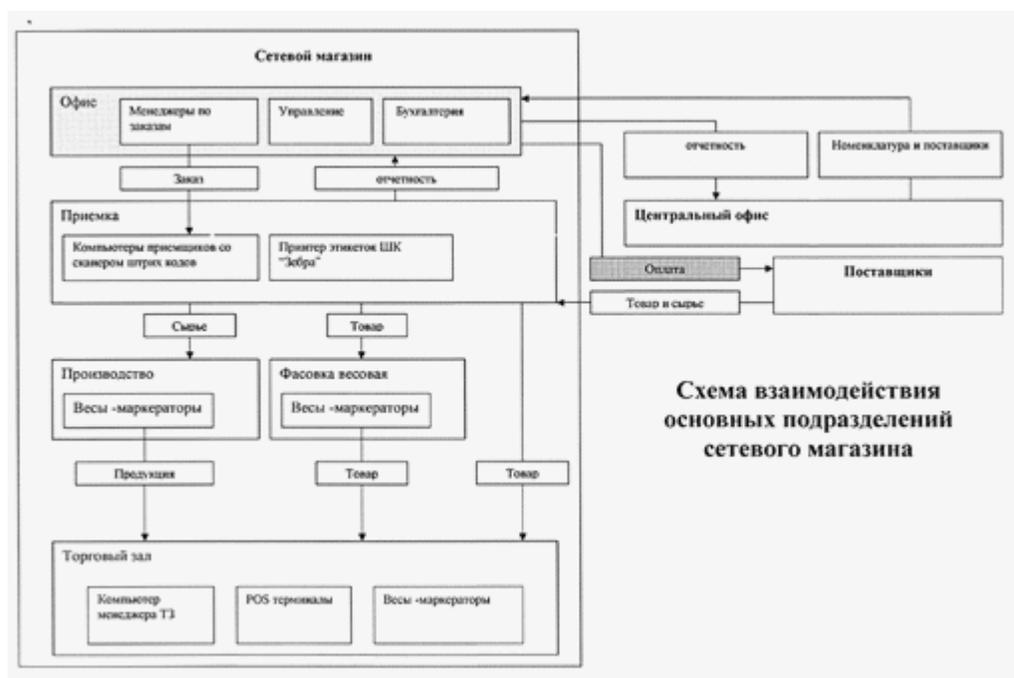


Рис.2.1. Схема взаимодействия основных подразделений сетевого магазина

1. Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом: учеб. пособие. [Текст] / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков – Пенза: Академия Естествознания, 2014 [↑](#)
2. Гага, В.А. Экономика и социология труда: (социально-трудовые отношения): Учебник [Текст] / В.А. Гага – Томск: Изд-во Томского госуниверситета, 2014 [↑](#)
3. Мескон, Майкл Х. Основы менеджмента, 3-у изд.: Пер. с англ. [Текст] / Майкл Х. Мескон, Альберт Майкл, Ф. Хедоури –М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2017. [↑](#)
4. Феблес, М. Теории мотивации в зарубежной и советской психологии. Автореф. дисс. [Текст] / М. Феблес – М., 2013 [↑](#)
5. Сорокин, П. Голод и идеология общества. Квинтэссенция [Текст] / П. Сорокин – М., 2013, с.231 [↑](#)

6. Тиньков, С.А. Теоретические подходы к корпоративной культуре в России и за рубежом [Текст] / С.А. Тиньков, Е.В. Тинькова, А.Ю. Сосолопова, П.А. Шапорова // Научный Альманах Центрального Черноземья, Теоретический и научно-практический журнал. – 2017. – № 3 [↑](#)
7. Коноваленко, В. А. Управление персоналом – креативный менеджмент: в помощь руководителю /В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко. — 2-е издание. — М.: Дашков и К, 2013 [↑](#)
8. Егоршин А.П., Мотивация трудовой деятельности. – М.: – Инфра- М, 2013 [↑](#)
9. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента – М.: Дело, 2015 [↑](#)
10. Коротков Э. М., Менеджмент // учебник для бакалавров, 2-е изд., исправленное и дополненное. – М.: – Юрайт, 2015 [↑](#)
11. Носкова, О. Г. Психология труда: Учеб. пособ. для вузов / О.Г. Носкова. — М.: Академия, 2013 [↑](#)
12. Kirillov A.V., Vinichenko M.V., Melnichuk A.V., Melnichuk Y.A., Vinogradova M.V. Improvement in the learning environment through gamification of the educational process. IEJME — MATHEMATICS EDUCATION, 2016, VOL. 11, NO. 7, 2071-2085 [↑](#)
13. Самоукина Н.В. Управление персоналом: зарубежный опыт / Н.В. Самоукина. – СПб., 2013 [↑](#)
14. Травин В. В. Мотивационный менеджмент: модуль 3 / В. В. Травин, М. И. Магура, М.Б. Курбатова. — М.: Дело, 2015 [↑](#)
15. Мерманн Э., Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. – Харьков.: – Изд-во ХГЦ, 2014 [↑](#)

16. Мерманн Э., Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. – Харьков.: – Изд-во ХГЦ, 2014 [↑](#)
17. Buley N.V., Demchenko T.S., Makushkin S.A., Vinichenko M.V., Melnichuk A.V. Human resource management in the context of the global economic crisis. 2016 International Journal of Economics and Financial Issues. 2016. Vol 6, No 85 [↑](#)
18. Пономарев И.П., Мотивация работой в организации. – М.: – Изд- во ЛКИ, 2016 [↑](#)
19. Самоукина Н.В. Управление персоналом: зарубежный опыт / Н.В. Самоукина. – СПб., 2013. [↑](#)
20. Пономарев И.П., Мотивация работой в организации. – М.: – Изд- во ЛКИ, 2016 [↑](#)
21. Токарева Е.А., Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка. – СПб.: – Наука, 2013 [↑](#)
22. Кравченко А.И. Трудовые организации: структура организации, поведения. – М.: ЮристЪ, 2011. – 114с. [↑](#)