

## **Содержание:**

# **Введение**

**Актуальность темы исследования.** Высокая мотивация персонала является основным условием всего успеха организации. Именно поэтому ни одна организация не может преуспеть без правильного настроения персонала на работу с высокой отдачей, а также без определенного уровня приверженности персонала, без заинтересованности сотрудников в конечных результатах и, наконец, без их стремления внести свой посильный вклад в достижение поставленных данной организацией целей.

Соответственно, поэтому интерес руководителей и исследователей, которые непосредственно занимаются управлением, достаточно высок к изучению причин, которые заставляют людей работать с полной отдачей сил в интересах своей организации. Несмотря на то, что производственные результаты и организационное поведение сотрудников определяется в основном их мотивацией на успех, значимость мотивации очень велика. Кроме того, в истории известны случаи, когда производственное преимущество достигалось вовсе не посредством передовой технологии, а как раз, наоборот - на основе результативно работающей системы мотивации - моральных и материальных стимулов.

**Целью курсовой работы** является исследование системы мотивации в современной организации и разработка мероприятий по их совершенствованию.

### **Задачи курсовой работы:**

- Изучить теоретические аспекты мотивации как функции управления;
- Проанализировать систему мотивации персонала в ООО «Максидом»;
- Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Максидом».

**Объектом исследования** является ООО «Максидом».

**Предмет исследования** – теоретические и методологические проблемы и практические вопросы, связанные с применением технологий мотивации в современной организации.

**Научно-теоретическая основа работы.** При выполнении работы использованы монографии и публикации, посвященные исследованию мотивации в России и за рубежом.

Методологическую основу исследования составляют труды ведущих отечественных и зарубежных ученых-экономистов, посвященных проблемам мотивации, такие как Шахова В.А., Гусарова М. С., Бойко Ю. И., Исмагилов, Н.С. и т.д. Сравнительный анализ теоретико- методологических подходов к проблеме мотивации позволил выявить общие проблемы и подходы к данному феномену зарубежных авторов, рассмотреть эволюцию понятия «мотивация». Для изучения законов и нормативных актов, касающихся сферы мотивации, применялся комплекс формально-правовых методов.

**Информационную базу исследования** представляют законодательные и нормативно-правовые акты РФ по вопросам трудовых отношений; данные информационной сети Интернет, публикации российских и зарубежных ученых, специальные публикации в периодической печати, а также эмпирические данные, собранные автором в организации ООО «Максидом».

**Практическая значимость исследования** заключается в возможности использования полученных результатов для совершенствования механизмов мотивации и стимулировании персонала организации, внедрение которых позволит повысить эффективность деятельности любой компании.

**Структура работы.** Работа включает введение, три главы, заключение, список литературы.

## **Глава 1. Теоретические аспекты мотивации как функции управления**

### **Понятие и структура мотивации**

Рассматривая проблему мотивации, необходимо отметить многозначность трактовок основных понятий этой области в трудах различных авторов. Многие авторы отождествляют понятия мотива и стимула, но, несмотря на их близость и соотносимость, в рамках рассмотрения данной темы представляется необходимым

различать данные категории и процессы мотивации и стимулирования, с которыми они связаны. Их сравнительная характеристика представлена в таблице 1.

Можно сказать, что мотивация является более широким понятием, включающим в себя в качестве средства стимулирование, которое иначе называют «внешней мотивацией»[\[1\]](#).

### **Таблица 1**

#### **Сравнительная характеристика мотива и стимула[13, с.88].**

<b>Критерий</b>	<b>Мотив</b>	<b>Стимул</b>
Фактор побуждения	Внутренний	Внешний
Порядок становления	Первичный	Производный
Природа возникновения	Психологическая	Административная
Процесс	Мотивация	Стимулирование

Определенную направленность деятельности человека придает мотив, или побуждение, в основании которого, в свою очередь, лежат потребности. Другими словами, мотив является проявлением потребности и сконцентрирован на достижении цели, которая осознаётся как средство удовлетворения потребности. Мотивация любого индивидуума связана с наличием у него потребностей, которые выступают катализатором всех мотивационных процессов. Потребность является главным объектом управления мотивацией и рассматривается как «физиологическая или психологическая нужда в чем-либо»[\[2\]](#).

В литературе широко представлены различные теории мотивации. Классические теории разделяют на содержательные и процессуальные: первые сконцентрированы в значительной степени на выявлении потребностей, определении их приоритетности, влияния на мотивацию (теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга), процессуальные теории (теории В. Врума, Д. Адамса, Л. Портера-Э. Лоулера) признают значение потребностей, но

акцентируют внимание на том, что на мотивацию и выбор определенного поведения для достижения конкретных целей влияют и другие факторы – например, ожидаемое вознаграждение и справедливая оценка результата проделанной работы.



**Рисунок 1. Пирамида потребностей А. Маслоу[3]**

Как самую распространенную теорию, применяемую при разработке систем мотивации в большинстве организаций, отдельно стоит отметить иерархическую модель классификации потребностей, которая была предложена А. Маслоу. Она изображена на рисунке 1.

Первый закон пирамиды Маслоу: потребности возрастают от низших к высшим, пока не удовлетворены потребности низшего уровня, потребности более высокого уровня не являются мотивирующими факторами[4].

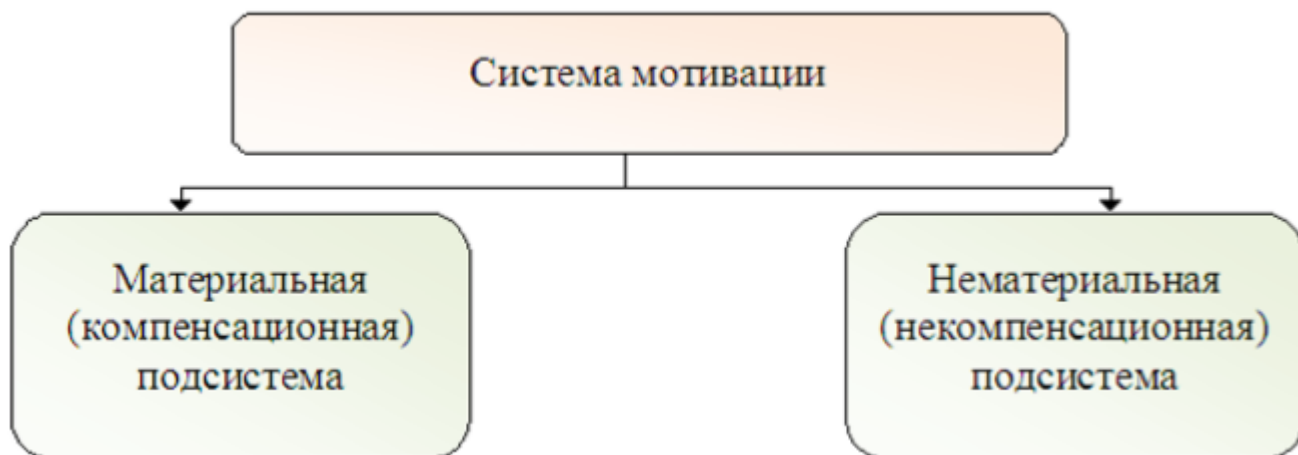
Второй закон гласит: когда потребности базового уровня удовлетворены, они перестают мотивировать, и на первый план выходят потребности более высокого уровня. С точки зрения Маслоу, каждый человек обладает стремлением к самоактуализации, причем подобное активное стремление к раскрытию своих способностей и задатков, развитию личности и скрытого в человеке потенциала

является, по Маслоу, наивысшей человеческой потребностью[5].

Как и любая другая теоретическая модель, эта теория не лишена недостатков и ограничений, но она указывает отправные пункты: современные теоретики и практики в сфере мотивации труда берут за основу группы потребностей «пирамиды», формулируя новые мотивационные механизмы их удовлетворения и актуализации, учитывая при этом индивидуальные особенности работников и выводы других теорий мотивации[6].

Основная цель создания системы мотивации на предприятии заключается в том, чтобы выработать и закрепить необходимое производственное поведение сотрудников, в соответствии с этим под системой мотивации труда будем понимать совокупность мер, направленных на повышение заинтересованности сотрудников в профессиональной деятельности и эффективности их труда.

На рисунке 2 представлены элементы системы мотивации труда.



**Рисунок 2. Элементы системы мотивации труда[7]**

Грамотно разработанная система мотивации, состоящая из вышеуказанных элементов, позволит современному работодателю[8]:

- ориентировать сотрудников на решение стратегических задач предприятия;
- минимизировать текучесть кадров, закрепив высококвалифицированных специалистов на предприятии;
- сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональной востребованности со стороны работодателя;

- развивать у сотрудников стремление к повышению профессиональных знаний и навыков, а также проявлению разумной инициативы и творчества.

Не существует универсальной системы мотивации труда, но есть некоторые правила, при соблюдении которых любая система будет более эффективной и действенной: она должна быть проста и понятна всем, прозрачна и публична, а кроме того, максимально объективно учитывать результаты деятельности и квалификацию и утверждаться коллегиально[\[9\]](#).

Разрабатывая систему мотивации труда на предприятии, необходимо понимать, что она не является неизменной структурой и с течением времени должна подвергаться пересмотру, иначе система мотивации, призванная побуждать к достижению целей, поставленных задач, преодолению сложностей, «повышению планок», превратится в систему поощрений за уже достигнутые результаты[\[10\]](#).

Таким образом, мотивация является сложным феноменом, результатом многоступенчатого, определенным образом организованного взаимодействия ряда компонентов, которые составляют единое целое.

## **Виды мотивации и их характеристика**

Виды мотивации персонала немного различаются у разных авторов, но несложно выделить несколько основных. Виды мотивации персонала по основным группам потребностей: материальная (стремление сотрудника к достатку), трудовая (содержание и условия работы), статусная (стремление индивида занять более высокое положение в команде, отвечать за более сложную и квалифицированную работу)[\[11\]](#).

Виды мотивов по источникам возникновения: внутренняя и внешняя. Внешние мотивы – это воздействие извне, с помощью определенных правил поведения в коллективе, через приказы и распоряжения, оплату работы и т.д. Внутренние мотивы – это воздействие изнутри, когда сам человек формирует мотивы (например, познание, страх, желание достичь определенной цели или результатов, и т.п.). Последний вид стимулирования гораздо эффективнее, чем первый, поскольку работа выполняется качественнее и на нее тратится меньше усилий.

Виды мотивации персонала по направленности на достижение целей и задач организации: положительная и отрицательная.

Положительная – это персональные бонусы и премии, поручение наиболее важной работы и VIP-клиентов и т.д.

Отрицательная – это различные замечания, выговоры и взыскания, психологическая изоляция, перевод на нижестоящую должность и т.п. Причем все виды взысканий должны доводиться и объясняться всему коллективу, а не только конкретному индивиду.

Можно возразить, что в классике мотивационной теории – концепции иерархии мотивов Абрахама Маслоу – вторым уровнем является потребность в безопасности, т.е. в защищенности от физической, социальной и психологической опасности. А потребности лежат в основе мотивов. Да, это так, и никто не оспаривает права на жизнь понятия «мотивации избегание неудачи», но данный термин применим, если определять мотивацию как «систему факторов, детерминирующих поведение человека (мотивы, намерения, интересы, потребности, цели)», то есть в том случае, когда мы говорим о внутренней регуляции деятельности человека[12].

В нашем же случае, когда речь идет о практическом управлении человеческими ресурсами, под мотивацией понимается внешнее воздействие, призванное вызывать позитивные внутренние побуждения по отношению к своей работе. А для того, чтобы создать позитивное внутреннее побуждение, заставить захотеть, нужно соответствующее позитивное воздействие. Никто не говорит о том, что менеджер должен всегда улыбаться и прощать подчиненным любые нарушения дисциплины, головотяпство, халатность и лень[13].

Никто не говорит о том, что нельзя уволить нерадивого или бестолкового сотрудника. Но повторим еще раз: наказание – это средство подчинения, но не средство мотивации в ее текущем понимании[14].

Разумеется, будучи интуитивно неплохим психологом, начальник может с помощью своей той или иной негативной реакции на действия подчиненного, той или иной формы негативного воздействия на него инициировать побуждение работать более эффективно, может быть, даже более творчески.

Тем же путем можно пробудить скрытую потребность. Это возможно, если, например, сыграть на амбициях сотрудника, задеть чувство его профессиональной гордости. Но это уже вопрос психологии общения. Едва ли можно с помощью такого воздействия создать ту мотивирующую организационную среду, которая нами рассматривается в качестве основы высокопродуктивной работы сотрудников и возможной базы для дальнейшего формирования их самомотивации[15].

Как писал Фредерик Герцберг в статье «Еще раз о том, как вы стимулируете сотрудников», «удар ниже пояса может заставить шевелиться, но никогда не создаст мотивации». Поэтому, по справедливому мнению Питера Друкера, «причиной нынешней заинтересованности и удовлетворенности является понимание того, что страх больше не выступает мотивацией... в индустриальном обществе».

В связи с вышесказанным, не отрицая практической роли отрицательной мотивации, мы предлагаем считать отрицательную мотивацию, состоящую «из системы наказаний и санкций», неприемлемой для формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании.

## **Материальная и нематериальная мотивация.**

Здесь речь пойдет о самой существенной части мотивационной схемы – вознаграждениях. Вознаграждения, как известно, разделяются на материальные и нематериальные или, по классификации Ричарда Хендерсона, на компенсационные или некомпенсационные[16]. К компенсационным вознаграждениям относятся все виды монетарной оплаты (в форме денег, чеков, кредитных карт) и натуральной оплаты. Все остальные формы вознаграждений относятся к категории некомпенсационных. Понятно, что и те, и другие относятся к разряду внешних вознаграждений и в свою очередь могут служить основой для формирования вознаграждений внутренних.

Компенсационные вознаграждения.

Очевидно, что к этой категории вознаграждений относятся: зарплата, ее переменная часть, участие в прибыли, разовые премии, пособия, различные компенсации, страховки, ссуды, планы покупки акций, опционов, предоставление корпоративного транспорта и т.д.[17].

Оценочная оплата труда.

Для обеспечения работоспособности премиальной системы необходимо проделать те же шаги, что были перечислены выше при описании процесса формирования переменной части заработной платы. Определение ключевых показателей эффективности не составит труда, если речь идет о количественных показателях, которые легко измерить[18].



Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов следующим образом классифицируют методы оценки эффективности работы:

- метод вынужденного выбора. Оценка производится на основе выбора из заранее подготовленного набора характеристик работника;
- описательный метод оценки. Оценивающий описывает преимущества и недостатки работника;
- метод управления по целям. Оценивающий описывает прошлую результативность труда оцениваемого работника на основании установленных в начале оцениваемого периода индивидуальных целей;
- метод оценки по решающей ситуации. Результативность труда оценивается на списке описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в «решающих ситуациях», сгруппированных в рубрики в зависимости от характера работы;
- анкеты и сравнительные анкеты. Оценка по набору вопросов или описаний;
- шкала рейтингов поведенческих установок. Оценка по шкале ожидаемого поведения по методике Смита и Кендалла;
- шкала наблюдения за поведением;
- метод классификации. Распределение работников поочередно от лучшего к худшему по какому-нибудь общему критерию;
- сравнение по парам;
- метод заданного распределения. Оценка работников в рамках заранее заданного распределения оценок. Например, 10% «неудовлетворительно», 20% «удовлетворительно», 40% «вполне удовлетворительно», 20% «хорошо» и 10% «отлично».

## **Социальный пакет.**

Еще одной формой компенсационного стимулирования является социальный пакет, который представляет собой не прямое денежное вознаграждение, а предоставляется, как уже отмечалось, «в форме товаров или услуг, предлагаемых

вместо денег, как некий эквивалент стоимости того, что предлагается или получается» (всевозможные виды страхования, обучения, медицинского обслуживания, членство в спортклубах, организация отдыха, корпоративный транспорт или компенсация использования общественного транспорта, мобильная связь, питание и т.д.)[\[19\]](#).

На основании исследования передового зарубежного и отечественного опыта И.К. Макарова выделяет пять подходов к распределению социальных льгот.

Первый подход – традиционный: все сотрудники, независимо от статуса, стажа, вклада в дела компании, получают одинаковый набор льгот и компенсаций.

Второй подход – гибкий: работники сами выбирают из широкого набора льгот те, которые им нужны на определенную сумму, соответствующую их должности.

Третий подход: сотрудник получает материальную компенсацию льгот в виде прибавки к зарплате и может распоряжаться ею по своему усмотрению.

Четвертый подход – дифференцированный: размер социального пакета определяется категорией сотрудника, его стажем и личным вкладом в конечные результаты деятельности организации.

Пятый подход: совместное (компания и сотрудник) доленое финансирование социальных программ с правом сотрудника выбирать программы.

Другие формы компенсационных вознаграждений.

Существует множество других форм немонетарных компенсационных вознаграждений: от оперативных (ценные подарки, подарочные сертификаты в рестораны, магазины, SPA-салоны, спортивные клубы; абонементы в бассейн, туристические сертификаты, путевки и т.д.) до долгосрочных (например, опционные программы). Эти формы будут показаны при рассмотрении практического примера мотивационного инструментария (единой системы мотивации) [\[20\]](#).

Некомпенсационные вознаграждения[\[21\]](#).

Все, что не входит в компенсационный пакет, относится к некомпенсационным вознаграждениям. Иными словами, любое внешнее воздействие «на интеллектуальное, эмоциональное и физическое благополучие наемного работника» и не охватываемое «специально оговариваемым покрытием в рамках

компенсационной системы, представляет собой часть системы некомпенсационных вознаграждений».

Доктор Чарльз Вудраф, управляющий директор консалтинговой компании «HumanAssets», в статье «Секреты создания вовлеченности сотрудников» выделяет следующие наиболее важные нефинансовые мотиваторы[22].

- возможность продвижения и развития карьеры;
- автономия;
- корректное отношение к персоналу;
- заинтересованность руководства в своих сотрудниках и в их дальнейшем развитии;
- комфортная рабочая обстановка;
- возможность получения одобрения, совета со стороны высшего руководства;
- своевременная заслуженная похвала за достижения;
- доступность поддержки;
- атмосфера вызова;
- атмосфера доверия;
- ощущение работы на хорошую и надежную организацию;
- ощущение своей полезности;
- уважительное отношение компании к равновесию между работой и личной жизнью.

В силу объемности их содержания эти организационные и морально-психологические мотиваторы совместно с грамотно построенной системой компенсационных вознаграждений составляют основу формирования высокого внутреннего имиджа компании как организации, воспринимающей своих сотрудников в качестве своей основной ценности, а значит – основу создания мотивирующей организационной среды компании – основу ее успеха[23].

## **Глава 2. Анализ системы мотивации персонала в ООО «Максидом»**

### **2.1. Краткая характеристика деятельности ООО «Максидом»**

В качестве объекта исследования выбрана компания «Максидом» магазин находится по адресу Ул. Фаворского дом 12.

История Максидома началась в 1997 году, когда на Гражданском проспекте в Санкт-Петербурге был открыт первый российский гипермаркет товаров для дома, ремонта и строительства. День рождения нашей компании - 6 октября 1997 года.

В дальнейшем компания открывала по одному гипермаркету в 1999, 2002, 2004, 2006, 2007 и 2008 годах. В декабре 2006 года заработал самый большой гипермаркет2 сети - Максидом на Выборгском шоссе - общей площадью застройки более 20 тысяч м2. Магазин был построен всего за девять месяцев. Существенное увеличение площадей позволило ввести новое для сети направление - торговлю крупногабаритными стройматериалами - и значительно расширить отдел «Товары для сада».

Региональная экспансия сети началась в 2008 году с открытия гипермаркета в Нижнем Новгороде, а в 2010-м в Казани появился второй региональный магазин.

В 2011 году Максидом вновь совершил революцию на отечественном DIY-рынке. Мы открыли первый в России Интернет-гипермаркет товаров для дома, ремонта и строительства, в котором представлено более 50 тысяч товаров.

Сейчас Максидом - это девять магазинов в Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде и Казани общей площадью свыше 140 тысяч м2, а это больше 20 футбольных полей.

Каждый магазин имеет своё название: Максидом-1 (M1), Максидом-2 (M2), Максидом-3 (M3) и т. д. Свои номера гипермаркеты получали в порядке открытия.

Все магазины сети работают с 8 утра. Максидом в Петербурге - с 8:00 до 23:00, в Нижнем Новгороде и Казани - до 22:00, без обеда и выходных. Единственный выходной - 1 января.

В соответствии с Трудовым Кодексом РФ на предприятии утверждена 40-часовая рабочая неделя, график работы сменный по 9 часов, с учетом перерыва на обед продолжительностью 1 час.

Каждому сотруднику организации предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Главным в компании всегда является клиент, так как именно покупатель является конечным потребителем товаров и услуг.

Организационная структура предприятия ООО «Максидом» представлена на рисунке 3.



**Рисунок 3. Организационно-управленческая структура ООО «Максидом»**

Проанализируем организационную структуру магазина «Максидом» по адресу: Ул. Фаворского дом 12.

Организационная структура ООО «Максидом» - линейно-функциональная.

Решения принимает генеральный директор приказы и распоряжения передаются сверху вниз по всем уровням иерархии.

И наоборот, проекты и предложения для руководителя проходят все уровни снизу-вверх. Большое значение при такой организационной структуре имеет уровень авторитета руководителя для подчиненных. Чем он выше, тем успешнее работа организации. Так же большую роль играет количество уровней иерархии. Их не должно быть слишком много, чтобы не возникло путаницы в распределении функций.



#### **Рисунок 4. Организационная структура магазина «Максидом»**

Данная организационная структура является эффективной с точки зрения того, что каждая служба подчиняется непосредственно собственному руководителю, который знает специфику и может руководствоваться всеми проблемами данной службы с целью их эффективного решения.

Все представленное выше позволяет отметить, что в данной организации (судя по организационной структуре) существует функциональный принцип в построении и специализации управленческого процесса по функциональным ее подсистемам.

#### **Таблица 2**

##### **Показатели деятельности ООО «Максидом» за 2016 - 2018гг.**

№ п/п	Показатели деятельности	Годы		
		2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	А	1	2	3
2	Товарооборот, млн.р.	127,7	356,27	399,1
3	Численность персонала, чел.	102	130	152
4	Средняя заработная плата, тыс.р.	14125	15200	18500
5	Издержки обращения, млн.р.	36,689	36,663	36,278
6	Балансовая прибыль, млн.р.	13960	38629	40722
7	Стоимость основных средств, млн.р.	30	37	39

8	Рентабельность продаж, %	1,97	1,91	1,89
---	--------------------------	------	------	------

Анализ данной таблицы показывает, что численность персонала увеличивается, также увеличивается средняя заработная плата. Товарооборот имеет тенденцию к увеличению, а издержки обращения к уменьшению. Балансовая прибыль увеличивается, наряду с не увеличивается рентабельность продаж, что может быть вызвано уменьшением себестоимости реализуемой продукции.

В результате проведения анализа деятельности предприятия ООО «Максидом» можно отметить, что техническое состояние основных средств предприятия увеличилось более чем в 10 раз и его можно охарактеризовать, как положительное.

Положительно также следует оценить и то, что наблюдается повышение эффективности использования капитала предприятия, ускорение его оборачиваемости. В период 2016-2018 гг. прибыльность, рентабельность имущества, рентабельность продаж предприятия увеличилась.

Таким образом, финансовое состояние предприятия ООО «Максидом» можно оценить как удовлетворительное.

## **2.2. Анализ качественного и количественного состава персонала**

Штат сотрудников предприятия состоит из 152 человек.

Структура и динамика соотношений, характеризующих персонал ООО «Максидом» в период 2016 – 2018 гг. представлена в таблице 3.

### **Таблица 3**

**Структура и динамика соотношений, характеризующих персонал ООО «Максидом» в период 2016 - 2018 гг.**

<b>Профессия (должность)</b>	<b>Количество штатных единиц</b>
------------------------------	----------------------------------



	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Директор магазина	1	1	1
Заместитель директора по продажам	1	1	1
Заместитель директора по логистике	1	1	1
Заместитель директора по садовому центру	1	1	1
Заместитель директора по административным вопросам	1	1	1
Инженер по эксплуатации здания	1	1	1
Инженер по охране труда	1	1	1
Менеджер по безопасности предотвращению потерь и режиму	1	1	1
Специалист по административным вопросам	1	1	1
Техник	1	1	1
Специалист по персоналу	1	1	1
IT-специалист	1	1	1
Специалист по маркетингу	1	1	1

Специалист по мерчандайзенгу	1	1	1
Руководитель отдел продаж	3	5	6
Руководитель сервисного центра	1	1	1
Главный кассир	1	1	1
Руководитель отдела заказы	1	1	1
Руководитель отдела приемка	1	1	1
Руководитель Склад и Выкладка	1	1	1
Руководитель отдела Доставка	1	1	1
Мастера-Консультанты	5	6	10
Старшие продавцы	7	8	9
Продавцы 1-ой категории	12	13	16
Продавцы 2-ой категории	18	26	36
Старшие специалисты	9	9	9
Специалисты 1-ой категории	7	7	7
Специалисты 2-ой категории	10	19	21

Старшие кассиры	4	4	4
Кассир 1-ой категории	4	4	4
Кассир 2-ой категории	3	9	10
Итого:	102	130	152

Заработная плата всех сотрудников, соответствует тарифной ставке, кроме того, по итогам месяца линейному персоналу могут выплачиваться премии за продуктивность. Руководящему составу по итогам года может выплачиваться премия исходя из финансовых результатов магазина.

Из таблицы 4 видно, что количество производственного и непроизводственного персонала увеличивается с каждым годом, а количество административного персонала остается неизменным. Общая численность работников увеличивается. Чем большее количество работников на предприятии, тем большую прибыль они принесут.

#### **Таблица 4**

##### **Возрастной состав работников предприятия**

		<b>Возраст работающих Годы</b>					
		<b>2016</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>	
<b>№ п/п</b>	<b>А</b>	<b>чел. в % к итогу чел. в % к итогу чел. в % к итогу</b>					
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1	До 30 лет	63	62,1	83	63,4	106	69,6

2	От 30 до 40	18	17,7	25	19,3	25	16,5
3	От 40 до 50	13	12,8	12	9,3	17	11,2
4	Старше 50 лет	8	7,4	10	8	4	2,7
5	Итого	102	100	130	100	152	100

Из таблицы 4 видно, что на предприятии основную массу работников составляют работники в возрасте до 30 лет: в 2016 г. они составили 58,9 %, в 2017 г. - 56,6%, 2018 г. - 60%. Это объясняется тем, что предприятие отдает предпочтение молодым специалистам, которые закончили средние технические учреждения. Аналогично возрастной структуре организации можно проанализировать состав персонала по уровню полученного образования (Таблица 5).

#### **Таблица 5**

#### **Образовательная структура персонала ООО «Максидом»**

		<b>Годы</b>					
<b>№ п/п Уровень образования</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>		<b>2018</b>	
		<b>чел. в % к итог</b>		<b>чел. в % к итог</b>		<b>чел. в % к итог</b>	
1	Среднее	2	3,57	6	6,94	2	2,1
2	Среднее специальное	18	21,43	14	15,28	18	15,79
3	Незаконченное высшее	53	41,07	65	41,67	76	44,21
4	Высшее	29	33,93	45	36,11	56	37,89

5	Итого	102 100	130 100	152 100
---	-------	---------	---------	---------

Наиболее ответственным этапом в организационном анализе обеспеченности рабочей силой предприятия является изучение ее движения (Таблица 6).

**Таблица 6**

**Анализ движения рабочей силы**

№ п/п	Показатели	Годы		
		2016	2017	2018
1	Количество принятого на работу персонала, чел.	20	31	4
2	Количество уволившихся работников, чел.	2	3	2
3	в том числе:			
4	на учебу, чел.			
5	в Вооруженные силы, чел.			
6	на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законодательством, чел.			
7	по собственному желанию, чел.	2	2	1
8	за нарушения трудовой дисциплины, чел.		1	1
9	Средняя списочная численность персонала, чел.	102	130	152

10 Коэффициент оборота:			
11 по приему	0,36	0,43	0,47
12 по выбытию	0,03	0,10	0,02
13 Коэффициент текучести	0,03	0,10	0,02

Из таблицы 6 видно, что в период с 2016 по 2018 гг. количество работников увеличилось. Количество уволившихся колеблется в пределах 2-3 чел. Этому способствует отлаженная мотивационная политика предприятия. Коэффициент оборота по приему за рассматриваемый период во многом превышает коэффициент по выбытию.

Таким образом, в результате проведения анализа менеджмента организации было установлено, что структура управления построена по линейно – функциональному принципу и является для данной организации достаточно эффективной.

Персонал ООО «Максидом» можно разделить на три категории: производственный, непроизводственный и административный персонал. По возрастному составу основную массу работников составляют работники в возрасте до 30 лет. По уровню образования преобладают работники с незаконченным высшим образованием. По гендерной структуре можно отметить небольшое преобладание доли мужчин.

## **2.3. Анализ системы мотивирования труда персонала ООО «Максидом»**

Правильная и эффективная мотивация трудовой деятельности работников предприятия является одной из основных задач менеджмента организации. На предприятии ООО «Максидом» существует система мотивации персонала, при которой практикуется сочетание экономических и неэкономических способов.

В обобщенном виде система мотивации труда, существующая на предприятии, может быть представлена, как совокупность следующих блоков: материальное стимулирование, моральное поощрение и социальные программы рисунок 5.



**Рисунок 5. Существующая система мотивации персонала ООО «Максидом»**

В ООО «Максидом» принято Положение об оплате труда, в основе которого повременно – премиальная система оплаты труда по утвержденным окладам с учетом фактически проработанного времени за месяц, а также премий по итогам работы за отчетный период. Должностной оклад определяется штатным расписанием и выплачивается за добросовестное выполнение работ, зафиксированных в должностной инструкции (контракте).

Размер премии, выплачиваемой по итогам работы за период (месяц), зависит от категории работника, роста продаж, а также прохождения проверки «Тайный покупатель», что не является сильным мотивирующим фактором, так как выплачиваемая каждый месяц премия по категории становится частью заработной платы, рост продаж, а также прохождения проверки «Тайный покупатель» зависит от работы сотрудников в совокупности, что лишает ее исключительности, следовательно, и стимулирующего воздействия.

Денежная мотивация по своей природе является «ненасыщаемой», а человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую трудовую отдачу, очень скоро

становится привычным, теряя свою побудительную силу.

Поэтому в ООО «Максидом» уделяется внимание моральному поощрению работников. Используется широкий спектр средств нематериального стимулирования: вручение почетных грамот, поощрение в связи с Днем защитника Отечества (для мужчин), Днем 8-е Марта (для женщин). К Новому Году все работники организации получают подарки. Для того, чтобы проводить работу по оздоровлению работников, предприятие предоставляет работникам, нуждающимся в лечении, медицинское страхование.

Одна из целей мотивации труда – формирование желательного поведения работников и достижение необходимого уровня производительности. Чтобы минимизировать количество случаев нежелательного поведения работников (прогулы, опоздания, нарушения дисциплины), в ООО «Максидом» используется материальное наказание и дисциплинарные меры.

Оценку эффективности существующей системы мотивации невозможно провести без адекватной информации.

Одним из важных показателей для руководства является текучесть кадров, особенно важны причины, по которым люди покидают организацию. Анализ причин текучести кадров на предприятии приведен в таблице 7.

## **Таблица 7**

### **Анализ причин текучести кадров на предприятии ООО**

#### **«Максидом»**

<b>№ п/п</b>	<b>Причины увольнения</b>	<b>Годы</b>		
		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
1	Тяжелые условия труда, %	25	23,6	21,4
2	Неинтересная монотонная работа, %	11,7	12,3	10,9



3	Отсутствие перспектив роста, %	13,8	6,7	17,5
4	Неудовлетворительная заработная плата, %	18	20	19
5	По семейным обстоятельствам, %	23	26	22
6	Прочие причины, %	8,5	11,4	9,2
7	Итого, %	100	100	100

Анализируя данные таблицы 7 можно сделать выводы, что основной причиной, приведшей к увольнению работников, стала неудовлетворительная заработная плата и тяжелые условия труда, а также причиной увольнения стали семейные обстоятельства.

Проведение анкетирования работников по оценке существующей системы мотивации дало следующие результаты таблица 8.

### **Таблица 8**

#### **Результаты сплошного анкетирования работников ООО «Максидом»**

№ п/п	Вопросы	Варианты ответов		
		Да	Нет	Затрудняюсь ответить
1	Удовлетворены ли Вы своей работой?	49	41	10
2	Нравится ли Вам собственное рабочее место?	60	32	8
3	Разнообразна ли Ваша работа?	50	30	20

4	Велика ли степень Вашей ответственности?	51	44	5
5	Ценит ли Вашу работу руководитель?	66	10	24
6	Удовлетворены ли Вы своим служебным ростом?	18	72	10
7	Имеется ли у сотрудников предприятия возможность для обучения и повышения квалификации?	62	28	5
8	Справедлива ли материальная оценка Вашего труда?	70	20	10
9	Соответствует ли Ваша работа уровню Вашей квалификации?	70	21	9

Таким образом из таблицы 8 видно, что удовлетворенность работой отмечают 49% опрошенных, при этом собственное рабочее место удовлетворяет 60% сотрудников, 51% опрошенных отметили, что степень ответственности, возложенная на них выше, чем уровень их полномочий. На вопрос: ценит ли Вашу работу руководитель? только 30% опрошенных ответили удовлетворительно, а 50% сотрудников затруднились ответить. Однако оценка работы коллегами значительно выше. Уровень удовлетворенности служебным ростом достаточно низок – 18%, при этом отмечается, что сотрудников предприятия имеют возможности для обучения и повышения квалификации. 21 % опрошенных отметили, что работа не соответствует уровню их квалификации, а справедливость материальной оценки труда отметили 70% сотрудников.

Дальнейшее исследование на предприятии по оценке существующей системы мотивации дало следующие результаты: 25 % опрошенных заявили, что мотивация на предприятии не может быть низкой либо высокой, ответ этой группы был: «Мотивации на предприятии нет», 47% опрошенных оценили уровень мотивации на предприятии как низкий, 19% как относительно высокий, а 9% затруднились с ответом.

## **Рисунок 6. Оценка мотивации сотрудников на предприятии ООО «Максидом» %**

В связи с полученными ответами на первый вопрос, ответ на вопрос: предпринимаются ли со стороны руководства какие – либо действия чтобы повысить мотивацию сотрудников? является достаточно интересным.

На этот вопрос 50% опрошенных ответили, что это никак не проявляется, а другие 50% опрошенных ответили положительно.

При этом 20% из них ответили, что предпринятые действия эффекта не имели, 15% - что действия руководства только понизили мотивацию сотрудников рисунок 6.

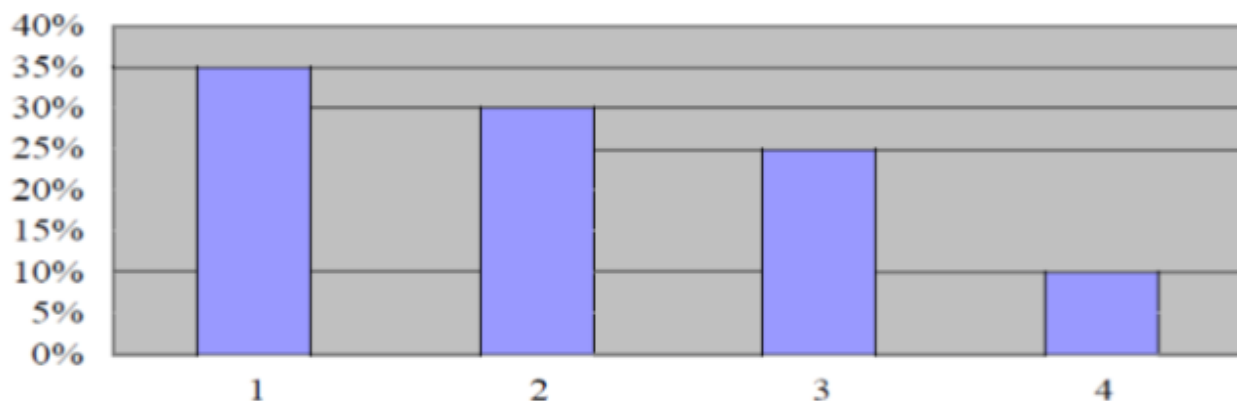
В качестве действий руководства для повышения мотивации сотрудников были названы следующие: улучшение условий труда, повышение заработной платы, привязка зарплаты к результатам труда, устные похвалы, вручение грамот рисунок 7.

На вопрос о том, какие методы повышения мотивации сотрудников являются наиболее действенными, были получены следующие ответы рисунок 8.

Лидирует с огромным отрывом повышение величины заработной платы. На втором месте – создание возможности карьерного и профессионального роста, затем идет улучшение условий труда, привязка зарплаты к результатам труда и мероприятия по сплочению коллектива

## **Рисунок 7. Предпринимаются ли со стороны руководства действия для повышения мотивации сотрудников, %**

Число опрошенных



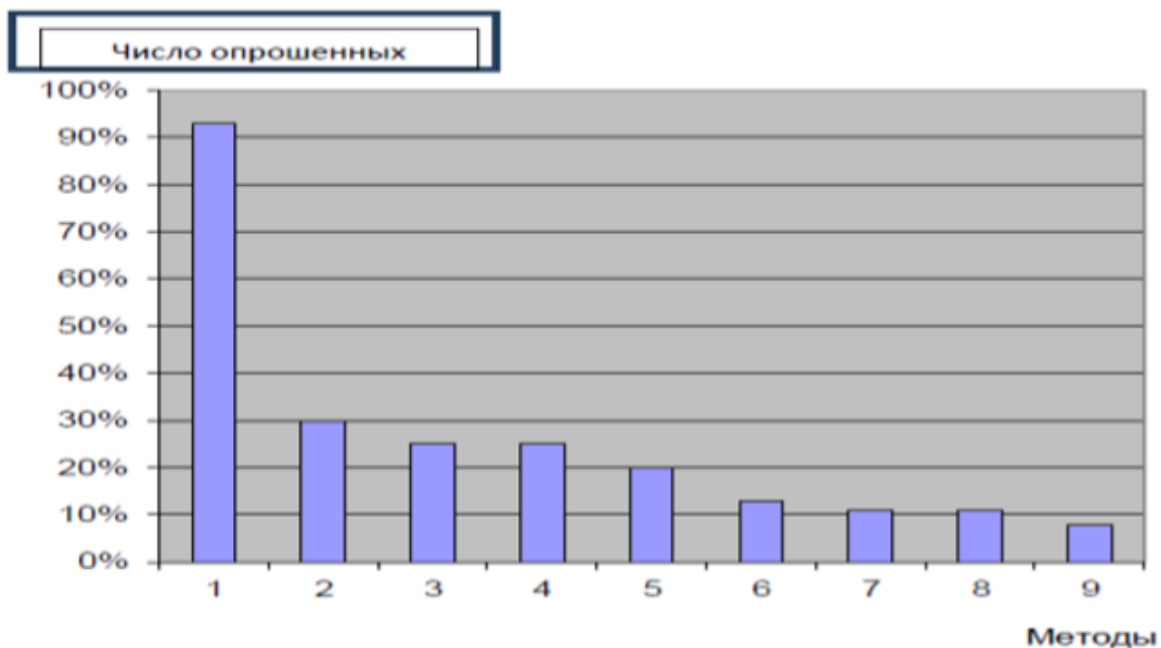
Методы

1-улучшение условий  
труда 2-повышение  
зарплаты  
3-привязка зарплаты у результатам труда  
4-устные похвалы, вручение грамот, поощрения

### Рисунок 8. Действия руководства ООО «Максидом» для повышения мотивации сотрудников

Важно, что методы стимулирования работников частично совпали с их оценкой как наиболее действенных, причем привязка заработной платы к результатам труда чаще всего встречается вместе с представлением большей свободы и полномочий сотрудникам, а вручение грамот и устные похвалы – в комплексе различных стимулов, но не отдельно.

Многие респонденты отметили, что несмотря на то, что коллектив небольшой, наблюдается неблагоприятный психологический климат на предприятии.



- 1-повышение зарплаты
- 2-создание возможности роста
- 3-улучшение условий труда
- 4-привязка зарплаты к результатам труда
- 5-мероприятия по сплочению коллектива
- 6-другое
- 7-смена отдельных сотрудников
- 8-предоставление полномочий
- 9-устные похвалы

**Рисунок 9. Наиболее действенные методы повышения мотивации сотрудников предприятия ООО «Максидом»**

Многие респонденты отметили, что несмотря на то, что коллектив небольшой, наблюдается неблагоприятный психологический климат на предприятии. На вопрос о том, полезно ли было бы усовершенствовать систему стимулирования, большинство опрошенных ответило положительно рисунок 10.

**Рисунок 10. Нужно ли усовершенствовать систему стимулирования ООО «Максидом», %**

Таким образом, в результате анализа статистических данных и обработки данных сплошного анкетирования, существующая система мотивации определена как недостаточно эффективная.

Условия труда улучшаются, что подтверждают данные опроса и показатели текучести кадров.

Данные опроса показали, что 47% сотрудников оценивают уровень мотивации на предприятии как низкий, при этом 50% опрошенных заявили, что со стороны руководства не предпринимается никаких действий для изменения ситуации. Большинство опрошенных считает, что существующую систему мотивации на предприятии ООО «Максидом» необходимо усовершенствовать, при этом необходимым условием эффективности системы стимулирования служит должное соответствие мотивов и стимулов.

### **Глава 3. Совершенствование системы мотивации персонала ООО «Максидом»**

Для достижения организацией поставленных целей, таких как увеличение выручки, увеличение прибыли за счет уменьшения издержек, необходимо, чтобы каждый работник стремился получить максимально возможный результат, при этом не только материальное, но и нефинансовое вознаграждение должно соответствовать его ожиданиям на этот счет.

В целях совершенствования системы мотивации персонала ООО «Максидом» можно предложить основные направления социальной мотивации персонала.

Первое направление – создание возможности карьерного и профессионального роста. Должностное положение является важнейшим условием, способствующим раскрытию трудового творческого потенциала работника, лежит в основе удовлетворения потребностей в самовыражении, признании и престиже. Повышение квалификации и успешное продвижение по служебной лестнице является выражением признания заслуг данного работника в коллективе, и служат мощнейшими факторами формирования трудовой мотивации. Для каждой должности существует своя критическая временная точка отсчета проработанных лет, после которой резко увеличивается мобильность работника, если не появляются перспективы должностного продвижения. Для молодых специалистов – это, как правило, 3 г., для других категорий работников – 4-8 лет.

При этом основанием для повышения (понижения) квалификации, должна быть аттестация или оценка персонала, проводимая аттестационной комиссией, выбираемой из числа квалифицированных специалистов ООО «Максидом»

осуществляемая один раз в год. Целью аттестации является определение качественных характеристик персонала, ресурсов повышения эффективности деятельности, перспективы использования работников, определения направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки сотрудников ООО «Максидом».

Оценочный лист разрабатывается с учетом мнения экспертов - руководителей кадровой службы и должен быть направлен на оценку знаний и умений, необходимых аттестуемым.

По итогам аттестации в соответствии с графиком работы нужно проводить заседания аттестационных комиссий в кадровой службе. До начальника отдела необходимо доводить документы, содержащие информацию по его подразделению. Персональные итоги аттестации должны быть доведены до каждого аттестуемого.

Второе направление совершенствования социальной мотивации персонала ООО «Максидом» «обеспечение социального пакета» сотрудникам, который представляет собой систему «пакета услуг», в которой собраны все компоненты социальной мотивации и сотруднику предоставляется право выбора для себя тех стимулов (из общего перечня), которые представляют для него больший интерес в настоящий момент.

Для персонала ООО «Максидом» «социальный пакет» должен состоять из набора, представленного в приложении 1.

Данный набор предлагаемых услуг и стимулов, может быть значительно дополнен и расширен при увеличении финансовых возможностей предприятия, но в настоящий момент организация может предоставить своим сотрудникам приведенный перечень услуг.

Третье направление совершенствования социальной мотивации персонала ООО «Максидом» – разработка системы информирования персонала.

Отсутствие информации в ООО «Максидом» о результатах собственной работы отрицательно сказывается на трудовом процессе.

Рядом исследований подтверждено, что информирование исполнителя о результатах его труда повышает результаты работы на 12-15 %.

Менеджер обязан уметь выразить свою признательность работнику именно тогда, когда он ее заслужил. Это действует тем эффективней, чем меньший отрезок времени отделяет заслуживающий награждения поступок от полученного поощрения.

Поэтому для того, чтобы повысить эффективность системы информирования персонала ООО «Максидом» руководству предприятия необходимо предпринять следующее:

Нужно проводить еженедельные совещания директора с руководителями линейных и функциональных отделов с целью обмена информации о ходе торгово-технического процесса и результативности деятельности отдельных отделов и предприятия в целом.

Необходимо проведение внеплановых совещаний в связи с чрезвычайными ситуациями, возникшими в ходе деятельности предприятия.

Руководители отделов должны, проводить ежедневные утренние пятиминутки с целью информирования персонала о результатах совещания с дирекцией предприятия, либо обмен информацией с целью координации работы отдела, так как сотрудникам важно постоянно предоставлять информацию о результатах и качестве их труда.

Необходимо, осуществлять индивидуальные беседы с подчиненными с целью координации их поведения.

Четкая структура информирования сотрудников о результатах деятельности организации в целом и отдельных отделов, а также отдельных сотрудников улучшит социально – психологический климат в коллективе, повысит уровень доверия к руководству, ликвидирует догадки, слухи, сравнения, которые со временем становятся катализатором недовольства сотрудников.

Четвертое направление совершенствования социальной мотивации персонала ООО «Максидом» - представление большей свободы и полномочий, а проще – делегирование полномочий – процесс, при котором часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию решений передаются на более низкий уровень организационной структуры. Это мощный стимул для повышения мотивации сотрудников: они, с одной стороны, чувствуют, что организация внимательна к ним и доверяет их компетентности, а с другой, удовлетворяет потребности за счет расширения объема своих полномочий при сохранении



прежнего должностного статуса.

Пятое направление совершенствования социальной мотивации персонала это мероприятия по сплочению коллектива ООО «Максидом». Они могут быть осуществлены в следующих направлениях:

Проведение внутриорганизационных праздников, посвященных значимым событиям (юбилею организации, профессиональным праздникам).

Проведение мероприятий, на которые работники имеют право приглашать свои семьи (Новый год, 8-е марта).

Сохранение организационной культуры на уровне отделов: социально – психологический климат, праздники, традиции и т.д. Сохранение и поддержание сложившихся традиций проведения праздников и совместных мероприятий, а также поздравление работников с личными праздниками способствует сплочению коллектива, поддержанию организационной культуры и улучшению психологического климата в коллективе данной организации.

Таким образом, для улучшения корпоративного климата организации руководству предприятия необходимо:

-во-первых, создать для всех сотрудников условия для самореализации, что обеспечит им в дальнейшем карьерный рост;

-во-вторых, обеспечить сотрудников предприятия социальным пакетом, в котором собраны все компоненты социальной мотивации труда, и работнику ООО «Максидом» будет предоставлена возможность, выбрать для себя интересующие стимулы;

-в-третьих, разработать систему информирования (проведение еженедельных совещаний, внеплановых собраний, ежедневных утренних пятиминуток и индивидуальных бесед с подчиненными);

-в-четвертых, предоставлять свободу действий персоналу линейных отделов;

-в-пятых, проводить мероприятия по сплоченности коллектива (юбилеи, дни рождения, праздники).

Кроме предложенных выше мероприятий на предприятии можно ввести бесплатные обеды по типу шведского стола и обеспечение сотрудников хорошей

водой за счет предприятия.

Большинство людей вынуждены работать вдали от дома, чтобы хоть отчасти компенсировать неудобства, предлагаю возмещать работникам стоимость проездных билетов. Для этого надо включить пункт о компенсации за проезд в коллективный договор, не ссылаясь на него в трудовых договорах с работником, тем самым избегая уплаты ЕСН.

Эффективная система компенсации стимулирует производительность работников, направляет их деятельность в нужное для организации русло, т.е. повышает эффективность использования человеческих ресурсов.

Используемая для работников ООО «Максидом» система вознаграждения является не достаточно эффективной, так как она вызывает у работников данной организации неудовлетворительность способами ее определения и распределения, а также лишает ее стимулирующего воздействия.

Так как результатом труда на данном предприятии выступает не продукт, а услуга, более разумно будет использование показатели продаж, предполагающие установление прямой зависимости между размером вознаграждения и объемом продаж.

Для того, что бы она эффективно работала необходимо разделить заработную плату сотрудников две части по следующему принципы:

а) «базовую» – постоянную часть, которая состоит из окладной части и устанавливается каждому сотруднику в зависимости от квалификации, условий, тяжести, интенсивности и ответственности, выполняемых им работ и компенсационной части, которая включает в себя расходы на средства связи, ГСМ и амортизацию личного транспорта используемого для осуществления продаж;

б) «премиальную» – переменную часть определяется для каждого отдела индивидуально, в зависимости от специфики работы и занимаемой отдельных сотрудников должности.

Премиальная часть заработной платы вспомогательного и административного персонала будет состоять из двух частей: коэффициент трудового участия (КТУ) и коэффициент за выслугу лет.

В таблице 9 приведены коэффициенты за выслугу лет, которые могут быть применены при новой системе оплаты труда ООО «Максидом».

**Таблица 9**

**Предлагаемые коэффициенты за выслугу лет для сотрудников ООО «Максидом»**

<b>№ п/п</b>	<b>Стаж работы</b>	<b>Стажевой коэффициент от постоянного заработной платы</b>
	A	1
1	От 1 до 2 лет	0,1
2	От 2 до 3 лет	0,2
3	От 3 до 4 лет	0,3
4	От 4 до 5 лет	0,4
5	От 5 до 6 лет	0,5
6	От 6 до 7 лет	0,6
7	От 7 до 8 лет	0,7
8	От 8 до 9 лет	0,8
9	От 9 до 10 лет	0,9
10	Свыше 10 лет	1,0

Руководитель ООО «Максидом» вправе снижать работникам предприятия размер вознаграждения за выслугу лет по упущениям в работе, но не более чем на 50 %:

- при нарушении трудовой и технологической дисциплины;
- при опоздании на работу и преждевременный уход с работы;
- за дисциплинарное взыскание и др.

Можно ввести также ежеквартальное вознаграждение за общие результаты работ за квартал. Размер вознаграждения также устанавливается в зависимости от непрерывного стажа работы в ООО «Максидом».

Размер коэффициента трудового участия зависит от размера полученной прибыли и суммы остатка фонда оплаты труда. Величина коэффициента трудового участия для отдельного сотрудника будет зависеть от его участия в работе организации.

Переменная часть персонала отдела продаж будет состоять из трех частей:

- 60 % премиальной заработной платы будет начисляться за выполнение планов продаж, установленных в начале года финансовым директором;
- 20 % за индивидуальное задание, которое установлено коммерческим директором или начальником отдела продаж;
- 20% прохождение проверки «Тайный покупатель».

Приблизительная заработная плата, отдельных групп работников ООО «Максидом» рассчитана в таблице 10.

## **Таблица 10**

### **Средняя заработная плата по категориям работников ООО Максидом» на 2019 г.**

<b>№ п/п</b>	<b>Показатель</b>	<b>Вспомогательный персонал</b>	<b>Административный персонал</b>	<b>Персонал отдела продаж</b>
1	Базовая часть	10000	25000	12000

2	Премияльная часть	12000	30000	14400
---	-------------------	-------	-------	-------

Сумма премиальной части вспомогательного персонала складывается следующим образом:

- коэффициент трудового участия – 10800 р.;
- коэффициент за выслугу лет – 1200 р.

Примерная премиальная часть заработной платы торгового персонала, выполнивший план продаж на 100 %, также прошедший проверку «Тайный покупатель», к тому же отлично справившийся с индивидуальным заданием, будет составлять 14400 р.:

- 9000 р. – за выполнение плана;
- 2200 р. – проверку «Тайный покупатель»;
- 3200 р. – за индивидуальное задание.

Премияльная часть административного персонала складывается следующим образом:

- коэффициент трудового участия – 27000 р.;
- коэффициент за выслугу лет – 3000 р.

Соответственно, сумма заработной платы, будет увеличиваться в зависимости от увеличения объема продаж, и наиболее точном выполнении индивидуальных заданий.

Кроме вознаграждения необходимо ввести на предприятии вычеты от заработной платы:

- за опоздание до получаса – 50 р., свыше 100 р.
- за порчу оборудования – до 30 % от стоимости;
- за недобросовестное выполнение работ – до 300 р.
- за невыход на работу без уважительной причины – 300 р.

- за создание конфликтной ситуации с клиентом – до 300 р. и др.

Таким образом, при разработке более совершенной системы материального стимулирования, для предприятия ООО «Максидом» была предложена система определения заработной платы для персонала предприятия, учитывающая вклад каждого работника в общий результата деятельности предприятия, а также позволяющая сделать заработок величиной переменной и тесно связанной с конечным результатом. Данная система должна принести организации большие дивиденды в виде высокой мотивации работников, роста отдачи от них и как итог – увеличение прибыли всего предприятия.

## **Заключение**

Мотивация - одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал.

Исследование развития теоретических представлений о содержании и регулировании мотивационных 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, то есть стимулирование физической активности, мотивация постепенно стала ориентироваться на повышение качества труда, стимулирование творческой активности, инициативы и на закрепление работников на предприятии.

Объектом исследования данной работы является ООО «Максидом». Главной целью данного предприятия является розничная торговля строительными материалами.

В результате анализа организации было выявлено, что структура управления на предприятии построена по линейно – функциональному принципу. Для ООО «Максидом» данная система управления является рациональной и при должном уровне управления достаточно эффективной. В результате исследования данных статистической отчетности было отмечено, что возрастает доля административного персонала, а доля непроизводственных работников имеет тенденцию к уменьшению; организация имеет сотрудников всех возрастных групп, но преобладает доля 20-30- летних сотрудников; уровень образования работников постепенно растет.

В результате анализа существующей системы мотивации персонала ООО «Максидом» было выявлено, что она представляет собой совокупность нескольких блоков: материальное стимулирование, моральное поощрение и социальные программы. Источниками анализа эффективности данной системы стали данные статистической отчетности и результаты сплошного анкетирования, проведенного среди сотрудников организации. Данные опроса показали, что 47% сотрудников оценивают уровень мотивации на предприятии как низкий, при этом 50% опрошенных заявили, что со стороны руководства не предпринимается никаких действий для изменения ситуации.

Совершенствование системы мотивации персонала организации ООО «Максидом» рекомендовано осуществлять в двух направлениях:

- улучшение корпоративного климата организации;
- изменение оплаты труда и премирования сотрудников.

Улучшение корпоративного климата ООО «Максидом» предполагает создание возможности своевременного должностного и профессионального роста работников, для чего предложено проводить каждый год аттестацию персонала; обеспечение «социального пакета» персоналу организации, в который вошли не только существующие социальные программы; создание системы информирования персонала через систему совещаний; делегирование полномочий персоналу, а также проведение мероприятий по сплочению коллектива.

Совершенствование оплаты труда и премирования сотрудников ООО «Максидом» предполагает изменение системы оплаты труда с повременной – премиальной на повременную оплату труда с выплатой вознаграждения по результатам работы или систему стимулирования продаж, предполагающую установление прямой зависимости между размером вознаграждения и результативностью отдельных работников данной организации. Реализация данного направления предполагает пересмотр штатного расписания и должностных окладов персонала, а также определение количества персонала, необходимого для бесперебойного обеспечения торгово – технологического процесса.

Осуществление данных мероприятий позволит данной организации существенно улучшить экономические, социальные и организационные показатели, характеризующие конечные результаты деятельности организации, трудовую и социальную деятельность персонала.

## Список литературы

Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 №197ФЗ (в редакции от 30.12.2015г.). – М.: Юридическая литература, 2016. – 142с.

Базык Е. Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – С.48.

Боковня А.Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика, формирование мотивационной организационной среды и создание единой системы мотивации компании) [Текст]: Моногр.-М: НИЦ Инфра-М, 2015-144с.

Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? [Текст]: Управление персоналом.2014.- №7-195 с.

Васильев, И.А. , Магомед-Эмиров М.Ш. Мотивация и контроль за действием. - М., Изд-во МГУ, 2015. – 144 с.

Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник В.Р. Веснин [Текст]: М.:ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015 – 688 с.

Волгин, Н., Валь, Е. Мотивационная основа эффективности труда // Человек и труд. – 2015. - № 4. – с. 75-79.

Гапеева Е. Е. Стимулирование труда работников [Электронный ресурс] / Е. Е. Гапеева. - Режим доступа : <http://www.hanadeeva.ru>. – (дата обращения : 21.02.2019).

Егоров, Е.Е. Мотивация и стимулирование труда в управлении персоналом: монография. – Н. Новгород., 2014. – 431 с.

Карданская Н.Л. Управленческие решения[Текст] Учебное пособие.3-е изд.М.: ЮНИТИ-ДАНА,2015 -439с.

Кибанов А.Я. Управление персоналом: Магистерская программа «Управление персоналом организации» (вариат. учеб. дисц.) [Текст]Учеб. пос./ ГУУ- М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015-256с.



Климычев, В.И., Смирнова, А. П. Проблемы мотивации и удовлетворённости трудом// Социологические исследования. – 2014. - №12.-77 с.

Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «челов.работающ.» [Текст] Учебное пособие 2-е изд.-М.: ИЦРИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2015- 251 с.

Лапшина Г. В. Социальный пакет как элемент мотивации персонала / Г. В. Лапшина, Ю. А. Лапшин, А. В. Жирнов // Международный технико-экономический журнал. – 2014. - № 2. – С. 76-79.

Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала И.В. Мишурова, П.В. Кутелев [Текст]. М.: Экономика,2015-360с.

Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник/И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н.Полякова[Текст] М.: ИНФРА-М, 2015- 570 с.

Романова К. М. Современные формы и методы вознаграждения при стимулировании деятельности персонала в организации / К. М. Романова // Научный альманах. – 2016. - № 1-1 (15). – С. 253-255.

Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. И доп. М.: - Юнити-Дана, 2015, - 312 с.

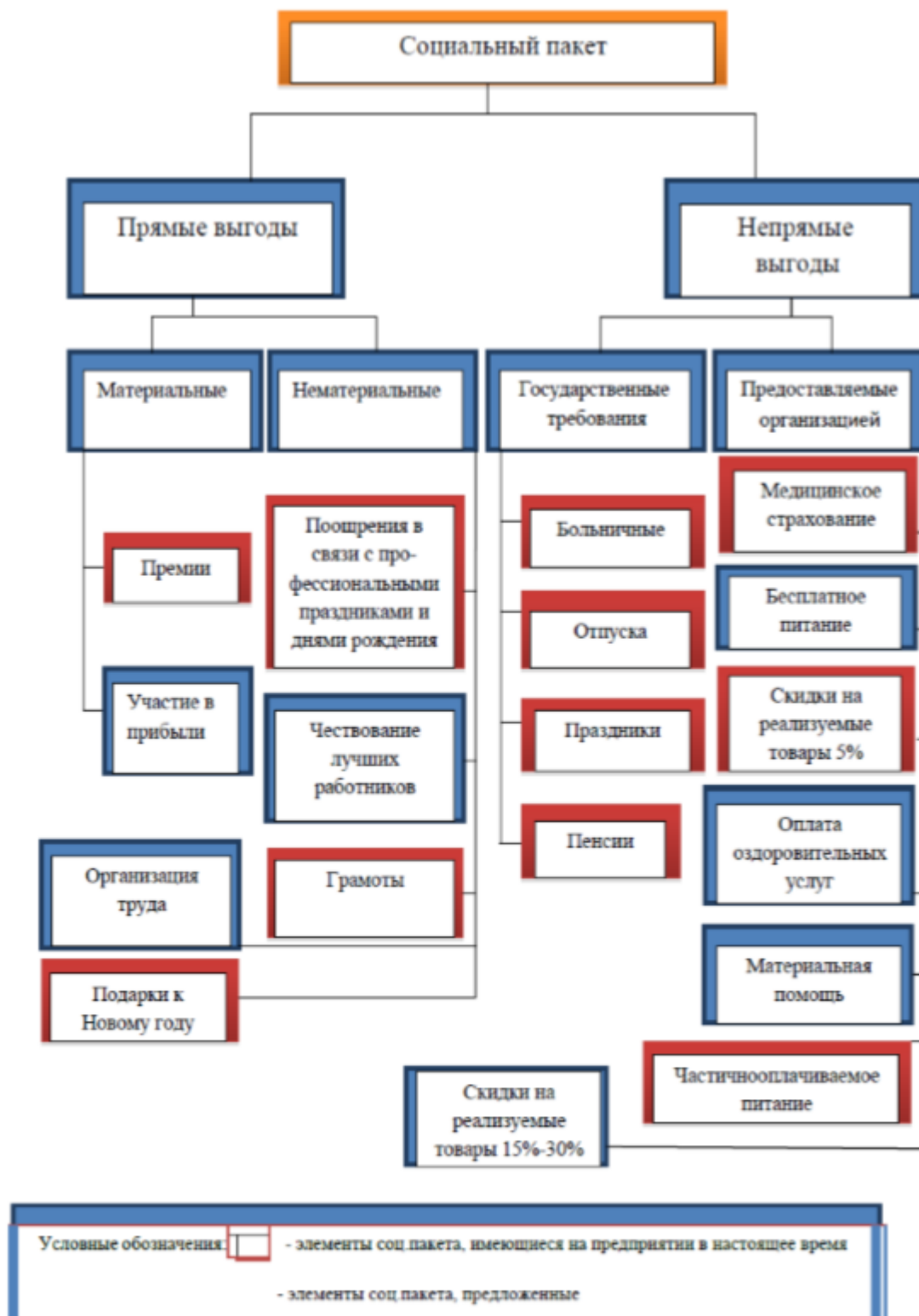
Турчинова А.И. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред.– М.: Изд-во РАГС, 2015-510с.

Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент / Р. Хендерсон ; пер. с англ. ; под ред. Н. А. Горелова. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 872 с.

Щербаков, А. Совершенствование форм мотивации труда - необходимое условие роста его производительности // Человек и труд. – 2015. - № 12. - С. 50-55.

## **Приложение 1**

### **Предлагаемая система социального пакета для персонала ООО «Максидом»**



1. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Магистерская программа «Управление персоналом организации» (вариат. учеб. дисц.) [Текст]Учеб. пос./ ГУУ- М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015-256с. [↑](#)

2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник В.Р. Веснин [Текст]: М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2015 – 688 с. [↑](#)
3. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала И.В. Мишурова, П.В. Кутелев [Текст]. М.: Экономика, 2015-360с. [↑](#)
4. Бурмистров А., Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? [Текст]: Управление персоналом. 2014.- №7-195 с. [↑](#)
5. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала И.В. Мишурова, П.В. Кутелев [Текст]. М.: Экономика, 2015-360с. [↑](#)
6. Боковня А.Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика, формирование мотивационной организационной среды и создание единой системы мотивации компании) [Текст]: Моногр.-М: НИЦ Инфра-М, 2015-144с. [↑](#)
7. Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник/И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н.Полякова[Текст] М.: ИНФРА-М, 2015- 570 с. [↑](#)
8. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «челов.работающ.» [Текст] Учебное пособие 2-е изд.-М.: ИЦРИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2015- 251 с. [↑](#)
9. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала И.В. Мишурова, П.В. Кутелев [Текст]. М.: Экономика, 2015-360с. [↑](#)
10. Базык Е. Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – С.48. [↑](#)
11. Васильев, И.А. , Магомед-Эмиров М.Ш. Мотивация и контроль за действием. - М., Изд-во МГУ, 2015. – 144 с. [↑](#)

12. Волгин, Н., Валь, Е. Мотивационная основа эффективности труда // Человек и труд. – 2015. - № 4. – с. 75-79. [↑](#)
13. Егоров, Е.Е. Мотивация и стимулирование труда в управлении персоналом: монография. – Н. Новгород., 2014. – 431 с. [↑](#)
14. Климычев, В.И., Смирнова, А. П. Проблемы мотивации и удовлетворённости трудом// Социологические исследования. – 2014. - №12.-77 с. [↑](#)
15. Щербаков, А. Совершенствование форм мотивации труда - необходимое условие роста его производительности // Человек и труд. – 2015. - № 12. - С. 50-55. [↑](#)
16. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент / Р. Хендерсон ; пер. с англ. ; под ред. Н. А. Горелова. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 872 с. [↑](#)
17. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. И доп. М.: - Юнити-Дана, 2015, - 312 с. [↑](#)
18. Гапеева Е. Е. Стимулирование труда работников [Электронный ресурс] / Е. Е. Гапеева. - Режим доступа : <http://www.hanadeeva.ru>. – (дата обращения : 21.02.2019). [↑](#)
19. Лапшина Г. В. Социальный пакет как элемент мотивации персонала / Г. В. Лапшина, Ю. А. Лапшин, А. В. Жирнов // Международный технико-экономический журнал. – 2014. - № 2. – С. 76-79. [↑](#)
20. Романова К. М. Современные формы и методы вознаграждения при стимулировании деятельности персонала в организации / К. М. Романова // Научный альманах. – 2016. - № 1-1 (15). – С. 253-255. [↑](#)

21. Турчинова А.И. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред.- М.: Изд-во РАГС, 2015-510с. [↑](#)
22. Карданская Н.Л. Управленческие решения[Текст] Учебное пособие.3-е изд.М.: ЮНИТИ-ДАНА,2015 -439с. [↑](#)
23. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования персонала предприятия / Е. И. Комаров // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2016. - № 6. - С. 19-21. [↑](#)