



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра Экономики, управления и права

Совершенствование процесса управления мотивацией персонала
организации

Выпускная квалификационная работа

по направлению: 38.03.02(Менеджмент)

Профильная направленность: «Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:

60,98 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«27» мая 2019 г.

Зав. кафедрой ЭУиП

Рябчук П.Г.

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-509-114-5-1Бл

Тулибаева Владлена Витальевна

Научный руководитель:

Аскерко Юлия Ивановна, к.п.н.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ | 5 |
| 1.1 Сущность, роль и значение мотивации персонала..... | 5 |
| 1.2 Мотивационное управление и методы мотивации персонала | 19 |
| Выводы по первой главе | 26 |
| ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ООО «КАРИ»... .. | 27 |
| 2.1 Общая характеристика деятельности организации..... | 27 |
| 2.2 Анализ действующей системы мотивации персонала в ООО «КАРИ»..... | 32 |
| 2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления мотивацией в ООО «КАРИ» | 38 |
| Выводы по второй главе | 51 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 52 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ | 54 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы. В настоящее время в условиях растущей конкуренции в мировой экономике очень важно, чтобы мотивированные сотрудники могли стать источником конкурентного преимущества компании, особенно в таких областях, как: качество, обслуживание и затраты. Поэтому, существует необходимость в создании преданной рабочей силы, которая является инвестицией в будущее, что приводит к повышению эффективности, креативности, увеличению оборота и, как следствие, сильной позиции компании на конкурентном рынке.

Современный конкурентный бизнес ориентирован на быстрое развитие и сохранение прочных позиций на рынке, поэтому компании ищут различные пути обеспечения своего успеха.

Успех бизнеса является результатом взаимодействия между сотрудниками и клиентами, продуктом и организацией. Поэтому, чтобы создать бизнес-ориентированную компанию, эти три элемента должны работать вместе, чтобы получать прибыль для организации и финансовые выгоды для сотрудников. Следовательно, для организации важно создать культуру, в которой сотрудники будут цениться. Это может быть достигнуто путем предоставления вознаграждений и стимулов или выгод в обмен на их эффективную работу. В результате этого сотрудники должны прилагать усилия для достижения целей организации.

Мотивация сотрудников является ключевым фактором успеха или неудачи любой организации. В трудные экономические времена, когда компаниям приходится сталкиваться с необходимостью увеличения как бюджетных сокращений, так и производительности, представляется крайне важным поддерживать лояльность работников и постоянно их мотивировать. Если организация не будет мотивировать своих сотрудников, это может привести к снижению производительности, низкому моральному духу, а продукты и услуги будут более низкого уровня.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование процесса управления мотивацией персонала ООО «КАРИ» и разработка мероприятий по его улучшению.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие **основные задачи**:

1. Рассмотреть теоретические основы совершенствования процесса управления мотивацией.
2. Изучить мотивационное управление и методы мотивации персонала.
3. Проанализировать действующую систему мотивации персонала в ООО «КАРИ».
4. Предложить меры по улучшению процесса управления мотивацией в ООО «КАРИ».

Объектом исследования выступает торговое предприятие ООО «КАРИ».

Предметом исследования является анализа состояния системы мотивации ООО «КАРИ» и мероприятия по ее улучшению.

Теоретической основой работы стали классические и современные научные разработки отечественных и зарубежных специалистов, в которых рассматриваются различные аспекты процесса управления мотивацией персонала.

Информационной основой для проведения исследований состояния действующей системы мотивации послужили внутренняя документация и отчеты ООО «КАРИ».

Структурно работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность, роль и значение мотивации персонала

Практически каждый человек, даже неопытный специалист по управлению персоналом, сталкивался с понятием мотивации и стимулов. Существует несколько определений этого понятия, которые используются в управлении. Мотивация персонала - это процесс удовлетворения потребностей и ожиданий сотрудников в выбранной ими работе. Этот процесс осуществляется, когда цели работников совпадают с целями предприятия, на котором они работают.

Мотивация - это психологический процесс предоставления цели и намерения поведению, объясняющий, почему люди ведут себя так, как они. Используя теории мотивации, руководство может вдохновить клиентов на выбор бренда и побудить сотрудников принять меры и стать самостоятельными. Существуют различные теории мотивации в психологии, которые были изучены и реализованы в управлении в отношении мотивации [9, с.56].

Термин мотивация происходит от слова «мотив». Слово «мотив» как существительное означает цель, как глагол — это слово означает движение в действие. Следовательно, мотивы - это силы, побуждающие людей действовать таким образом, чтобы обеспечить удовлетворение конкретной потребности человека. За каждым человеческим действием стоит мотив. Поэтому руководство должно мотивировать людей, чтобы они работали на организацию.

Мотив может быть определен как внутреннее состояние нашего разума, которое активирует и направляет наше поведение. Это заставляет нас двигаться, чтобы действовать. Мотивация - это готовность человека прилагать усилия для достижения своей цели.

Мотивация может быть определена как запланированный процесс управления, который стимулирует людей работать в меру своих возможностей, предоставляя им мотивы, основанные на их неудовлетворенных потребностях.

Мотивация, без сомнения, является неотъемлемым компонентом любой организации. Это психологическая техника, которая действительно выполняет планы и политику усилиями других.

Как указывалось ранее, мотивация - это процесс или цикл, направленный на достижение определенных целей. Основными элементами, включенными в процесс, являются мотивы, цели и поведение.

Почти все человеческое поведение мотивировано. Мотивы побуждают людей к действию. Следовательно, они лежат в основе мотивационного процесса. Мотивы обеспечивают активную тягу к достижению цели. Мотивы, как правило, направлены на достижение целей. Мотивы обычно создают состояние физиологического или психологического дисбаланса. Достижение целей восстанавливает баланс. Примеры потребностей в еде и воде переведены на голод. Точно так же потребность в друзьях становится мотивом для дружбы [12, с.76].

Поведение - это серия действий, которые необходимо предпринять. Поведение направлено на достижение цели [5, с.45]. Например, мужчина идет в салон, чтобы подстричься. Простая схема цикла или процесса мотивации представлена на рисунке 1 следующим образом:

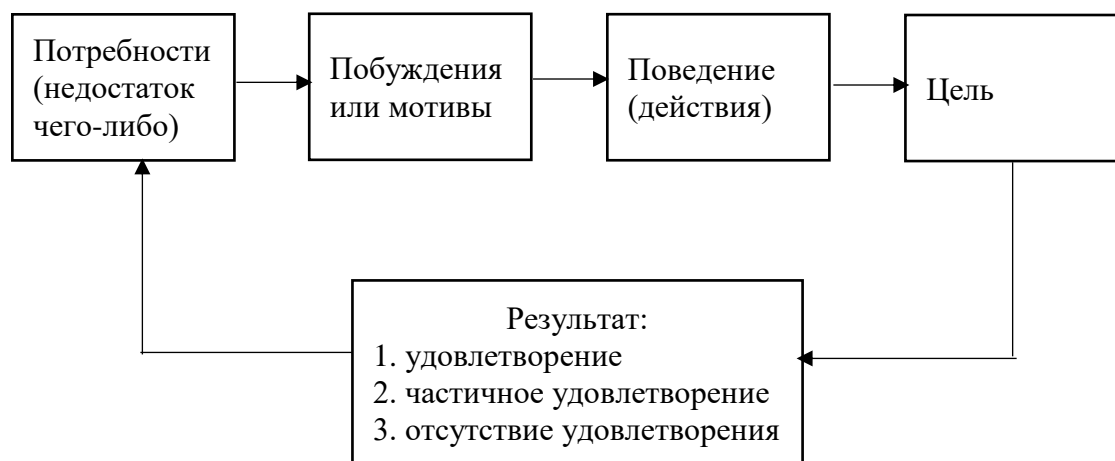


Рисунок 1. Процесс мотивации

Ниже приведены выдающиеся особенности концепции мотивации:

1. Мотивация - это личное и внутреннее чувство. Мотивация - это психологический феномен, который генерируется внутри человека.

2. Мотивация основана на необходимости. Если нет потребности человека, процесс мотивации терпит неудачу. Это поведенческая концепция, которая направляет поведение человека к определенным целям.

3. Мотивация - это непрерывный процесс. Поскольку человеческие желания безграничны, мотивация - это постоянный процесс.

4. Мотивация может быть положительной или отрицательной. Позитивная мотивация стимулирует людей, в то время как негативная мотивация угрожает применению сдерживающих факторов.

5. Мотивация - это спланированный процесс. Люди различаются по своему подходу, чтобы реагировать на процесс мотивации; поскольку никакие два человека не могли быть мотивированы точно таким же образом. Соответственно, мотивация - это психологическая концепция и сложный процесс.

6. Мотивация отличается от удовлетворенности работой [23, с.112].

Необходимость и важность мотивации могут быть обусловлены множеством обоснований:

1. Организации управляются людьми. Следовательно, менеджеры не могут позволить себе избежать заботы о человеческом поведении на работе. Это потому, что мотивированные сотрудники более продуктивны и заботятся о качестве, чем незаинтересованные.

2. Мотивация как распространенная концепция влияет и также зависит от множества факторов в организационной среде. Это позволяет менеджерам понять, почему люди ведут себя так, как они себя ведут.

3. Организационная эффективность становится, в некоторой степени, вопросом способности менеджмента мотивировать своих сотрудников. Следовательно, оценка мотивации помогает менеджерам мотивировать своих сотрудников.

4. Машины становятся необходимыми в случае сложной технологии. Тем не менее, они остаются неэффективными средствами эффективной и действенной работы без человека, который будет управлять ими. Таким образом, организации должны иметь сотрудников с необходимыми возможностями и готовностью

использовать передовые сложные технологии для достижения организационной цели.

5. С осознанием того, что организации будут работать в более сложной среде в будущем, все большее внимание уделяется развитию сотрудников в качестве будущих ресурсов. Это позволяет менеджерам использовать их по мере роста и развития организаций [15, с.72].

Мотивация является неотъемлемой частью процесса управления. Направляя своего подчиненного, менеджер должен создавать и поддерживать в них желание работать для достижения поставленных целей:

1. Высокая эффективность. Хорошая система мотивации высвобождает огромные неиспользованные резервуары физических и умственных способностей. Ряд исследований показал, что мотивация играет решающую роль в определении уровня производительности. Плохо мотивированные люди могут свести на нет самую надежную организацию.

Удовлетворяя потребности человека, мотивация помогает повысить производительность. Лучшее использование ресурсов снижает стоимость операций. Мотивация всегда направлена на достижение цели. Следовательно, чем выше уровень мотивации, тем выше степень достижения цели.

2. Лучшее изображение. Фирма, которая предоставляет возможности для финансового и личного развития, имеет лучший имидж на рынке труда. Люди предпочитают работать на предприятии из-за возможностей для развития и отзывчивости. Это помогает в привлечении квалифицированного персонала и упрощает кадровую функцию.

3. Облегчает изменения. Эффективная мотивация помогает преодолеть сопротивление изменениям и негативное отношение со стороны сотрудников, например, ограничение выпуска продукции. Удовлетворенные работники проявляют интерес к новым организационным целям и более восприимчивы к изменениям, которые руководство хочет внести для повышения эффективности операций.

4. Человеческие отношения. Эффективная мотивация создает удовлетворенность работой, что приводит к сердечным отношениям между работодателем и работниками. Производственные споры, невыходы на работу и текучесть кадров сокращаются с последующими выгодами. Мотивация помогает решить центральную проблему управления, т. е. эффективное использование человеческих ресурсов. Без мотивации работники не могут прилагать все усилия и могут искать удовлетворения своих потребностей вне организации [9, с.67].

Успех любой организации зависит от оптимального использования ресурсов. Использование физических ресурсов зависит от трудоспособности и готовности трудящихся. На практике способность не является проблемой, но необходимая воля к работе отсутствует. Мотивация является основным инструментом для создания такой воли.

Есть несколько теорий для изучения мотивации, и каждая из них фокусируется на различном наборе биологических, социальных, эмоциональных и когнитивных аспектов, которые влияют на поведение. Далее рассмотрим основные из них.

Теория иерархии потребностей Маслоу. Очевидно, можно с уверенностью сказать, что наиболее известной теорией мотивации является теория иерархии потребностей Маслоу. Теория Маслоу основана на человеческих потребностях. Опираясь главным образом на свой жизненный опыт, он классифицировал все потребности человека в иерархическом порядке от низшего к высшему.

По сути, он считал, что, если определенный уровень потребности удовлетворен, он больше не служит для мотивации человека. Затем должен быть активирован следующий, более высокий уровень потребности, чтобы мотивировать человека. Маслоу выделил пять уровней в своей иерархии потребностей, как показано на рисунке 2 [12, с. 114-117].



Рисунок 2. Пирамида потребностей Маслоу

Рассмотрим потребности по порядку:

1. Физиологические потребности. Эти потребности являются основными для человеческой жизни и, следовательно, включают в себя продукты питания, одежду, жилье, воздух, воду и предметы первой необходимости. Эти потребности связаны с выживанием и поддержанием человеческой жизни. Они оказывают огромное влияние на поведение человека. Эти потребности должны быть удовлетворены сначала, по крайней мере, частично, прежде чем возникнут потребности более высокого уровня. Как только физиологические потребности удовлетворены, они больше не мотивируют человека.

2. Потребность в безопасности. После удовлетворения физиологических потребностей следующие ощущаемые потребности называются потребностями безопасности. Эти потребности находят выражение в таких желаниях, как экономическая безопасность и защита от физических опасностей. Удовлетворение этих потребностей требует больше денег, и, следовательно, человеку предлагается работать больше. Как и физиологические потребности, они становятся неактивными, как только они удовлетворены.

3. Социальные потребности. Человек - это социальное существо. Поэтому он заинтересован в социальном взаимодействии, общении, принадлежности и т. д. Именно из-за этой социализации и принадлежности люди предпочитают работать в группах, а особенно пожилые люди идут на работу.

4. Потребности уважения. Эти потребности относятся к чувству собственного достоинства и самоуважения. Они включают в себя такие потребности, которые указывают на уверенность в себе, достижения, компетентность, знания и независимость. Удовлетворение потребностей в уважении приводит к уверенности в себе, силе и способности быть полезными в организации. Однако неспособность удовлетворить эти потребности приводит к ощущению неполноценности, слабости и беспомощности.

5. Потребности в самореализации. Этот уровень представляет собой кульминацию всех низших, промежуточных и более высоких потребностей людей. Другими словами, последний шаг в модели иерархии потребностей - это необходимость самореализации. Термин самореализация был придуман Куртом Гольдштейном и означает стать актуализированным в том, в чем человек потенциально хорош. По сути, самореализация - это мотивация человека преобразовать восприятие себя в реальность.

Согласно Маслоу, человеческие потребности следуют определенной последовательности господства. Вторая потребность не возникает до тех пор, пока первая не будет разумно удовлетворена, а третья потребность не возникает до тех пор, пока первые две потребности не будут удовлетворены. Другая сторона иерархии потребностей заключается в том, что потребности человека безграничны. Тем не менее, теория иерархии Маслоу имеет свои критические замечания:

1. Потребности могут или не могут следовать определенному иерархическому порядку. Скажем так, в иерархии потребностей может быть перекрытие. Например, даже если потребность в безопасности не удовлетворена, может возникнуть социальная потребность.

2. Модель необходимости приоритета может применяться не всегда в любом месте.

3. Исследования показывают, что поведение человека в любое время в основном определяется множественностью поведения. Следовательно, утверждение Маслоу о том, что одна потребность удовлетворяется за один раз, также имеет сомнительную ценность.

4. У некоторых людей уровень мотивации может быть постоянно ниже. Например, человек, страдающий хронической безработицей, может оставаться довольным до конца своей жизни, если только он / она сможет получить достаточно пищи.

Несмотря на это, теория иерархии потребностей Маслоу получила широкое признание, особенно среди практикующих менеджеров. Это можно отнести к интуитивной логике теории и легко понять.

Теория мотивации Герцберга. Психолог Фредерик Герцберг расширил работу Маслоу и предложил новую теорию мотивации, широко известную как теория мотивации и гигиены (двухфакторная) Герцберга. Герцберг провел широко известное мотивационное исследование 200 бухгалтеров и инженеров, работающих в фирмах в Западной Пенсильвании и ее окрестностях [32, с.56]. Он попросил этих людей описать два важных случая на их работе:

- Когда вы особенно хорошо относились к своей работе?

- Когда вы особенно плохо относились к своей работе?

Он использовал метод критического инцидента для получения данных.

Ответы при анализе были найдены довольно интересными и достаточно последовательными. Ответы, которые респонденты давали, когда они чувствовали себя хорошо в отношении своей работы, значительно отличались от ответов, которые они давали, когда им было плохо. Отмеченные хорошие чувства обычно ассоциировались с удовлетворением от работы, а плохие - с неудовлетворенностью работой. Герцберг назвал мотивацию удовлетворяющих работу и назвал факторы гигиены труда неудовлетворительными или поддерживающими факторами. Взятые вместе, мотиваторы и гигиенические факторы стали известны как двухфакторная теория мотивации Герцберга

Мотивационные и гигиенические факторы Герцберга представлены на рисунке 3.



Рисунок 3. Мотивационные и гигиенические факторы Герцберга

По словам Герцберга, противоположностью удовлетворенности не является неудовлетворенность. Основная причина, по его словам, заключается в том, что устранение неудовлетворительных характеристик на работе не обязательно делает работу удовлетворительной. Он верит в существование двойного континуума. Противоположность «удовлетворения» - это «не удовлетворение», а противоположность «неудовлетворенности» - это «отсутствие неудовлетворенности» [25, с.67].

По словам Герцберга, сегодняшние мотиваторы - это гигиена завтрашнего дня, потому что последние перестают влиять на поведение людей, когда они их получают. Соответственно, гигиена может быть мотиватором для другого.

Однако модель Герцберга также имела определенную критику, вне зависимости от которой «теория двухфакторной мотивации» была широко прочитана, и некоторые руководители неукоснительно следуют его

рекомендациям. Основное использование его рекомендаций заключается в планировании и контроле работы сотрудников.

Другой хорошо известной теорией мотивации, основанной на потребностях, в отличие от иерархии потребностей удовлетворенности-неудовлетворенности, является теория, разработанная МакКлелландом и его коллегами. МакКлелланд разработал свою теорию на основе разработанного Генри Мюрреем длинного списка мотивов и явных потребностей, использованных в его ранних исследованиях личности. Теория потребностей МакКлелланда тесно связана с теорией обучения, потому что он полагал, что потребности изучаются или приобретаются в результате событий, которые люди испытывали в своей среде и культуре [17, с.93].

Он обнаружил, что люди, которые приобретают определенную потребность, ведут себя иначе, чем те, кто не имеет. Его теория фокусируется на трех потребностях Мюррея; достижение, власть и принадлежность. Рассмотрим их подробнее.

Необходимость в достижениях. Это стремление к совершенству, достижению в отношении набора стандартов и стремлению к успеху. Другими словами, потребность в достижении - это поведение, направленное на конкуренцию со стандартом превосходства. МакКлелланд обнаружил, что люди с высокой потребностью в достижениях работают лучше, чем люди с умеренной или низкой потребностью в достижениях, и отметил региональные / национальные различия в мотивации достижения.

В рамках своего исследования Макклелланд выявил следующие три характеристики людей, нуждающихся в высоких достижениях:

1. Лица, испытывающие большие потребности, имеют сильное желание взять на себя личную ответственность за выполнение задачи по поиску решения проблемы.
2. Успешные участники, как правило, ставят умеренно сложные цели и принимают на себя расчетные риски.

3. У тех, кто с высокими потребностями, есть сильное желание получить отзывы о производительности.

Потребность во власти. Потребность во власти связана с воздействием на других, желанием влиять на других, стремлением изменить людей и желанием изменить жизнь. Люди с высокой потребностью во власти - это люди, которым нравится контролировать людей и события. Это приводит к окончательному удовлетворению человека.

Необходимость присоединения. Потребность в принадлежности определяется как желание установить и поддерживать дружеские и теплые отношения с другими людьми. Потребность в принадлежности во многом схожа с социальными потребностями Маслоу.

Теория участия МакГрегора. Дуглас МакГрегор сформулировал два разных взгляда на человека, основанных на участии работников. Первая в основном отрицательная, помеченная как Теория X, а другая в основном положительная, обозначенная Теорией Y [12, с.145].

Теория X основана на следующих предположениях:

1. Люди от природы ленивы. То есть им нравится работать как можно меньше.
2. Людям не хватает амбиций, они не любят ответственности и предпочитают, чтобы ими руководили другие.
3. Люди по своей сути эгоистичны и безразличны к организационным потребностям и целям.

Напротив, теория Y предполагает, что:

1. Люди по своей природе не пассивны и не сопротивляются организационным целям.
2. Они хотят взять на себя ответственность.
3. Они хотят, чтобы их организация преуспела.
4. Люди способны руководить своим поведением.
5. Они нуждаются в достижении.

То, что Макгрегор пытался драматизировать с помощью своей теории X и Y, это очертить крайности, чтобы нарисовать ограждение, в пределах которого, как обычно, видят себя сотрудники организации. Факт остается фактом, что ни один организационный человек на самом деле не принадлежал бы ни к теории X, ни к теории Y. В действительности он / она разделяет черты обоих. На самом деле происходит то, что человек переходит от одного набора или свойств к другому с изменениями своего настроения и мотивами изменения окружающей среды.

Теория Оучи Z. Вскоре после предложений МакГрегора о теориях X и Y три теоретика Урвик, Рангнекар и Оучи выдвинули третью теорию, обозначенную как Z-теория.

Два положения в теории Оучи таковы:

1. Каждый человек должен точно знать организационные цели и объем своих усилий, направленных на достижение этих целей.
2. Каждый человек должен также знать, что отношение целей организации будет удовлетворять его / ее потребности положительно.

По мнению Оучи, вышеперечисленные два фактора делают людей готовыми вести себя позитивно для достижения как организационных, так и индивидуальных целей.

Тем не менее, теория Оучи Z привлекла внимание практиков в области управления, а также исследователей. Следует отметить, что Z не означает ничего, это просто последняя буква английского алфавита.

Теория Z основана на следующих четырех постулатах:

1. Сильная связь между организацией и сотрудниками
2. Участие сотрудников
3. Нет официальной организационной структуры
4. Развитие людских ресурсов

Теория Оучи Z представляет собой принятие японских методов управления (принятие групповых решений, социальная сплоченность, обеспечение занятости, целостное отношение к сотрудникам и т. Д.) Американскими компаниями. В Индии Марути-Судзуки, Герой-Хонда и др. Применяют постулаты теории Z [19, с.98].

Теория Аргириса. Аргирис разработал свою теорию мотивации, основанную на предположении о том, как управленческие практики влияют на поведение и рост человека. По его мнению, семь изменений, происходящих в индивидуальной личности, делают его/ее зрелым. Другими словами, личность человека развивается. Аргирис считает, что незрелость существует у отдельных людей, главным образом, из-за организационных установок и методов управления, таких как специализация задач, цепочка команд, единство руководства и размах управления. Чтобы сделать людей зрелыми, он предлагает постепенный переход от существующей пирамидальной организационной структуры к гуманистической системе; от существующей системы управления к более гибкому и совместному управлению.

Он заявляет, что такая ситуация удовлетворит не только их физиологические потребности и потребности в области безопасности, но и побудит их подготовиться к более активному использованию своих физиологических потребностей и потребностей в области безопасности. Но также будет мотивировать их готовиться к более широкому использованию своего потенциала в достижении организационных целей [9, с. 65].

Теория ожиданий Врума. Виктор Врум предлагает одно из самых распространенных объяснений мотивации в своей теории ожидания. Это теория мотивации познавательного процесса. Теория основана на базовых представлениях о том, что люди будут мотивированы на то, чтобы прилагать усилия на высоком уровне, когда они считают, что существуют взаимосвязь между усилиями, которые они прилагают, эффективностью, которой они достигают, и результатами/наградами, которые они получают.

Таким образом, ключевыми конструкциями в теории ожидания мотивации являются:

1. Валентность. Валентность, согласно Вруму, означает ценность или силу, которую человек придает определенному результату или награде.
2. Ожидание. Это связывает усилия с производительностью.
3. Содействие. Под содействием Врум понимает веру в то, что результативность связана с вознаграждением.

Таким образом, мотивация Врума также может быть выражена в форме уравнения следующим образом: Мотивация = Валентность x Ожидание x Содействие.

Будучи моделью мультипликативного характера, все три переменные должны иметь высокие положительные значения, чтобы подразумевать мотивированный выбор производительности. Если какая-либо из переменных приближается к нулевому уровню, вероятность такой мотивированной работы также касается нулевого уровня [13, с.67].

Теория ожидания Портера и Лоулера. Фактически, теория Портера и Лоулера является улучшением по сравнению с теорией ожидания Врума. Они утверждают, что мотивация не равна удовлетворенности или производительности. Предложенная ими модель встречает некоторые из упрощенных традиционных предположений о положительной взаимосвязи между удовлетворенностью и эффективностью. Они предложили многовариантную модель для объяснения сложной взаимосвязи между удовлетворенностью и эффективностью.

Что является главным в модели Портера и Лоулера, так это то, что усилия или мотивация не ведут непосредственно к производительности. В конечном счете, производительность приводит к удовлетворению.

В этой модели есть три основных элемента. Кратко обсудим их:

1. Усилие. Относится к количеству энергии, которую сотрудник прикладывает к выполнению определенной задачи. Сколько усилий приложит сотрудник для выполнения задачи, определяется двумя факторами:

- Значение вознаграждения и
- Восприятие вероятности вознаграждения за усилия.

2. Восприятие роли. Одно усилие приводит к его производительности. Оба могут быть равны или не могут быть. Однако объем работы определяется количеством труда, способностью и ролью восприятия работника. Таким образом, если работник обладает меньшими способностями или неправильно воспринимает роль, его производительность может быть низкой, несмотря на большие усилия.

3. Удовлетворенность. Производительность ведет к удовлетворению. Уровень удовлетворения зависит от суммы вознаграждений, которые можно получить. Если сумма фактического вознаграждения соответствует или превышает предполагаемое справедливое вознаграждение, работник будет чувствовать себя удовлетворенным. Очевидно, если фактические вознаграждения не соответствуют ожидаемым, работник будет недоволен.

Нельзя отрицать тот факт, что модель мотивации, предложенная Портером и Лоулером, довольно сложна, чем другие модели мотивации. На самом деле сама мотивация - это не просто причинно-следственная связь, а сложное явление, которое Портер и Лоулер пытались измерить такими переменными, как значения возможного вознаграждения, восприятие вероятности вознаграждения за усилия и ролевое восприятие при получении удовлетворения [15, с.78-80].

Они рекомендовали, чтобы менеджеры тщательно пересмотрели свою систему вознаграждения и структуру. Усилия-производительность-вознаграждение-удовлетворение должны стать неотъемлемой частью всей системы управления людьми в организации.

1.2 Мотивационное управление и методы мотивации персонала

Создание сплоченной команды высококвалифицированных специалистов, работающих на благо общей цели и собственного процветания, - это непрерывный процесс. Даже если собрана отличная команда и, казалось бы, созданы все условия для работы, наступает момент, когда участники теряют интерес к своим обязанностям или уходят из компании. Причины могут быть разными, но их суть одна - отсутствие мотивации. Мотивация - это действия, направленные на повышение заинтересованности работников в их профессиональной жизни, которые могут быть как материальной, так и нематериальной основой.

Материальные методы. Материальная мотивация имеет определенные преимущества. В частности, она является наиболее универсальной, поскольку, независимо от их положения, работники получают больше денег для продвижения

и ценят возможность распоряжаться полученными средствами. В некоторых случаях сотрудники даже готовы изменить любые нематериальные методы продвижения своих денежных эквивалентов [7, с.97].

Выделяют следующие виды материальных методов мотивации:

1) Зарплата. Наиболее эффективным способом материальной мотивации является повышение заработной платы, а самым базовым определением является величина изменения заработной платы. Чтобы получить реальное влияние на работника, размер ожидаемого вознаграждения должен быть значительным, иначе это может вызвать еще большее нежелание выполнять свои обязанности. Некоторые менеджеры находятся на пути наименьшего сопротивления и периодически увеличивают зарплату работникам в небольших количествах, но мотивация еще более эффективна, что значительно увеличивает зарплату.

В идеале решение о повышении заработной платы должно приниматься работодателем по собственной инициативе, но, как правило, этого не происходит - по крайней мере, в наших условиях. Соответственно, требование о пересмотре заработной платы стало обычным методом шантажа некоторыми сотрудниками, угрожающими уйти с работы. Часто этот метод работает, но о значительном улучшении заработной платы речи в этом случае быть не может.

2) Премия. Одним из наиболее распространенных способов материальной мотивации являются ежеквартальные или ежемесячные премии, а также надбавки за выслугу лет. Увеличение процентного пособия в первые годы работы в компании, когда сотрудник эффективно работает на благо компании и пытается реализовать ее максимальный потенциал. С другой стороны, существует риск, что через 2-3 года работник по тем или иным причинам захочет сменить работу. Наибольшая стабильность наблюдается у сотрудников, проработавших в компании более 5 лет, тем более что к этому времени оплата труда уже составляет значительную сумму.

В российских компаниях часто практикуется выдача «наград-премий» - вознаграждение, получаемое сотрудниками спонтанно за любые успехи. Замечено, что эффект неожиданности должен быть больше, чтобы вдохновить персонал, но

это просто сбивает с толку, потому что работник перестает понимать, почему в одном случае он получил приз, а в другом - нет. По этой причине лучше информировать сотрудников о конкретных ситуациях выдачи бонусов. С другой стороны, если премия стала признаком ежемесячного дохода (например, в качестве работников промышленных предприятий), она также слабо мотивирует их на повышение эффективности труда.

3) Проценты. Следующий лучший способ материальной мотивации распространен в коммерции и предоставлении различных услуг. Это процент от дохода, суть которого заключается в том, что заработок работника не имеет четко определенного предела и зависит от профессионализма работника и его способности содействовать продаже товаров или услуг. Некоторые компании также уделяют внимание навыкам своих сотрудников, так как обеспечивают мотивацию - награду за профессионализм. Данное поощрение назначается в результате сертификации, оценивает результаты работы сотрудника и его должности.

4) Бонусы. В число стимулов входят различные бонусы, но фиксированная сумма часто сдерживает. Платеж с фиксированной суммой не способствует желанию умножить результат, поскольку сумма денежного вознаграждения все равно не изменится. Соответственно в целях повышения мотивации рекомендуется использовать разветвленную систему выплаты бонусов.

Например, для топ-менеджера может быть предусмотрена дополнительная компенсация (бонус), выданная за его вклад в улучшение общих финансово-экономических показателей, таких как снижение издержек, увеличение общей прибыли и других бонусов, может быть не только личной, но и команды. Команда представляет собой премиальное вознаграждение группы за достижение определенных целей (например, увеличение продаж). При расчете бонусов следует иметь в виду, что продвижение одного дивизиона может быть оправдано в конкретных случаях, но для повышения общей эффективности этого недостаточно. Все структуры организации, так или иначе связанные между собой, и продвижение только одной из них не могут мотивировать другую.

Следует отметить, что, хотя денежное вознаграждение эффективно и универсально, но только лишь материально ограниченная мотивация не дала бы желаемого результата. Членами любой команды являются люди с разными ценностями и взглядами, а выдача наград и бонусов для продвижения команды довольно проблематична. Более того, материальные стимулы рассчитываются на основе результатов выполненной работы и могут различаться даже среди людей, занимающих одинаковые позиции в бизнес-иерархии. Это часто вызывает разочарование и не может создать здоровую атмосферу в команде. Во многих случаях просто необходима какая-то моральная компенсация и фактор баланса, которые служат методами продвижения нематериального.

Нематериальная мотивация. Основная сложность применения нематериальной мотивации заключается в том, что для каждой команды требуется определенная корректировка стандартных схем. Существуют общие принципы, эффективные в большинстве случаев, однако, чтобы мотивация была действительно эффективной, необходимо адаптировать ее к конкретным интересам работников. Оказывается, сколько людей - столько способов и мотивации должно быть, потому что даже восприятие одинаковых ситуаций у совершенно разных работников. Для одного работника это может послужить мощным мотивирующим словесным поощрением начальства, а для других это естественным признанием его хорошей работы. Персонализация систем и методов мотивации, конечно, невозможна, особенно при большом количестве сотрудников. По этой причине многие менеджеры ограничены средними моделями мотивации в свете ситуации.

Самая простая схема применима к сотрудникам более низкого уровня, которые выполняют любую функцию поддержки. С ростом степени ответственности растут требования к эффективности его работы, соответственно особое внимание уделяется мотивации управляющих компаний. Для руководителей среднего и высшего звена обычно вырабатываются собственные методы мотивации (как материальные, так и нематериальные), поскольку их организационные способности напрямую связаны с работой других людей. Системы мотивации для людей, занимающих разные уровни иерархии должностей,

должны быть разными, и из-за этого в зависимости от продвижения по службе человек меняет критерии мотивации.

Нематериальная мотивация включает в себя систему продвижения, не требующую выдачи сотрудникам материальных и безналичных активов. Это не значит, что компаниям не нужно вкладывать средства в реализацию нематериальной мотивации. Для крупных компаний не существует субъективных факторов в определении мотивации и механизмов продвижения. основополагающим принципом должна быть максимальная объективность и прозрачность, а критерии оценки персонала должны быть определены на начальном этапе и информировать их о персонале. Если стимулы постоянно меняются без какой-либо причины, это нарушит работу сотрудников и вызовет недовольство [16, с.87].

Цель нематериальной мотивации довольно проста: повысить интерес сотрудников к своей работе, что влияет на рост производительности и, следовательно, увеличить прибыль. Мотивация доброй воли в форме совместного участия в корпоративных мероприятиях способствует созданию здоровой атмосферы в команде, что также влияет на общую производительность персонала и его готовность вносить вклад в общее дело. Тем не менее, в дополнение к формальному подходу к использованию нематериальной мотивации только с целью получения прибыли, многие менеджеры делают основной курс повышения корпоративного духа, командной работы и повышения самооценки персонала.

Методы нематериальной мотивации могут применяться к конкретному сотруднику или к команде в целом. К решению проблемы нематериальной мотивации относятся, в частности, поздравления с днем рождения сотрудника и членов руководящей команды. Это также могут быть различные формы вознаграждения в виде подарков на важный случай и материальной помощи в случаях тяжелой болезни или смерти родственников сотрудников. Для данной мотивации также характерно поощряющее слово для работы сотрудника. Практика показывает, что оценка работы, прозвучавшая из уст руководителя, очень положительно влияет на лояльность и общее рабочее настроение работника.

Особенно важно нематериальное обращение с мотивацией для новобранцев, несмотря на то, что они еще не привыкли к методам работы руководителя и в обществе. Повышение в должности может быть выражено как в личной беседе, так и на общем собрании членов команды. Отметим, что решение конкретной мотивации персонала не должно входить в привычку, так как это снизит эффективность его воздействия, а также не будет чрезмерно субъективным. Если сотрудники постоянно слышат такие же похвалы для своих коллег, это не способствует повышению интереса к его работе. Методы нематериальной мотивации должны обрабатываться очень осторожно, чтобы не создавать неравенства в команде [18,с.85].

К безадресным мотивациям относятся проведение совместных деловых мероприятий, а также предоставление различных льгот, например, социальный пакет. На сегодняшний день социальный пакет является одним из наиболее эффективных способов мотивации персонала: это организация бесплатного питания, медицинского страхования, оплаты транспорта и мобильной связи, льготного или бесплатного пребывания в санатории по медицинским показаниям, а также возможность улучшения навыков или прохождение обучения в компании. Безадресная мотивация так же включает выдачу всему персоналу одежды в зависимости от выполняемой работы, а также различных атрибутов деятельности (например, футболки с логотипом компании).

К методам нематериальной мотивации можно отнести создание оптимальных условий труда для сотрудников: установку новой компьютерной техники, создание комфортных рабочих мест для персонала, совершенствование конструкции, установку современных систем кондиционирования и отопления и т. д.

Наиболее важным инструментом нематериальной мотивации являются корпоративные мероприятия, особенно с членами семьи. Существует такая вещь, как формирование команды посредством совместных посещений домов отдыха или санаториев, участия в экскурсиях и общих мероприятиях.

Подводя итоги, можно абсолютно точно заявить о необходимости использования как материального, так и нематериального мотивирования,

способствующего успеху любой бизнес-структуры. Существующие сегодня мотивационные механизмы далеки от идеальных, но они действительны и продолжают использоваться на практике. В частности, в целях повышения материальной мотивации следует сравнивать показатели материального стимулирования с бизнес-целями и обеспечивать систему вознаграждения не за реализацию конкретных задач, а за реализацию общих планов. На самом деле предпочтительным материалом является продвижение персонала и рабочих групп, так как считается, что этими методами легче управлять мотивационным механизмом [18, с.178].

К основным недостаткам методов нематериальной мотивации можно отнести гомогенизированный подход к работникам без учета индивидуальных потребностей. По-видимому, многие работодатели до сих пор не до конца осознали важность нематериальной мотивации, но осознают важность этих методов. Ведь причина провала на рынке предлагаемых товаров и услуг заключается в сокращении продаж, а количество потенциальных клиентов иногда кроется не в ошибочных экономических расчетах, а в недостаточной мотивации сотрудников.

Выводы по первой главе

В результате исследований, проведенных в рамках написания первой главы выпускной квалификационной работы «Совершенствование процесса управления мотивацией персонала организации». В первом параграфе работы рассмотрены цели и сущность мотивации персонала. Теоретический анализ научной, учебной и специальной литературы по проблеме исследования позволил выяснить следующее:

Мотивация - это психологический процесс предоставления цели и намерения поведению, объясняющий, почему люди ведут себя так, как они. Используя теории мотивации, руководство может вдохновить клиентов на выбор бренда и побудить сотрудников принять меры и стать самостоятельными.

Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Существуют различные теории мотивации, которые так же были изучены в рамках первого параграфа.

Исследование второго параграфа выпускной квалификационной работы позволило выделить методы мотивации.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть сгруппирована на следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ООО «КАРИ»

2.1 Общая характеристика деятельности организации

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является один из филиалов международной сети ООО "Кари". Находящийся по адресу г. Белорецк, ул. Точисского, 9.

Общество с ограниченной ответственностью «КАРИ» было создано в 2012 году в соответствии с решением учредительного собрания от 11 мая 2012 года.

При создании ООО «КАРИ» получило имя одноименного бренда, который к этому времени стал известен и узнаваем среди широкого круга потребителей и деловых партнеров.

На конец 2018 года в состав ООО «КАРИ» входит уже 1200 магазинов формата «Kari».

В соответствии с Уставом основными видами деятельности Общества являются:

- розничная торговля обувью и изделиями из кожи;
- розничная торговля одеждой;
- розничная торговля текстильными изделиями;
- розничная торговля бывшими в употреблении товарами в магазинах;
- розничная торговля галантерейными изделиями;
- розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- розничная торговля книгами, журналами, картами, писчебумажными и канцелярскими товарами;
- ремонт обуви и прочих изделий из кожи;
- оптовая торговля обувью;
- оптовая торговля аксессуарами одежды и головными уборами;
- оптовая торговля текстильными и галантерейными изделиями;
- сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества;

- деятельность агентов по оптовой торговле текстильными изделиями, одеждой, обувью, изделиями из кожи и меха;
- оптовая торговля прочими потребительскими товарами;
- аренда офисных машин и оборудования, включая вычислительную технику;
- аренда торгового оборудования;
- аренда легковых автомобилей с водителем;
- аренда грузового автомобильного транспорта с водителем;
- деятельность в области права, бухгалтерского учета и аудита;
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- наем рабочей силы и подбор персонала.

Цель создания компании: осуществление коммерческой деятельности, обеспечивающей извлечение прибыли.

Произведем расчет технико-экономических показателей магазина в таблице 1.

Таблица 1. Технико-экономические показатели ООО «КАРИ»

| Наименование показателя | 2016 | 2017 | 2018 | Абсолютные отклонения | |
|--|---------|---------|---------|-----------------------|--------|
| | | | | 2017 | 2018 |
| Общее количество персонала, чел: | 15 | 13 | 16 | -2 | 3 |
| Административно-управленческий | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| специалисты | 6 | 5 | 6 | -1 | 1 |
| торгово-оперативный | 7 | 6 | 8 | -1 | 2 |
| вспомогательный персонал | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Фонд оплаты труда, руб. | 240000 | 208000 | 256000 | - 32000 | 48000 |
| Среднемесячная заработная плата одного работающего, руб. | 16000 | 16000 | 16000 | 0 | 0 |
| Выручка, руб. | 4879613 | 5236954 | 5732127 | 357341 | 495173 |
| Себестоимость реализации, руб. | 2683787 | 3037433 | 3725882 | 353646 | 688449 |

Средняя начисленная заработная плата в магазине ООО «КАРИ» составляет 33242,0 руб. Заработная плата оперативно-торгового персонала в основном зависит выполнения плана продаж. В целом увеличение выручки происходит ежегодно. В 2017 году фонд оплаты труда увеличился всего на 12%, к концу 2015 года

увеличилась на 19,9 %. Изменение себестоимости за период увеличилась в целом на 27,9%.

Рассмотрим структуру предприятия ООО «КАРИ» по половому признаку в таблице 2.

Таблица 2. Структура ООО «КАРИ» по половому признаку

| | Период | | | | | |
|---------|-------------|-----|-------------|-----|-------------|-----|
| | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| | Численность | % | Численность | % | Численность | % |
| Мужчины | 2 | 14 | 1 | 8 | 3 | 19 |
| Женщины | 13 | 86 | 12 | 92 | 13 | 81 |
| Всего: | 15 | 100 | 13 | 100 | 16 | 100 |

Исходя из таблицы 2, в структуре персонала организации по половому признаку всегда преобладали женщины. Их на 10 человек больше, чем мужчин в 2018 году, в 2017 году женщин больше на 11 человек, и в 2017 году тоже на 11 человек. В основном к «женским» должностям в организации относятся кассиры, администраторы.

В структуре персонала данной компании по возрасту преобладают люди в возрасте от 20-30 лет, за все 3 года, на втором месте 30-40 лет, на третьем до 20 лет, и старше 50 – всего 1 человек (таблица 3).

Таблица 3. Структура организации ООО «КАРИ» по возрасту

| | Период | | | | | |
|-----------|-------------|-----|-------------|-----|-------------|-----|
| | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| | Численность | % | Численность | % | Численность | % |
| До 20 | 2 | 13 | 1 | 8 | 3 | 19 |
| 20-30 | 9 | 60 | 9 | 69 | 10 | 63 |
| 30-40 | 2 | 13 | 2 | 15 | 2 | 12 |
| 40-50 | 1 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Старше 50 | 1 | 7 | 1 | 8 | 1 | 6 |
| Всего | 15 | 100 | 13 | 100 | 16 | 100 |

Как правило, самый трудоспособный возраст приходится именно на 20-30 лет, когда человек получает образование, и начинает карьерный путь, так и в ООО «КАРИ», причем в основном они находятся на подчиненных должностях. Молодое поколение в возрасте до 20 лет, как правило, занимают должности кассиров, операторов и продавцов.

В следующей таблице 4 работники организации ООО «КАРИ» сгруппированы по уровню образования.

Таблица 4. Структура организации ООО «КАРИ» по образованию

| | Период | | | | | |
|-------------------|-------------|-----|-------------|-----|-------------|-----|
| | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| | Численность | % | Численность | % | Численность | % |
| Среднее | 1 | | 1 | | 1 | |
| Среднеспец. | 8 | | 7 | | 7 | |
| Незаконченное в/о | 3 | | 2 | | 4 | |
| В/о | 3 | | 3 | | 4 | |
| Всего | 15 | 100 | 13 | 100 | 16 | 100 |

Из данных таблицы 4 видно, что в структуре персонала по образованию за все 3 года, преобладают лица со среднеспециальным образованием - в 2016 – 8 человек, в 2017 – 7 человек, а в 2018– 7 человек, однако лица с высшим образованием на втором месте после них и составляют в 2016 – 3 человека, в 2017 – 3 человека, а в 2018 – 4 человека, лица со средним образованием всего 1 человек на протяжении 3 лет.

Необходимо отметить, что предпочтение все же отдается лицам с высшим образованием, и специалисты со средним образованием занимают должности кладовщика, кассира, и охранника. Однако у этих людей всегда есть шанс пойти учиться, и продолжить образование, а также вместе с этим свой карьерный путь.

Структура персонала по стажу работы в данной организации. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива, рассмотрим таблицу 5.

Таблица 5. Структура организации ООО «КАРИ» по стажу работы

| Стаж | Период | | | | | |
|-----------|-------------|-----|-------------|----|-------------|-----|
| | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| | Численность | % | Численность | % | Численность | % |
| До 1 года | 4 | 26 | 2 | 16 | 3 | 19 |
| 1-3 | 8 | 53 | 8 | 61 | 10 | 62 |
| Больше 3 | 3 | 21 | 3 | 23 | 3 | 19 |
| Всего | 15 | 100 | 13 | 10 | 16 | 100 |

Из таблицы 5 видно, что самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы на предприятии от 1 до 3 лет, которая составляет в 2016 году – 53%, в 2017 году – 61%, а в 2018 – 62%.

Главной задачей квалификационной структуры ООО «КАРИ» является установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются посредством делегирования, которое означает передачу полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Основными направлениями политики ООО «КАРИ» в отношении персонала является: осуществление работы по подбору, расстановке и использованию в процессе деятельности рабочих, служащих, специалистов и руководителей структурными подразделениями, а также проведение мероприятий по их обучению, переобучению (специализации) и повышению квалификации (усовершенствование); формирование стабильно работающего трудового коллектива; организация системы учета кадров; создание кадрового резерва.

Итак, база исследования выпускной квалификационной работы ООО «КАРИ» является крупной федеральной сетью по продаже обуви и аксессуаров. Численность персонала в торговой точке г. Белорецк составляет 16 человек. Основная категория работников — это торговый персонал.

2.2 Анализ действующей системы мотивации персонала в ООО

«Кари»

Мотивация персонала в исследуемом торговом предприятии имеет исключительно материальную составляющую, основой которой является заработная плата.

Организация заработной платы осуществляется на основании положения об оплате труда. Уровень оплаты труда отражается в штатном расписании, в котором каждому работнику установлен оклад. Оклад устанавливается и пересматривается в зависимости от прохождения ежегодной аттестаций персонала.

В ООО «КАРИ» применяется повременная система оплаты труда. А именно простая повременная по окладу согласно табелю (по дням) и повременно-премиальная система оплаты труда по окладу согласно табелю (по дням).

Одним из важнейших вопросов при анализе действующей системы заработной платы является учет рабочего времени, режим труда.

В ООО «КАРИ» основным графиком работы является скользящий график. В организации применяется график работы: продолжительность рабочей недели - 40 часовая рабочая неделя, 8 часовой рабочий день, 2 выходных, выходные – не фиксированные скользящие. Начисляемая в организации заработная плата делится на два вида: основная и дополнительная. Основная начисляется за фактически проработанное время и выполненные на предприятии работы. Дополнительная – это установленные законом выплаты за неотработанное время. Это – оплата отпусков, входных пособий.

Начисление заработной платы зависит от графика работы и товарооборота за месяц. Работающим по сменному графику, заработная плата начисляется при помощи повременно-премиальной системы оплаты труда (% с суммы товарооборота).

Приведу пример расчета заработной платы:

Сотрудник работает по основному графику (40-часовая 5-ти дневная рабочая неделя).

Норма времени за месяц 21 день (смена). Отработано 21 день (смена). Ему установлен оклад = 18000руб.

Следовательно, сумма начисления не изменится и будет равна окладу (18000руб).

При начислении налога на доходы физических лиц (13%) данному работнику, необходимо учитывать налоговые вычеты. Предположим, что у сотрудника есть 1 ребенок, вычет составит 1200руб – на каждого ребенка, не достигшего 18-ти летнего возраста.

Следовательно, расчет будет выглядеть следующим образом. $(18000 - 1200) * 13\% = 2184$ руб.

Сумма, подлежащая выплате работнику «на руки» будет равна 15816 руб. $(18000 - 2184)$.

Оплата неотработанного времени, а именно отпускных, больничных осуществляется в соответствии с Российским законодательством. В настоящее время простая повременная система оплаты труда считается не совсем эффективной, так как она совсем не стимулирует и не мотивирует персонал к трудовой деятельности.

Рассмотрев действующую систему оплаты труда, пример расчета заработной платы в ООО «КАРИ» можно сделать вывод, что данная система оплаты труда мала эффективна. Ее основными недостатками является:

- она совсем не стимулирует и не мотивирует персонал к трудовой деятельности и повышений результативности своего труда. Следовательно, это влечет за собой увольнение работников.

- плохо разработана премиальная система, то есть отсутствие взаимосвязи между премиальными выплатами работникам и результатами работы.

- наблюдается отсутствие комплексной системы, обеспечивающей взаимосвязь материального стимулирования, повышения квалификации и развития карьеры.

- предоставление права руководителям структурных подразделений устанавливать надбавки к окладам и размеры премий по своему усмотрению без

четко отработанной системы. Ведь одним из важнейших качеством системы оценки и оплаты труда является ее справедливость.

Проанализировав основные показатели деятельности, трудовые показатели, действующую систему оплаты труда ООО «КАРИ» можно сделать выводы: в целом на предприятии наблюдается положительная динамика. Это доказывается ростом основных показателей деятельности, но, данной организации необходимо совершенствовать организацию оплаты труда для повышения конкурентоспособности персонала и всего предприятия в целом. И для этого у нее есть возможности и средства.

В условиях роста производства одним из ключевых факторов успеха является наличие эффективной мотивации, которая способна помочь решать новые задачи в постоянно изменяющейся внешней среде. Однако, чем больше рост, как масштабов бизнеса, так и размеров организации, тем более ощущается невозможность управлять старыми привычными методами, используя только материальное стимулирование. Именно поэтому необходимо проанализировать степень удовлетворенности сотрудников и выявить их основополагающих ценностей и мотивы к труду.

Для анализа степени удовлетворённости работников нужна первичная информация, которую можно получить с помощью различных методов – анализа статистических данных, наблюдения за работниками, опроса, анкетирования.

С этой целью было проведен опрос работников по выявлению основополагающих ценностей, другими словами наиболее действенных методов мотивации.

Основные задачи исследования:

- Какие методы стимулирования являются наиболее популярными в ООО «КАРИ»?

- Предпринимаются ли со стороны руководства организации действия по повышению мотивации сотрудников?

- Какие методы по повышению мотивации сотрудников являются действенными на взгляд руководителей ООО «КАРИ»?

- Какие методы мотивации являются наиболее действенными на взгляд сотрудников, работающих в ООО «КАРИ»?

Опрос был проведен в марте 2018 г. (во время прохождения преддипломной практики). На вопросы отвечали работники ООО «КАРИ» - менеджер, старший кассир, кассиры, работники торгового зала.

Прежде чем перейти к выяснению наиболее популярных методов стимулирования, предпринимаемых руководством ООО «КАРИ», я поинтересовалась, как они сотрудники оценивают организацию системы мотивации на предприятии в целом (рисунок 4).

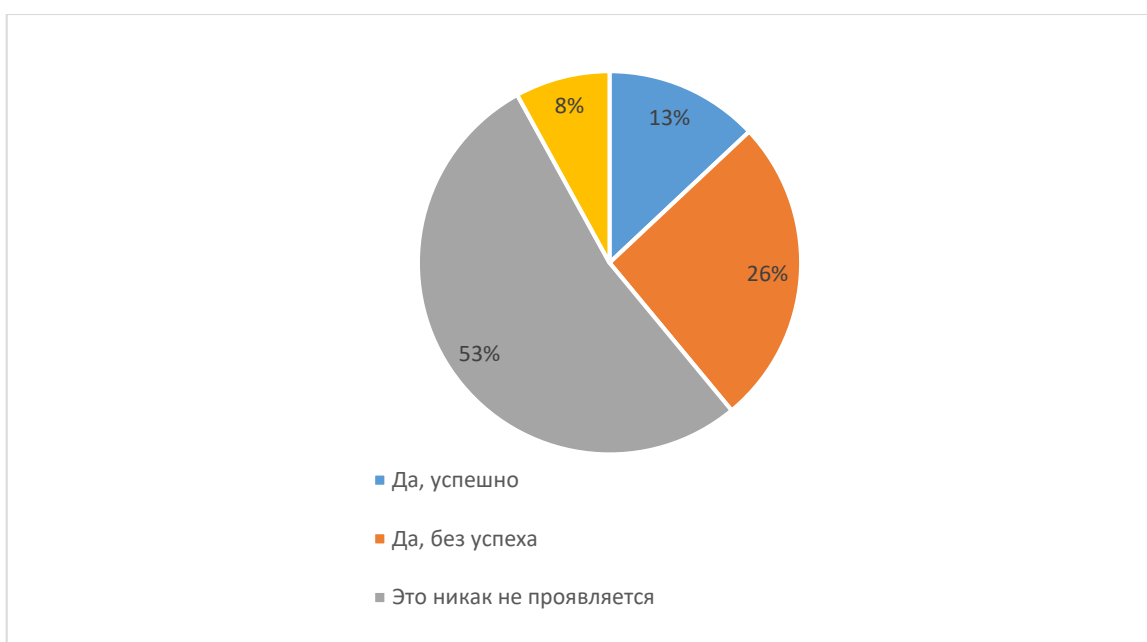


Рисунок 4. Результаты опроса работников ООО «КАРИ» по вопросу: «Предпринимаются ли со стороны руководства, какие – либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников?»

На основании рисунка 4, мы видим, что 53% опрошенных сотрудников ответили, что результаты предпринятых действий никак не проявляются, и только 13% опрошенных ответили положительно; 26% опрошенных ответили, что предпринятые действия эффекта не имели, а 8% — что их действия только понизили мотивацию сотрудников.

В качестве самых популярных методов стимулирования в ООО «КАРИ» руководителем подразделений были названы: привязка зарплаты к результатам

труда - 24%, ее повышение – 18%, мероприятия по сплочению коллектива– 15% и улучшению условий труда – 12% (рисунок 5).



Рисунок 5. Результаты опроса руководителя подразделения ООО «КАРИ» по вопросу: «Какие методы по повышению мотивации сотрудников являются действенными на взгляд руководителя»

Далее на вопрос о том, какие методы повышения мотивации сотрудников являются для них наиболее действенными отвечали не руководители подразделений, а сами сотрудники, работающие в ООО «КАРИ» (количество опрошиваемых составило 15).

Результаты этого опроса представлены на рисунке 6.



Рисунок 6. Результаты опроса сотрудников ООО «КАРИ» по вопросу: «Какие методы стимулирования являются наиболее действенными на взгляд сотрудников, работающих в ООО «КАРИ»?»

На первом месте - 33% повышение величины заработной платы. На втором месте 16% — улучшение условий труда, затем идет 15% мероприятия по сплочению коллектива и 12% создание возможности карьерного и профессионального роста.

Сравним результаты опроса руководителя подразделения и сотрудников ООО «КАРИ» (таблица 6).

Важным, на мой взгляд, является то, что методы, наиболее часто применяемые руководством для мотивирования сотрудников, не считаются самими сотрудниками наиболее действенными.

Таблица 6. Методы повышения мотивации по оценке руководителей и сотрудников

| Методы повышения мотивации | Оценка руководителей, % | Оценка сотрудников, % |
|---------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Привязка зарплаты к результатам труда | 24 | 10 |
| Повышение зарплаты | 18 | 33 |
| Мероприятия по сплочению коллектива | 15 | 15 |

| | | |
|---------------------------------------|----|----|
| Создание возможности карьерного роста | 8 | 12 |
| Дополнительные меры стимулирования | 18 | 4 |
| Смена отдельных сотрудников | 7 | 2 |
| Устные похвалы, вручение грамот | 9 | 4 |
| Предоставление большей свободы | 1 | 4 |
| Улучшение условий труда | 1 | 16 |

Из анализа мотивации видно, что только по 1 методу повышения мотивации мнения руководителя и сотрудников практически совпадают. Это - мероприятия по сплочению коллектива. По остальным методам мнения руководителя и сотрудников не совпадают. Вероятной причиной этого несовпадения может являться то, что в организации не проводился анализ мотивации сотрудников и подбор подходящих стимулов. Значительно мнения сотрудников и их руководителей разошлись по вопросу повышения заработной платы. Вопрос о повышении заработной платы актуален всегда и везде. Ясно, что она является основным и часто единственным средством получения доходов.

Таким образом, действующая система мотивации персонала нуждается в совершенствовании, мероприятия по которому будут приведены в следующем параграфе выпускной квалификационной работы.

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления мотивацией в ООО «Кари»

Для разработки рекомендаций по совершенствованию процесса управления мотивацией необходимо провести исследование по вопросам удовлетворенности трудом, вознаграждением и трудовыми отношениями в ООО «КАРИ». Разобрав данные вопросы, мы выявим необходимость совершенствования существующей системы мотивации персонала.

Для проведения исследования был выбран метод анкетирования. Анкетирование представляет собой перечень вопросов, которые дают изучаемым

лицам для письменного ответа. Достоинство этого метода в том, что он позволяет сравнительно легко и быстро получить массовый материал.

Вопросы должны быть четкими, ясными, понятными, не должны внушать тот или иной ответ.

Проведя анкетирование, необходимо обобщить полученную информацию для этого были сведены результаты анкетирования.

В целом опрос показал, что система оплаты труда в ООО «КАРИ» находится в кризисном состоянии. Она неэффективна, несправедлива, не поддерживается большинством работников. В связи с этим есть все основания перейти на систему оплаты труда, которая свяжет результаты труда с конечным размером заработной платы, и создать более эффективную систему мотивации труда, тем более что большинство работников психологически к этому готовы.

При разработке новой системы оплаты на предприятии необходимо решить две задачи.

Во-первых, система оплаты должна направить усилия работника на достижение таких показателей трудовой деятельности, которые обеспечат получение необходимого работодателю производственного результата: реализацию нужного количества конкурентоспособной продукции с наименьшими затратами.

Во-вторых, система оплаты должна предоставлять работнику возможность для реализации имеющихся у него умственных и физических способностей, позволять ему добиваться в рабочем процессе полной самореализации как личности, а также улучшить свое материальное положение. Все сказанное создает базу для деления системы оплаты на основную, т.е. тарифную (окладную) часть заработной платы, и дополнительную (поощрительную) или премиальную.

Под основной заработной платой понимают ту часть заработка работника, которая соответствует оплате по окладу (тарифным ставкам) за конкретный рабочий период - неделю, месяц, квартал, полугодие, год. В ряде случаев основной называют относительно постоянную часть заработной платы. Для сдельщиков это оплата по расценкам за фактически проданную продукцию, для повременщиков -

а фактически отработанное время по тарифным ставкам (часовым, дневным или месячным) или окладам.

Поощрительная оплата в узком смысле этого слова - это часть общей системы оплаты, нацеливающая работника на достижение показателей, расширяющих и (или) превышающих круг его обязанностей, предусмотренных основной нормой труда. В таком понимании поощрительная оплата - это всегда дополнительная оплата.

Деление заработной платы на основную и дополнительную (поощрительную) части с неизбежностью ставит вопрос об их соотношении.

Основная заработная плата, чтобы оправдать свое название, должна составлять, по крайней мере, более 50%, а поощрительная - соответственно менее 50%.

Для того чтобы персонал торгового подразделения работал с полной отдачей и максимально эффективно, его работа должна быть оплачиваема в соответствии с полученным результатом и объемом возлагаемой на конкретных работников ответственности.

Каждая организация независимо от сферы деятельности и отраслевой принадлежности обладает уникальной инфраструктурой. Тем не менее, работников торговых подразделений можно объединить в зависимости от особенностей их работы и системы вознаграждения на две группы.

К первой группе относятся следующие категории работников: администратор; старший кассир; кассир; бухгалтер. То есть - это персонал управления и специалисты.

Оплата труда в этой группе складывается из двух частей – условно-постоянной (окладной) и переменной, определяемой по установленному нормативу от всей суммы выручки от реализации продукции, полученной предприятием в целом, или от выручки от оптовой реализации продукции за отчетный месяц.

Индивидуальный фонд оплаты труда работников первой группы рассчитывается по формуле:

$$\text{ФОТ1} = \text{ДО} + (\text{В} * \text{Н}_0) * (\text{К1} * \text{К2} + \text{К}_n) * \text{М}, \quad (1)$$

где ДО - сумма должностного оклада работника, входящего в первую группу;

В - сумма выручки за реализованную продукцию, полученная предприятием в отчетном месяце;

Но - норматив образования переменной части фонда оплаты труда работника, входящего в первую группу, варьируется в интервале $0,01\% \leq \text{Но} \leq 0,05\%$

$K1 \times K2 \times +Kп$ - коэффициенты уменьшения переменной части фонда оплаты труда за невыполнение установленных показателей оценки работы;

М - коэффициент корректировки переменной части фонда оплаты труда за неординарные достижения в работе.

Условно-постоянная часть фонда оплаты труда или должностной оклад (ДО) работника устанавливается в соответствии с действующим на предприятии штатным расписанием или заключенным трудовым контрактом и утверждается руководителем предприятия. Следовательно, есть необходимость пересмотреть должностные оклады данной категории работников. (Таблица 7)

Таблица 7. Оклады и нормативы образования переменной части заработной платы управленческого персонала

| Должность | Оклад, руб | Норматив образования переменной части ФОТ, % |
|----------------|------------|--|
| Администратор | 25000 | 0,05 |
| Старший кассир | 17000 | 0,04 |
| Кассир | 15000 | 0,02 |
| Бухгалтер | 10000 | 0,02 |

Нормативы образования переменной части фонда оплаты труда являются составной частью индивидуального фонда оплаты труда работника, входящего в первую группу, и рассчитываются для каждой должности отдельно на основе следующих показателей:

- планируемого уровня оплаты труда каждого работника, входящего в первую группу;

- финансовых результатов деятельности предприятия на момент расчета нормативов;

- планируемых экономических показателей работы предприятия на ближайшие отчетные периоды.

Приведенные показатели также должны быть согласованы и утверждены руководителем предприятия.

К примеру, переменная часть может быть увеличена (снижена) за определенные достижения в работе, для данной группы это может быть:

- совершенствование структуры управления;
- улучшение оперативного управления торгово-технологическими процессами;

- внедрение и развитие информационных систем для закупки товаров;

- развитие услуг, оказываемых покупателям;

- совершенствование организации транспортного, складского хозяйства;

- расширение зон обслуживания покупателей;

- внедрение передовых методов и приемов труда;

- расширение сферы нормирования труда;

- внедрение гибких форм организации труда;

- совершенствование системы экономического стимулирования работников

и т.д.

В то же время переменная часть фонда оплаты труда может быть уменьшена за нарушения, допущенные в работе и повлекшие за собой невыполнение установленных показателей оценки деятельности торгового подразделения. В зависимости от характера нарушения и тяжести его последствий каждому такому нарушению соответствует коэффициент снижения (K_1 , K_2), значения которого утверждаются руководством предприятия и варьируют в интервале $0 < K_1(K_2) < 1$. При отсутствии недостатков в работе коэффициенты снижения принимаются равными единице. Установление данного коэффициента устанавливается по результатам выполнения запланированного объема работ за определенный

промежуток времени. Проставляется ежедневно или еженедельно в специальном графике.

Если в ходе выполнения профессиональных или должностных обязанностей работник проявил себя в отчетном периоде с наилучшей стороны, в этом случае может быть применен коэффициент корректировки переменной части фонда оплаты труда за неординарные достижения в работе (М). Значения данного коэффициента должны быть больше единицы и утверждаются руководством предприятия. Значение варьируется в интервале $1 \leq M \leq 2$.

Пример расчета ФОТ бухгалтера магазина:

Бухгалтеру магазина ООО «КАРИ» установлен должностной оклад в размере 10000 рублей. Показатель товарооборота за месяц составил 578000 рублей. В течение месяца работнику еженедельно проставлялись коэффициенты снижения переменной части оплаты труда. (Таблица 8).

Таблица 8. Таблица учета коэффициентов снижения переменной части оплаты труда

| Коэффициент | Выполняемые действия | Текущие показатели |
|-------------|--|--------------------|
| K1 | Своевременная сдача отчетности бухгалтеру | (0,9;1;1;0,6) |
| K2 | Качественная проверка отчетности материально ответственных лиц | (1; 1; 0,8; 1) |
| Kn | Показатели перевыполнения плана за текущий месяц. | 0,2 |

K1 $((0,9 + 1+1+0,6)/4)$ среднее значение данного коэффициента 0,8; K2 $((1+1+0,8+1)/4)$ среднее значение данного коэффициента 0,9.

В текущем месяце бухгалтер внес предложения по сокращению времени составления журнала, путем компьютерной обработки.

За это достижение в работе к нему был применен коэффициент корректировки переменной части фонда оплаты труда (М) = 1,1

Следовательно, ФОТ данного работника будет следующим:

ФОТ бух. = 10000 + (578000 * 0,02%) * (0,8*0,9+0,2) * 1,1 = 10000 + (578000*0,02*0,92 * 1,1) = 10000 + 11698,72 = 21698,72 рублей.

Вторую группу представляют работники отдела закупок и реализации товаров: работники торгового зала, продавца – консультанта.

Оплата в данной группе производится по должностному окладу, скорректированному в соответствии с установленными коэффициентами, по результатам деятельности за отчетный период.

Индивидуальный фонд оплаты труда работников второй группы рассчитывают по формуле:

$$\text{ФОТ}_2 = \text{ДО} + (\text{ДО} * \text{П}) * (\text{K}_1 * \text{K}_2 + \text{K}_n) * \text{M}$$

где ДО - сумма должностного оклада работника, входящего во вторую группу;

П - норматив премирования;

K₁ x K₂ x +K_n - коэффициенты уменьшения переменной части фонда оплаты труда за невыполнение установленных показателей оценки работы;

М - коэффициент корректировки переменной части фонда оплаты труда за неординарные достижения в работе.

В зависимости от занимаемой должности норматив премирования может варьировать в интервале от 0,2 до 0,4 от суммы должностного оклада работника, входящего во вторую группу. Применим при выполнении плана товарооборота на 100%. Если план не выполнен норматив премирования принимается равным нижнему значению или не применяется. (Таблица 9)

Таблица 9. Оклады и нормативы образования переменной части заработной платы персонала, относящегося ко второй группе

| Должность | Оклад, руб | П, % |
|----------------------|------------|------|
| Продавец | 15500 | 0,4 |
| Продавец-консультант | 14500 | 0,3 |

| | | |
|----------|-------|-----|
| Охранник | 14000 | 0,3 |
|----------|-------|-----|

Пример расчета Продавцу:

Продавцу ООО «КАРИ» установлен должностной оклад в размере 15500 рублей. Отработано 16 смен. Норматив премирования равен 0,4 (план товарооборота перевыполнен на 20%.) В течение месяца работнику еженедельно проставлялись коэффициенты снижения переменной части оплаты труда (Таблица 3.4.).

$K1 ((1 + 1+1+0,6)/4)$ среднее значение данного коэффициента 0,9; $K2 ((1+1+0,9+1)/4)$ среднее значение данного коэффициента 0,9.

В текущем месяце коэффициент корректировки переменной части фонда оплаты труда (M) = 1

Таблица 10. Таблица учета коэффициентов снижения переменной части оплаты труда

| Коэффициент | Выполняемые действия | Текущие показатели |
|-------------|--|--------------------|
| K1 | Участие в оформлении витрины | (1;1;1;0,6) |
| K2 | Качественное обслуживание | (1; 1; 0,9; 1) |
| Kn | Показатели перевыполнения плана за текущий месяц | 0,2 |

Следовательно, ФОТ данного работника будет следующим:

ФОТ прод. = $15500 + (15500 * 0,4\%) * (0,9 * 0,9 + 0,2) * 1,0 = 15500 + (6200 * 1,0) * 1,0 = 15500 + 6200 = 21700$ рублей.

Кроме премии за производственные результаты работники могут получать единовременные поощрительные начисления:

- при исполнении юбилейных дат;
- к праздничным датам.

В целях снижения текучести кадров необходимо усилить материальную заинтересованность в конечных результатах труда коллектива, к примеру, выплачивать вознаграждение за общие результаты по итогам года (13 зарплату).

При этом целесообразно учитывать стаж работы и среднюю заработную плату. Так, например, для начисления работникам вознаграждения с учетом продолжительности стажа работы может предусматриваться следующий размер вознаграждений:

До 1 года – не выплачивается, от 5 до 10 лет – 30%, свыше 10 лет – 50%.

В результате пересмотра должностных окладов постоянная часть месячного фонда оплаты труда ООО «КАРИ», снизилась на 24050 рублей, и составит 231950 рублей. А переменная часть в среднем составила 25% от постоянной. Следовательно, месячный фонд оплаты труда составит 289937 руб., увеличится на 33937 рублей. Из этого следует, что затраты увеличились.

К формам нематериальной мотивации можно предложить следующие инструменты:

- соревнования между рабочими сменами по объему продаж с выявлением лучшей смены в месяце;

- «Доска Почета» на входе в магазин;

- организация оздоровления для сотрудников магазина. В теплое время года предоставление возможности организации детского отдыха для детей сотрудников в оздоровительных лагерях, а в зимнее время предоставление купонов на услуги горнолыжного курорта.

- карьерный рост для лучших сотрудников организации.

Экономическую эффективность предложенных мер трудно отследить, потому что мы не можем быть полностью уверены в том, что если мы увеличим заработную плату работникам, то производительность их увеличится.

При выборе вариантов организации заработной платы необходимо определять их эффективность, выгодность, полезность. Полезность характеризует степень преимущества предлагаемых мер. Выгодность в конечном итоге определяется при сравнении отношения результатов и затрат, то есть эффективностью.

Таким образом, эффективность в широком смысле - это отношение между результатами, затратами и уровнем достижения поставленной цели.

В более узком смысле эффективность - это отношение результата к затратам на его достижение либо к используемому ресурсу.

В нашем случае при введении новой системы оплаты труда мы будем рассматривать эффективность, учитывающую затраты и результаты, связанные с введением мер по совершенствованию оплаты труда работников ООО «КАРИ», введение Положения по оплате труда, предусматривающего нормативный метод формирования заработной платы, а также эффективность использования персонала организации. Рассмотрим планируемые показатели деятельности ООО «КАРИ» в 2019 г.

В результате внедрения инновационных мероприятий ООО «КАРИ» намерено наращивать товароборот 1% в месяц (нарастающим итогом за год рост должен составить 12,7% в сопоставимых ценах), соответственно в сопоставимых ценах стоимость закупленных товаров увеличиться также на 12,7%. При этом стоимость приобретенного товара для продажи увеличиться лишь на 7% в силу того, что в приросте выручки от реализации заложена себестоимость. В таблице 11, представим изменение показателей деятельности магазина в результате роста товарооборота, вызванного личной заинтересованностью сотрудников магазина в росте выручки от реализации.

Таблица 11. Изменение показателей деятельности предприятия в результате предложенных мер, тыс. руб.

| | Период | | | |
|---|--------|-------|-------|---------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | Прогноз |
| Товарооборот | 15361 | 14874 | 14212 | 16017 |
| Покупная стоимость реализованных товаров | 12981 | 11757 | 10453 | 11185 |
| Валовая прибыль от деятельности предприятия | 2381 | 3118 | 3758 | 4833 |
| Численность персонала | 15 | 13 | 16 | 16 |

На основании приведенных прогнозных значений показателей деятельности сформируем прогнозное значение рентабельности (таблица 12.).

Таблица 12 Прогнозное значение показателей рентабельности ООО «КАРИ», %

| | Период | | | |
|----------------------------------|--------|--------|--------|---------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | Прогноз |
| Рентабельность продаж | 15,49 | 20,96 | 26,45 | 30,17 |
| Рентабельность затрат | 18,34 | 26,51 | 35,96 | 43,21 |
| Рентабельность торговых площадей | 2,51 | 2,97 | 3,58 | 4,60 |
| Рентабельность персонала | 95,20 | 141,68 | 139,22 | 178,97 |

Важное значение имеет изменение показателей затрат, формирующих издержки обращения в прогнозном периоде. Наши предложения по совершенствованию материальной составляющей свелись к взаимосвязи выручки от реализации и затрат на оплату труда. Следовательно, эти показатели коррелируют.

Таблица 13. Прогнозное значение издержек обращения торгового предприятия ООО «КАРИ» в период 2016-2018 гг., тыс.руб.

| Издержки обращения | 2016 | | 2017 | | 2018 | | Прогноз | |
|--------------------------------|--------|------|---------|------|---------|------|---------|------|
| | Руб. | % | Руб. | % | Руб. | % | Руб. | % |
| Расходы на оплату труда | 739,90 | 46,4 | 1006,61 | 48,2 | 1198,83 | 47,6 | 1541,30 | 47,6 |
| Отчисления на социальные нужды | 188,17 | 11,8 | 240,17 | 11,5 | 299,72 | 11,9 | 385,33 | 11,9 |
| Арендная плата | 408,23 | 25,6 | 580,58 | 27,8 | 737,94 | 29,3 | 948,74 | 29,3 |
| Коммунальные услуги | 92,50 | 5,8 | 85,63 | 4,1 | 156,16 | 6,2 | 200,77 | 6,2 |
| Транспортные расходы | 23,93 | 1,5 | 10,45 | 0,5 | 10,08 | 0,4 | 12,96 | 0,4 |
| Убыль товара | 31,90 | 2 | 43,87 | 2,1 | 42,83 | 1,7 | 55,06 | 1,7 |
| Прочие расходы | 110,04 | 6,9 | 121,14 | 5,8 | 73,05 | 2,9 | 93,90 | 2,9 |
| Итого | 1594,7 | 100 | 2088,40 | 100 | 2518,54 | 100 | 3238 | 100 |

Рассчитаем изменение показателя экономической эффективности предлагаемых мер. Социальная эффективность - это соответствие результатов хозяйственной деятельности основным социальным потребностям и целям общества, интересам отдельного человека. Интегрирующим показателем социальной эффективности есть производство товаров народного потребления в общем объеме производства за год.

Экономическая эффективность - это достижение наибольших результатов при наименьших затратах живого и овеществленного труда.

Конкретными показателями экономической эффективности являются: производительность и фондоемкость труда, фондоотдача и фондоемкость продукции, материалоотдача и материалоемкость продукции, экономическая эффективность капитальных вложений, новой техники, энергоемкость продукции, повышение ее качества, экономия материальных затрат.

Экономическая эффективность = прирост валовой прибыли – прирост издержек обращения = 1075 тыс. руб.-719 тыс. руб. = 356 тыс. руб.

Важное значение в рамках социальной эффективности имеет изменение средней заработной платы. На основании изменения расходов на оплату труда и стабильной численности персонала заработная плата работников существенно изменится (рисунок 7).

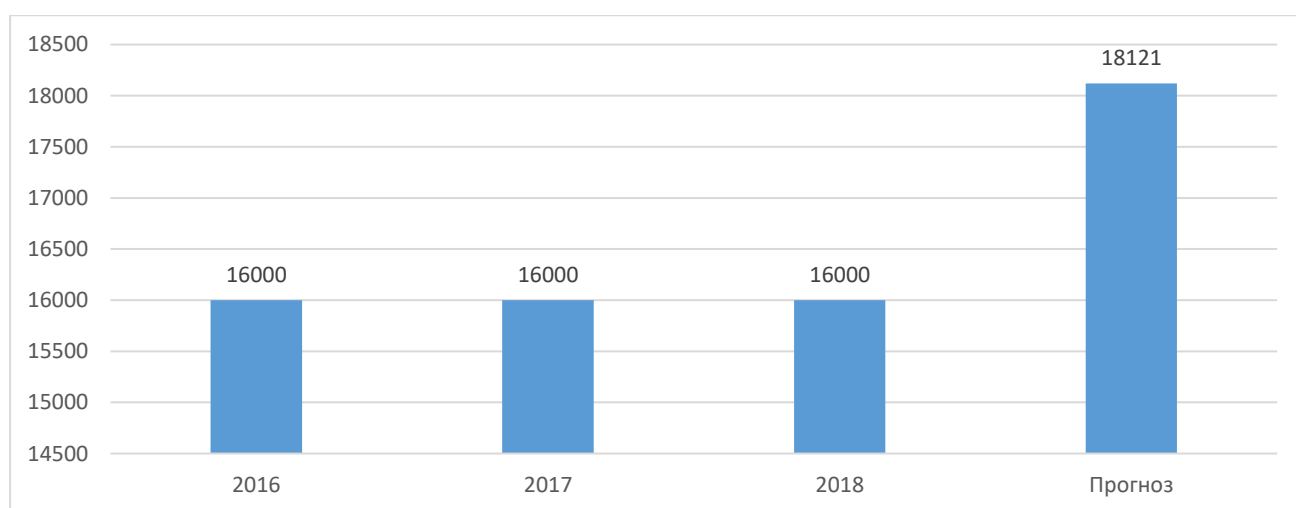


Рисунок 7. Изменение заработной платы в период 2016-2018 и в прогнозный период 2019го года, руб.

Следует спрогнозировать и изменение доли неудовлетворенных системой мотивации сотрудников. На рисунке 8 представлено изменение отношения работников к системе мотивации работников.

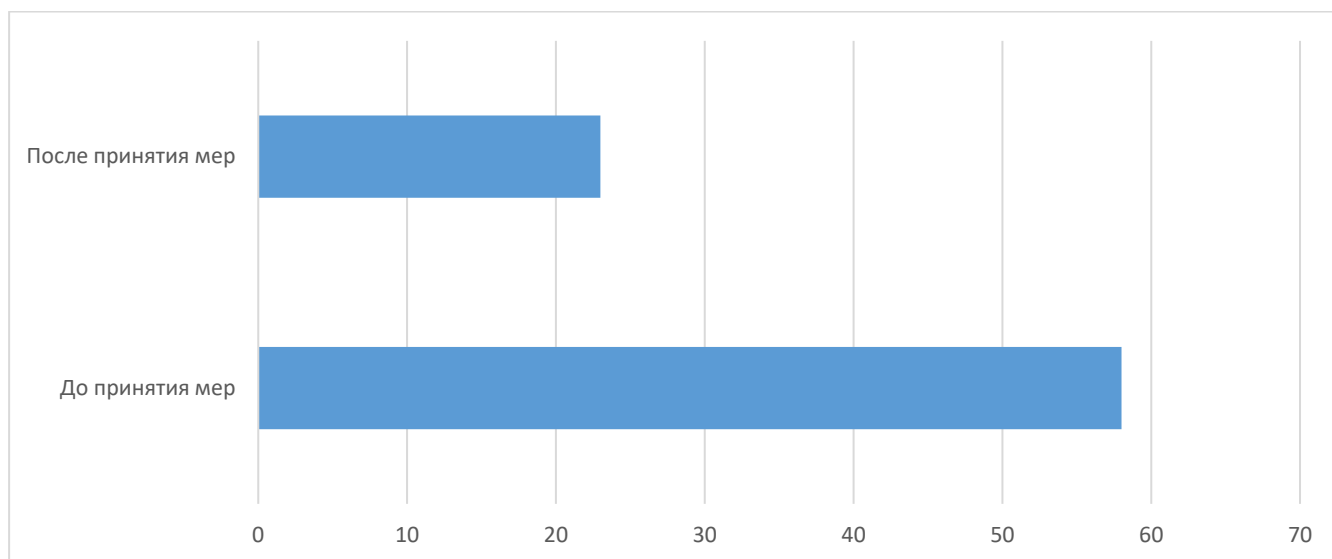


Рисунок 8. Доля неудовлетворенных работников действующей системой мотивации, %

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по усовершенствованию системы мотивации персонала, доказали свою экономическую и социальную эффективность.

Выводы по второй главе

Во второй главе были рассмотрены мероприятия, которые позволят закрепиться положительной тенденции роста производительности труда и заработной платы.

Социальная эффективность характеризуется изменением благосостояния населения в ходе принятия управленческих решений. Как видно из приведенных расчетов заработная плата работников увеличилась. С увеличением заработной платы на 28,5% увеличились доходы работников, их покупательная способность. Мотивация труда растет, текучесть кадров уменьшается.

Основная цель предприятия выполняется, так как показатели рентабельности (увеличиваются), прибыль увеличивается на 1073 тыс. руб., или на 49,15%).

Предложенные мероприятия по совершенствованию систем мотивации персонала торговой точки в г. Белорецк федеральной компании ООО «КАРИ» направлена на разделение сотрудников на две группы: административный и торговый персонал. Предлагаемый методический инструментальный построения стимулирующий доплату показал свою состоятельность в ходе исследований. Предложены нематериальные инструменты повышения мотивации персонала. Экономическая и социальная эффективность предлагаемых мер показала их состоятельность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследований, проведенных в рамках написания первой главы выпускной квалификационной работы «Совершенствование процесса управления мотивацией персонала организации». В первом параграфе работы рассмотрены цели и сущность мотивации персонала. Теоретический анализ научной, учебной и специальной литературы по проблеме исследования позволил выяснить следующее:

Мотивация - это психологический процесс предоставления цели и намерения поведению, объясняющий, почему люди ведут себя так, как они. Используя теории мотивации, руководство может вдохновить клиентов на выбор бренда и побудить сотрудников принять меры и стать самостоятельными.

Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Существуют различные теории мотивации, которые так же были изучены в рамках первого параграфа.

Исследование второго параграфа выпускной квалификационной работы позволило выделить методы мотивации.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть сгруппирована на следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

Во второй главе были рассмотрены мероприятия, которые позволят закрепиться положительной тенденции роста производительности труда и заработной платы.

Социальная эффективность характеризуется изменением благосостояния населения в ходе принятия управленческих решений. Как видно из приведенных расчетов заработная плата работников увеличилась. С увеличением заработной платы на 28,5% увеличились доходы работников, их покупательная способность. Мотивация труда растет, текучесть кадров уменьшается.

Основная цель предприятия выполняется, так как показатели рентабельности (увеличиваются), прибыль увеличивается на 1073 тыс. руб., или на 49,15%).

Предложенные мероприятия по совершенствованию систем мотивации персонала торговой точки в г. Белорецк федеральной компании ООО «КАРИ» направлена на разделение сотрудников на две группы: административный и торговый персонал. Предлагаемый методический инструментarium построения стимулирующий доплату показал свою состоятельность в ходе исследований. Предложены нематериальные инструменты повышения мотивации персонала. Экономическая и социальная эффективность предлагаемых мер показала их состоятельность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) в действующей ред. //Собрание законодательства РФ, 04.08.2014, №31, ст.4398.

Монографии, сборники, учебники и учебные пособия

2. Алексина С.Б. Методы стимулирования: Учебник. – М.: ФОРУМ, 2015 – 304 с.
3. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
4. Багирова И.Х. Роль социальной политики и социального партнерства в мотивации персонала организации / И.Х. Багирова, Б.С. Бурыхин // Вестн. Томского пед. ун-та. – 2017
5. Бакирова Г. Х. Психология развития и мотивации персонала. - Москва: ЮНИТИ, 2015. - 439 с.
6. Белкин, В. Как управлять трудом/ В. Белкин, Н. Белкина. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2016.
7. Вайсбурд, В.А. Экономика труда: Учебное пособие / В.А. Вайсбурд. - М.: Омега-Л, 2018. - 312 с.
8. Волгин, Н.А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба: Анализ, проблемы, решения. М.: Экзамен, 2015
9. Гладкий, А.А. 1С Зарплата и управление персоналом 8.3. 100 уроков для начинающих / А.А. Гладкий. - М.: Эксмо, 2015. - 272 с.
10. Демченко А.А. Приоритетные направления повышения трудовой мотивации / А. А. Демченко, Э. В. Сукманов ; Курский гос. ун-т. Курск, 2017. – 134 с
11. Зоткина, Наталия Степановна. Трудовая мотивация персонала: критерии и методы оценки: монография / Н. С. Зоткина, М. С. Гусарова, А. В. Копытова. - Тюмень: ТИУ, 2017. - 177 с.
12. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я.

- Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
- 13.Карташова Л.В. Организационное поведение: Учебное пособие. – М,: ИНФРА-М, 2016. – 157 с.
- 14.Королев Л.М. Психология управления: Уч. пособие. Изд-во: Дашков и К, 2016.
- 15.Ксенофонтова, Х. З. Компетенции управленческого персонала: теория и методология развития/ Х. З. Ксенофонтова. - Москва: Креативная экономика, 2016. - 184 с.
- 16.Литвинюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. теория и практика. учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 398 с
- 17.Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Н. Лобанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 482 с.
- 18.Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: уч. пособие. Изд-во: Юнити-Дана, 2015
- 19.Мотивация труда социальных работников // Теория социальной работы. – М.: Дашков и К; Ростов н/Д: Наука-Спектр, 2016.
- 20.Михалкина, Е.В. Экономика труда: Учебник / Е.В. Михалкина, О.С. Белокрылова, Е.В. Фурса. - М.: Риор, 2017. - 144 с.
- 21.Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала: Уч. пособие. 2015
- 22.Пономарева И. К. Система мотивации персонала: монография / И. К. Пономарева. - Пенза: ПензГТУ, 2019. - 284 с.
- 23.Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие для студентов учреждений высшего профессионального образования / Н.С. Пряжников. - М.: ИЦ Академия, 2015. - 368 с.
- 24.Рофе, А.И. Экономика труда (для бакалавров) / А.И. Рофе. - М.: КноРус, 2017. - 256 с.
- 25.Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах/ Наталья Самоукина. - Москва: Delibri, 2018. - 314 с.

26. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие. Юнити-Дана, 2016.
27. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. - 3-е изд., пер. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 323 с.
28. Управление мотивацией персонала: подходы, модели, инструментарий/ Скачкова Л. С., Костенко Е. П., Бутова С. В., Михалкина Е. В.; под общ. ред. Е. В. Михалкиной. - Ростов-на-Дону: XXI век, 2015. - 223 с.
29. Управление персоналом: Учебник для вузов, под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. Изд-во: Юнити-Дана, 2017.
30. Управление персоналом: вариативные учебные дисциплины, курсовые проекты. Бакалаврская программа "Экономика труда": Учебное пособие / Под ред. Кибанова А.Я.. - М.: Инфра-М, 2017. - 36 с.
31. Чижова, Л.С. Инновационная экономика: занятость, трудовая мотивация, эффективность труда / Л.С. Чижова. - М.: Экономика, 2018. - 430 с.
32. Щепакин, М.Б. Экономика труда: Учебник / М.Б. Щепакин, А.С. Молчан, Э.Ф. Хандамова. - М.: Магистр, 2017. - 256 с.
- Статьи в научных сборниках, энциклопедиях и периодической печати**
33. Белашова В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. 2017. Т. 2. № 4. С. 179-181.
34. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии / М.И. Бухалков // Управление компанией. 2016. №7. С.48-50.
35. Дмитриева А.Ю. Особенности мотивации персонала // Мотивация и оплата труда. - 2018. - № 3.
36. Думенко Е.В. Критерии эффективности формирования материального стимулирования персонала организации /Е.В. Думенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. № 6. С. 60-62.
37. Жуков А.Л. Сущность стимулирования труда и мотивации персонала, цель и задачи их аудита // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2016. - № 4.

38. Закирьянова Л.Р. Материальное стимулирование персонала предприятий в современных условиях / Л.Р. Закирьянова // Молодежь и наука. 2017. № 3. С. 64.
39. Иванников, В.А. Порождение деятельности и проблема мотивации / В.А. Иванников // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология: Научный журнал. - 2015. - № 2. - С.15-22.
40. Ловчева, М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. -2015. - № 1. - С. 14-26.
41. Миненкова З.В. Материальное стимулирование в организациях на современном этапе / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации. 2017. № 7 (17). С. 7.
42. Одегов Ю.Г. Построение системы мотивации в современной компании / Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко, Е.С. Дашкова // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2017. - № 9.
43. Смирнова М.Е. Критерии эффективности системы стимулирования труда персонала / М.Е. Смирнова // Управленческие науки в современном мире. – 2016. – Т. 2. №2. – С. 230-233.
44. Тинькова Е.В. Материальное стимулирование как фактор развития хозяйствующих субъектов / Е.В. Тинькова // Известия Юго-Западного государственного университета. 2017. № 2 (71). С. 159-163.