



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
Профессионально-педагогический институт  
Кафедра экономики, управления и права

**Совершенствование системы мотивации персонала организации**

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:  
44,3 % авторского текста

Работа рекоменд к защите  
рекомендована/не рекомендована  
« 1 » 03 2017 г.  
зав. кафедрой ЭУиППИ  
(название кафедры)  
Рябчук Павел Георгиевич

Выполнила:  
Студент группы ЗФ-409/114-4-1К  
Гизатуллин Дмитрий Сабржанович

Научный руководитель:  
Щагина Галина Валентиновна  
к.п.н., доцент

Челябинск  
2017 год

## Оглавление

	<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава</b>	<b>Теоретические аспекты мотивации на торговом</b>	
<b>1.</b>	<b>предприятии.....</b>	<b>6</b>
1.1.	Понятие мотивации и ее виды.....	6
1.2.	Эволюция теорий мотивации.....	12
1.3.	Особенности мотивации в розничной торговле .....	21
	<b>Выводы по первой главе.....</b>	<b>27</b>
<b>Глава</b>	<b>Анализ и совершенствование системы мотивации</b>	
<b>2.</b>	<b>персонала в ООО «ЧелОптТорг».....</b>	<b>29</b>
2.1.	Краткая характеристика торгового предприятия ООО «ЧелОптТорг» и анализ его хозяйственной деятельности.....	29
2.2.	Анализ кадрового состава и трудовой мотивации персонала ООО «ЧелОптТорг».....	34
2.3.	Предложения по совершенствованию действующей системы мотивации в ООО ООО «ЧелОптТорг» и оценка их эффективности.....	55
	<b>Выводы по второй главе.....</b>	<b>71</b>
	<b>Заключение.....</b>	<b>73</b>
	<b>Список использованных источников.....</b>	<b>77</b>

## Введение

**Актуальность исследования.** В настоящее время руководство все большего количества компаний осознает, что одним из наиболее важных ресурсов являются сотрудники предприятий. Человеческий компонент (или персонал) деловой организации рассматривается как один из важнейших ресурсов ее успешного функционирования и развития, фактор ее эффективности и роста, средство достижения стратегических целей деловой организации. При этом люди рассматриваются как достояние компании, один из самых важных ресурсов, используемый в конкурентной борьбе, который надо определенным образом размещать, мотивировать, развивать, от эффективности, функционирования которых зависит эффективность работы компании в целом.

Сегодня, для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей управления персоналом. Формирование таких работников – задача мотивационного менеджмента, смысл которой в построении мотивации работников. В связи с этим, мотивация работников в настоящее время занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения.

**Целью** данной выпускной работы является теоретический анализ системы мотивации, а также разработка мероприятий, направленных на совершенствование мотивации работников в ООО «ЧелОптТорг».

**Объект исследования** – система мотивации труда персонала предприятия.

**Предмет исследования** – организация мотивации персонала работников в условиях торгового предприятия.

Для достижения поставленной цели в работе будут решены следующие **задачи:**

- рассмотреть теоретические аспекты организации мотивации сотрудников;
- исследовать эволюцию теорий мотивации;
- дать общую организационно-управленческую характеристику ООО «ЧелОптТорг»;
- провести анализ кадрового состава предприятия;
- провести исследование существующей системы мотивации специалистов ООО «ЧелОптТорг» и обозначить ключевые результаты исследования;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации специалистов ООО «ЧелОптТорг» и предложить программу по внедрению новой системы мотивации для специалистов.

**Методологическая база исследования** выступают работы отечественных и зарубежных исследователей, таких как Грин Дж., Джордж Т., Кибанов А.Я., Лайл М., Моргунов Е.Б., Самоукина Н.В., Травин В.В., Феонова М.Р., и др. Информационным и методическим обеспечением выпускной квалификационной работы являются данные бухгалтерской и статистической отчетности предприятия, а также нормативные правовые акты в сфере трудового законодательства.

**Методы исследования:** анализ, дедукция, классификация, моделирование, наблюдение, опрос.

**База исследования** – послужило предприятие ООО «ЧелОптТорг», 454006, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Российская 35А, офис 31.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты мотивации, ее место в области управления в целом, произведен сравнительный анализ теорий содержания мотивации.

Вторая глава посвящена проведению исследования, которое включило анализ хозяйственной деятельности предприятия и исследование мотивации

специалистов ООО «ЧелОптТорг». Исследование проводилось с помощью анализа документации, относящейся к различным аспектам управления персоналом, интервьюирования руководителя для уточнения всех граней проблем, касающихся мотивации персонала, а также анкетирования сотрудников для выявления степени их удовлетворенности ключевыми факторами рабочей среды и определения основных трудовых ценностей.

В заключительной части второй главы на основании выявленных особенностей мотивации специалистов разработаны мероприятия по совершенствованию мотивации, а также предложены рекомендации программы по внедрению новой системы мотивации для филиала.

## **Глава 1. Теоретические аспекты мотивации на торговом предприятии**

### **1.1. Понятие мотивации и ее виды**

Мотивация персонала является важнейшим связующим звеном в процессе реализации всех функций управления. Готовность и желание сотрудников выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Руководство предприятий может разрабатывать прекрасные стратегии и планы, найти оптимальные структуры и создавать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые эффективные технологии. Однако если работники организации не заинтересованы в качественном выполнении своих обязанностей, не стремятся в процессе своего труда к достижению поставленных результатов, усилия менеджеров по эффективной постановке деятельности предприятия будут сведены к минимуму, либо вовсе нивелируются. Если же при планировании и организации работы руководитель верно определит, когда, кто и как должен выполнять свои обязанности, то менеджер получает возможность воплотить свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Для того чтобы составить полное представление о мотивации, необходимо определить, что понимают под сущностью, содержанием и логикой процесса мотивации.

В самом общем виде мотивацию можно определить, как процесс побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации [1, с. 156]. Многие авторы придерживаются этой концепции. Приведем ряд определений.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы

деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей [21, с. 208].

Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей и целей организации [7, с. 298].

Мотивация – это процесс побуждения себя и работников к выполнению целей организации путем учета их интересов и приведение этих интересов в соответствие целям организации [4, с. 96].

Мотивация предполагает идентификацию и понимание побуждений и потребностей работников (как интегрированного результата взаимодействий чувств и сознания).

Мотивация – процесс стимулирования человека (работника, исполнителя) или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации.

Мотивация складывается из определенных составляющих, к которым, как правило, относят:

- мотив;
- потребности;
- стимул;
- вознаграждение.

Раскроем содержание данных понятий.

Мотив – (от лат. «двигаю») материальный или идеальный предмет, который побуждает и направляет на себя деятельность или поступок, ради которого они осуществляются. Мотивы подаются сознанию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил [1, с. 157]. Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которых мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура человека обладает

определенной стабильностью. Однако, она может меняться, в частности, сознательно, в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет основу управления человеком. В зависимости от того, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования [6, с. 33]. Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования нужно знать, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызвать эти мотивы. Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не может состояться. Второй тип мотивирования имеет своей основной задачей формирование определенной мотивационной структуры человека. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в результате его деятельности. Второй тип мотивирования требует больших усилий и уровня компетентности, однако его результаты в целом заметно превышают результаты первого типа мотивирования.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

Следующий, важнейший, элемент мотивационного процесса – потребности. Потребность – ощущение человеком физиологического или психологического недостатка чего-либо [7, с. 47]. Потребности можно классифицировать по самым различным признакам. Нами предлагается классифицировать потребности на первичные и вторичные. Первичные

потребности заложены генетически: потребность в пище, сне, воде, сексе. Вторичные потребности приобретаются с опытом. Это психологические потребности в успехе, общении, привязанности, уважении, власти. Потребности – это основной мотиватор, заставляющий людей совершать определенные действия. Если эти действия приводят к удовлетворению потребностей, то человек стремится повторить их в будущем. Такое поведение называется законом результата.

Большое значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы. В отличие от распространенного мнения о том, что стимул – это вознаграждение, в действительности под стимулом понимают обратное значение – принуждение [8, с. 39]. Отметим, что слово «стимул» имеет древние корни и в переводе с латинского означает буквально: палка, которой кололи зверей и гладиаторов на арене, заставляя их сражаться. Поэтому стимул означает побуждение к действию или причину поведения человека. Стимул, стимуляция, стимулирование есть нечто внешнее по отношению к человеку. Стимул может стать или не стать мотивом. Мотивом он станет тогда, когда встретится с «внутренним» – потребностью, системой потребностей или уже сложившейся системой мотивов. Мотив в этом случае оказывается продуктом встречи «внешнего» (стимул) и «внутреннего»

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или, что он желал бы получить в результате определенных действий [11, с. 112].

Различают четыре основных формы стимулов.

1. Принуждение. История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с физического наказания до лишения имущества, гражданства, звания. В демократическом обществе на предприятиях используются административные методы принуждения: замечание, выговор,

перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы.

2. Материальное поощрение. Сюда относятся стимулы в материально – вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, приме из дохода и прибыли, компенсации, путевки, кредиты и ссуды и т.д.

3. Моральное поощрение. Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, доски почета, почетные звания, правительственные награды и т.д.

4. Самоутверждение. Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Например, написание диссертации, авторские изобретения, получение второго высшего образования и т.д.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования [15, с. 78]. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование или вознаграждение. Вознаграждение – это тот положительный результат, все-то ценное для человека, что он получает, предпринимая какое-либо действие [11, с. 69]. Вознаграждения для каждого человека индивидуальны, их различают как внутренние и внешние. Внутренние вознаграждения – это удовлетворение от самой работы, чувство самоутверждения, самоуважения, удовольствие от общения. Внешнее вознаграждение зависит от работы косвенно, это признание и уважение коллег, статус работника, премии, заработная плата, похвала начальника, повышение в должности.

Мы рассмотрели элементы мотивации. Трудовая мотивация порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека, совокупность его внутренних движущих сил поведения, связанных с работой как таковой. В целом трудовая мотивация связана, с

одной стороны, с содержательностью, полезностью непосредственно труда, а с другой – с самовыражением, самореализацией работника, неотъемлемой частью непосредственно процесса мотивации.

## 1.2. Эволюция теорий мотивации

Существует множество теорий, объясняющих поведение человека. Широкую известность получил, например, бихевиоризм — направление в американской психологии XX века, предметом исследования которого являлись различные формы поведения личности, понимаемые как совокупность реакций организма на стимулирование внешней среды.

За вторую половину двадцатого века разработано много теорий мотивации личности, в которых показано, что истинные причины, заставляющие человека работать с максимальными усилиями, чрезвычайно сложны и разнообразны.

Овладев современными моделями мотивации, руководители смогут значительно расширить свои возможности в привлечении образованных обеспеченных работников к выполнению задач, вставших перед организациями [15, с. 114].

На протяжении многовековой истории развития человеческой цивилизации различные руководители в большей степени неверно понимали поведение людей, но, тем не менее, приемы, которыми они пользовались для достижения своих целей в тех условиях, часто были очень эффективными [17, с. 66]. Это подтверждается тем, что эти приемы «работали» и применялись в течение многих сотен лет, а современные теории были созданы 30–40 лет назад, поэтому первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашем сознании и культуре. Многие руководители, не имеющие специальной психологической подготовки в работе с кадрами, испытывают на себе сильное влияние этих концепций. Такие методы просты и прагматичны, однако применять только их в настоящее время является серьезной ошибкой.

"Политика кнута и пряника". Это был один из первых широко распространенных и применяемых методов, с помощью которого можно

было намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач, стоящих перед той или иной страной, социальной группой или организацией.

Во многих исторических и литературных источниках, например, в Библии, мифах и легендах Древнего мира, средневековых преданиях о рыцарях Круглого стола и русских народных сказках можно найти массу примеров того, как руководители (короли, вожди и т.п.) предлагают в награду предполагаемому герою за выполнение той или иной миссии своих дочерей и полцарства в придачу или же обещают смертную казнь за невыполнение задачи - "Не то мой меч — твоя голова с плеч".

Конечно, подобные награды предлагались не первому встречному, а лишь немногим избранным, а в обычной жизни подразумевалось, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им выжить [7, с. 79].

Научное подтверждение этой концепции мотивации имело место в последней четверти XVIII века. Выдающийся английский экономист Адам Смит в своем труде «Исследование о природе и причинах богатства народов», изданном в 1775 году, рассуждая о влиянии заработной платы пишет в частности: «Щедрое вознаграждение за труд, поощряя размножение простого народа, вместе с тем увеличивает его трудолюбие. Заработная плата за труд поощряет трудолюбие, которое, как и всякое иное человеческое свойство, развивается в соответствии с получаемым им поощрением. Обильная пища увеличивает физические силы работника, а приятная надежда улучшить свое положение и кончить дни свои в довольстве и изобилии побуждает его к максимальному напряжению своих сил. Поэтому при наличии высокой заработной платы мы всегда найдем рабочих более деятельными, прилежными и смысленными, чем при низкой заработной плате...». Таким образом, Смит считал, что для успешного труда нужен лишь хороший «пряник».

Первым реальным этапом в становлении мотивации труда, как составной части науки управления, равно, как и менеджмента стала концепция научного управления.

Несмотря на длительное существование организаций до XX века, их руководители не задумывались над тем, как управлять ими системно. Людей больше интересовало, как, используя организации, получать прибыль или получить политическую власть, а не как управлять самими организациями.

Впервые взрыв интереса к управлению организацией был отмечен в 1911 году, после выхода книги Фредерика У. Тейлора «Принципы научного менеджмента», традиционно считающейся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования [21, с. 208].

Возникновение и сущность учения Ф. Тейлора

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856—1915) по праву считается основателем современного менеджмента. К моменту возникновения «школы научного управления» идея научной организации труда уже назрела. Технический прогресс и машинное производство требовали стандартизации и унификации всего производственного процесса, до этой поры, управляемого с помощью кустарных методов. Дальнейший рост эффективности производства стал невысказанным без его всесторонней рационализации, экономии времени и ресурсов [17, с. 208].

В отличие от многих специалистов, создающих управленческие теории, Тейлор не был ученым-исследователем. Он был практиком, сначала рабочим, затем инженером и главным инженером сталелитейной компании. Первые четкие очертания система Тейлора приобрела в 1903 г. оду в его работе «Управление фабрикой» и получила дальнейшее развитие в книге «Принципы научного менеджмента». В ней Тейлор сформулировал ряд постулатов, впоследствии получивших название «тейлоризм».

В основе тейлоризма лежат четыре научных принципа (правила управления).

Во-первых, это создание научного фундамента, заменяющего старые, сугубо практические методы работы, научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности. Во-вторых, отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их профотбор и

профессиональное обучение. В-третьих, сотрудничество администрации предприятия и рабочих в деле практического внедрения научной организации труда. И, наконец, равномерное и справедливое распределение обязанностей и ответственности между рабочими и менеджерами [17, с. 289].

Выводы: Благоприятные результаты работы основаны на: 1) Замене научными основами индивидуального свободного усмотрения каждого отдельного рабочего; 2) На научном подборе и обучении рабочих путем изучения, обучения, тренировки и экспериментирования над каждым отдельным рабочим вместо допущения случайного выбора профессии; 3) тесное сотрудничество администрации и рабочих, при котором вся тяжесть лежит совместно на обеих сторонах.

Тейлор отмечает, что внедрять научные принципы организации труда нужно принудительными методами, так как рабочие сопротивляются любому изменению укоренившегося порядка. «Средний рабочий должен иметь возможность немедленно учесть результаты своего труда и в точности знать размер награды за него в конце каждого рабочего дня, если только хотят, чтобы он проявлял максимальное рвение в работе. А более элементарная натура, присущая, например, молодым девушкам или же детям нуждается в надлежащем поощрении либо в форме личного внимания со стороны старших, либо в виде актуальной награды, не реже, чем через каждый час». «Приятное времяпровождение, которое рабочие с уверенностью могут иметь сегодня, если будут спустя рукава относиться к работе и делать свое дело с прохладцей, оказывается для них гораздо более привлекательным, чем непрерывная работа в ожидании участия наравне с другими в возможной прибыли через шесть месяцев». «Стремление к своему личному благу всегда было и будет значительно более сильным стимулом во всякой работе, чем соображения общего блага» [15, с. 97].

Общие мероприятия, предлагаемые Тейлором, по внедрению методов научной организации труда следующие:

1. Выберите 10–15 отдельных рабочих, особенно искусных в

производстве данной работы.

2. Подвергните точному исследованию весь ряд элементарных операций или движений.

3. Зарегистрируйте с секундомером время, требующееся на производство каждой из элементарных операций, и выберите наиболее быстрый способ производства каждого отдельного элемента работы.

4. Устраните совершенно все неправильные движения, медленные и излишние движения.

5. Покончив, таким образом, со всеми ненужными движениями, соедините все выбранные наилучшие и наиболее быстрые движения вместе с наилучшими типами инструментов".

Тейлор рекомендовал также использовать в трудовом процессе психологическую основу в разных формах. Он первый ввел понятие «человеческий фактор» в психологическом плане в научный оборот.

Концепция научного управления, выдвинутая Тейлором, явилась серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало повсеместно признаваться как самостоятельная область научных исследований. Руководители и ученые смогли убедиться, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут эффективно использоваться для достижения целей организации [17].

Развитие концепции Тейлора его последователями

Организационно-технологический подход в менеджменте получил дальнейшее развитие в трудах его коллег и учеников. Друг и коллега Ф. Тейлора, американский инженер Генри Гант (1861—1919) проводил эксперименты не над отдельными операциями и движениями, а над производственными процессами в целом. Гант поставил целью усовершенствовать механизмы функционирования предприятий путем обновления систем формирования задач и распределения поощрений и премий. Гант первый разработал систему оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий, разработав систему

плановых графиков, позволявших осуществлять контроль запланированного и составлять календарные планы на будущие периоды. К числу организационных изобретений Ганнта следует отнести его систему заработной платы с элементами повременной и сдельной форм оплаты. Такая система резко повысила заинтересованность работников в выполнении и перевыполнении высокой нормы выработки (при невыполнении запланированной нормы труд работников оплачивался по часовой ставке). Ганнт подчеркивал ведущую роль человеческого фактора в торговле и высказывал убеждение, что рабочему должна быть предоставлена возможность обрести в своем труде не только источник существования, но и состояние удовлетворенности. Многие идеи Ганнта получили признание во всем мире и применяются по сей день (например «графики Ганнта») [21 с. 218].

#### Основные положения теории Г. Форда

Генри Форд (1863—1947), основатель американского автомобилестроения, разработал теорию, получившую название «фордизм», нашедшую отражение в его книгах «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра». Основные положения этой теории следующие:

- высоко оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал все 48 часов в неделю, но не больше.
- обеспечить наилучшее состояние всех машин, их абсолютную чистоту, приучать людей уважать окружающих и самих себя.

Как и Тейлор, он был активным сторонником масштабного использования разносторонних научных знаний в организации производства и управления. На предприятиях Форда было создано одно из первых ремесленных училищ в США. Форд указывал, что одна из целей торговли — это не только снабжать потребителей, но и создавать их. В 1914 г. он ввел на своих заводах самую высокую оплату труда, что вызвало возмущение многих предпринимателей, но он был убежден, что если рабочие смогут хорошо зарабатывать и быть активными потребителями товаров, то в стране

появится средний класс, от социальной стабильности которого зависит динамичное развитие экономики страны. Руководствуясь своими принципами, Форд установил 8-ми часовой рабочий день и увеличил зарплату в 2 раза по сравнению с общепринятыми нормами, открыл школы со стипендиями, создал социологическую лабораторию для изучения условий труда, быта и досуга работников, одновременно заботясь о потребителе — обращая внимание на безупречное качество изделий, развитие сети сервиса, постоянное совершенствование автомобилей со снижением продажной цены. Жестким требованием организации производства было внедрение машинного труда для тяжелых работ, оперативное внедрение лучших научно-технических новшеств; обязательные параметры производственной среды — это чистота, гигиена, уют, строгий учет психофизиологических характеристик работников при их распределении для выполнения различных операций — монотонных и требующих творческого подхода [27 с. 17].

Заслуга школы научного управления, начиная от Тейлора и заканчивая Фордом заключается в утверждении принципов научного управления не потерявших актуальности и сегодня, т.к. нынешнее состояние нашей экономики с точки зрения научного управления предприятиями очень напоминает состояние американской экономики того времени, когда Ф.Тейлор начал разрабатывать и применять на практике принципы менеджмента [16, с. 108].

Постепенно, благодаря эффективности, с которой организации применяли технологические достижения и специализации, жизнь трудящихся начала улучшаться. Чем больше она улучшалась, тем лучше руководители понимали, что простой «пряник» не всегда заставляет людей усерднее трудиться. Поэтому специалисты в области управления начали искать новые решения проблемы мотивации психологическими методами.

Школа человеческих отношений и ее развитие

В 30–50-х гг. XX века на Западе получила распространение «неоклассическая школа», возникшая вследствие того, что классическая

школа в недостаточной степени учитывала человеческий фактор как основной элемент эффективности организаций [11, с. 49].

Перенос центра тяжести в управлении с выполнения задач на отношения между людьми является основной отличительной характеристикой «школы человеческих отношений», подвергавшей критике концепцию «экономического человека А. Смита». Данная концепция считала главным стимулом человеческой деятельности только материальную заинтересованность. Новая теория выдвинула требование «человек — главный объект внимания». Создатели школы использовали достижения психологии и социологии, наук о человеческом поведении в управлении.

Возникновение школы связано с именем немецкого психолога Г. Мюнстерберга (1863—1916), преподававшего в Гарвардском университете США. В своей работе «Психология и промышленная эффективность», получившей широкую известность в мире, он сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми следует производить отбор людей на руководящие должности. Мюнстерберг был основателем психотехники (отбор кадров, тестирование способностей, совместимость людей в процессе труда и т.д.) [13, с. 211].

Другим известным представителем данной школы была Мэри Паркер Фоллетт (1868—1933), изучавшая социально-психологические отношения в небольших группах. В своей книге «Новое государство», опубликованной в 1920 г. оду она выдвинула идею гармонии труда и капитала, которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон.

Стало понятно, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной, а новые методы сулят потенциальные выгоды.

Изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, заработная плата, межличностные отношения и стиль руководства) на повышение производительности труда на торговом предприятии, можно сделать вывод об особой роли в производстве человеческого фактора.

Эксперименты в области управления и мотивации персонала показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду путем создания небольших неформальных групп, активизировать характерные для каждого человека духовные стимулы, самым сильным из которых является стремление человека к постоянной связи со своими товарищами по работе.

«Хотторнские эксперименты» выявили мотивацию к труду в межличностных отношениях.

Концепция «человеческих отношений», доминировала в теории управления до середины 1950-х годов. Однако проведенные Мэйо «Хотторнские эксперименты» не дали возможности построить модель мотивации, адекватно поясняющую побудительные мотивы человека к труду [18 с. 214].

Психологические теории мотивации трудовой деятельности, опирающиеся на человеческий фактор, возникли в сороковых годах XX века и развиваются в настоящее время.

Исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создавать прагматические модели мотивации работников на рабочем месте. Существует достаточно большое количество теорий мотивации. Различные теории мотивации разделяются на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации таких внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека исходя из его потребностей — это теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, теория приобретенных потребностей Дэвида Мак-Клелланда, двухфакторная теория Фредерика Герцберга и другие.

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на поведении людей с учетом их восприятия и познания. К ним относятся

теории ожидания К. Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера, теория «Икс» и «Игрек» Дугласа Мак Грегора и другие [22 с. 607].

Первые теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации и практически не уделяют внимания самому процессу мотивации. Вторые посвящены процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса, но не касаются содержания мотивов.

В трудах отечественных ученых (В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, В.П. Рожин, Л.С. Бляхман, Н.Ф. Наумова, И.Ф. Белова и др.) рассматриваются не только потребности, но и процесс формирования и функционирования мотивации, выделяются смыслообразующие мотивы трудовой деятельности [23 с. 48].

Хотя содержательные и процессуальные теории мотивации расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации носило эволюционный, а не революционный характер. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

### 1.3. Особенности мотивации в розничной торговле

Под мотивацией персонала в торговле традиционно понимается премирование сотрудников за выполнение и перевыполнение установленных технико-экономических показателей в работе за определенный период времени. Подбор показателей, на основании которых поощряется коллектив и отдельные сотрудники, — процесс достаточно сложный. Разработка и сопровождение мотивационных программ весьма трудоемки, но дают значительный эффект [8, с. 208].

Необходимо, чтобы система премирования соответствовала задачам производства в данном подразделении и в компании в целом, стимулировала трудовые усилия коллектива или конкретного работника. Установленные показатели и условия премирования не должны противоречить друг другу, иначе улучшение одних результатов может повлечь за собой ухудшение других.

С учетом конкретных задач производства показатели (условия) премирования могут быть нацелены на:

- поддержание уже достигнутого уровня (предельно высокого или допустимого) — выполнение производственного задания, обеспечение нормативного уровня качества и т. п.;
- дальнейшее улучшение исходного показателя (условия) — перевыполнение задания, повышение уровня по сравнению с базовым, рост (прирост) по отношению к предыдущему периоду.

Чтобы применение тех или иных стимулирующих выплат в компании было экономически целесообразным, прежде всего следует классифицировать их по целевому назначению, определяющему как форму, так и содержание стимулирующей выплаты и ее привязку к основному (тарифному) заработку [5, с. 67].

Премирование за основные (текущие) результаты деятельности занимает главенствующее место среди систем стимулирования. Необходимо,

чтобы имелась четкая связь между результатами труда и размерами вознаграждения, и тем самым соблюдался один из основополагающих принципов оплаты труда — прямая зависимость получаемого вознаграждения от результата.

Премирование за выполнение работ, выходящих за пределы основной нормы труда (трудовой обязанности) работника. Порядок премирования за перевыполнение норм необходимо определить для сдельно оплачиваемых работников.

Эти виды поощрения наиболее распространены, они имеют большой удельный вес в заработной плате. Их отличительная особенность — наличие четких количественных параметров, позволяющих контролировать уровень начисляемой зарплаты как самому работнику, так и его непосредственному руководителю. Если порядок начисления премии заранее известен человеку, он будет добиваться того уровня заработка, к которому стремится (совместно с другими членами коллектива). В премиальной системе должна быть четко прописана взаимосвязь между технико-экономическими показателями и размером премий, определен круг поощряемых работников, периодичность премирования.[8]

Сложность заключается в том, что во многих случаях на торговых предприятиях премирование производится за выполнение установленных показателей на 100%, в то время как должностная (рабочая) инструкция требует того же: оклад или тарифная ставка выплачиваются за работу в соответствии с нормативами. Поэтому на практике достаточно сложно определить «порог начала премирования» (100,1% или какая-либо другая величина).

Размеры премий следует устанавливать исходя из задач, которые необходимо решить с помощью системы премирования. Если требуется регулярное выполнение показателей на определенном уровне, то целесообразен фиксированный размер премий за выполнение работ в заданных пределах; если речь идет о том, чтобы улучшить показатели, то

вводятся дифференцированные размеры премий за каждую единицу улучшения показателя. В ряде случаев стимулируется как выполнение показателя на заданном уровне, так и его улучшение.

Периодичность премирования (за месяц, квартал и т. д.) следует устанавливать в зависимости от особенностей организации производства, характера показателей премирования, наличия соответствующего бухгалтерского и оперативного учета [9, с. 27].

Премирование по основным результатам деятельности может сочетаться как со сдельными, так и с повременными системами заработной платы. При этом в качестве базового уровня начисления премий целесообразно использовать тарифный заработок за отработанное время (или объем работ), не включая в него персональные надбавки и другие доплаты, не связанные с условиями выполнения конкретного задания. Если человек выполняет несколько видов работ, для которых установлены самостоятельные показатели (условия), ему должна быть начислена премия за каждый вид работ в соответствии с установленными для него системами премирования.

Премирование за выполнение дополнительных функций тоже имеет особенности, так как при правильном установлении объемов выполняемых функций или работ не должно оставаться избытка рабочего времени.

Если сотрудник занят в офисе, выполняет индивидуальные функции (и несет индивидуальную ответственность), то каких-либо особых проблем с подбором показателей и оценкой достигнутых результатов его труда, как правило, не возникает [12, с. 68].

В механизме поощрения работников единовременные премии и вознаграждения имеют строго целевое назначение: они дополняют системы оценки трудового вклада и оплаты труда, позволяют значительно повысить гибкость и действенность стимулирования. С помощью единовременных премий и вознаграждений руководители организаций и их структурных подразделений могут поощрять те качества работников, которые, безусловно,

вливают на результативность, но не имеют четких количественных показателей (дисциплинированность, авторитет в коллективе, готовность прийти на помощь в случае возникновения производственных затруднений, общая и профессиональная культура, добросовестность и т. п.).

Единовременные премии и вознаграждения всегда воспринимаются не только как материальное, но и как моральное поощрение. С их помощью можно исправлять временные перекосы в оплате труда, решать эпизодически возникающие производственные задачи, учитывать такие показатели (и характеристики трудового вклада), которые не принимаются в расчет регулярными поощрительными системами [17, с 501].

К наиболее распространенным формам вознаграждения во внебюджетном секторе экономики относятся премии по итогам работы организации за год (полугодие, квартал). На практике используются две основные организационные формы расчета этой стимулирующей выплаты: сложная и упрощенная.

Для сложной формы расчета характерен традиционный подход к дифференциации размеров вознаграждения:

- по величине заработной платы;
- по стажу работы, по видам деятельности (участкам производства);
- по условиям труда на рабочем месте;
- по значимости (дефицитности) отдельных профессий.

При упрощенной форме расчета единовременных выплат дифференциация проводится только на основе размеров основной заработной платы [11, с. 63]

Единовременные поощрения за выполнение особо важных производственных заданий могут стать мощным экономическим рычагом для разрешения возникающих на производстве непредвиденных ситуаций (устранение аварий, неполадок, последствий стихийных бедствий и др.). Обычно при выполнении работ такого рода людям приходится прилагать

дополнительные усилия, работать во внеурочное время или в более сложных и опасных условиях, с повышенной интенсивностью.

На предприятиях и в организациях любых форм собственности со сложной системой управления, где и производственные процессы, и результаты труда существенно зависят от внешних условий, целесообразно выделять определенные средства на поощрение за выполнение таких работ в срок (или досрочно). В некоторых случаях этот резерв можно оставлять в распоряжении руководителей отдельных подразделений [17, с. 95]

В ряде организаций сохранилась традиция единоразово премировать работников в честь профессиональных праздников, дней рождения, юбилейных дат предприятия. Кроме того, сегодня руководители многих организаций возрождают такую форму нематериального стимулирования, как трудовое соперничество на производстве, в связи с этим также возникает потребность поощрять победителей [8, с. 32].

Большинство отечественных менеджеров ошибочно считают, что человек работает исключительно ради денег. На самом деле работник и работодатель являются равными партнерами, имеющими собственные цели! Человек трудится для того, чтобы удовлетворить свои потребности, но чтобы выполнять работу хорошо, ему нужны значимые мотивы. Не понимая целей работника, нельзя создать эффективную систему мотивации [6, с. 147]

Существует множество теорий, объясняющих основные принципы мотивирования людей. Успешная практика показывает, что понимание и сближение целей работодателя и работника — кратчайший путь к повышению эффективности деятельности предприятия.

## Выводы по первой главе

Теоретический анализ научной, учебной и специальной литературы по проблеме исследования позволил выяснить следующее, мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. 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.

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 осуществлена на организационно распорядительные (организационно - административные), экономические и социально-психологические. Так же методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

Основными тенденциями развития систем мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования, разработка и др.

Социологические исследования показывают, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

Основные рекомендации по улучшению мотивационного процесса и предотвращению демотивации: предоставление максимума реалистичной информации в процессе отбора, формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям, постановка реальных целей, разделение сложных целей на краткосрочные этапы, активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой.

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

### **2.1. Краткая характеристика торгового предприятия ООО «ЧелОптТорг» и анализ его хозяйственной деятельности**

База исследования – «ЧелОптТорг» - мощная компания по оптовой торговле продуктами питания и питьевой водой

18 лет на рынке

более 560 сотрудников в компании

5 филиалов и 50 фирменных магазинов

Компания «ЧелОптТорг» является абсолютным лидером по продаже бутилированной питьевой воды и признана самой вкусной водой в Уральском регионе.

Источник природной артезианской «ЧелОптТорг» расположен в экологически чистой зоне вблизи Ильменского заповедника. Стоит отметить, что производство компании представляет собой полный цикл от добычи питьевой артезианской воды до ее розлива в бутылки собственного изготовления. А также компания имеет собственную лабораторию, оснащенную самым современным и высокоточным оборудованием, что позволяет создавать продукцию высокого качества. Мы гордимся нашим производством!

«ЧелОптТорг» - это социально-ответственная компания, которая заботится о здоровье людей, постоянно поддерживая молодых мам, детей, спортсменов... Только по акции «Здоровая семья» более 70000 семей бесплатно получили свыше 5 млн литров воды.

«ЧелОптТорг» - это современная, многофункциональная компания, которая постоянно расширяет сеть своих магазинов и повышаем качество обслуживания.

Вид деятельности, розничная и оптовая торговля:

- бутилированной водой;

- сопутствующими товарами;

Таблица 1

## SWOT-анализ организации ООО «ЧелОптТорг»

<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S):</b>	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W):</b>
Высокий бренд фирмы Высочайший уровень обслуживания при демократичном уровне цен Разнообразии ассортимента продукции Возможность заказов через интернет магазин Ориентация деятельности на полное удовлетворение потребностей клиентов в качественной питьевой воде и сопутствующих товарах	Слабая организация маркетинговой информационной системы Неэффективное использование работников
<b>ВОЗМОЖНОСТИ (O):</b>	<b>УГРОЗЫ (T):</b>
Усовершенствование информационных технологий Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей Открытие новых сфер деятельности и реализуемых товаров	Ожесточение конкуренции Изменение вкусов и потребностей клиентов Инфляционные процессы

Основными источниками информации для анализа хозяйственной деятельности служат аналитические отчеты по формам разработанным руководством компании. В таблице 2. представлены данные по таким показателям как:

- Выручка от реализации;
- Прибыль от продаж продукции;
- Внереализационные доходы группы отделов продаж в г.

Челябинске.

Таблица 2

**Состав, структура и динамика балансовой прибыли (руб.) ООО  
«ЧелОптТорг»**

Состав балансовой прибыли	Период			Отклонение		Индекс	
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015	2015/2014	2016/2015
Балансовая прибыль	287180	464 718	531672	177 538	66 954	162%	114%
Прибыль от продаж	133 443	189 576	253254	56 133	63 678	142%	134%

Разница полученных и уплаченных процентов	64 189	84 913	103561	20 724	18 648	132%	122%
Разница между прочими доходами и расходами	89 548	190 229	235456	100 681	45 227	212%	124%

Балансовая прибыль в 2014 году составила 287 180 тыс. руб., в 2015 году – 464 718 тыс. руб., а в 2016 году – 531672 тыс. руб. Главная составляющая балансовой прибыли – прибыль от продаж. Прибыль от продаж в 2014 году составила 133 443 тыс. руб., в 2015 году – 189 576 тыс. руб. и в 2016 году – 253254 тыс. руб.

#### Факторный анализ прибыли от продаж.

Основную часть прибыли предприятие получает от реализации продукции (бутилированной воды и сопутствующих товаров). На объем прибыли от реализации продукции оказывают влияние 6 факторов: объем реализации продукции; ее структура; уровень закупочной себестоимости; уровень коммерческих расходов; уровень управленческих расходов; уровень среднереализационных цен.

Для анализа прибыли от реализации продукции рассмотрим таблицу 3.

**Таблица 3**

#### **Формирование прибыли (руб.) от реализации предприятия**

Показатели	Период			Отклонение		Индекс	
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015	2015/2014	2016/2015
Выручка	1 621 000	1 861 042	1 989 320	240 042	128 278	14,81%	6,89%
Себестоим.	-1 475 537	-1 655 228	-1 835 142	-179 691	-179 914	12,18%	10,87%
Коммерческие расходы	-12 020	-16 238	-19 687	-4 218	-3 449	35,09%	21,24%
Полная себестоимость	-1 487 557	-1 671 466	-1 854 829	-183 909	-183 363	12,36%	10,97%
Прибыль от реализации продукции	3 108 557	3 532 508	3 957 268	423 951	424 760	13,64%	12,02%

Прибыль от продаж является важным фактором формирования балансовой и чистой прибыли, т.к. она имеет наиболее удельный вес в составе балансовой и чистой прибыли. В процессе анализа изучается динамика выполнения плана прибыли и определяются факторы изменения ее сумм.

В 2015 году общее увеличение прибыли составило 423 951 тыс. руб. по сравнению с 2014 годом, в 2016 году составило 424760 тыс. руб. Таким образом, факторный анализ подтвердил важность увеличения объема продаж и снижения удельных затрат.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, предпринимательской, инвестиционной), окупаемость затрат и т. д. таблица 4.

**Таблица 4**

**Рентабельность продаж предприятия ООО «ЧелОптТорг»**

<b>Показатели</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Изменение 2015-2014</b>	<b>Изменение 2016-2015</b>
1. Прибыль от продаж, тыс. руб.	133443	189576	253254	56133	63678
8. Рентабельность продаж, %	8,23	10,19	12,18	1,95	1,99
9. Рентабельность всего капитала, %	1,26	0,97	0,64	-0,28	-0,33
10. Рентабельность основных средств, %	2,88	2,44	2,21	0,43	-0,23
11. Рентабельность собственного капитала, %	0,7	0,78	0,82	0,08	0,04
12. Рентабельность инвестиционного (перманентного) капитала, %	0,64	0,55	0,47	-0,09	-0,08

Проведенный анализ показал, что предприятие имеет низкий уровень показателей рентабельности. Рентабельность продаж в 2014 году составила 8,23%, в 2015 году – 10,19%, а в 2016 году 12,8%. Рентабельность всего капитала в 2014 году – 1,26%, в 2015г. – 0,97%, а в 2016 году – 0,64, что говорит о сокращении спроса на продукцию общества или о том, что предприятие использовало свои денежные средства неэффективно. Рентабельность собственного капитала в 2014 году составила 0,7%, в 2015 году – 0,78%, а в 2016 году 0,47. Хочется отметить, что перманентный капитал это совокупность долгосрочных пассивов и собственного капитала (уставный капитал, добавочный капитал, резервный капитал, прибыль).

## **2.2. Анализ кадрового состава и трудовой мотивации персонала ООО «ЧелОптТорг»**

ООО «ЧелОптТорг» предлагает стандарты кадровой и социальной политики, которые построены на основе современных научных концепций в области управления персоналом, а также соответствуют действующему законодательству Российской Федерации.

В ООО «ЧелОптТорг» принят коллективный договор, регулирующий социально-трудовые отношения в Обществе. Кадровая политика направлена на привлечение и удержание персонала высокой квалификации.

Общество предъявляет высокие требования к кандидатам на замещение вакантных должностей. Основными критериями при отборе кандидатов являются профессиональная компетентность, инициативность, стремление и способность к дальнейшему развитию. Основным источником привлечения персонала являются молодые специалисты из профильных образовательных учреждений.

Социальная политика является составной и неотъемлемой частью кадровой политики и направлена на формирование чувства удовлетворенности от работы в компании и реализуется через систему социальных гарантий и компенсаций для всех работников.

На предприятии ООО «ЧелОптТорг» оплата труда производится согласно штатному расписанию. Штатное расписание включает в себя две группы персонала: работники торговли и персонал неторговой деятельности. Рассмотрим динамику, структуру численного состава и уровень фонда заработной платы персонала более подробно в таблице 5.

Анализ полученных данных табл. 5 позволяет сделать ряд выводов. Численность персонала предприятия за 2014 – 2016 гг. возросла на 17,07% и составила в 2016 году 48 человек против 41 человек в 2014 году. Рост численности персонала обоснован увеличением числа торговых точек в городе Челябинск.

Таблица 5

**Динамика, структура численного состава и фонд заработной платы персонала «ЧелОптТорг» г. Челябинск**

Показатель	2014		2015		2016		Индекс	
	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП	Ч.	ФЗП
Среднесписочная численность	41	8538300	43	9639700	48	10818000	117,1%	126,7%
Работники торговых залов по реализации воды и сопутствующих товаров	28	5880000	32	7180800	36	8164800	128,6%	138,9%
Работники неторговой сферы	13	2658300	11	2458900	12	2653200	92,31%	99,81%

Фонд заработной платы всего коллектива ООО «ЧелОптТорг» в городе Челябинск вырос на 26,7%. Это обусловлено тем, что рос и сам коллектив и его средняя заработная плата.

Анализ трудовых показателей представлен анализом изменения фонда оплаты труда и средней заработной платы. В таблице представлен анализ динамики фонда оплаты труда и средней заработной платы работников ООО «ЧелОптТорг».

Анализ средней заработной платы по категориям коллектива представлена в таблице 5.

Из таблицы 5 видно, что средняя заработная плата работников торговых залов в 2016 году выросла по сравнению с 2014 годом на 1400 рублей или 8%. Данный показатель работников неторговой сферы вырос на 1385 рублей или на 8,13%, что говорит о символическом опережении работников торгового зала.

Таблица 5

**Анализ средней заработной платы по коллективу ООО  
«ЧелОптТорг»**

Показатель	Период анализа			Отклонение (2016-2014)	
	2014	2015	2016	Абс.	Отн.
ЗП ср. работников торгового зала	17500	18700	18900	1400	108,00%
ЗП ср. работников неторговой сферы	17040	18628	18425	1385	108,13%

Анализ кадрового состава работников ООО «ЧелОптТорг» представляет собой анализ квалификационной структуры, возрастной, половой, структуры по стажу в компании и образовательной структуры.

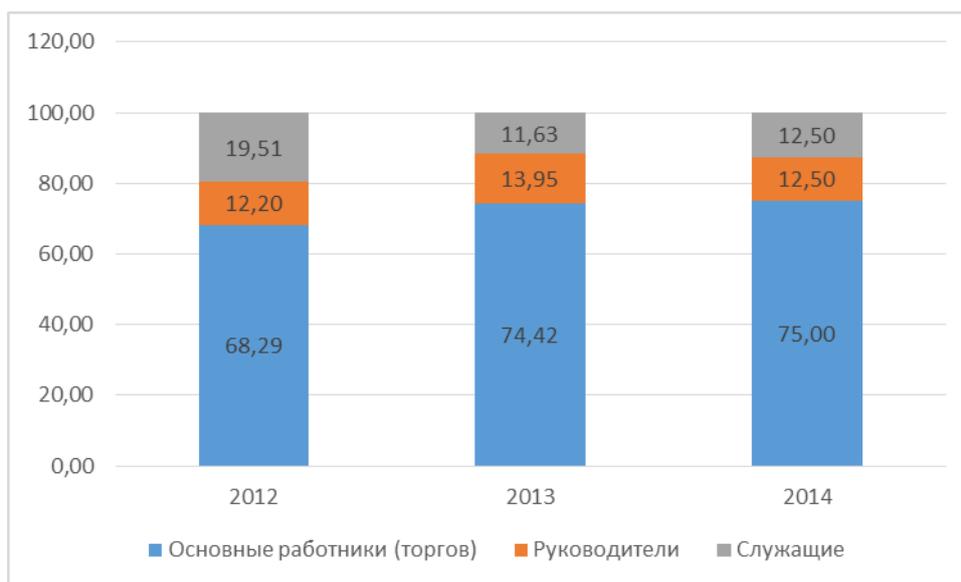
В таблице 6 представлена профессиональная структура персонала отделения компании в г. Челябинск в период 2014 – 2016 гг.

Таблица 6

**Профессиональная структура персонала ООО «ЧелОптТорг»**

Категория работников	2014		2015		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
Основные работники (торгов)	28	68,29%	32	74,42%	36	75,00%
Руководители	5	12,20%	6	13,95%	6	12,50%
Служащие	8	19,51%	5	11,63%	6	12,50%
Итого	41	100,00%	43	100,00%	48	100,00%

Из таблицы видно, что сотрудники основной деятельности – работники торгового зала в 2014 году составляли 68,29%, а вот в 2016 году уже 75%. Это говорит о существенной эффективности структуры персонала. Руководители отделения наоборот сокращались в относительном измерении с 19,51% до 12,5%. Изобразим структуру персонала на рисунке 1.



**Рисунок 1. Профессиональная структура персонала ООО «ЧелОптТорг» в г Челябинск в период 2014-2016 гг., %**

**Таблица 7**

**Анализ половой структуры персонала ООО «ЧелОптТорг» в 2014-2016 гг.**

Половая принадлежность	2014		2015		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
мужчины	19	46,34%	20	46,51%	20	41,67%
женщины	22	53,66%	23	53,49%	28	58,33%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

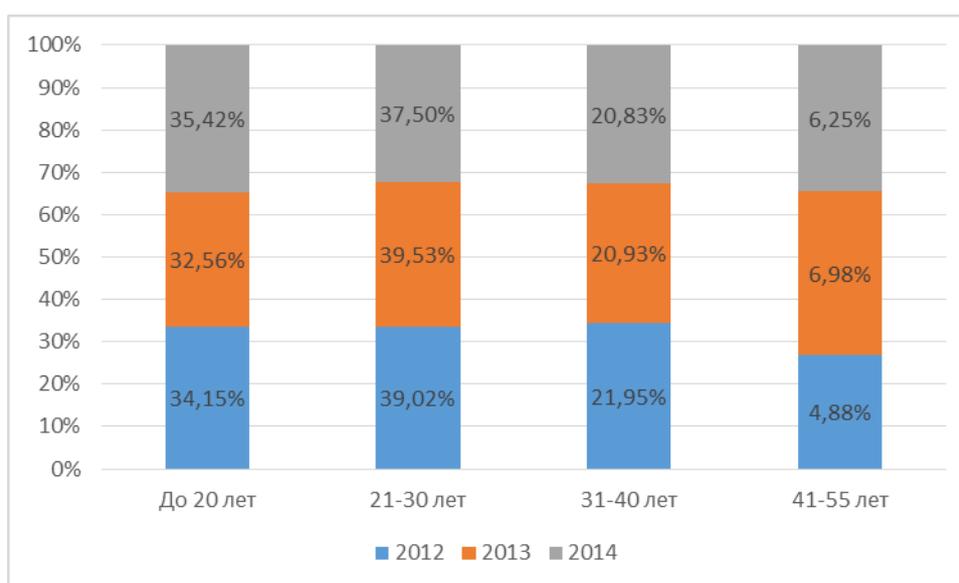
Из таблицы 7 видно, что основу коллектива ООО «ЧелОптТорг» в г. Челябинск составляют женщины (53,49% в 2015 году и 58,33% в 2016 году).

Проведем анализ возрастной структуры персонала базы исследования. В таблице 8 приведена структура персонала по возрасту. Из таблицы 8 видно, что основу персонала составляют молодые люди до 30 лет. Это в свою очередь, оказывает влияние на мотивацию персонала. Трудящихся зрелого возраста (41 -55 лет) в компании только 6,25 % (в 2016 году). Людей пенсионного возраста в составе ООО «ЧелОптТорг» нет.

**Возрастная структура персонала ООО «ЧелОптТорг» в период  
2014-2016 гг., %**

Возрастная категория	2014		2015		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
До 20 лет	14	34,15%	14	32,56%	17	35,42%
21-30 лет	16	39,02%	17	39,53%	18	37,50%
31-40 лет	9	21,95%	9	20,93%	10	20,83%
41-55 лет	2	4,88%	3	6,98%	3	6,25%
Свыше 55 лет	0	0%	0	0%	0	0%
	41	100%	43	100%	48	100%

На рисунке 2. Изображена структура персонала по возрасту.



**Рисунок 2. Возрастная структура персонала ООО «ЧелОптТорг» в период 2014-2016 гг., %**

Проведем анализ работников по стажу работы в ООО «ЧелОптТорг». Этот показатель свидетельствует об отношении работников к действующей системе управления персоналом. Результаты анализ данного показателя представлены в таблице 9. Из таблицы 9 видно, что более 85% всего коллектива трудится в компании до трех лет. Это так же дает определенные

Выводы по отношению работников к действующей системе управления персоналом в компании.

**Таблица 9**

**Анализ состава персонала по непрерывному стажу в компании  
ООО «ЧелОптТорг»**

Продолжительность стажа	2014		2015		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
до 1 года	15	36,59%	16	37,21%	17	35,42%
1-3 года	21	51,22%	22	51,16%	22	45,83%
3-5 лет	2	4,88%	2	4,65%	4	8,33%
свыше 5 лет	3	7,32%	3	6,98%	5	10,42%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

В заключении анализа кадрового состава приведем анализ образовательной структуры персонала. В таблице 10 приведен анализ.

**Таблица 10**

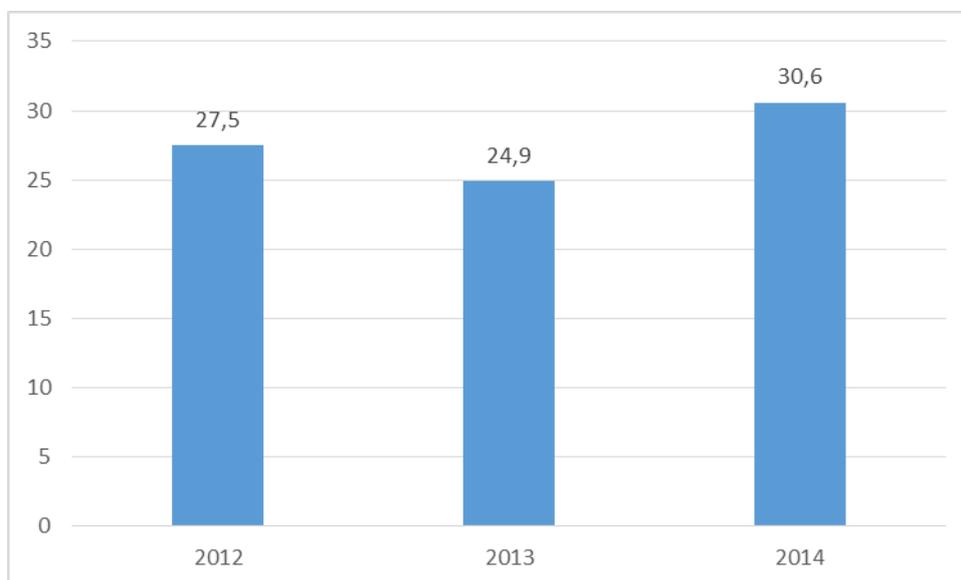
**Образовательная структура персонала компании ООО  
«ЧелОптТорг» в период 2014-2016 гг.**

Образование	2014		2015		2016	
	Ч.	%	Ч.	%	Ч.	%
полное среднее	8	19,51%	9	20,93%	9	18,75%
НПО	1	2,44%	2	4,65%	2	4,17%
СПО	14	34,15%	14	32,56%	15	31,25%
ВПО	18	43,90%	18	41,86%	22	45,83%
Итого	41	100%	43	100%	48	100%

Из таблицы 10 видно, что основу работников (в 2014 году 43,9%, в 2015 году 41,86% и в 2016 году 45,83%) составляют работники с высшим профессиональным образованием. Второе по доле образование является средним профессиональным. Доля работников с данным образованием

составляет 41,86% - 45,83%. Наименьшую долю занимает доля работников с начальным профессиональным образованием (в 2016 году 4,17%).

Ведущим показателем отношения работников к действующей системе мотивации формирует показатель текучести персонала. На рисунке 3 представлена динамика показателя текучести персонала ООО «ЧелОптТорг».



**Рисунок 3. Динамика показателя текучести персонала ООО «ЧелОптТорг» в период 2014 – 2016 гг. , %**

Из рисунка 3 видно, что в период анализа текучесть персонала остается очень высокой. Данный факт говорит о необходимости выяснения причин текучести и их устранения.

#### Анализ производительности труда ООО «ЧелОптТорг»

Производительность труда является важнейшим показателем эффективности использования персонала. Рост производительности труда имеет большое значение для предприятия; он позволяет:

- существенно снизить затраты на реализацию продукции, если рост производительности труда опережает рост средней заработной платы;
- при прочих равных условиях увеличить объем реализации продукции, следовательно, и рост прибыли;
- проводить политику по увеличению средней заработной платы работникам;

- более успешно осуществлять реконструкцию и техническое перевооружение предприятия;

- повысить конкурентоспособность предприятия и продукции, обеспечить финансовую устойчивость работы.

В таблице 11 представлена динамика и расчет показателей производительности труда на предприятии.

**Таблица 11**

**Анализ производительности труда работников ООО «ЧелОптТорг» в 2014-2016 гг.**

Показатель	2014	2015	2016	Абс.	Отн.
Выручка	1 621 000	1 861 042	1 989 320	368 320	122,72%
Численность	41	43	48	7	117,07%
Работники торговых залов	28	32	36	8	128,57%
Работники неторговой сферы	13	11	12	-1	92,31%
ПТ всего	39537	43280	41444	1 908	104,82%
ПТ осн раб.	57893	58158	55259	-2 634	95,45%

Таким образом, в 2016 году производительность труда общая увеличилась на 1908 тыс. руб., что является положительным фактором для предприятия. Решающим фактором увеличения объема выручки стало увеличение производительности труда и роста числа торговых точек. Что касается производительности труда работников торговых залов, то данный показатель в период анализа снизился на 4,55% или на 2634 тыс. руб. Это говорит о необходимости пересматривать системы оплаты труда и мотивации для исправления негативной ситуации.

Так же хочется отметить тот факт, что оплата труда существенно опережает динамику производительности труда, что является грубым нарушением экономических законов.

Система морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работников и, как следствие, повышение эффективности труда, и его качества.

Рассмотрим основной элемент стимулирования труда в подразделении – заработную плату.

На торговых точках ООО «ЧелОптТорг» применяется окладно-премиальная система оплаты труда. Заработная плата состоит из установленного должностного оклада и премиальных выплат сотрудникам розницы за выполнение планов. Для каждого работника согласно штатному расписанию устанавливается должностной оклад, который отражает квалификацию работника, а в зависимости от достигнутых результатов руководители и специалисты премируются за выполнение плана и высокое качество труда.

Должностной оклад – это выраженный в денежной форме размер оплаты труда работника за выполнение закрепленных за ним функциональных обязанностей.

Оклад менеджеров по продажам (МПП) и руководителя торговой точки (РТТ) составляет 12790р, менеджеров по продажам сопутствующих продуктов (МПФП)- 11430 руб.

Премиальные выплаты рассчитываются на основании методической инструкции «Положение о расчете премиальных выплат сотрудникам розницы».

Компанией в целом практикуется коллективное премирование, индивидуальные достижения поощряются морально.

В месячный должностной оклад не включаются доплаты, надбавки и премии, иные компенсационные и социальные выплаты.

Работникам подразделения могут устанавливаться следующие виды доплат:

- исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;

- увеличения объема выполняемых работ;
- за сверхурочную работу;
- за работу в выходные дни.
- За отлично сданную аттестацию

Материальное стимулирование должно быть достаточным для создания необходимой материальной заинтересованности работников в выполнении принятых обязательств, предусмотренных в контракте.

Увеличение фонда заработной платы благотворно влияет на мотивацию персонала, как организации, так и потенциальных работников, имеющих желание работать в данной организации. Так же увеличивается вероятность уменьшения текучести уже имеющихся кадров в подразделении.

Исследуем существующее в торговой сети нематериальное стимулирование.

В целом на торговых точках создана благоприятная социальная атмосфера, отношения в коллективах доброжелательные. Руководители торговых точек стремятся к сплочению сотрудников, развитию доверия и взаимопонимания внутри коллектива, прививают навыки работы в команде.

Рассмотрим существующее в организации моральное поощрение работников.

Одобрение является хорошим способом вознаграждения, который всегда будет много значить. В торговой сети сотрудники всегда положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают.

В компании периодически проводятся конкурсы на лучший результат в продажах определенного товара. В качестве приза -путевка на несколько дней за границу, или денежные сертификаты.

Сотрудники, которые в течение полугода стабильно показывают лучший результат, награждаются грамотой «Лучший менеджер» и имеют право выбирать на какой торговой точке работать.

В организации существует возможность эффективного продвижения сотрудников по служебной лестнице, планирование их карьеры.

Так как производительность труда находится в прямой зависимости от состояния рабочих мест и условий, в которых трудится сотрудник, на торговых точках созданы благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические условия труда.

Рабочее место сотрудников оборудовано соответствующей оргтехникой, а следовательно, создана технология эффективного ее использования. В помещении оптимальный температурный режим, освещение, мебель. Это позволяет организации более эффективно использовать свой трудовой потенциал.

Так, основным отрицательным моментом в своей работе менеджеры по продажам считают негибкий рабочий график.

В процессе исследования графика использования рабочего времени менеджеров по продажам в течении двух недель, было определено, что эффективность использования ими рабочего времени составляет примерно 58%, из рекомендуемых 86%.

Также выявлено, что наибольший поток покупателей приходится на определенные, так называемые «пиковые» интервалы времени: период с 15.00 до 19.00, именно в эти промежутки времени менеджеры по продажам прикладывают максимальные усилия в работе, вкладываясь полностью. В остальное время на торговой точке достаточно присутствия одного менеджера по продажам, особенно учитывая, что их функции частично выполняются также руководителем и менеджером по продажам сопутствующих продуктов. В свою очередь, работая вдвоем менеджеры по продажам используют свое рабочее время недостаточно эффективно, у них с одной стороны, нет возможности полностью вкладываться в работу (на торговой точке нет необходимости в постоянном присутствии двоих менеджеров по продажам) и им становится скучно, а с другой – очень мало личного свободного времени (редкие выходные).

Так же данная категория работников не удовлетворена размером заработной платы, точнее справедливостью ее распределения. В компании

принята коллективная система премирования и не зависимо от того как менеджер вкладывался в работу, он получит примерно наравне с коллегами в своей команде. Понятно, что данная политика рассчитана на ответственность каждого перед своим коллективом, ведь воспитание внутри команды порой эффективнее других мер. В то же время такой способ премирования позволяет менеджерам «расслабиться», ведь все равно кто-то, что-то продаст. «Ничего неделание» – это сильный демотивирующий фактор, который разлагает коллектив.

У менеджеров по продажам сопутствующих продуктов недовольство вызывает начисление им премиальной части в сфере оплаты труда при выполнении ими функции менеджеров по продажам в свободное от основных обязанностей время. У менеджеров по продажам сопутствующих продуктов нет стимула эффективнее работать и приносить предприятию большую прибыль, потому что на их заработной плате это никак не сказывается.

Организации в процессе формирования системы оплаты труда следует учитывать, что экономя на своих сотрудниках, она теряет в стратегическом плане намного больше, так как в торговле от объема продаж напрямую зависит прибыль организации. Здесь также затрагивается такой важный стимулирующий фактор как справедливость вознаграждения.

Так же проанализировав должностные обязанности менеджеров по продажам и менеджеров по сопутствующим продуктам можно заметить дублирование функций. В связи с этим возникает вопрос о необходимости разделения персонала на две категории.

В процессе исследования системы стимулирования труда персонала торговых точек организации был выявлен ряд серьезных проблем, из чего следует вывод, что корректировка существующей системы мотивации сотрудников является необходимой.

Таким образом, можно сделать вывод, что специализацией организации ООО «ЧелОптТорг» является розничная торговля питьевой водой в

различного объема. Для исследования была выбрана розничная торговая сеть ООО «ЧелОптТорг» в городе Челябинске, представленная четырнадцатью торговыми точками.

В настоящее время на торговых точках работает 45 человек, персонал делится на две основные категории: менеджеры по продажам и менеджеры по продажам сопутствующих продуктов.

Показатели степени удовлетворенности трудом в организации в среднем низкие. Возникает необходимость в корректировке системы мотивации работников.

В результате проведенного анализа были выявлены следующие недостатки системы:

1. Неудовлетворенность сотрудниками организации системой стимулирования по различным причинам, зависящим от категории персонала.

2. Организация недостаточно полно использует трудовой потенциал персонала (дублирование функций).

3. Система стимулирования используется не достаточно широко - не побуждает достигать личных успехов, преследовать цели компании.

Так же выявлены неиспользуемые возможности:

1. Не используется материальное стимулирование сотрудников.

2. Не используется возможность мотивировать сотрудников индивидуально.

3. Возможность удовлетворить потребности работников, не предусматривающие сопутствующих затрат.

Система стимулирования на исследуемом торговом предприятии должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения.

Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества

выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо.

Процесс морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда его качества.

В исследуемой организации важно затронуть вопрос материального стимулирования. На современном этапе он остаётся одним из основных средств мотивации и часто играет первостепенную роль. Несомненно, одним из основных факторов мотивации персонала для выполнения работы является оплата труда, выступающая в форме заработной платы. Система вознаграждения за труд на торговых точках должна строиться с учетом следующих факторов:

- характер и сложность работы;
- роль труда в общем результате деятельности организации;
- эффективность труда.

В условиях рыночных отношений механизм заработной платы должен учитывать три принципа:

- Оплата труда должна зависеть от трудового вклада каждого работника, его опыта и квалификации;
- Зарботок работника должен определяться конечным результатом работы всего коллектива;
- Оплата труда должна обеспечить социальную защищенность работников.

На торговых точках установлена окладно-премиальная система оплаты труда. Данная система оплаты труда представляет собой сочетание простой окладной оплаты труда с премированием за выполнение количественных и качественных показателей по специальным положениям о премировании работников.

Система стимулирования в первую очередь должна соответствовать

принципу: оплата должна соответствовать труду.

В процессе исследования существующей системы стимулирования торговой сети была выявлена проблема мотивации труда менеджеров по продажам, при разном вкладе в работу, все сотрудники этой категории получают примерно равную заработную плату, так как премия рассчитывается на команду.

Исследование, так же выявило, проблему оплаты труда менеджеров по продажам сопутствующих продуктов при выполнении ими функции менеджеров по продажам в свободное от основных обязанностей время. Менеджер по продажам сопутствующих продуктов продавая так называемый «витринный товар» не получает за это никакого вознаграждения.

Одним из способов решения данной проблемы является внедрение в систему оплаты труда менеджеров по продажам сопутствующих продуктов премию за продажу «витринного товара» в размере 15% от общей витринной прибыли организации, при выполнении плана по продажам витринного товара.

Рассмотрев действующую систему оплаты труда, пример расчета заработной платы в ООО «ЧелОптТорг» можно сделать вывод, что данная система оплаты труда малоэффективна. 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.

Вывод: Проанализировав основные показатели деятельности, трудовые показатели, действующую систему мотивации ООО «ЧелОптТорг» можно сделать выводы:

— в целом на предприятии наблюдается положительная динамика. Это доказывается ростом основных показателей деятельности.

— но, данной организации необходимо совершенствовать организацию мотивации труда для повышения конкурентоспособности персонала и всего предприятия в целом. И для этого у нее есть возможности и средства.

Анализ степени удовлетворенности сотрудников и выявление их основополагающих ценностей.

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.

Вопрос удовлетворенности работников своим трудом – один из важнейших в любой организации. «Теперь мы знаем, где находится источник продуктивности – настоящей и безграничной продуктивности. Он находится в людях увлеченных своим делом, раззадоренных, наделенных полномочиями и должным образом вознагражденных людей» (Джек Уэлч – лучший менеджер XX века) [50, с.48].

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

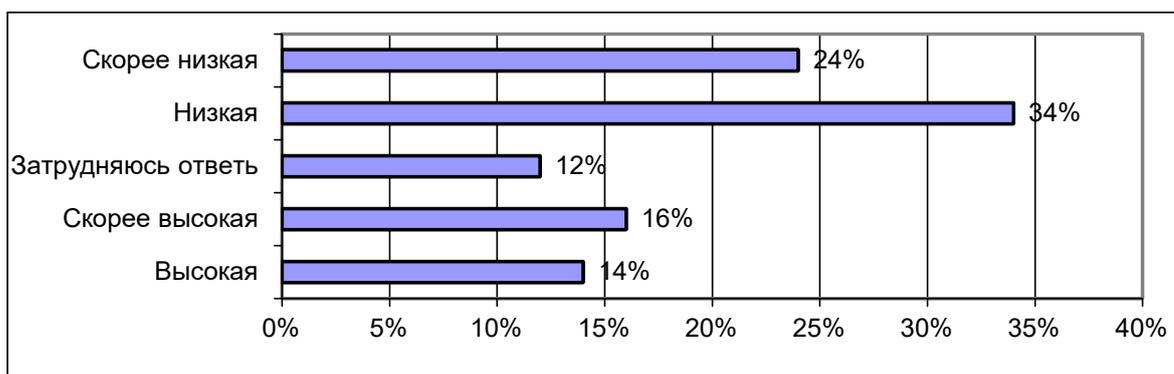
С этой целью было проведен опрос работников по выявлению основополагающих ценностей, другими словами наиболее действенных методов мотивации.

Основные задачи исследования:

- Какие методы стимулирования являются наиболее популярными в ООО «ЧелОптТорг»?
- Предпринимаются ли со стороны руководства организации действия по повышению мотивации сотрудников?
- Какие методы по повышению мотивации сотрудников являются действенными на взгляд руководителей ООО «ЧелОптТорг»?
- Какие методы мотивации являются наиболее действенными на взгляд сотрудников, работающих в ООО «ЧелОптТорг»?

Опрос был проведен в феврале 2015 г. (во время прохождения преддипломной практики). На вопросы отвечали руководители ООО «ЧелОптТорг» - генеральный директор, главный бухгалтер, коммерческий директор, исполнительный директор, руководитель службы сбыта, руководитель юр. отдела, менеджер, исполняющий функции отдела по управлению персоналом, а также рабочие и служащие.

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



**Рисунок 4. Результаты опроса руководителей ООО «ЧелОптТорг» по вопросу: «Как вы оцениваете мотивацию сотрудников в целом?»**

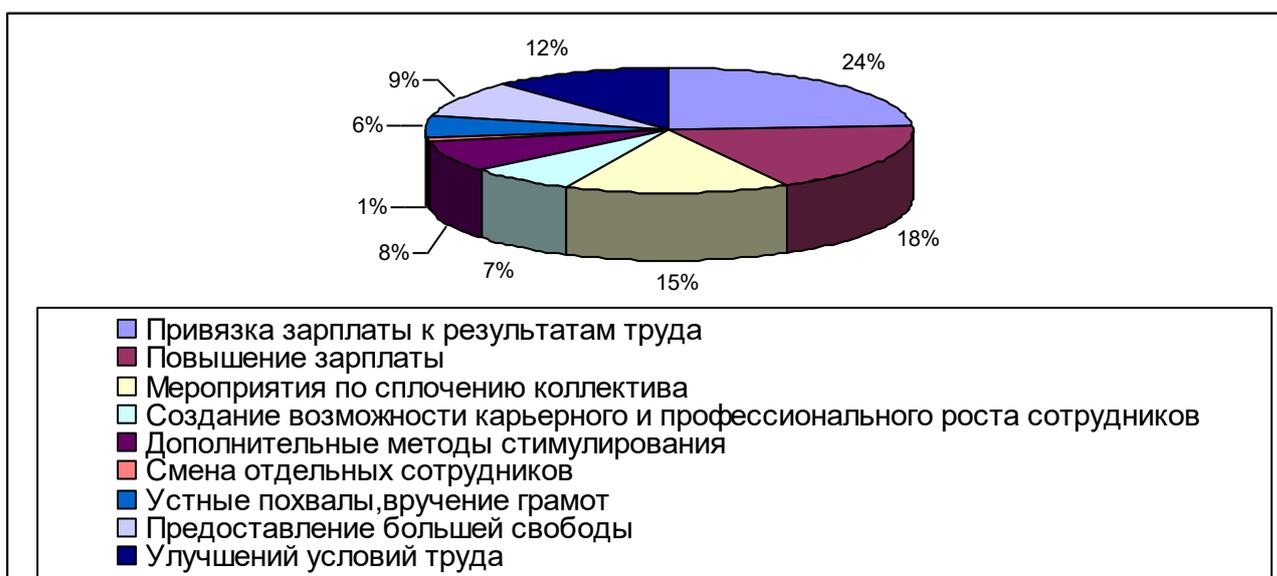
Результаты получились следующие: (16+14) - 30 % опрошенных руководителей подразделений ответили, что мотивация высока, (24+34) - 58% опрошенных оценили уровень мотивации в организации как низкий, 12 % затруднились с ответом.

В связи с полученными ответами на первый вопрос интересно узнать: предпринимаются ли со стороны руководства какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников? (рисунок 5.)

59% опрошенных сотрудников ответили, что результаты предпринятых действий никак не проявляются, и только 10% опрошенных ответили положительно; 26% опрошенных ответили, что предпринятые действия эффекта не имели, а 5% — что их действия только понизили мотивацию сотрудников. В качестве самых популярных методов стимулирования в ООО «ЧелОптТорг» руководителями подразделений были названы: привязка зарплаты к результатам труда - 24%, ее повышение – 18%, мероприятия по сплочению коллектива– 15% и улучшению условий труда – 12% (рисунок 6).



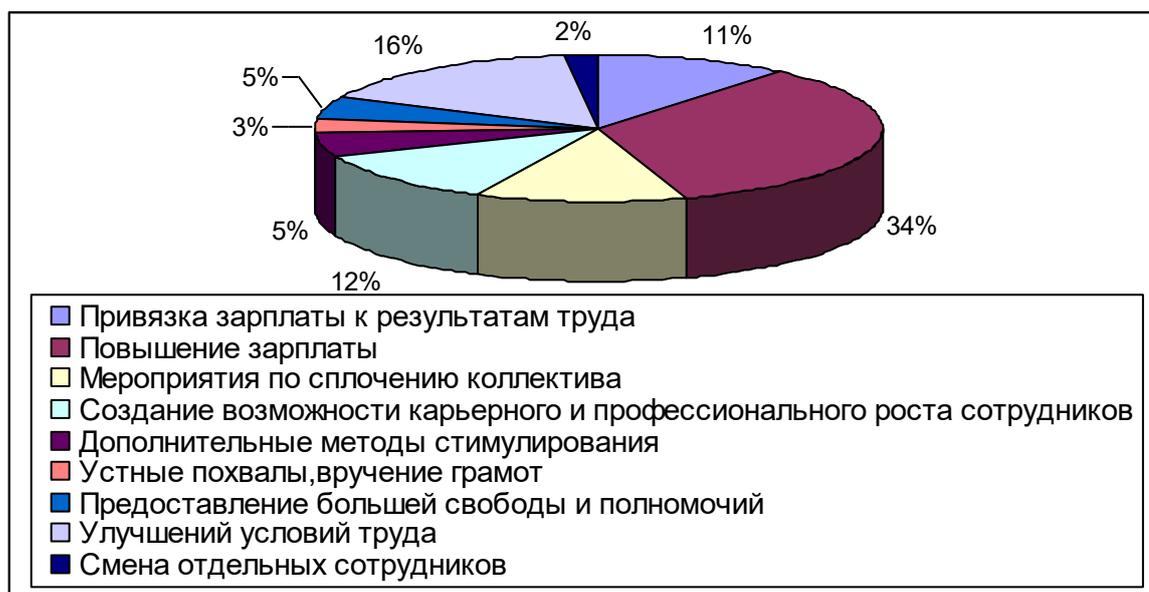
**Рисунок 5. Результаты опроса работников ООО «ЧелОптТорг» по вопросу: «Предпринимаются ли со стороны руководства, какие – либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников?»**



**Рисунок 6. Результаты опроса руководителей подразделений ООО «ЧелОптТорг» по вопросу: «Какие методы по повышению мотивации сотрудников являются действенными на взгляд руководителей ООО «ЧелОптТорг»**

На вопрос о том, какие методы повышения мотивации сотрудников являются для них наиболее действенными отвечали не руководители подразделений, а сами сотрудники, работающие в ООО «ЧелОптТорг» (количество опрошиваемых составило 25 – работников торговых залов и 15 –

административных и обслуживающих работников). Результаты этого опроса представлены на рис. 5.



**Рисунок 5. Результаты опроса сотрудников ООО «ЧелОптТорг» по вопросу: «Какие методы стимулирования являются наиболее действенными на взгляд сотрудников, работающих в ООО «ЧелОптТорг»?»**

На первом месте - 34% повышение величины заработной платы. На втором месте 15% — создание возможности карьерного и профессионального роста, затем идет 17% улучшение условий труда и мероприятия по сплочению коллектива - 12%.

Сравним результаты опроса руководителей подразделений и сотрудников ООО «ЧелОптТорг» (таблица 12).

**Таблица 12**

**Наиболее действенные методы повышения мотивации по оценке руководителей и сотрудников ООО «ЧелОптТорг»**

№	Методы повышения мотивации	Оценка руководителей, %	Оценка сотрудников, %
1	Привязка зарплаты к результатам труда	24	10
2	Повышение зарплаты	18	34
3	Мероприятия по сплочению	15	12

	коллектива		
4	Дополнительные методы стимулирования	8	5
5	Создание возможности карьерного и профессионального роста	18	5
6	Улучшение условий труда	7	15
7	Предоставление большей свободы и полномочий	9	11
8	Устные похвалы, вручение грамот	1	2
9	Смена отдельных сотрудников	1	11

Важным, на мой взгляд, является то, что методы, наиболее часто применяемые руководством для мотивирования сотрудников, не считаются самими сотрудниками наиболее действенными. Из таблицы 6 видно, что только по 3 методам повышения мотивации мнения руководителей и сотрудников практически совпадают. Это - мероприятия по сплочению коллектива, предоставление большей свободы и полномочий, другое. По остальным шести методам мнения руководителей 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.

### **2.3. Предложения по совершенствованию действующей системы оплаты труда в ООО «ЧелОптТорг» и оценка их эффективности**

Система стимулирования на исследуемом торговом предприятии должна четко определять свои цели, устанавливать виды стимулирования в соответствии с достигаемыми результатами, определять систему оценки, период и сроки выплат вознаграждения.

Любые виды стимулирования должны быть целевыми и гласными, потому что ожидать от сотрудников улучшения эффективности и качества выполняемой работы можно только тогда, когда они знают, что их труд оплачивается справедливо.

Процесс морального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда его качества.

В исследуемой организации важно затронуть вопрос материального стимулирования. На современном этапе он остаётся одним из основных средств мотивации и часто играет первостепенную роль. Несомненно, одним из основных факторов мотивации персонала для выполнения работы является оплата труда, выступающая в форме заработной платы. Система вознаграждения за труд на торговых точках должна строиться с учетом следующих факторов:

- характер и сложность работы;
- роль труда в общем результате деятельности организации;
- эффективность труда.

В условиях рыночных отношений механизм заработной платы должен учитывать три принципа:

- Оплата труда должна зависеть от трудового вклада каждого работника, его опыта и квалификации;
- Заработок работника должен определяться конечным

результатом работы всего коллектива;

- Оплата труда должна обеспечить социальную защищенность работников.

На торговых точках установлена окладно-премиальная система оплаты труда. Данная система оплаты труда представляет собой сочетание простой окладной оплаты труда с премированием за выполнение количественных и качественных показателей по специальным положениям о премировании работников.

Система стимулирования в первую очередь должна соответствовать принципу: оплата должна соответствовать труду.

В процессе исследования существующей системы стимулирования торговой сети была выявлена проблема мотивации труда менеджеров по продажам, при разном вкладе в работу, все сотрудники этой категории получают примерно равную заработную плату, так как премия рассчитывается на команду.

Произведем расчет средней заработной платы менеджера по продажам на примере данных торговой точки за 1 рабочий день на основе «Положение о расчете премиальных выплат сотрудникам розницы». Данная торговая точка находится в городе Челябинске на улице Ленинградская, 26.

Численность персонала торговой точки семь человек. Состав персонала: Руководитель торговой точки- 1 человек.

Менеджеры по продажам-1 человек.

Менеджеры по продажам сопутствующих продуктов и товаров - 2 человека.

Для расчета возьмем один из дней работы торговой точки 20 марта 2017 года.

В основе «Положения о расчете премиальных выплат сотрудникам розницы» лежит классификация товара по категориям. Категория товара устанавливает какую денежную премию получают менеджеры продавая тот или иной сопутствующий товар. Всего категорий 10:

10 категория оценивается 160руб.;

9-140руб.;

8-120руб.;

7-90руб.;

6-50руб.;

5-40руб.;

4-25руб.;

3-15руб.;

2 и 1 -10руб.

Проведем расчет заработной платы менеджеров по продажам бутылированной воды за рабочий день 20.12.2015.

В этот день было продано (Таблица 13) :

**Таблица 13**

**Количество проданных телефонов ГТ за 20.12.15**

	1,								1
	2 к.	0 к.							
1М ПП									2
2М ПП									1
3М ПП									2
4М ПП									2

Итого:

7 товаров 10 категории:  $160 \cdot 7 = 1120$  руб.

1 товара 9 категории:  $140 \cdot 1 = 140$  руб.

2 товара 8 категории:  $120 \cdot 2 = 240$  руб.

10 товаров 5 категории:  $40 \cdot 10 = 400$  руб.

Общая сумма от продаж:  $1120 + 140 + 240 + 400 = 1900$ руб.

Весь заработанный за день бонус делиться на количество менеджеров в команде:

$1900 / 4 = 475$ руб. – премия каждого менеджера за продажи.

Так же в данный день на кассе произошло 24 платежа на сумму 30842руб., которые согласно положению о премировании делятся на весь коллектив, рассчитываются по формуле:

$$\frac{\sum_{пл}}{K} * 0,01$$

где К - количество человек в коллективе.

$$\frac{30842}{7} * 0,01 = 44,06 \text{ руб.- премия за принятые платежи на кассе.}$$

Оплата менеджера по продажам за отработанный день, согласно окладу, составляет:308руб.63коп.

Итого за 20.12.2015 менеджеры получают:

$$475+308,63+44,06=827\text{руб.69коп.}$$

Рассмотрим данную систему оплаты, опираясь на трудовой вклад каждого работника, исходя из личных продаж (Таблица 14) :

**Таблица 14**

**Расчет личной премии менеджеров за 20.03.17 г.**

	<b>1МПП</b>	<b>2МПП</b>	<b>3МПП</b>	<b>4МПП</b>
5кат.	3шт×40р.=120 р.	1шт.×40р.=40р.	4шт.×40р.=160р.	2шт.×40р.=80р.
8кат.	1шт×120р.=12 0р.	нет	нет	нет
9кат.	нет	нет	нет	1шт×140руб.=140 руб.
10кат.	2шт.×160р=32 0р.	1шт.×160р.=16 0р.	2шт.×160руб.=32 0р.	2шт.×160р.=320р.
Премия за работу на кассе	44,06р.	44,06	44,06	44,06
	<b>1МПП</b>	<b>2МПП</b>	<b>3МПП</b>	<b>4МПП</b>
Окладная часть	308,63	308,63	308,63	308,63
Итого	912,69р.	552,69р.	952,69р.	892,69р.

Как видно из таблицы, рассчитывая заработную плату сотрудникам, исходя из предложенной системы, разница между заработком может составлять несколько сотен рублей в день. Таким образом, предлагаемая схема расчета заработной платы позволит более сильно дифференцировать оплату труда в зависимости от трудового вклада каждого торгово-оперативного работника. Такая система премирования будет стимулировать торгово-оперативный персонал к увеличению объема товарооборота, а следовательно, будет способствовать повышению эффективности работы компании «ЧелОптТорг». Данный метод расчетов соответствует применять к новой должности менеджера универсала.

Исследование, так же выявило, проблему оплаты труда менеджеров по продажам сопутствующих продуктов при выполнении ими функции менеджеров по продажам в свободное от основных обязанностей время. Менеджер по продажам сопутствующих продуктов продавая так называемый «витринный товар» не получает за это никакого вознаграждения.

Одним из способов решения данной проблемы является внедрение в систему оплаты труда менеджеров по продажам сопутствующих продуктов премию за продажу «витринного товара» в размере 15% от общей витринной прибыли организации, при выполнении плана по продажам витринного товара.

Общая прибыль организации за 2016 год составила 973371 р., в ней прибыль от продажи витринного товара составила 421070 р.

После проведения рекомендованного мероприятия прогнозируется увеличение прибыли торговой сети от продажи витринного товара на 40%.

$$Pr_e^{nl} = 1,4 \times Pr_e^{\bar{}} \quad (1)$$

где  $Pr_e^{nl}$  – прибыль витринная плановая;

$Pr_e^{\bar{}}$  - прибыль витринная базовая.

Тогда:

$$Pr_{об}^{nl} = (Pr_{об}^{\bar{}} - Pr_e^{\bar{}}) + Pr_e^{nl} = Pr_{об}^{\bar{}} - Pr_e^{\bar{}} + 1,4 Pr_e^{\bar{}} = Pr_{об}^{\bar{}} + 0,4 Pr_e^{\bar{}}; \quad (2)$$

где  $Pr_{об}^{пл}$  – прибыль общая плановая;

$Pr_{об}^6$  – прибыль общая базовая.

$$Pr_{об}^{пл} = (973371 - 421070) + 1,4 \times 421070 = 973371 + 0,4 \times 421070 = 1141799 \text{ (руб.)}$$

Рассчитаем экономический эффект от проведенного мероприятия:

$$\text{Экономический Эффект} = (Pr_{об}^{пл} - Pr_{об}^6) - 15\% \times Pr_{об}^{пл}; \quad (3)$$

$$\begin{aligned} \text{Экономический Эффект} &= (1141799 - 973371) - 0,15 \times 1141799 = \\ &= 168428 - 171269,85 = 80003,3 \text{ (руб.)} \end{aligned}$$

Таким образом, общая прибыль организации увеличится на 168428 руб., а экономический эффект от проведенного мероприятия составит 80003,3 руб.

Это действие максимально благотворно повлияет на стимулирование труда работников. Менеджеры поймут, что их труд ценят и он нужен организации. Кроме того менеджеры будут стремиться к выполнению плана, что благотворно повлияет на товарооборот.

В качестве другого мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда, предлагается введение выплаты в размере 20% от оклада к существующей премии за перевыполнение плана по товарообороту.

Таким образом, среднемесячный оклад работников увеличится на следующие суммы:

$$ЗП_{мпфп} = 4430 \times 0,2 = 886 \text{ р.}$$

$$ЗП_{мпп} = 6790 \times 0,2 = 1358 \text{ р.}$$

где  $ЗП_{мпфп}$  – зарплата менеджера по продажам сопутствующих продуктов;

$ЗП_{мпп}$  – зарплата менеджера по продажам

Это позволит работникам напрямую ощущать влияние развития предприятия на рост собственного благосостояния.

Когда размер премии зависит напрямую от вклада каждого работника в отдельности, существует большая вероятность, что эффективность труда

увеличится. Притом, что оклады сотрудников торговых точек не большие можно предположить, что многие будут иметь сильный стимул получать дополнительную выплату к существующему окладу и премии.

Персонал торговых точек будет чувствовать заботу со стороны своего руководства. В дальнейшем это будет располагать работников к непосредственным руководителям, они более охотно будут выполнять свои обязанности.

Для повышения эффективности системы стимулирования в торговой сети предлагаются следующие мероприятия, направленные на *нематериальное стимулирование*:

- Следует ввести исчисление повременного оклада менеджеров по продажам не согласно отработанным дням, а согласно отработанным часам;
- Разработать программу укрепления здоровья работников торговых сетей, в которую войдут оплата организацией медосмотра, абонемент в тренажерный зал для сотрудников со стажем, спортивные соревнования между торговыми точками с призами победителям;
- Создать работникам возможность эффективного продвижения по служебной лестнице внутри организации, как в горизонтальном, так и в вертикальном направлении;
- Стимулировать работников организации с помощью обучения;
- Ввести программу, которая предусматривает, что любой сотрудник может лично обратиться к руководителю любого ранга, пока не получит удовлетворяющий его ответ;
- Разработать программу, в рамках которой, каждый сотрудник может написать анонимную жалобу либо описать проблему и направить ее в компетентную инстанцию, которая отвечает за решение возникающих вопросов.;
- Установить на торговых точках доску почета, на которой будут вывешены фотографии самых лучших работников месяца;
- Усовершенствовать систему обратной связи;

- Проводить внутренние мотивации для сотрудников, направленные на повышение эффективности труда. Например, лучшая команда месяца выигрывает поездку в аквапарк, поход в боулинг либо трехдневный отдых на лыжной базе.

- Проводить совместные корпоративы для сотрудников сети.

Рассмотрим данные мероприятия более подробно.

В процессе исследования использования рабочего времени менеджерами по продажам в течение двух недель, было выявлено что, работая вдвоем менеджеры по продажам используют свое рабочее время недостаточно эффективно.

Следует ввести повременной оклад менеджеров по продажам не согласно отработанным дням, а согласно отработанным часам. Таким образом, график работы менеджеров по продажам станет более гибким.

Тогда степень удовлетворенности трудом существенно повысится, а значит, повысится общая эффективность труда работников и потенциальная текучесть кадров не перерастет в реальную.

Функция распределения рабочего времени возлагается на руководителей торговых точек.

Моральное стимулирование персонала является наиболее экономичным способом стимулирования для предприятия, поскольку не требует существенных материальных затрат.

Моральное стимулирование также играет не маловажную роль в системе стимулирования труда.

Забота о здоровье сотрудников является одной из форм морального стимулирования. Здоровье – это состояние хорошего физического, психического и социального самочувствия, то есть здоровье – это не только отсутствие болезни или травмы. Уравновешенная и зрелая личность строится на этих трех основных элементах. Ответственность за создание хорошего самочувствия лежит в первую очередь на самом человеке. Целенаправленная забота о здоровье отражает способность и желание личности отвечать за

себя.

Руководитель организации должен заботиться о том, чтобы не подвергать опасности здоровье вверенных ему сотрудников. Он ответственен за то, чтобы в их сфере деятельности были всем известны и выполнялись предписания по технике безопасности.

Следует разработать программу укрепления здоровья работников торговых сетей, в которую войдут оплата организацией медосмотра, абонемент в тренажерный зал для сотрудников со стажем, спортивные соревнования между торговыми точками.

Одобрение является хорошим способом вознаграждения, который всегда будет много значить. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают. Достаточно одобрить хорошее поведение, и оно вскоре повторится. Об этом не должен забывать ни один руководитель.

Поощрение в свою очередь призвано стимулировать не только данного субъекта, но и других, а для этого оно должно восприниматься коллективом как справедливое. При этом допускается соединение нескольких мер поощрения, например материального и морального стимулирования.

Так же руководителям подразделения следует создать работникам возможность эффективного продвижения по служебной лестнице. Продвижение вверх даёт власть, а не только материальные блага. В отличие от зарубежных стран, в нашей стране, прежде всего, ценится статус человека, его положение в обществе, а потом все остальное. Исходя из этого, можно предположить, что человек будет стараться выполнить свою работу хорошо, когда существует вероятность его продвижения по службе. продвижению в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), и интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив).

Повышение важности работы тоже играет не маловажную роль для

персонала организации. Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его работы, он начинает ощущать важность собственного труда, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Работник торговой точки всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы, как эта работа вливается в работу предприятия в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата. Руководитель не должен забывать об этом.

Так же необходимо стимулировать работников организации с помощью обучения. Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, поэтому необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества. Работникам торговых точек необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

К тому же в торговой сети следует ввести программу, в рамках которой, каждый сотрудник может написать анонимную жалобу либо описать проблему и направить ее в компетентную инстанцию, которая отвечает за решение возникающих вопросов. Ответ на нее дается в срок до 7 дней.

Так же ввести программу, которая предусматривает, что любой сотрудник может лично обратиться к руководителю любого ранга, пока не

получит удовлетворяющий его ответ. Она может быть предназначена для предотвращения злоупотребления руководящей властью.

Еще на каждой торговой точке необходимо установить доску почета, на которой будут вывешены фотографии самых лучших работников месяца. А по итогам года самым лучшим работникам можно вручать грамоту и сувенир с логотипом компании. К тому же на такой доске можно вывешивать плакаты с поздравлениями с праздниками, днями рождения и актуальными новостями торговой сети. После такой мотивации работа будет протекать веселее, и у работников будет к чему стремиться.

Для того чтобы руководитель понял, все ли задания, данные им, выполнены подчиненными должным образом и в надлежащий срок, необходимо иметь хорошо отлаженную обратную связь. Обратная связь бывает внутренней – то есть идущей от самой работы и внешней – в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь является более надежной, т.к. действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи – постановка четких и конкретных целей в организации, не указывая при этом путь их достижения.

Очень часто бывает ситуация исключительно негативной обратной связи, то есть, когда работники узнают только о недостатках своей работы. Таким образом, они лишаются вознаграждения за хорошую работу.

Другая крайность – когда начальник неспособен критиковать своих подчиненных. В этом случае неудачи как бы фиксируются и работник не получает возможность исправлять свои ошибки, а часто даже не знает нужно ли это делать.

Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не были к этому подготовлены, не знают, как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи на торговых точках необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно. Сообщение

о плохом выполнении работы только демотивирует работника.

На торговых точках периодически проходят различные мотивации, красочно описывающие возможность выиграть сотрудниками путевку в жаркие страны. Однако в реальности, устанавливаемые для этого критерии оказываются для многих торговых точек недостижимыми в силу их места нахождения и различным проходящим потоком людей за день. Также количество этих путевок строго ограничено, и многие сотрудники изначально считают возможность выиграть нереальной, поэтому и не стремятся приложить максимальные усилия.

Следует подобные мотивации более доступными и менее затратными, но охватывающими большее количество сотрудников и чаще проводимыми.

Например, лучшая команда месяца выигрывает поездку в аквапарк, поход в боулинг либо трехдневный отдых на лыжной базе.

Также руководству необходимо чаще проводить совместные корпоративы для сотрудников сети. Это позволит работникам лучше узнать друг друга, в неформальной обстановке пообщаться с коллегами, поделиться опытом, познакомиться с руководством. Данное мероприятие способствует укреплению корпоративной культуры, становлению единого духа компании.

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 «ЧелОптТорг», введение Положения по оплате труда, предусматривающего нормативный метод формирования заработной платы, а также эффективность использования персонала организации. Рассмотрим планируемые показатели деятельности ООО «ЧелОптТорг» в 2015 г.

В результате внедрения инновационных мероприятий ООО «ЧелОптТорг» намерено наращивать товарооборот 1% в месяц (нарастающим итогом за год рост должен составить 12,7% в сопоставимых ценах), соответственно в сопоставимых ценах стоимость закупленных товаров увеличится также на 12,7%. При этом стоимость покупных товаров увеличится лишь на 7% в силу того, что в приросте выручки от реализации заложена себестоимость.

**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 есть: 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

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.

Следует спрогнозировать и изменение доли неудовлетворенных системой мотивации сотрудников. Следует отразить и изменение показателя текучести персонала, как выражения отношения работников к действующей системе мотивации персонала ООО «ЧелОптТорг».

Вывод: Внедрение всех предложенных мероприятий позволит 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 увеличились доходы работников, их покупательная способность. Мотивация труда растет, текучесть кадров уменьшается.

Общая прибыль организации за 2016 год составила 973371 р., в ней прибыль от продажи витринного товара составила 421070 р.

После проведения рекомендованного мероприятия прогнозируется увеличение прибыли торговой сети от продажи витринного товара на 40%.

$$Pr_e^{nl} = 1,4 \times Pr_e^{\delta}, \quad (2)$$

где  $Pr_e^{nl}$  – прибыль витринная плановая;

$Pr_e^{\delta}$  - прибыль витринная базовая.

Тогда:

$$Pr_{об}^{nl} = (Pr_{об}^{\delta} - Pr_e^{\delta}) + Pr_e^{nl} = Pr_{об}^{\delta} - Pr_e^{\delta} + 1,4 Pr_e^{\delta} = Pr_{об}^{\delta} + 0,4 Pr_e^{\delta}; \quad (2)$$

где  $Pr_{об}^{nl}$  – прибыль общая плановая;

$Pr_{об}^{\delta}$  – прибыль общая базовая.

$$Pr_{об}^{nl} = (973371 - 421070) + 1,4 \times 421070 = 973371 + 0,4 \times 421070 = 1141799 \text{ (руб.)}$$

Рассчитаем экономический эффект от проведенного мероприятия:

$$\text{Экономический Эффект} = (Pr_{об}^{nl} - Pr_{об}^{\sigma}) - 15\% \times Pr_{об}^{nl}; \quad (3)$$

$$\begin{aligned} \text{Экономический Эффект} &= (1141799 - 973371) - 0,15 \times 1141799 = \\ &= 168428 - 171269,85 = 8003,3 \text{ (руб.)} \end{aligned}$$

Таким образом, общая прибыль организации увеличится на 168428руб., а экономический эффект от проведенного мероприятия составит 8003,3 руб.

В результате принятия данных мер нами ожидается прирост объема товарооборота на 1% или 12,7% в год, при этом себестоимость деятельности за счет роста расходов на персонал вырастит лишь на 7%.

В таблице 14 представлен прогноз стоимостных показателей деятельности предприятия в прогнозном периоде за счет внедрения предлагаемых мероприятий.

**Таблица 14**

**Прогноз стоимостных показателей деятельности предприятия в прогнозном периоде за счет внедрения предлагаемых мероприятий**

Показатели	Период			Прогноз
	2014	2015	2016	
Выручка	1 621 000	1 861 042	1 989 320	2 241 963
Себестоим.	-1 475 537	-1 655 228	-1 835 142	- 1 963 602
Коммерческие расходы	-12 020	-16 238	-19 687	- 19 687
Полная себестоимость	-1 487 557	-1 671 466	-1 854 829	- 1 983 289
Прибыль от реализации продукции	133 443	189 576	134 491	285 674

Из таблицы видно, что прибыль от реализации существенно выросла, что говорит о высокой экономической эффективности. В результате проведения инновационных мероприятий, а именно улучшение организации

материальной и нематериальной мотивации в ООО «ЧелОптТорг» и применение нормативного метода формирования фонда оплаты труда, регулируемого Положением об оплате, позволит предприятию выйти на более стабильный уровень показателей финансово-хозяйственной деятельности.

## Выводы по второй главе

Отличительной особенностью ООО «ЧелОптТорг» является реализация бутылированной воды, сопутствующих товаров.

Цель деятельности ООО «ЧелОптТорг» – расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

В соответствии с Уставом ООО «ЧелОптТорг» основной вид деятельности магазина – розничная торговля продовольственными товарами в ассортименте; услуги.

Рассмотрев и проанализировав основные показатели деятельности, трудовые показатели, действующую систему оплаты труда ООО «ЧелОптТорг» можно сказать:

- в целом на предприятии наблюдается положительная динамика. Это доказывается ростом основных показателей деятельности: увеличение производительности труда, показателя товарооборота, уровня рентабельности.

Основными проблемами в действующей системе мотивации персонала являются:

- но, данной организации необходимо совершенствовать организацию материальной составляющей мотивации персонала для повышения конкурентоспособности персонала и всего предприятия в целом. Так как социологический опрос показал, что система оплаты труда в ООО «ЧелОптТорг» 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.

Для того чтобы персонал торговых подразделений работал с полной отдачей и максимально эффективно, его работа должна быть оплачиваема в

соответствии с полученным результатом и объемом возлагаемой на конкретных работников ответственности.

Следовательно, совершенствованием системы оплаты труда является деление ее на основную (окладную) и дополнительную (премиальную). Для этого необходима разработка следующих мероприятий.

В результате проведения инновационных мероприятий, а именно улучшение организации оплаты труда в ООО «ЧелОптТорг» фонд оплаты труда увеличился на 49%.

В результате проведения инновационных мероприятий ожидается рост получения прибыли на 1073 тыс. руб., или на 49%. Это говорит о том, что главная цель организации выполняется.

Социальная эффективность характеризуется изменением благосостояния населения в ходе принятия управленческих решений. Как видно из приведенных расчетов заработная плата работников увеличилась. С увеличением заработной платы увеличились доходы работников, их покупательная способность. Мотивация труда работников растет, следовательно, у работников появляется чувство удовлетворенности трудом, что, в свою очередь повышает его личностный потенциал, и желание эффективно трудиться.

## Заключение

В заключение квалификационной работы на основании проведенного исследования работы торгового предприятия ООО «ЧелОптТорг» г. Челябинск можно сделать следующие общие выводы.

Мотивация труда – это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплаты работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными документами, соглашениями и трудовыми договорами. Сегодня, в основе мотивации труда лежит заработная плата. Заработная плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Сущность заработной платы проявляется в функциях, которые она выполняет в фазах общественного производства: производстве, распределении, обмене и потреблении. Различают номинальную заработную плату, т.е. ее денежный размер, и реальную. Организация оплаты труда включает: тарифную систему, формы и системы оплаты труда, систему надбавок, доплат и премирования. Тарифная система оплаты труда - совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий. Форма оплаты труда – это способ взаимосвязи между заработной платой и результатами, заработной платой и характером труда. Система оплаты труда – это технология реализации соответствующей формы оплаты труда. 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. Существуют две основных формы оплаты труда — повременная и сдельная. Повременная форма характеризуется тем, что заработная плата работнику начисляется в зависимости от количества отработанного в соответствии с табельным учетом времени и установленной

тарифной ставкой или окладом. Сдельная форма оплаты труда позволяет установить размер заработной платы работника в зависимости от объема выполненной работы, который может быть измерен в количестве операций, изделий и т.д., и размера заработной платы за единицу продукции (расценки).

На базе форм оплаты труда разработаны системы заработной платы:

— повременные: простая повременная, повременно-премиальная и повременно-премиальная с нормированным заданием, система плавающих окладов.

— сдельные: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, сдельно-регрессивная, косвенная сдельная, аккордная сдельная.

— гибкие: остаточная, бестарифная, контрактная.

Повышение роли стимулирования труда позволяет увязать уровень и прирост заработной платы с конкретными достижениями в работе. Системы премирования играют важную социальную роль, так как способствуют творческому отношению к труду.

Отличительной особенностью ООО «ЧелОптТорг» является реализация бутылированной воды, сопутствующих товаров, обеспечение офисов питьевой водой.

Цель деятельности ООО «ЧелОптТорг» – расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

В соответствии с Уставом ООО «ЧелОптТорг» основной вид деятельности магазина – розничная торговля продовольственными и непродовольственными товарами в ассортименте; услуги.

Рассмотрев и проанализировав основные показатели деятельности, трудовые показатели, действующую систему оплаты труда ООО «ЧелОптТорг» можно сказать:

- в целом на предприятии наблюдается положительная динамика. Это доказывается ростом основных показателей деятельности: увеличение

производительности труда, показателя товарооборота, уровня рентабельности.

Основными проблемами в действующей системе мотивации персонала являются:

- но, данной организации необходимо совершенствовать организацию материальной составляющей мотивации персонала для повышения конкурентоспособности персонала и всего предприятия в целом. Так как социологический опрос показал, что система оплаты труда в ООО «ЧелОптТорг» 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.

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

Следовательно, совершенствованием системы оплаты труда является деление ее на основную (окладную) и дополнительную (премиальную). Для этого необходима разработка следующих мероприятий.

В результате проведения инновационных мероприятий, а именно улучшение организации оплаты труда в ООО «ЧелОптТорг» фонд оплаты труда увеличился на 49%.

В результате проведения инновационных мероприятий ожидается рост получения прибыли на 1073 тыс. руб., или на 49%. Это говорит о том, что главная цель организации выполняется.

Социальная эффективность характеризуется изменением благосостояния населения в ходе принятия управленческих решений. Как видно из приведенных расчетов заработная плата работников увеличилась. С

увеличением заработной платы увеличились доходы работников, их покупательная способность. Мотивация труда работников растет, следовательно, у работников появляется чувство удовлетворенности трудом, что, в свою очередь повышает его личностный потенциал, и желание эффективно трудиться.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части I и II [Текст] - М.: Велби, 2015.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] - СПС "Гарант", 2015.
3. Алавердов, А.Л. Управление кадровой безопасностью организации [Текст] - М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2011. - 176 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. [Текст]: учебное пособие. - 7-е изд. Academia, 2014. – 658 с.
5. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – [Текст] // М.: Экономика, - 2010. С. 4-11.
6. Васильева, М.Г. Развитие управления персонала в условиях инноваций [Текст] // Управление персоналом. - 2015. - № 4. - С.54-56.
7. Вачугов, Д.Д., Веснин В.Р., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: Деловые игры. [Текст]: Учебник для ВУЗов. Изд. – во: Высшая школа. - 2011 г. , 192 С.
8. Веснин, В. Р. Менеджмент в схемах и определениях. [Текст]: учебное пособие. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2010.- 123 с.
9. Виханский, О. С., Наумов А. И. Менеджмент. [Текст]: Учебник. Третье издание. - М.: Гардарики, 2011. - 395с.
10. Володин, Д.Ю. Создание системы управления персоналом в страховой предприятия [Текст] / Д.Ю. Володин, А.А. Снегирев // "Управление в страховой предприятия", № 3, 2010.
11. Герчикова, И.Н. Менеджмент. [Текст]: Учебник для ВУЗов. Изд. – во: ЮНИТИ. – 2011. – 499 с.
12. Глухов, В.В. Менеджмент. [Текст]: учебное пособие. – СПб., 2011. – 544 с.
13. Гончаров, В.И. Менеджмент. [Текст]: учебное пособие. - Мн.: Мисанна, 2010. - 624с.

14. Горбунов, А., Мамыкина В. Когда план компенсаций не мотивирует. [Текст] // Управление организацией. – 2014. – № 5.
15. Горностаев, С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации. [Текст] // Секретарское дело. – 2015. – № 2. С. 90-92.
16. Дафт, Р., Лейн, П. Теория организации: [Текст]: учебное пособие. (пер. с англ., под ред., предисл. Короткова Э.М.). Изд. – во: ЮНИТИ - ДАНА, 2011. – 736 с.
17. Евенко, Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами [Текст] // Стратегия развития персонала (Материалы конференции). Нижний Новгород, 2010. — 233с.
18. Иванова, Т.Ю., Приходько В.И.. Теория организации. [Текст]: учебное пособие. Издательство: КноРус, 2011. – 384 с.
19. Кадровый менеджмент и психология управления: краткий курс лекций. [Текст]: учебное пособие. / Под. ред. Горбунова М.Ю. Изд. – во: Владос-Пресс, 2011. – 456 с.
20. Кибанов А. Методы построения системы управления персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2014. - № 6.
21. Колобова, Е.А. Как мотивировать персонал? [Текст] // Эко. – 2015. - №6, С. 82-95.
22. Кошелев, А.Н. Эффективная мотивация персонала. [Текст]: учебное пособие. Изд. – во: Издательский дом «Дашков и К». – 2011.- 224 с.
23. Кэмпбэл, Д., Стоунхаус, Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. [Текст]: учебное пособие. - М.: Проспект, 2010. - 336с.
24. Лазарев, А. Система мотивации, выгодная для всех: Оценка персонала. Опыт управления персоналом. [Текст] // Управление персоналом. - 2014. - №17, С. 58.
25. Латфуллин, Г.Р., Райченко, А.В.. Теория организации: [Текст]: учебное пособие.– СПб. Питер, 2010. – 395с.
26. Лимончелли, Т. Тайм-менеджмент для системных

- администраторов. [Текст]: учебное пособие. Изд-во: Символ, 2011. – 245 с.
- 27.Магура, М. Секреты мотивации Или мотивация без секретов./М.Магура, М.Курбатов. [Текст]: учебное пособие. – М., 2010, 790 с.
- 28.Мазин, А. Развитие комплексной оценки мотивации персонала в экономической системе [Текст] / А. Мазин, Т. Шагалова, В. Кабанов // Управление персоналом. 2015. - № 19.
- 29.Мазура. Реструктуризация предприятий и компаний. [Текст]: учебное пособие. -Москва, 2010. - 193с.
- 30.Мельник, М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях [Текст] - М.: Академия, 2011.
- 31.Менеджмент организации. [Текст]: учебное пособие. /Под ред. Румянцева З.П. и др. - М.: 2011. – 566 с.
- 32.Мильнер, Б.З. Теория организации. [Текст]: учебное пособие.–Изд. – во: ИНФРА-М, 2010. – 797 с.
- 33.Михайлова, А. Контроллинг персонала - инновационная модель управления системой управления персоналом [Текст] // Управление персоналом. - 2014. - № 6.
- 34.Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] - М.: Академия, 2010. - с.264.
- 35.Овчинникова, Т.И. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики [Текст] // Управление персоналом. - 2015. - №7. - с.34-39.
- 36.Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев - М.: Финстатинформ, 2011. - 878с.
- 37.Основы управления персоналом. [Текст]: учебное пособие. / Под ред. Б.М.Генкин, Г.А. Кононова и др.; Под ред. Б.М. Генкина, М. “Высшая школа”, 2014.- 455 с.
- 38.Первенцев А. Развитие системы управления персоналом в условиях организационных изменений [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, № 6, июнь 2014.

39. Построение системы управления персоналом в условиях длительного кризиса (интервью с И. Дудником) [Текст] // Управление персоналом. - 2015. - № 23.

40. Раздорожный, А.А. Управление организацией (предприятием). [Текст]: учебное пособие. – М., 2011. - 690 с.

41. Ребров, А.В. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий. [Текст] // Социс. – 2015. - №2, с.74-84

42. Саубанова, Л.В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии [Текст] // Управление персоналом. - 2014. - № 1.

43. Селина, А.И. Организационно-методические аспекты аудита системы управления персоналом предприятий [Электронный ресурс] - СПС "Гарант", 2010.

44. Селина, А.И. Совершенствование системы управления персоналом посредством аудита управления персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2015. - № 5.

45. Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации [Текст] / Н.Н. Сивальнева, А.В. Швеков // "Управление персоналом". - 2015. - № 22.

46. Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. [Текст]: учебное пособие. – М.: ГАУ, 2014. – 366 с.

47. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 638 с.