

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
Сумский государственный университет
Центр заочной, дистанционной и вечерней форм обучения
Кафедра управления

„К защите допускается”
заведующая кафедры

_____ А.А. Швиндина

КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
на соискание степени бакалавр

Совершенствование системы мотивации персонала
организации (на примере ООО «Safe Life»)

специальность 281 «Публичное управление и администрирование»

Соискатель высшего образования
гр. Мз-61С.
Пашаева Лала Шабан гизи

Научный руководитель
канд. экон. наук, профессор
Кислый В.Н.

АННОТАЦИЯ

Целью бакалаврской работы является изучение теоретических подходов по мотивации труда и использование полученных знаний на практике, в частности, при разработке рекомендаций, по совершенствованию системы мотивации труда в организации ООО «Safe Life».

Проведенный анализ системы мотивации труда персонала ООО «Safe Life» показал, что в организации не используются действенные средства мотивации персонала, существующая в организации сдельно-премиальная система оплаты труда имеет существенные недостатки. Кроме этого существенным недостатком существующей в организации системы мотивации труда является отсутствие механизма неэкономической мотивации труда.

Рекомендуемая в организации система мотивации труда предусматривает разделение заработной платы на части, каждая из которых является отражением личного вклада работника в достижение текущих, конечных и перспективных результатов деятельности организации. Кроме материального стимулирования труда в организации следует использовать и нематериальные поощрения. Система мотивации персонала должна быть открытой и информационно доступной для каждого работника.

Внедрение указанных рекомендаций значительно повысит уровень мотивации труда работников ООО «Safe Life», будет способствовать повышению эффективности работы как отдельных сотрудников, так и организации в целом. Новая система мотивации труда также даст возможность поддержать стабильность персонала, обеспечить профессиональный рост работников организации и отдачу от использования их трудового потенциала.

РЕФЕРАТ

Дипломная работа содержит 65 страниц машинописного текста, 7 таблиц, 4 рисунка, 8 формул, список использованной литературы из 49 наименований.

Одной из важных составляющих, обеспечивающих эффективность функционирования организации является управление ее персоналом, которое невозможно без мотивации его труда.

Целью работы является изучение теоретических подходов по проблемам мотивации труда и использование полученных знаний на практике, в частности, при разработке рекомендаций, по совершенствованию системы мотивации труда в организации ООО «Safe Life».

Согласно поставленной цели в работе были изучены и решены следующие вопросы:

- рассмотрена сущность, содержание и инструменты мотивации труда в организации;
- проанализированы современные теории мотивации труда;
- определены особенности и проблемы мотивации труда в торговле;
- рассмотрены формы и системы оплаты труда работников торговых организаций;
- проведено анализ системы мотивации труда в организации ООО «Safe Life» и ее недостатки;
- разработаны рекомендации по повышению мотивации труда работников ООО «Safe Life».

Предмет исследования: проблемы мотивации труда работников в системе отношений, возникающих в торговых организациях.

Объект исследования: система мотивации труда торговой организации ООО «Safe Life».

Ключевые слова: мотивация труда, системы мотивации труда, формы и системы оплаты труда, материальное стимулирование труда, нематериальное стимулирование труда.

Содержание

Введение.....	8
Глава 1 Основные теоретические аспекты и методические положения мотивации труда.....	11
1.1 Сущность, принципы и формы мотивации труда в организации	11
1.2 Современные теории мотивации и их анализ	15
1.3 Особенности и проблемы мотивации труда.....	22
Глава 2 Формы мотивации труда работников торговых предприятий	27
2.1 Особенности мотивации труда работников торговых предприятий	27
2.2 Формы и системы оплаты труда работников торговых предприятий и их анализ.	36
2.3 Системы оплаты труда в экономически развитых странах и их анализ ...	43
Глава 3 Усовершенствование системы мотивации персонала в компании ООО «Safe Life»	50
3.1 Общая характеристика организации ООО «Safe Life».	50
3.2 Анализ персонала и системы мотивации труда в ООО «Safe Life»	56
3.3 Рекомендации по повышению мотивации труда работников ООО «Safe Life»	55
Выводы	64
Список использованных источников	67

ВВЕДЕНИЕ

Признаком трансформации экономики любой страны в экономику рыночного типа является формирование конкурентной среды, наличие которой требует от организаций как субъектов рынка целенаправленных действий по обеспечению конкурентных преимуществ. Обеспечение желаемых темпов развития организаций и повышения эффективности их функционирования возможно только при условии повышения эффективности использования трудовых ресурсов, действенной системы мотивации труда. Современная система хозяйствования требует изменение форм и методов мотивации труда работников, использования новых подходов в определении эффективности систем мотивации труда.

Изучение проблем мотивации имеет как теоретическое, так и непосредственное практическое значение. От того, как понимает тот или иной человек свою трудовую деятельность и какими мотивами он руководствуется, зависит его отношение к работе. Сегодня основной задачей управления персоналом стало эффективное мотивирование работников на индивидуальном уровне и на уровне компании.

Мотивация труда не может быть эффективной без применения современных форм и методов стимулирования персонала. Изучению природы мотивации труда, формированию действенной системы побуждения работников к эффективному труду посвящено много работ, в частности, работы - Р. Хендерсона, М. Мескон, М. Альберта, Ф.Хедоури, Х. Хекхаузена, К. Замфира, Р. Липера, А. Пьерона и других.

Однако, несмотря на достаточно высокое освещение отдельных аспектов стимулирования персонала, на сегодняшнем этапе развития экономики в стране еще не сформирован слаженный эффективный механизм мотивации труда работников торговых предприятий. Отсутствие и недостаточное внимание к внедрению эффективного менеджмента и игнорирование проблем мотивации труда в торговой отрасли имеют

серьезные негативные последствия. Они заключаются в обострении экономического кризиса, падении уровня и качества жизни работников торговых предприятий, искажают отношение к труду как одной из самых высоких человеческих ценностей, снижают качество трудового потенциала, обостряют ситуацию на рынке труда. Важность развития и совершенствования мотивации труда для работников торговых предприятий постоянно растет, что и обуславливает актуальность темы дипломной работы.

Целью работы является изучение теоретических подходов к проблемам мотивации труда и использование полученных знаний на практике, в частности, при разработке рекомендаций, по совершенствованию системы мотивации труда в организации ООО «Safe Life».

Согласно поставленной цели в работе были поставлены и решены следующие основные задачи:

- рассмотрены сущность, содержание и инструменты мотивации труда в организации;
- проанализированы современные теории мотивации труда;
- определены особенности и проблемы мотивации труда в торговле;
- рассмотреть формы и системы оплаты труда работников торговых организаций;
- проведено анализ системы мотивации труда в организации ООО «Safe Life» и ее недостатки;
- разработаны рекомендации по повышению мотивации труда работников ООО «Safe Life».

Предмет исследования: проблемы мотивации труда работников в системе отношений, возникающих в торговых организациях.

Объект исследования: деятельность системы мотивации труда торговой организации ООО «Safe Life».

Источниками информации для анализа системы мотивации труда в организации ООО «Safe Life» выступили: учредительные документы,

бухгалтерская и финансовая отчетность, приказы и распоряжения, должностные инструкции, внутренние отчетные документы управленческого учета, ведомости начисления зарплаты и др.

В ходе исследования широко использовались логические и эмпирические методы познания механизмов и форм мотивации труда, а также методы сравнительного, проблемно-ситуационного, статистического, технико-экономического анализа, графоаналитические и алгоритмические методы отображения результатов исследований.

Основные научные и практические результаты дипломной работы заключаются в изучении методических положений по совершенствованию системы мотивации труда и практическом применении приобретенных знаний при разработке рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда ООО «Safe Life».

ГЛАВА 1 ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА

1.1 Сущность, принципы и формы мотивации труда в организации

Мотивация труда является исторически закономерным социально-экономическим и морально-психологическим явлением, характеризующееся комплексом экономических, организационных, социологических и психологических условий, побуждающих человека к действию. Существует огромное количество определений мотивации труда главным из которых, по нашему мнению, является рассмотрение мотивации с позиции побуждения к деятельности, направленной на обеспечение потребностей человека. По мнению автора [34], мотивация труда - осознанное побуждение к активной трудовой деятельности субъекта, связанное с попыткой удовлетворить полные потребности.

Мотивация труда - это одна из важнейших функций менеджмента, представляет собой поощрения работника или группы работников к деятельности по достижению целей организации через удовлетворение их собственных потребностей. Мотивация способствует достижению приемлемого и стимулированного уровней индивидуальной результативности труда, а отсюда - и подъему профессионального уровня работника. Если у работников в мотивационной сфере преобладают мотивы постоянного профессионального роста, то достичь стимулированного уровня результативности труда не является сложной проблемой. Важно организовать такой трудовой процесс, который требовал бы не механического выполнения трудовых операций, а ответственной работы по выработке, расширению и совершенствованию трудовых навыков.

Эффективные формы мотивации труда способствуют не только формированию, но и достижению поставленных организацией целей благодаря которым поддерживается, с одной стороны, равновесие между

экономическими целями и ответственностью организации, а с другой - создания коммуникации между руководством, владельцем организации и ее работниками [9].

Главными рычагами мотивации труда являются стимулы и мотивы. Под стимулом обычно понимают материальное вознаграждение определенной формы, например, получение работником заработной платы. Стимул - это фактор внешнего побуждения к действию. На практике могут использоваться следующие виды стимулов.

1. Материальное поощрение, которое предполагает использование материально-денежную форму стимулирования труда в виде выплаты заработной платы, различных форм вознаграждений, компенсационных выплат в виде выдачи санаторных, туристических и других видов путевок и других форм мотивации.

2. Принуждение, которое базируется на использовании административных методов принуждения, к которым относят: выговор, понижение в должности, увольнение с работы и другие.

3. Моральное поощрение, которое направлено, в первую очередь, на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека и связано с внутренними мотивами человека, к которым относится любовь к своей профессии, стремление к самосовершенствованию и самовыражению [5].

По продолжительности стимулы бывают долговременного и кратковременного действия. Стимулы длительного действия включают не только период трудовой активности человека, но и другие периоды его жизни. К ним относятся: надбавки к пенсии, стимулы социального характера, например, предоставление жилья, материальная помощь и т.п. К стимулам кратковременного действия относят разовые премии, предоставление путевки, дополнительные выплаты за выполнение не предусмотренных работ.

В отличие от стимула мотив является внутренней побудительной силой человека: желание, влечение, ориентация, внутренние установки и др. То-

есть, в основе мотива лежат потребности человека, без удовлетворения которых он чувствует дискомфорт и стремится его преодолеть. Люди стремятся повторить действие, которое обеспечит им удовлетворения их потребностей, Мотивировка направлена на создание и поддержание взаимопонимания между организацией и работающими. [3].

Поощрения работников организации к реализации поставленных перед ними целей и задач является объективной необходимостью и осознается всеми руководителями. Однако в течение длительного периода наука управления персоналом преувеличивала значение материальных стимулов. Далеко не во всех случаях стимулы приводят к повышению производительности труда. Как показывает практика, наиболее эффективными стимулы проявляют себя тогда, когда соответствие выполняемой работы отвечает потребностям человека в признании его как личности и даёт возможности к самовыражению. Подобные настроения работников заставляют руководителей организаций придавать большее значение не административным методам управления и материального стимулирования, а мотивации труда.

Современная система мотивации должна отвечать следующим принципам:

- гибкости, который означает, что система мотивации должна иметь способность к своевременному реагированию на внешние и внутренние условия функционирования организации;
- системности, который включает индивидуальный вклад работника в достижение конечных результатов работы организации;
- соответствия, который заключается в формировании уровня мотивации труда, который соответствует количеству, качеству и значимости выполненной работы;
- структурированности, которая включает разделение оплаты труда на составляющие, каждая из которых является отражением конкретного вклада каждого работника в достижение результатов деятельности организации;

- открытости, которая означает ее прозрачность и информационную доступность для каждого работника [16].

К основным формам мотивации труда в предпринимательских структурах относятся следующие [32]:

- заработная плата, соответствующая вкладу работника в результаты деятельности организации;

- система материальных льгот работникам;

- нематериальные льготы и привилегии (предоставление отгулов, дополнительных отпусков и др.)

- мероприятия, повышающие интерес к труду, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие повышение его квалификации;

- создание благоприятной социальной атмосферы, устранение различных барьеров между рядовыми работниками и аппаратом управления;

- моральное поощрение работников;

- продвижение работников по службе.

Современная система мотивации труда в организации основывается на выполнении следующих требованиях:

- предоставления равных возможностей при занятии соответствующих должностей и возможностей продвижения по служебной лестнице;

- соответствия оплаты труда с его результатами;

- гарантии стабильной занятости;

- создания соответствующих условий для безопасности труда и защиты здоровья работающих.

Для поддержания эффективного функционирования системы мотивации труда необходимо:

- регулярно проверять продолжительность пребывания каждого работника на конкретной должности и осуществлять необходимое перемещение;

- обогащать содержание работы и расширять ее рамки;

- осуществлять структурные изменения при планировании оплаты труда, применять гибкие формы его организации;
- систематически развивать и повышать роль обучения и повышения квалификации персонала;
- реализовывать прогрессивные формы взаимоотношений между руководителями и подчиненными [22].

1.2 Современные теории мотивации и их анализ

Современные теории мотивации нацелены в первую очередь на определение перечня и структуры потребностей людей. Потребности в контексте рассматриваются как осознанное отсутствие чего-либо, что побуждает к действиям. Различные теории мотивации можно разделить на две группы:

Первая группа включает содержательные теории мотивации, в основе которых лежат внутренние потребности человека, которые заставляют людей действовать так, а не иначе (теории А. Маслоу, Д. Маклеланд, Ф.Герцберга и др.) [31];

Вторая группа включает процессуальные теории мотивации, которые относятся к более современным теориям, базирующимся в первую очередь на определении поведения людей с учетом их воспитания и познания (теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера - Лоулера) [28].

Названные теории хотя и расходятся по ряду вопросов, но не являются взаимоисключающими. Поскольку структура потребностей человека определяется его местом в организации или ранее приобретенным опытом, можно сказать, что для мотивации нет какого-то одного лучшего средства (теории). То, что оказывается лучшим для мотивации одних людей, оказывается вполне зазорным для других.

Одна из самых распространенных за рубежом классификация потребностей - теория потребностей А. Маслоу. Согласно теории Маслоу,

пять типов потребностей человека определяют его поведение. При этом потребности более высокого уровня не могут мотивировать его поведение, если хотя бы частично не удовлетворены потребности более низкого уровня. На поведение личности обычно оказывает влияние наиболее сильная в данный момент времени потребность. Классификация Маслоу включает следующие потребности:

- физиологические потребности;
- потребность в безопасности;
- социальные потребности;
- потребность в уважении;
- потребность в самовыражении.

Физиологические потребности и потребность в безопасности относятся к первичным потребностям, которые должны быть выполнены в первую очередь, то есть, до того как, потребности более высокого уровня смогут влиять на поведение человека. Поскольку со временем эти потребности могут меняться местами, нельзя рассчитывать на то, что мотивация, которая подействовала один раз, будет эффективно работать и в дальнейшем.

Однако теория Маслоу имеет и свои недостатки. Во-первых, не существует четкой ступенчатой иерархической структуры потребностей. Во-вторых, концепция наиважнейших потребностей также не получила полного подтверждения. В-третьих, удовлетворение какой-то одной потребности в качестве фактора мотивации не приводит к автоматическому привлечению потребностей такого уровня. В теории Маслоу не учтены и индивидуальные различия людей, хотя руководитель должен знать, потребности своих подчинённых в системе вознаграждений [30].

Теория мотивации Дэвида Мак Клелланда делает акцент на потребностях высшего уровня: власти, успеха, причастности. С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. У разных людей могут доминировать те или иные из них. Люди,

ориентированные на власть, проявляют себя как откровенные и энергичные индивидуумы, стремящихся отстаивать собственную точку зрения, не боятся конфликтов и конфронтации. При определенных условиях из них вырастают руководители высокого уровня. Люди, у которых преобладает потребность в успехе, как правило, склонны к риску, способны брать ответственность на себя. Таким людям предприятие должно предоставлять большую степень самостоятельности и возможность собственноручно доводить дело до конца. Мотивация на основании потребности в причастности характерна для людей, заинтересованных в развитии личных связей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи друг другу. Таких сотрудников следует привлекать к работе, даст им возможность широкого общения.

Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга базируется на использовании следующих факторов - мотиваторов:

- достижения и признание успеха;
- интереса к работе и поставленных задач;
- ответственности;
- возможности профессионального роста;
- продвижения по служебной лестнице.

Мотиваторы, вызывающие удовлетворенность работой, связывались с содержанием работы и вызывались внутренними потребностями личности в самовыражении. Факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, связывались с недостатками работы и внешних условий. Эта теория появилась в связи с необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека [1].

Основные характеристики содержательных теорий мотивации представлены в табл. 1.1.

Вторая группа мотиваторов базируется на процессуальных теориях. Процессуальная теория мотивации базируется на анализе того, как человек распределяет свои усилия для выполнения конкретных задач и какой конкретный тип поведения он выбирает. Наиболее распространёнными

являются следующие процессуальных теорий мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

Таблица 1.1

Содержательные теории мотивации

Теория двух факторов Герцберга	Иерархия потребностей А Маслоу	Теория трех потребностей Д. Мак Келланда
Достижения	Потребности самореализации	Потребности достижения
Сама работа Ответственность Продвижение	Самоуважение Уважение других	-
Признание	Потребности товарищества	Потребности власти
Руководство Межличностные взаимоотношения	Межличностная безопасность Потребности безопасности	-
Безопасность Политика организации	Физическая безопасность	потребности присоединения
Плата Рабочие условия	Физиологические потребности	-

Согласно *теории ожиданий* необходимым условием для мотивации человека является не только потребность, но и выбранный тип поведения. Данная теория говорит, что поведение сотрудников определяется поведением, в первую очередь, руководителя, который должен стимулировать работу сотрудника, затем сотрудника, который должен быть уверен, что, при качественном выполнении задания, ему будет выплачено соответствующее вознаграждение. При этом сотрудник обязательно сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая ему необходима для удовлетворения своих потребностей.

Если работник видит, что не существует прямой зависимости между затраченными усилиями и достигнутым результатом, то, согласно данной

теории мотивация ослабевает. Мотивация также снижается, если ценность вознаграждения не удовлетворяет работника [6].

Теория справедливости основана на том, что работник объективно оценивает размер полученного вознаграждения и затраченные им усилия, сопоставляет данное вознаграждение с вознаграждением других работников, которые выполняли такую же работу. То-есть эффективность мотивации согласно данной теории оценивается работником не по определенной группе объективных факторов, а на основе оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении. При этом он, как правило, учитывает условия в которых работает он и другие сотрудники организации, или работа, которую он выполняет, не соответствует уровню его квалификации, или недостаточно информации, необходимой для выполнения данной работы, и т.д. Поэтому необходимо обязательно объяснить работнику, что его коллега, получает больше за аналогичную работу потому, что имеет больше опыта и поэтому работает более продуктивно. Еще один способ поддержки справедливости - сохранение в тайне сумм выплат работникам [8].

Согласно *теории Портера-Лоулера* мотивация работника зависит от следующих переменных: затраченных усилий, характеристик профессиональных качества работника, а также объективного осознания им своей роли в процессе труда. То-есть данная теория построена на сочетании двух теорий: теории ожиданий и теории справедливости. Л. Портер и Э. Лоулер предложили использовать три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: усилия, личностные качества человека и осознание его роли в процессе выполнения работы. При этом, элементы теории ожидания проявляются в том, что вознаграждение работника оценивается в соответствии с затраченными усилиями, а элементы теории справедливости проявляются в том, что работники имеют возможность самим оценить правильность или неправильность размера вознаграждения по сравнению с

другими сотрудниками. Отсюда важный вывод: результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот [18].

Дуглас Макгрегор пришел к выводу о возможности применения двух различных методов мотивации, которые он назвал «Теория X», и «Теория Y», «Теория Z». «Теория X» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам. «Теория Y» и «Теория Z» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, обогащение содержания работы [21]. Особенности теории мотивации труда Д. Мак. Грегора представлено в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Теории мотивации труда Д. Мак. Грегора

Традиционный метод	Современный метод	
Теория X	Теория Y	Теория Z
1. Большинство сотрудников не любит работу и старается ее избегать.	1. Работа является желанной для большинства сотрудников.	1. Необходима забота о каждом сотруднике (забота о качестве жизни)
2. Большинство сотрудников необходимо заставлять выполнять работу, используя административное, экономическое и психологическое давление.	2. Сотрудники способны к целеустремленности и самоконтроля, могут самостоятельно определять стратегии достижения целей.	2. Привлечение сотрудников к процессу принятия управленческих решений.
3. Большинство сотрудников заинтересованы только в безопасности.	3. Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждений за конечный результат.	3. Периодическая ротация кадров и пожизненная гарантия занятости.
4. Большинство сотрудников предпочитает быть исполнителями и избегает ответственности.	4. Сотрудник стремится к ответственности и самостоятельно принимает управленческие функции.	

5. Почти все сотрудники не имеют творческих способностей и инициативы.	5. Многие сотрудники имеют развитое воображение, творческие способности, изобретательность.	
--	---	--

К первой колонке можно отнести наиболее необразованных и нерадивых работников. Сомнительная их потребность во внутренней мотивации. Можно сказать, что движение от левой колонки в правую является процессом эволюции персонала. Статистика утверждает, что только один - два процента людей стремится к вершине пирамиды Маслоу. Таким людям необходимо предоставить возможность самовыражения, обеспечив стабильность основания пирамиды. Внутреннее поощрение приносит свои плоды только при социальной защищенности работника. В противном случае, энтузиазм от похвалы быстро забывается.

Одним из современных методов мотивационного менеджмента является партисипативное управления - которое предусматривает демократизацию управления, участие наемных работников в управлении производством. Сначала партисипативное управление связывали исключительно с введением новых методов мотивации труда. Однако сейчас его рассматривают как эффективное средство использования потенциала человеческих ресурсов, организации и развития. Поэтому концепцию партисипативного управления уже нельзя связывать только с процессом мотивации, а следует рассматривать как одно из направлений управления, потенциалом организации. На практике партисипативное управления может реализовываться по следующим принципам: работники получают право самостоятельного решения таких аспектов деятельности, как выбор средств осуществления трудового процесса, режим работы и отдыха, внедрение новых методов работы; работники могут быть привлечены к постановке целей, которые им предстоит достичь, определение задач, требующих решения; работникам предоставляют право контроля за качеством

продукции, одновременно устанавливая ответственность за конечный результат; работникам предоставляют право на формирование состава рабочих групп (бригад) из членов организации и определение, с кем они будут кооперироваться в процессе групповой деятельности; работников привлекают к различным творческим группам органов управления как на низовом, так и на высшем уровне организации [20].

1.3 Особенности и проблемы мотивации труда

Отношение к труду - это установка личности на труд. Характер и содержание труда формируют отношение к личности как к средству, которое обеспечивает её существование, или как жизненную необходимость. В первом случае труд является для человека лишь инструментом, который помогает ему реализовать другие потребности, которые могут находиться вне его работы. Например, занимаемая должность, которая открывает ему доступ в какое - то эксклюзивное заведение, а следовательно, возможность быть среди «сильных мира сего», по шкале ценностей может быть выше ценности самого труда. Поэтому отношение человека к труду может быть как к важной ценности и занимать определённое место:

- в общей системе ценностей как человека, так и общества;
- в конкретном виде трудовой деятельности, профессии;
- при определении общественного статуса или престижа;
- при выполнении конкретной работы с учетом условий труда, потребностей и мотивов, связанных с данной работой, на данном рабочем месте, в данной производственной организации [26].

К объективным показателям, характеризующим отношение к труду относятся показатели, характеризующие уровень ответственности, инициативности, добросовестности и дисциплинированности. К субъективным показателям, характеризующим отношение к труду, относятся показатели, которые характеризуют удовлетворение или неудовлетворение работой, ее условиями, а именно - заработная плата, взаимоотношения с руководителем и коллегами, содержание труда, производственные условия.

Различают следующие формы отношения к труду:

- супернормальное - исключительно добросовестное, которое основывается на существующей нормативной базе;
- субнормальное - недостаточно добросовестное, которое допускает отклонения от нормативной базы;
- ненормальное - недобросовестное [31].

С целью преодоления отрицательного отношения к труду, могут использоваться: премирование, использование различных форм рационализации труда, гибкий график работы и другие.

Причиной неудовлетворённости трудом могут быть: невозможность достичь и реализовать главную цель жизни, слабые материальные стимулы (малая заработная плата), нереализованные нематериальные мотивы (непризнание руководителем). Неудовлетворённость из-за невозможности достичь и реализовать главные ценности жизни, как правило, относится к устойчивым и длительным явлениям и, как правило, носит скрытый характер.

Степень удовлетворенности трудом относится к субъективной оценке возможностей работника реализовать свои требования к содержанию, характеру и условиям труда. Поэтому удовлетворение трудом является комплексным показателем и включает не только содержание и характер труда, но и условия труда, размер заработной платы, отношения в коллективе и др. Этот показатель является также главным и в трудовой адаптации работников организации.

Поведение человека в своей трудовой деятельности имеет довольно сложную структуру. С одной стороны, человек, в процессе выполнения работы, подчиняет свои действия нормам производственной среды, а с другой – он остаётся активным и, в какой-то степени, самостоятельным и может самостоятельно выбирать альтернативные направления своего поведения. Поведение человека свидетельствует о том, что он понимает своё социальное окружение, свое место в общественном производстве и сам

выбирает то, что считает наиболее значимым для реализации своего профессионального потенциала. Поэтому, свои профессиональные действия человек совершает на основе осознания и сравнения социокультурных и нормативных составляющих своей профессиональной деятельности с собственными, профессиональными возможностями, интересами и потребностями. Поэтому трудовую мотивацию можно определить как процесс выбора человеком обоснованного своего участия в трудовой деятельности.

Трудовая деятельность любого человека, как правило, включает одновременно несколько мотивов, которые формируют мотивационное ядро, которое, в свою очередь, имеет свою определенную структуру, которая, в свою очередь, зависит от конкретной трудовой ситуации, а именно:

- выбора будущей профессии или места своей работы;
- затрат труда по выбранной специальности;
- наличия или отсутствия трудового конфликта;
- возможного изменения или профессии, или места работы [35].

В условиях рынка особое значение для работника приобретают мотивы, которые касаются выбора или изменения его места работы или специальности. В связи с этим на первый план выходят проблемы косвенного стимулирования, то есть создание соответствующих условий для конкретных производственных ситуаций, которые дадут возможность работнику действовать в определенный, заранее предусмотренный способ. Такое поддержание работоспособности и мотивации работников называется *социальным регулированием* трудового поведения. *Социальное регулирование* может осуществляться с помощью следующих (административно-правовых, экономических, социально-психологических) методов, которые стимулируют работника к выполнению своих профессиональных обязанностей и которые формируют составляющие его трудового поведения.

Наибольшая группа мотивов связана с выбором и обоснованием сферы профессиональной специализации работника. К ним, как правило, относятся

мотивы обеспечения, в первую очередь, жизненно важных благ, которые направлены на формирование материальной заинтересованности с ориентацией на заработок; мотивы с ориентацией на содержание труда; мотивы с ориентацией на определенный статус и престиж. Только в совокупности действие этих мотивов может обеспечить полное удовлетворение человека своей производственной деятельностью.

Каждая концепция мотивации производственной деятельности в разных производственных ситуациях может иметь разные результаты. Поэтому исследование производственной деятельности невозможно без конкретного анализа форм её проявления и влияния на поведение индивида. Рассмотрение отношения к труду как эмпирического феномена требует ответа на вопрос: какие конкретно проявления, в первую очередь, экономических отношений формируют установки на труд и как эти установки на труд проявляются. В то же время установкам, которые аккумулируют природные задатки индивида, его социальный статус и мотивируют его поведение также отводится достойное место в системе мотивации [37].

Исключительно важное значение в настоящее время приобретают вопросы изучения усиления стимулирующей роли доходов, поскольку без их увеличения невозможно экономическое развитие любого общества. Развитие любой страны невозможно без увеличения покупательной способности населения. Известный американский менеджер Ли Якокка считал, что основополагающим цементирующим элементом формирования благополучия общества является рабочий, зарабатывающий 15 долларов в час, что даёт ему возможность построить дом, купить автомобиль и всё необходимое для нормальной жизни. Именно покупательная способность является движущей силой экономики. Определяющим для привлечения людей к производственной деятельности является, в первую очередь, именно материальный стимул. Он будет эффективным только тогда, когда результаты труда будут адекватно оцениваться рынком, а это, в свою

очередь, возможно только в условиях конкуренции труда. Незаработанные деньги не могут быть стимулом. Незаслуженные льготы и привилегии подрывают рыночные стимулы [36].

Как было сказано ранее, материальным носителем любого экономического интереса работающего, является его денежный доход. Реализуя личный экономический интерес, человек ориентируется на определенную компенсацию своего труда. Достижение этого есть основой экономического самоутверждения любой личности. Если же в конкретной ситуации люди не могут достичь определенных материальных результатов, то их материальные интересы упрощаются и выступают не как мотивы, а как экономические инстинкты. Это совокупность актов поведения человека, возникающие как реакция на внешние экономические обстоятельства и направлены на обеспечение насущных жизненных функций человека. Сейчас процесс формирования трудовых рыночных отношений базируется в основном на реализации примитивных инстинктов: инстинкта обогащения и инстинкта самосохранения.

Наряду с материальными стимулами существуют и используются также и моральные стимулы. Учитывая, что большинство людей, даже с большими амбициями, но с небольшим материальным достатком существенно заинтересованы и в моральных стимулах в отличие от обеспеченных людей, которых, в первую очередь, интересуют престижность труда, продвижение по службе, возможность увеличения свободного времени, улучшение условий труда и тому подобное. Поэтому, в экономически развитых странах, как правило, используется опыт применения комплексного стимулирования на основе систем «гуманизации труда», «качестве рабочего времени» и др [25].

ГЛАВА 2 ФОРМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1 Особенности мотивации труда работников торговых предприятий

На сегодняшнем этапе развития экономики Азербайджана еще не сформирован слаженный эффективный механизм мотивации труда работников торговых организаций. Актуальность развития и совершенствования мотивации труда и ее механизма работников торговых организаций постоянно растет, хотя реалии создают неоднозначное отношение к решению этих вопросов. Отсутствие и недостаточное внимание к внедрению эффективного менеджмента и игнорирование проблем мотивации труда в торговой отрасли имеют серьезные негативные последствия. Они заключаются в обострении экономического кризиса, падении уровня и качества жизни работников торговых организаций, искажают отношение к труду как одной из самых высоких человеческих ценностей, снижают качество трудового потенциала, обостряют ситуацию на рынке труда.

Спад производства, инертность в проведении структурной перестройки торговой отрасли и незаинтересованность работающих в получаемых результатах стали следствием функционирования принятой ранее системы мотивации эффективного труда. Эта система основана на использовании моральных стимулов, которые, к сожалению, эффективны только в течении небольшого промежутка времени. Постоянные изменения в конкурентной среде, законодательной базе, интеграция в международное пространство, постоянные изменения на рынке труда работников торговли обуславливают необходимость переосмысления проблем трудовой мотивации, которая могла бы не только обеспечивать устойчивое финансовое состояние субъектов бизнеса, но и положительно влиять на формирование творческого, инновационного подхода к развитию торговой отрасли [35].

В каждой отрасли экономики есть свои особенности и приоритеты, которые необходимо учитывать при разработке системы мотивационного

механизма трудового потенциала. Есть эти особенности и в торговле. Основные из них проявляются в следующем:

1. Материальное стимулирование труда на предприятиях торговли существенно отстает от уровня оплаты труда на предприятиях промышленности, учреждениях финансовой сферы и ряда других отраслей экономики при достаточно высокой интенсивности торгово-технологических процессов, низким уровнем механизации и практически отсутствия автоматизации работ, и при этом, в большинстве случаев, весомой материальной ответственности.

2. Для предприятий торговли характерен низкий уровень привлекательности наемного труда из-за отсутствия весомых имиджевых составляющих и, как правило, неперспективная (короткая) карьерная лестница.

3. Отсутствие в большинстве торговых организаций наработанных комплексных многовариантных систем мотивации трудового потенциала и слабая информированность работников о действующем механизме мотивации.

4. Высокий удельный вес в организациях торговли низкоквалифицированного персонала и, как следствие, отсутствие дополнительных внутренних мотивов к труду в большинстве торгово-оперативных работников.

5. Большой удельный вес женщин в составе рабочих торговых организаций, который снижает планку потребностей, широту и уровень экономических мотивов персонала.

6. В крупных и средних торговых организациях довольно широко распространена коллективная (бригадная) форма стимулирования труда, следовательно в таких структурах больше внимания должно быть предоставлено коллективной психологии при организации действенной системы мотивации. Особое внимание следует уделить взаимоотношениям между работодателями и группами рабочих, конкурирующими рабочими группами, группами, поддержке в коллективе атмосферы доверия, заинтересо-ванности в реализации общей цели.

7. Большинство предприятий торговли, особенно продовольственный ритейл, в меньшей степени подвержены влиянию экономического кризиса по причине гибкости и большей способности потенциала к трансформации, и этот факт осознается большинством работников, поэтому они сознательно выбирают низкий (но гарантированный в долгосрочном периоде) уровень оплаты труда.

8. Для торговой отрасли Азербайджана в наследство от централизованной экономики достался отрицательный мотивационный имидж, который проявляется в том, что на отдельных предприятиях осталась возможность фальсификации товаров и услуг, которая приводит к дополнительной теневой мотивации (самостимулирования) персонала, и этот мотив, как правило на-бирает силу по мере роста темпов разбалансированности экономики, снижения потенциальной защищенности покупателей со стороны государства.

Данные особенности рынка труда и мотивации трудового потенциала в области торговли потребует серьезного дополнительного исследования и обоснования массива конкретных предложений по совершенствованию механизма мотивации в организации с целью ослабления негативного влияния некоторых из выделенных особенностей и усиления мотивов, направленных на развитие организации и улучшение стимулирования ее работников с учетом изменений, происходящих во внешней и внутренней среде. Работодателям и наемным работникам сферы торгового бизнеса необходимо переосмыслить приоритетность интересов и движущих мотивов и опираться на стройную комплексную систему форм и методов управления поведением трудового персонала и конкретного рабочего.

Опыт показывает, что существующие в данное время методы сбора информации о мотивационной составляющей персонала уже не удовлетворяют современные тенденции практики управления, поэтому в каждой торговой организации необходимо создать систему мотивационного мониторинга, которая позволит существенно расширить информационную

базу для принятия эффективных управленческих решений в сфере мотивации. Мотивационный мониторинг работников торговых организаций - это система, которая включает механизм постоянного наблюдения и контроля состояния мотивационной составляющей производственной деятельности с целью проведения ее как к оперативной диагностике, так и оценки в динамике, для принятия эффективных управленческих решений в интересах деятельности торговой организации.

Главной целью мониторинга мотивации работников торговых организаций на национальном и региональном уровнях является формирование перечня информационно-аналитических материалов о фактическом состоянии процесса мотивации производственной деятельности работников торговых организаций в разрезе отдельных регионов и разработка рекомендаций для устранения недостатков, прогнозирования возникновения возможных проблем в сфере трудовых отношений. На уровне организаций работа мониторинговых служб должна быть направлена, в первую очередь, на изучение быстро изменяющихся потребностей и интересов, ценностных мотивов в сфере труда, мотивационного потенциала и степени его использования в процессе производственной деятельности, структуры мотивов и прогнозирования их развития и влияния на результаты производственной деятельности организации.

Мотивационный мониторинг должен способствовать определению наиболее современных рычагов и стимулов, которые формируют поведение работников торговых организаций с целью реализации как своих целей, так и целей организации. Проведение мотивационного мониторинга является актуальным для большинства торговых организаций, поскольку изучение потребностей и интересов торгового персонала осуществляется, как правило, эпизодически и очень поверхностно. Поэтому, действующие в настоящее время в организациях системы материальной и нематериальной мотивации являются малоэффективны [38].

После проведенных социологических опросов выяснилось, что в структуре потребностей и мотивов работников торговых организаций не происходит существенных изменений, а руководители имеют поверхностное представление о иерархии и структуре мотивов своих подчиненных. Мотивационный мониторинг позволит существенно улучшить ситуацию в этой области поскольку предусматривает проведение регулярных опросов, касающихся данной проблемы на основе проведения анализа информации в различных сферах жизнедеятельности человека. Для оценки существующего механизма мотивации работников торговых организаций в динамике развития общества, необходимо проанализировать набор ключевых показателей, влияющих на процесс мотивации, к которым относятся:

а) характеристика трудового потенциала работников:

- профессионально-квалификационный состав работающих;
- качество, существующей в организации, системы подготовки и переподготовки персонала;
- состояние рынка занятости;
- оценка конкурентоспособности на рынке занятости работников торговых организаций;
- существующие в организации формы и методы материального стимулирования персонала и их эффективность;
- формы демотивации и их эффективность;
- уровень производительности труда;
- условия организация труда;
- роль и место мотивов трудовой деятельности в структуре дохода;

б) показатели уровня жизни работающего:

- размер заработной платы;
- состав и структура доходов;
- уровень обеспечения жильем, услугами медицины, образования, культуры;
- безопасность существования;

в) характеристики общественного мнения в отношении сотрудников торговых организаций [35].

Для правильной экономической характеристики, анализа и планирования трудовых ресурсов торговли большое значение имеет их классификация, которая опирается на общие принципы классификации трудовых ресурсов народного хозяйства. Трудовые ресурсы торговой организации классифицируются по следующим признакам (рис. 2.1):

1. *По характеру участия в деятельности организации* все ее работники делятся на - персонал основного вида деятельности и персонал неосновного вида деятельности. В торговле в состав персонала основного вида деятельности входят работники, которые заняты закупкой, транспортировкой, хранением, подготовкой к реализации и реализацией товаров, выполнением других функций, связанных с торгово-технологической деятельностью организации на рынке. Персонал неосновного вида деятельности не связан с основной деятельностью организации. К нему относятся работники, работающие на объектах социальной инфраструктуры организации, если такая структура в организации существует.

2. *В зависимости от выполняемых функций* существует четыре категории работников: персонал управления (руководители, специалисты, служащие), торгово-оперативный персонал, вспомогательный персонал (рабочие). К категории руководители входят работники, занимающие должности руководителей организации и её структурных подразделений. К ним относятся директор (заведующий) и его заместители, начальники подразделений аппарата управления (бухгалтерии, планово-экономического, финансового, коммерческого отделов, отделов кадров, маркетинга, технической службы и т.п.), заведующие оперативным разделам (секциями, филиалами, складами). Специалистами считаются работники, имеющие необходимую специальную подготовку и решающие экономические, коммерческие и другие работы - экономисты, финансисты, юристы,

маркетологи и др. К служащим относятся работники, выполняющие чисто технические функции по оформлению документации, учета и контроля, по хозяйственному обслуживанию [35].

Отечественные ученые утверждают, что в стране решающую роль в повышении эффективности системы мотивации работников торговых организаций могут иметь такие факторы, как повышение цены на рабочую силу, совершенствование системы управления трудом, реформирования системы оплаты труда. Доходы работников торговых организаций должны быть достаточными, чтобы покрывать свои расходы. Условиями, подтверждающими эффективность использования мотивационного механизма в оценке труда работников торговых организаций являются:

- высокий уровень оплаты;
- использование высокопрофессиональной работы;
- отсутствие уравниловки в оплате;
- достаточно высокий престиж труда торгового работника в государстве, который является следствием высокой покупательной способности работников торговых организаций и их заинтересованности в повышении своей квалификации.

Для повышения мотивации труда и, как следствие, обеспечения нужного уровня трудовой активности работников торговых организаций необходимо:

- определить набор мотивационных факторов стимулирования персонала;
- определить уровень потребностей каждого работника, его интересы и возможности удовлетворения;
- конкретизировать виды торговой деятельности, которые нужны организации и которые необходимо мотивировать;
- организовать работу так, чтобы она соответствовала физическим и моральным возможностям работника и давала ему возможность воссоздать свою работоспособность;
- при найме работников торговых организаций выяснить, какие у них мотивы, интересы и какая система ценностей [35].

Организацией мотивации труда работников, как правило, занимаются линейные руководители и работники службы управления персоналом. Главным мотивирующим фактором труда, как правило, является заработная плата, участие работников в распределении прибыли, акционерной собственности, в управлении организацией. Чаще всего к элементам мотивации труда работников торговых организаций относят: средства поощрения (стимулы материальные и нематериальные), содержание и условия труда, отношения между работниками, средства административного принуждения (запреты, предписания), средства убеждения (переговоры, консультации).

2.2 Формы и системы оплаты труда работников торговых предприятий и их анализ.

Современная система стимулирования труда работников торговой организации весьма разнообразна, поскольку торговые организации сегодня работают в режиме усиленной конкуренции и соответственно системы оплаты труда приобретают характер заработка, включая оклад и премии. Значительная часть торговых организаций, формирующих свою систему торговли через работу агентов и представителей определяют стимулирование труда через процентную зависимость заработка работника от общего уровня реализованной им товара за определенный срок. При этом не менее важными факторами для работников торговой организации является организация оборота и возврата средств в торговую организацию за реализованную продукцию, имеющую чаще отрицательное, чем положительное влияние на результаты деятельности торговых организаций или агентов.

Наряду с этим во многих организациях торговли, осуществляющих свою деятельность через реализацию продукции в собственных торговых точках, применяется система плановых продаж, которая определяет размер заработной платы работника такой торговой организации, которая включает ставку, определенную штатным расписанием и общую надбавку за выполнение или перевыполнение поставленных перед организацией задач. В

данном случае, для стимулирования труда, организация может использовать и собственную прибыль. Таким образом, можно сказать, что торговые организации в своем сегодняшнем развитии используют наиболее разнообразные формы и методы стимулирования труда.

В условиях рынка оплата труда работников торговых организаций базируется на стоимости рабочей силы, которая определяется конъюнктурой рынка этой рабочей силы. С другой стороны, государство должно регулировать минимальный уровень стоимости рабочей силы, т.е. заработной платы. Минимальная заработная плата - это установленный государством размер оплаты труда, который определяется на уровне прожиточного минимума, ниже которого не должна оплачиваться фактически выполненная работа наемного работника в пределах установленной нормы труда в месяц (день, час). При этом доплаты, надбавки и компенсационные выплаты не включаются в минимальную заработную плату.

Экономическая роль заработной платы определяется ее функциями, к которым относятся функция воспроизводства рабочей силы и функция стимулирования труда. Сущность воспроизводственной функции состоит в том, что оплата труда должна обеспечить нормальное воспроизводство рабочей силы соответствующей квалификации, а стимулирующей - в мотивации каждого работника к наиболее эффективным действиям на своем рабочем месте.

Основой организации оплаты труда работников торговых организаций, как и в других сферах деятельности, может быть тарифная система, которая включает тарифные сетки и тарифно-квалификационные справочники, а также схемы должностных окладов. Тарифная сетка предусматривает соотношение в оплате труда работников различной квалификации, что подтверждается их тарифными разрядами. Отнесение выполненных работ к тарифным разрядам осуществляется собственником организации или уполномоченным им органом на основе тарифно-квалификационного

справочника при обязательном согласовании с профсоюзом или другим представителем трудового коллектива.

Общий заработок работников торговых организаций состоит из основной и дополнительной заработной платы и других выплат. Основная заработная плата представляет собой вознаграждение за выполненную работу в соответствии с нормами труда, размера тарифных ставок и должностных окладов. Дополнительная заработная плата - это вознаграждение за работу сверх установленных норм (задачи), за трудовые успехи, стаж работы и конечные результаты деятельности. К другим выплатам относится вознаграждение по итогам годовой работы, материальная помощь, единовременные поощрения, оплата вынужденных простоев.

В условиях рыночной экономики организации, основанные на различных формах собственности, самостоятельно вводят собственную организацию оплаты труда в рамках законодательного поля страны. Так, например, на тарифной системе базируются две формы оплаты труда работников торговых организаций: повременная и сдельная. Каждая из них имеет ряд систем, которые применяются в различных организационно-технических условиях деятельности (рис. 2.2) [45].

Применение указанных на рис. 2.2 форм и систем оплаты труда в торговых организациях осуществляется по общим для всей экономики страны методам. Повременная форма оплаты труда работников осуществляется на основе почасовых (дневных) тарифных ставок, нормированных заданий на соответствующий период времени или месячных окладов. Повременная оплата труда в сфере торговли осуществляется на основе должностных окладов с учетом отработанного времени.

При простой повременной системе оплаты тарифный заработок работника за месяц (ЗПТ) рассчитывается по формуле:

$$\text{ЗПТ} = \text{ОК} / \text{Дн} * \text{Дф} \quad (2.1)$$

где ОК - месячная сумма должностного оклада, ман;

Дн - номинальное количество рабочих дней (часов) в месяце;

Дф - фактически отработанное количество дней (часов) в месяц.



Рисунок 2.2 - Формы и системы оплаты труда работников торговых организаций

При повременно-премиальной системе оплаты труда, кроме тарифного заработка (ЗПТ), выплачивается премия за выполнение количественных и качественных показателей:

$$\text{ЗП}_{\text{гп}} = \text{ЗПТ} + \text{ПР}, \quad (2.2)$$

где ПР - премия за выполнение количественных и качественных показателей, ман.

Сдельная форма оплата труда осуществляется на основе нормы выработки и расценки за единицу выполненной работы. При простой

сдельной системе оплаты труда заработок (ЗПвп) рассчитывается по формуле:

$$\text{ЗПвп} = N_{\text{ТП}} * P, \quad (2.3)$$

где $N_{\text{ТП}}$ - количество реализованного товара;

P - расценка за единицу товара.

При сдельно-премиальной системе оплаты труда заработок работника (ЗПвпр) включает сдельный прямой заработок и премию за достижения количественных и качественных показателей:

$$\text{ЗПвпр} = \text{ЗПвп} + \text{ПР}. \quad (2.4)$$

где ЗПвп - сдельный прямой заработок, ман;

ПР - премия за достижение количественных и качественных показателей, ман.

При сдельно-прогрессивной системе оплаты труда заработок работника (ЗПвпрг) включает, кроме прямого заработка, еще и премию, которая определяется по растущей шкале. Степень роста премии зависит от уровня перевыполнения нормированного задания. Расчет заработка при этой системе осуществляется по формуле:

$$\text{ЗПвпрг} = \text{ЗПвп} \times \text{Ипрг} \quad (2.5)$$

где Ипрг - индекс прогрессивно растущей премии.

При аккордной системе оплаты труда применяются две подсистемы: простая аккордная и аккордно-премиальная. Простая аккордная оплата производится за весь комплекс выполненных работ. Показатели оплаты и объем работ предусматриваются в договоре. При аккордно-премиальной системе оплаты труда выплачивается еще и премия за качество и досрочность выполнения работ, предусмотренных договором.

Работа в развитых странах мира является самым дорогим фактором производства. В Азербайджане она остается малопродуктивной и дешевой. Состояние эффективности труда и его резервы остаются по большей части без внимания. Пренебрежение трудовым фактором проявляется прежде всего в недостаточном внимании к проблемам материального стимулирования. В

практике оплаты труда ее производительность, как правило, не в счет. Расхождение личных интересов работников и общественных интересов требуют безусловного учета уровня производительности труда и рационального использования материальных ресурсов является одной из основных причин наших экономических неудач.

Среди множества подходов к измерению показателя производительности труда выделяют две принципиально разные схемы её определения. Первая характеризует статические аспекты параметров производительности труда и выражается в зависимости от отношения результатов к затратам. Вторая - отражает динамические аспекты и определяется отношением экономии к затратам. Наиболее распространенным показателем уровня производительности труда для работника торговой организации является товарооборот на одного работника, который определяется средним размером товарооборота на одного работника организации (производительность труда при реализации единицы товара) и рассчитывается по формуле:

$$\text{ППИ} = K_i / (\text{Ч}_i \cdot \text{ФРЧод}), \quad (2.6)$$

где: ППИ - товарооборот на одного работника, ман. .;

K_i - количество натуральных или условно-натуральных единиц реализации i -го товара;

Ч_i - численность работников торговой организации, занятых реализацией i -го товара, чел.;

ФРЧод - фонд отработанного времени одним рабочим (дней или часов).

$$\text{ЧП} = \text{ТО} / \text{Ч}, \quad (2.7)$$

где ЧП - товарооборот на одного работника, ман.;

ТО - размер товарооборота за расчетный период в фактических ценах, ман.;

Ч - среднесписочная численность работников организации, чел.

В подходе к оценке производительности труда, который определяется как отношением экономии к затратам, под экономией затрат труда понимается как абсолютное, так и относительное высвобождение работников. Рост производительности труда за счёт экономии рабочей силы рекомендуем определять по формуле:

$$\text{чп}\% = (\text{Еп} \cdot 100) / (\text{Чв} - \text{Еп}), \quad (2.8)$$

где чп% - экономия рабочей силы, %;

Еп - экономия численности по всем факторам, чел.;

Четв - исходная численность, чел.

Основными показателями измерения эффективности труда в торговле являются:

- на уровне личности: степень удовлетворенности трудом, полезность труда, материальное вознаграждение, эффективность мотивации труда;

- на рабочем месте: полезность труда, режим рабочего времени, текучесть кадров, рентабельность предприятия;

- на уровне организации: степень удовлетворения спроса, широта ассортимента, качество услуг, возможность экономии времени покупателями;

- на уровне района или территориальной единицы: размещение торговой сети, широта ассортимента, степень удовлетворения спроса, уровень безработицы;

- на уровне народного хозяйства: уплата налогов в бюджет, уровень безработицы.

Несмотря на наличие большого количества методов и показателей расчета производительности и эффективности труда, вопрос о универсальном подходе в отечественной теории и практике остается открытым.

2.3 Системы оплаты труда в экономически развитых странах и их анализ

Мотивация труда работников торговой отрасли в значительной степени определяется системой оплаты труда. В экономически развитых странах система оплаты труда основана на использовании индивидуального подхода при установлении размера зарплаты, который включает следующие особенности:

- определение определенного размера минимального годового заработка каждому работнику осуществляется с учетом всех вознаграждений;
- допускается неодинаковое повышение заработной платы работникам организации в рамках предлагаемого прироста общего ее фонда;
- возможен отказ от индексации заработной платы в связи с ростом цен;
- при определении персональных надбавок учитывается заслуга работника, а не его стаж;
- процедура учета заслуг регламентируется [10].

При использовании индивидуального подхода в оплате труда, все работники поделены на три группы:

- люди, которые имеют особые способности к выполнению профессиональных задач;
- работники, умеющие принимать нестандартные решения, которые существенно могут влиять на эффективность работы предприятия;
- все остальные работники, которые получают твердую заработную плату и премии за перевыполнение планов на основе коллективного договора.

Политика индивидуализации трудовых доходов наемных работников - это желание полнее учесть как индивидуальные результаты труда, так и личные деловые качества, включая квалификацию, ответственность, творческую инициативу, скорость, точность и качество работы. Сейчас 70-80% работников торговли в развитых странах переведены на почасовую оплату. Это уменьшает количество трудовых конфликтов, улучшает

психологический климат в коллективе, предупреждает возможность забастовок [12].

В настоящее время в развитых странах применяются различные системы оплаты труда, из которых целесообразно выделить следующие.

1. *Система контроля дневной выработки.* В рамках этой системы часовая тарифная ставка должна пересматриваться один раз или в квартал или в полугодие и, в зависимости: от выполнения норм, уровня использования рабочего времени, соблюдения трудовой дисциплины, совместительства, или повышаться, или понижаться.

2. *Система оплаты с учетом повышения квалификации.* Основу данной системы оплаты труда составляет количество набранных, так называемых, условных «единиц квалификации» (получение новой специальности), за набор которых работник получает надбавки.

3. *Система заработной платы за знания.* В основе данной системы лежит принцип дополнительных выплат за овладение новыми знаниями и умениями, а не за вклад в достижение целей организации.

4. *Система оплаты за компетенцию.* Оплата труда для руководителей и специалистов торговых предприятий.

5. *Система оплаты труда с учетом заслуг.* В основе данной системы лежит принцип формирования оплаты труда не только от количества и качества труда, но и от профессиональных и личных качеств работника [11].

Сегодня, в развитых странах, действуют несколько эффективных систем оплаты труда получивших название по имени разработчика системы.

Система Хэлси, при которой заработок состоит из двух частей: первую часть формирует фиксированная часть заработка, вторую - сдельный приработок или премия за то, что, при выполнении работы, фактические затраты труда были меньше нормативных. Его размер зависит от тарифной ставки, с учётом поправочного коэффициента, который и определяет, какая часть сэкономленного времени оплачивается (от 0,3 до 0,7).

Система Бедо. В этой системе каждая рабочая минута называется «точкой». При выполнении задания работник помимо фиксированной заработной платы получает вознаграждение, размер которого определяется как произведение 75% количества «точек», выполненных работником за час, на $1/60$ часовой ставки.

Система Роурена. При использовании этой системы работнику на выполнение конкретной работы устанавливается норма времени и гарантируется почасовая оплата, даже если работник не выполняет нормы. Вознаграждение составляет долю почасовой оплаты, равную доли времени, которое было сэкономлено. Размер вознаграждения зависит от прироста производительности труда, который определяется как разница между фактическим и нормативным временем выполнения работы.

Система Варта с вибрирующим распределением. Эта система не гарантирует фиксированной оплаты труда даже при перевыполнении нормы. Размер заработной платы определяется путем умножения тарифной ставки на корень квадратный из произведения фактического и нормативного времени выполнения работы.

Система Скенлона. При этой системе основным показателем премирования является снижение удельного веса расходов на заработную плату в себестоимости продукции по сравнению с нормативной величиной. Если расходы на заработную плату были ниже нормативной величины, то формируется премиальный фонд в размере 75% экономии, из которых 80% идет на премирование, а 20% направляются в резерв на трудные времена.

Система Тейлора с дифференцированной сдельной ставкой. При использовании этой системы за невыполнение нормы ставка уменьшается до 0,8, а при выполнении и перевыполнении – увеличивается до 1,1- 1,3.

Система Мерика говорит о том, что при выполнении заданий на 60% работнику грозит увольнение; при выполнении задания в интервале 61-81% - работник получает ставку; при выполнении задания в интервале 81-100% - 1,1 ставки, а более 100% - 1,2 ставки.

Система Ганта предусматривает комбинирование сдельной и повременной систем оплаты труда, которые изменяются в зависимости от достигнутого уровня производительности труда. При невыполнении плана применяется почасовая оплата по заниженным ставкам; при перевыполнении плана применяется сдельная оплата по повышенным ставкам.

Система Раккера предусматривает выплату коллективных премий за снижение доли расходов на оплату труда в структуре добавленной стоимости, которая рассчитывается как средняя величина за последние 3-7 лет.

Опыт оплаты труда в США и Японии показывает, что применение различных форм оплаты способствует формированию у персонала устойчивой мотивации к труду, заинтересованности не только в повышении своего профессионального уровня, но и развития фирмы [38].

Сегодня в стране существует много малых торговых предприятий где работники знают о прибыли своей организации и могут сравнивать её со своими доходами. Очень часто это не способствует мотивации труда, а наоборот, «расхолаживает» работников, снижает их мотивацию к труду. Такая ситуация определяется тем, что зарплата работников значительно ниже уровня доходов организации. Поэтому очень важным современным стимулом мотивации труда является участие в прибылях (доходах) организации.

Участие в прибылях (доходах) или стимулирование работников торговых предприятий из прибыли заключается в распределении определенной её части между работниками предприятия. Такое распределения может быть регулярным (например, ежемесячные выплаты) или отложенным (на несколько месяцев или даже лет), а также может принимать форму или денежных выплат, или передачи работникам определенного количества акций предприятия. Наличие таких форм участия в прибылях объясняется тем, что даже самые совершенные системы индивидуальной или коллективной оплаты труда не всегда способны

порождать у всех работников предприятия желание быть соучастниками высоких результатов деятельности организации [48].

Дополнительные выплаты с прибыли зависят от многих обстоятельств, включая, в частности, уровень затрат, конкурентные позиции организации, финансовую ситуацию в организации и тому подобное. Их размер определяется отдельным соглашением, которое заключается между руководством организации и работниками в рамках проведения соответствующих переговоров при заключении тарифных соглашений.

Учитывая тот факт, что определить непосредственную связь между ростом прибыли и вкладом конкретного работника очень сложно, часто используются системы мотивации, тесно связанные с результатами производственной деятельности (рост объема продаж и т.п.). Поэтому система участия в прибылях автоматически трансформируется в систему участия в результатах деятельности организации.

Системы стимулирования конкретных объемов продаж успешно можно применить в более или менее автономных структурах. Такие структуры в основном имеют собственный бюджет. Поэтому персонал чувствует прямую связь между эффективностью труда и успехом организации на рынке, то есть его процветанием и прибыльностью [43].

Системы распределения прибыли, обусловленные ростом производительности труда, разрабатываются таким образом, чтобы уменьшить удельные затраты, связанные с выплатой поощрений за высокую производительность труда без повышения постоянных затрат, связанных с увеличением трудоемкости работ.

Одна из самых известных систем базируется на определении так называемого «общего коэффициента». Последний рассчитывается как соотношение совокупных затрат на рабочую силу к объему реализуемой продукции. Это соотношение, которое является стабильным для большинства предприятий, берется за базовый уровень коэффициента. Используя этот базовый коэффициент и учитывая объем продукции, которая реализуется за

конкретный период, находят допустимые расходы на рабочую силу. Затем эти расходы сравнивают с фактической заработной платой в организации. Если фактические затраты ниже допустимых, выплачивают премию персоналу на уровне 40-75% от полученной экономии (рост прибыли).

Что касается систем индивидуальных премиальных выплат, то размер премий должен согласовываться не из уровнем основной заработной платы, а с конкретными достижениями предприятия и вкладом каждого работника в общее дело. Участие в прибылях распространено, например, в Японии. Именно она является одной из причин высокого уровня трудовой мотивации работников и конкурентоспособности продукции. Кроме ежемесячных премий различного характера, постоянным работникам большинства предприятий выплачивается дважды в год так называемый бонус с полученной организацией прибыли. В среднем он составляет более 1/4 заработка, а в благоприятные для организации годы даже достигает размера шестимесячной основной заработной платы работника.

Системы коллективного стимулирования применяются, как правило, тогда, когда поощрение работников через их участие в прибылях возможно только на групповой основе. При этом групповой бонус в основном распределяется в той же пропорции, что и основная заработная плата. Преимущество такого подхода заключается в том, что в сложных обстоятельствах в коллективе гарантируется относительно справедливое распределение объема поощрений.

Заинтересованность работников в деятельности организации, особенно в обновлении её производства и укреплении её финансового состояния, обеспечивается также и через их участие в собственности. Она реализуется в основном предоставлением работникам акций своих предприятий. Владение акциями имеет в этом случае целью нечто большее, чем просто участие в прибылях через получение соответствующих дивидендов. В любом случае организация системы вознаграждения персонала должна опираться на прогнозируемый стиль управления, предусматривать создание гибких

структур, методов мотивации в соответствии с развитием технических, экономических и социальных процессов в обществе в целом и в организации в частности.

Глава 3 Усовершенствование системы мотивации персонала в компании ООО «Safe Life»

3.1 Общая характеристика организации ООО «Safe Life».

Компания ООО «Safe Life» начала свою деятельность на рынке с 2008 года. Компания в своей деятельности руководствуется действующими законами Азербайджана и собственным Уставом. Предприятие имеет текущие и другие счета в учреждениях банков, свой фирменный бланк, печать с полным наименованием на государственном языке, необходимые штампы, самостоятельный баланс, действует на принципах хозяйственного расчета.

Основные направления деятельности компании это реализация систем пожаротушения и общей безопасности. Компания предлагает новые противопожарные решения в противопожарной отрасли и обращает внимание на качество продукции и профессионализм команды. Услуги по установке и проектированию также предоставляются в соответствии с типом предоставляемых услуг. Адрес компании г. Баку, Бинагадинский район, проспект З. Буядова, 43. Руководитель компании Халиг Исмаил Исмаилович.

Номенклатура продукции ООО «Safe Life» включает:

Огнетушащие шары. Областью применения этих шариков разных размеров могут быть жилые и нежилые районы и различные производственные объекты.

Огнетушители. Компания предлагает широкий ассортимент огнетушителей всех видов и размеров. Наименования и дизайн версии огнетушителей доступны для всех клиентов.

Автоматические системы пожаротушения. Используемое оборудование соответствует всем стандартам и отвечает требованиям

качества и безопасности. Компания реализует услуги, предлагаемые ведущими европейскими компаниями. Компоненты автоматической системы пожаротушения разработаны с учетом всех стандартов безопасности, таких как предупреждающие сигналы, панели управления и модули.

Противопожарная сигнализация. Система пожарной сигнализации представляет собой сложную комбинацию технического оборудования, предотвращающего возникновение и развитие аварийных ситуаций, обеспечивает противопожарную защиту и контролирует безопасность охраняемого объекта. Компания осуществляет проектирование, монтаж и обслуживание пожарной сигнализации по всей стране.

Системы видеонаблюдения. ООО «Safe Life» осуществляет проектирование, установку и обслуживание систем видеонаблюдения. Большинство современных камер, систем мониторинга, программного обеспечения используются в качестве компонентов систем видеонаблюдения.

Системы контроля доступа. Системы контроля доступа является одним из ведущих компонентов систем безопасности. Через систему можно наблюдать ряд областей, ограничивающих доступ к защищаемому объекту. Современные технические средства способны предоставить полную информацию о сотрудниках, с контролем доступа к транспортным средствам. Средства контроля доступа включают в себя различные типы турникетов, ползунков и специальных карт ввода и т.д.

Организационная структура компании представлена на рис. 3.1. Она состоит из:

- линейных подразделений, осуществляющих основную работу;
- специализированных, обслуживающих и функциональных подразделений.

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей или через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо.

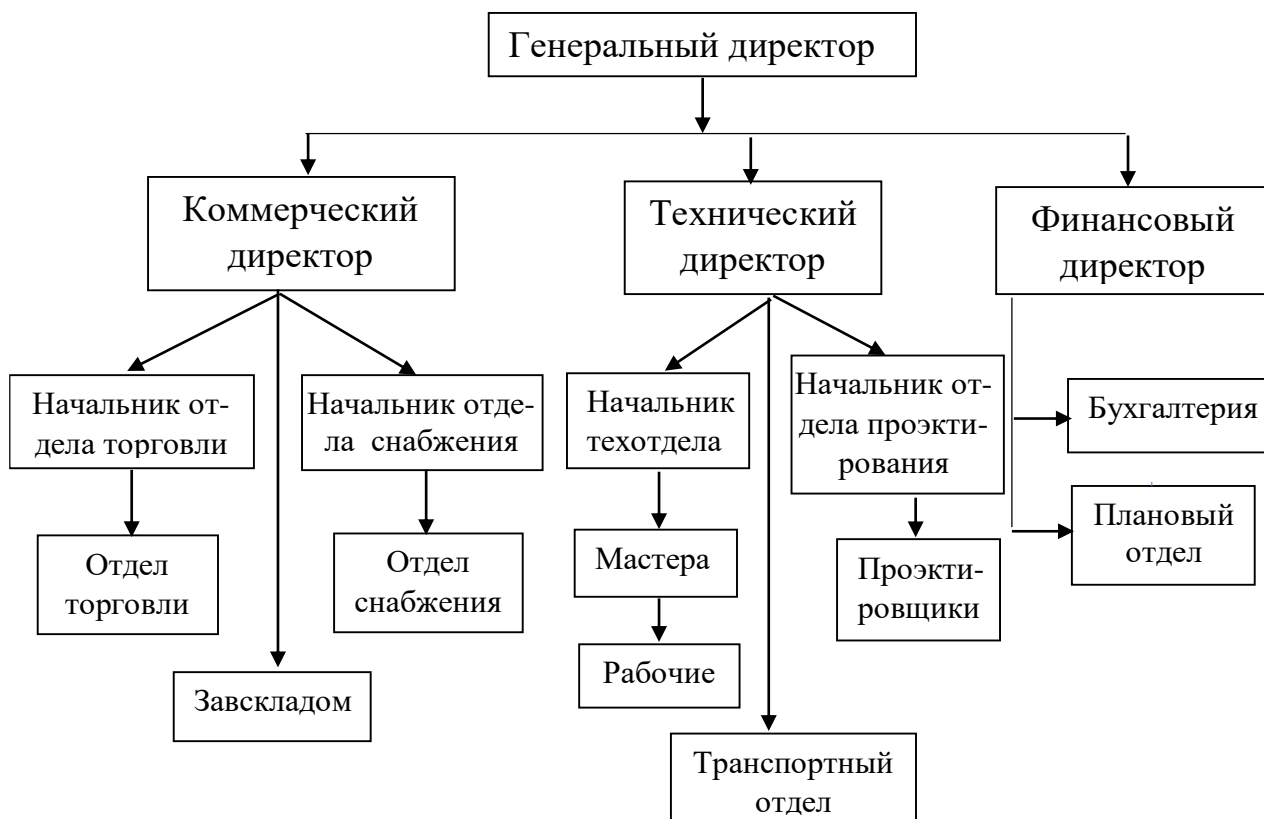


Рисунок 3.1 - Организационная структура компании ООО «Safe Life»

Как правило, функциональные службы не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям. Роль и полномочия функциональных подразделений зависит от масштабов хозяйственной деятельности и структуры управления компании в целом.

Линейно-функциональная структура управления ООО «Safe Life» имеет целый ряд преимуществ:

- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдав вышестоящими руководителями нижестоящим;
- рациональном сочетании линейных и функциональных взаимосвязей;
- стабильность полномочий и ответственности за персоналом;

- единство и четкость распорядительства;
- оперативное принятие и выполнение решений;
- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;
- профессиональное решение задач специалистами функциональных служб.

В системе управления компании высший руководитель должен контролировать и оценивать работу менеджеров низшего уровня, а они, в свою очередь, должны осуществлять самоконтроль и информировать руководство о результатах деятельности. Для осуществления такого контроля и обеспечения подотчетности менеджеров создана соответствующая система учета, которая обеспечивает сбор, обработку и передачу информации о результатах деятельности каждого центра ответственности. В соответствии с функциональным подходом в структуре ООО «Safe Life» не существует специального подразделения, осуществляющего работу с персоналом. Подбор, подготовка, оценка и расстановка кадров, разработка форм и систем заработной платы и мотивации, повышение квалификации кадров и др. осуществляется директором предприятия и руководителями соответствующих структур.

Финансово-экономическая характеристика состояния компании за 2017-2019 гг. представлена в табл. 3.1. Таблица построена по данным финансовой отчетности компании.

Из таблицы 3.1 следует, что выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 2 502 тыс. ман. или на 6,17 %. В 2019 году рост выручки от реализации составил по сравнению с 2018 годом 72 тыс. ман. или 0,17 %.

Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг ООО «Safe Life» в 2017 году составила 37 655 тыс. ман., в 2018 году – 39 656 тыс. ман., в 2019 году – 39 730 тыс. ман., то есть, наблюдается увеличение себестоимости

на 2001 тыс. ман. или 5,31 % в 2018 году по сравнению с 2017 годом и сокращение на 286 тыс. ман. или 0,72 % в 2019 году по сравнению с 2018 годом.

Таблица 3.1

Основные показатели деятельности ООО «Safe Life» за 2017 — 2019 гг.

Показатели	Год			Изменение (+; -)		Темп изменения, %	
	2017	2018	2019	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.
Выручка от продажи продукции, тыс. ман.	40544	43046	43118	2502	72	106,17	100,17
Себестоимость проданной продукции, тыс. ман.	37655	39656	39370	2001	-286	105,31	99,28
Валовая прибыль, тыс. ман.	2889	3390	3748	501	358	117,34	110,56
Численность работающих, чел.	22	28	35	6	7	127,00	125,00
Фонд оплаты труда, тыс. ман.	1338,96	1649,76	2100,48	310,8	450,72	123,21	127,32
Среднемесячная зарплата, тыс. ман.	7,97	9,82	10,94	1,85	1,12	123,21	111,41
Производительность труда, тыс. ман./чел	1621,76	1655,62	1658,38	33,86	2,77	102,09	100,17
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. ман.	13815	14113	14700	298	587,5	102,16	104,16
Фондоотдача, ман.	2,93	3,05	2,93	0,12	-0,12	103,93	96,16
Фондоемкость, ман.	0,34	0,33	0,34	-0,01	0,01	96,22	103,99
Фондовооруженность, труда тыс. ман./чел.	552,6	542,81	565,40	-9,79	22,60	98,23	104,16

Средняя заработная плата работника за месяц составила в 2017 году – 7,97 тыс. ман., в 2018 году – 9,82 тыс. ман., в 2019 году – 10,94 тыс. ман. То есть существует тенденция к росту: в 2018 году по сравнению с 2017 годом наблюдается увеличение среднемесячной заработной платы на 1850 ман. на 23,21 %, в 2019 году по сравнению с 2018 годом – на 1120 ман., или 11,41%.

Производительность труда также имеет тенденцию роста. В 2018 году по сравнению с 2017 годом произошло увеличение показателя на 33,86 тыс. ман./чел. или на 2,09 %. В 2019 году по сравнению с 2018 годом рост показателя составил 2,77 тыс. ман./чел. или 0,17 %. Однако темпы роста производительности труда существенно ниже темпов роста заработной платы, что свидетельствует о преобладании экстенсивного типа развития и низкой эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Что касается показателей эффективности использования основных фондов, то они имеют следующие значения: в 2017 году на 1 манат стоимости основных средств предприятия приходилось 2,93 ман. услуг и продукции, в 2018 году – 3,05 ман., в 2019 году – 2,93 ман.. Таким образом, наблюдается увеличение фондоотдачи на 0,12 ман. или 3,93% в 2018 году по сравнению с 2017 годом, и снижение на 0,12 ман. или 3,84% в 2019 году по сравнению с уровнем 2018 года.

Что касается показателя фондоемкости, то этот показатель в 2017 году на 1 манату выручки от продажи товаров составлял 0,34 ман. стоимости основных средств, в 2018 году – 0,33 ман., в 2019 году — 0,34 ман.

Валовая прибыль ООО «Safe Life» за исследуемый период имеет ярко выраженную тенденцию к росту. Так, в 2017 году она составила 2 889 тыс. ман., в 2018 году – 3 390 тыс. ман., в 2019 году – 3 748 тыс. ман.

Происходящие изменения отразились на росте показателя рентабельности продаж. Рентабельность продаж рассчитывается делением прибыли от реализации продукции, работ и услуг или чистой прибыли на сумму полученной выручки.

$$P_{п2017} = (2889 \text{ тыс. ман.} / 40544 \text{ тыс. ман.}) * 100\% = 7,13\%$$

$$P_{п2018} = (3390 \text{ тыс. ман.} / 43046 \text{ тыс. ман.}) * 100\% = 7,88\%$$

$$P_{п2019} = (3748 \text{ тыс. ман.} / 43118 \text{ тыс. ман.}) * 100\% = 8,69\%$$

Как показывают вышеприведенные расчеты рентабельность продаж ООО «Safe Life» увеличилась за анализируемый период с 7,13 % до 8,69 %, что положительно характеризует коммерческую деятельность предприятия.

Таким образом, в целом за период 2017 – 2019 гг. наблюдается тенденция роста основных показателей деятельности организации.

3.2 Анализ персонала и системы мотивации труда в ООО «Safe Life»

Структура категорий работников ООО «Safe Life» представлена в табл.

3.3.

Таблица 3.3

Структура категорий работников ООО «Safe Life»

Категории работников	2017	2018	2019	Отклонение 2019 к 2017, лиц
Руководители	4	5	6	2
Специалисты	8	12	15	7
Служащие	5	6	7	2
рабочих	4	5	7	3
Всего:	22	28	35	13

Соотношение отдельных категорий работников ООО «Safe Life» на конец 2019 года представлена на рис.3.2

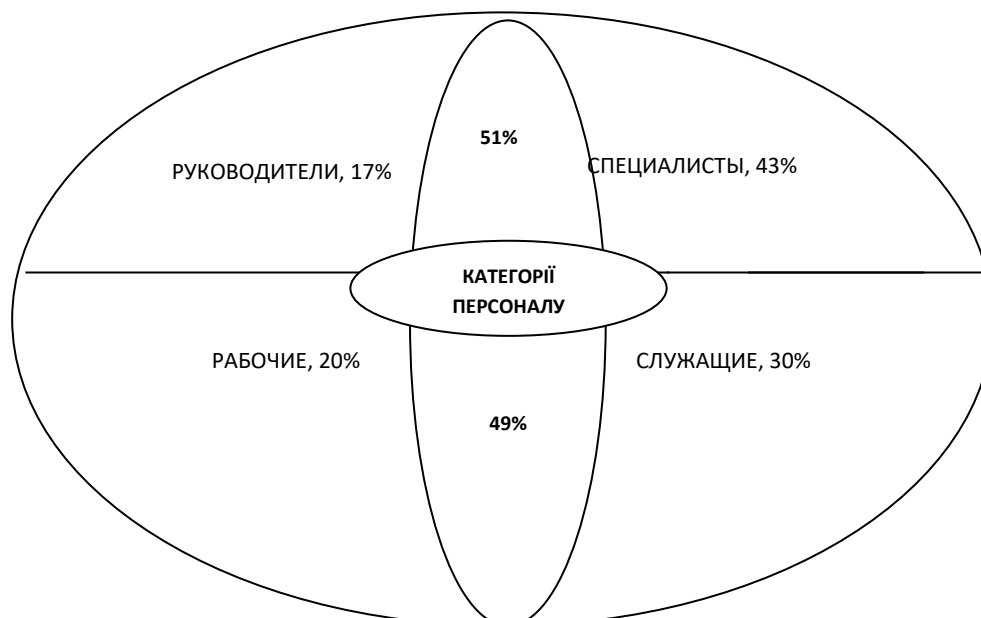


Рис. 3.2 Категории и структура персонала ООО «Safe Life»

Для правильной экономической характеристики, анализа и планирования трудовых ресурсов большое значение имеет их классификация, которая базируется на общих принципах классификации трудовых ресурсов народного хозяйства страны. Группы рабочих по уровню квалификации представлены в табл. 3.4

Таблица 3.4

Структура работников ООО «Safe Life» по уровню квалификации

Категории работников	2017г.	2018г.	2019г.	Отклонение 2019 к 2017 г.	
				человек	%
Высококвалифицированные	4	5	6	2	50,0
Квалифицированные	9	11	14	5	55,6
Малоквалифицированные	6	8	11	5	83,3
Неквалифицированные	3	4	4	1	33,3
Всего:	22	28	35	13	59,1

Проведенный анализ структуры персонала ООО «Safe Life» позволяет сделать вывод о постоянном росте количества работающих в организации. В абсолютном измерении наибольший рост - рост числа квалифицированных и мало квалифицированных рабочих - 5 человек, меньше всего – неквалифицированных - 1 человек. Самые высокие темпы роста: малоквалифицированные работники - 83,3; наименьшие темпы роста количества неквалифицированных работников - 33,3%.

Основным методом стимулирования труда в ООО «Safe Life» является заработная плата, соответствующая вкладу работника в результаты деятельности организации. Кроме этого разработаны административные методы для поддержания трудовой дисциплины, к которым относятся:

предупреждение, выговор, штрафные санкции в случае нанесения работником материального ущерба организации, увольнение с работы и т.п.

Для всех категорий работников организации ООО «Safe Life» действует единая форма оплаты труда - сдельно-премиальная система оплаты труда, в которой кроме тарифного заработка, выплачивается премия за выполнение количественных и качественных показателей их работы. Тарифный заработок определяется относительно действующего на момент расчета законодательно установленного размера минимальной заработной платы. Так для директора тарифный заработок составляет 5-и кратный размер минимальной заработной платы, для руководителей - 3-х кратный, а для специалистов, служащих и рабочих - минимальный размер заработной платы.

Для расчета премии за перевыполнение количественных и качественных показателей работы персонала, используют нормы объема реализации товара, которые пересматривают раз в квартал. Для начисления премии эти нормы касаются как специалистов по продаже - продавцов-реализаторов, так и других категорий работников. Для рабочих введен специальный коэффициент - 0,8. При расчете премии коэффициент перевыполнения нормы выручки умножается на минимальную зарплату. Пример расчета заработной платы за декабрь 2019 года представлен в табл. 3.5.

Сдельно- премиальная система оплаты труда, действующая в ООО «Safe Life» имеет существенные недостатки для мотивации труда работников. Во-первых, существует фактор «уровнировки» размера доходов работников организации. Зарплата работников зависит от результатов работы организации и не зависит от работы конкретного работника. Во-вторых, зарплата руководителей имеет достаточно большой размер фиксированной доли - тарифного оклада. Частичное перевыполнение нормы выручки продавцов-реализаторов почти не влияет на общий размер зарплаты руководителей и других работников. Так при выполнении нормы выручки на

100% руководитель получит 2500,0 ман. зарплаты, а при перевыполнении нормы выручки на 6% - 3030,0 ман., то есть увеличение зарплаты руководителя составляет 36,5%. В-третьих, в случае увеличения выручки происходит соответствующее увеличение нормы объема реализации, что значительно сдерживает мотивацию работников к эффективному труду.

Таблица 3.5

Расчет заработной платы за декабрь 2019 работников ООО «Safe Life»

Должность	Минимальная з/ пл. ман.	Коэф. тарифного заработка	Тарифный заработок, грн	Коэф. перевыполнения нормы выручки	Премия за перевыполнение нормы выручки, ман.	Всего з / пл., ман.
1	2	3	4 (2 * 3)	5	6 (2*5, для рабочих (2*5) * 0,8)	7 (4 + 6)
Директор	500	5	2500	1,06	530	3030
Коммерческий директор	500	3	1500	1,06	530	2030
Начальник отдела продаж	500	3	1500	1,06	530	2030
Начальник техотдела	500	3	1500	1,06	530	2030
Начальник отдела проектирования	500	3	1500	1,06	530	2030
Бухгалтер	500	3	1500	1,06	530	2030
Мастера техотдела	500	2	1000	1,06	530	1530
Оператор	500			1,06	530	1030
Продавцы-реализаторы	500			1,06	530	1030
Проектировщики	500			1,06	530	1030
Работники транспортного отдела	500			1,06	530	1030
рабочие	500			1,06	425	925

Кроме этого существенным недостатком существующей в организации ООО «Safe Life» Фсистемы мотивации труда является отсутствие разработанного механизма неэкономической мотивации труда. В организации не проводятся мероприятия по стимулированию постоянной занятости, потребности в признании и уважении, а также интереса к работе.

Наличие выявленных недостатков системы мотивации труда в организации значительно ухудшают состояние мотивации работников к труду, снижают эффективность их работы, не способствуют развитию организации. Для устранения указанных недостатков необходимо разработать и внедрить комплекс мероприятий по повышению мотивации труда работников ООО «Safe Life».

3.3 Рекомендации по повышению мотивации труда работников ООО «Safe Life»

Система мотивации труда ООО «Safe Life» должна иметь способность к оперативному реагированию на изменение внешних и внутренних условий функционирования организации, а также на изменение общих и локальных ее целей и базироваться на индивидуальном вкладе работника в достижение конечных результатов организации через цепи "человек-должность-работа" и " работник-группа-коллектив ". Все методы мотивации труда обязаны соответствовать количеству, качеству и значимости затраченного труда работников организации. Рекомендуемая система мотивации труда предусматривает разделение заработной платы на части, каждая из которых является отражением личного вклада работника в достижение текущих, конечных и отдаленных результатов деятельности организации. Система мотивации персонала должна быть открытой и информационно доступной для каждого работника.

Основным стимулом в системе мотивации труда в ООО «Safe Life» должен стать учет индивидуальных показателей работы каждого работника организации. Действующую в организации сдельно-премиальную систему

оплаты труда необходимо существенно изменить. Во-первых, необходимо уменьшить разницу в коэффициентах тарифного заработка руководителей, специалистов и служащих. Существующее соотношение 1: 2: 3: 5 следует изменить на 1,5: 2: 2,5: 4,5. В этом случае работники всех уровней будут более мотивированы для выполнения и перевыполнения планов относительно нормы выручки и получения соответствующей премии.

Во-вторых, следует значительно увеличить размер премии за перевыполнение нормы выручки. Процент премии за перевыполнение нормы выручки должен быть больше процента превышения нормы выручки. Рекомендуется следующее соотношение премии и нормы выручки: при перевыполнении нормы выручки на 1%, зарплата должна увеличиваться на 1,5%.

В-третьих, пересмотр нормы выручки нужно осуществлять только при изменении выручки, которая была получена не за счет работников. Увеличение нормы выручки в случае перевыполнения норм работниками за счет их труда не допускается.

Кроме этого нужно ввести систему учета реализации каждым продавцом-реализатором и размер премии рассчитывать для каждого из них в отдельности. Премия продавца-реализатора должна определяться только на основании вклада конкретного работника и браться в процентах не от минимальной зарплаты, а от тарифного заработка. Премия по результатам работы в целом всего предприятия должна начисляться для руководителей и других категорий работников, для которых невозможно установить индивидуальные нормы.

Еще одним важным элементом стимулирования труда должно стать участие работников в прибылях предприятия, а именно начисления дополнительной премии по результатам полученной чистой прибыли по результатам квартала, полугодия, года. Пример начисления зарплаты за декабрь 2019 года, согласно предложенной системы мотивации труда, показано в табл. 3.6.

Кроме материального стимулирования к труду следует использовать и нематериальные поощрения, а именно:

- осуществление мероприятий, повышающих интерес к труду, самостоятельность и ответственность работника;

Таблица 3.6

Расчет заработной платы за декабрь 2019 работников ООО «Safe Life»
согласно предложенной системы мотивации труда

Должность	Минимальная з / пл. ман.	Тарифный коэф	Тарифный заработок, ман.	Коэф перевыполнения нормы выручки	Премия за перевыполнение нормы выручки, ман.	Премия по чистой прибыли, ман.	Всего з/п. ман.
1	2	3	4 (2 * 3)	5	6 (2 * 5)	7	8 (4+6+7)
Директор	500	4,5	2250	1,06	530	300	3080
Коммерческий директор	500	2,5	1250	1,06	530	200	1980
Начальник отдела продаж	500	2,5	1250	1,06	530	200	1980
Начальник техотдела	500	2,5	1250	1,06	530	200	1980
Начальник отдела проектирования	500	2,5	1250	1,06	530	200	1980
Гл. бух-тер	500	2,5	1250	1,06	530	200	1980
Мастера техотдела	500	2	1000	1,06	530	100	1630
Оператор	500	1,5	750	1,06	530	100	1380
Продавец-реализатор №1 Куц В.И.	500	1,5	750	1,03	730	-	1480
.....
Продавец-реализатор №12 Мазур Л.В.	500	1,5	750	1,07	800	-	1550
Проектировщики	500	1,5	750	1,06	530	100	1380
Работники транспортного отдела	500	1,5	750	1,06	530	100	1380

Рабочие	500	1	500	1,06	530	100	1130
---------	-----	---	-----	------	-----	-----	------

- стимулирование повышения квалификации работников, продвижение работников по службе;

- предоставление льгот и привилегий работникам за высокие показатели в работе, отсутствие нарушений трудовой дисциплины и т.п. (предоставление отгулов, дополнительных отпусков и др.)

- создание благоприятной социальной атмосферы, устранение различных барьеров между рядовыми работниками и аппаратом управления (проведение совместных мероприятий, празднование знаменательных дат);

- моральное поощрение работников (грамоты, доска почета и т.п.).

Внедрение указанных рекомендаций значительно повысит уровень мотивации труда работников ООО «Safe Life», будет способствовать повышению эффективности работы как отдельных сотрудников, так и организации в целом. Новая система мотивации труда должна также существенно снизить текучесть персонала, обеспечит профессиональный рост работников организации, приумножит отдачу трудовых ресурсов организации.

Выводы

Спад производства, инертность в проведении структурной перестройки торговой отрасли и незаинтересованность работающих в получаемых результатах, стали следствием функционирования принятой ранее системы мотивации труда. Эта система основана на использовании моральных стимулов, которые, к сожалению, эффективны только в течении небольшого промежутка времени. Постоянные изменения в конкурентной среде обуславливают необходимость переосмысления проблем трудовой мотивации, которая могла бы не только обеспечивать устойчивое финансовое состояние субъектов бизнеса, но и положительно влиять на формирование творческого, инновационного подхода к развитию персонала торговых организаций.

Любая концепция мотивации трудовой деятельности в различных ситуациях будет иметь разную результативность. Поэтому исследование отношения к труду невозможно без конкретного анализа форм его проявления в организации. Мотивация труда работников торговой отрасли в значительной степени определяется системой оплаты труда, подтвердил проведенный анализ системы мотивации труда ООО «Safe Life». Предприятие создано в 2008 году, как многопрофильное со специализацией в сфере оптовой торговли. Предприятие работает на рынке реализация систем пожаротушения и общей безопасности.

В системе управления организацией ее руководитель должен контролировать и оценивать работу всей организации. Для осуществления такого контроля создана соответствующая система учета, которая обеспечивает сбор, обработку и передачу информации о результатах деятельности каждого центра ответственности. В соответствии с функциональным подходом в ООО «Safe Life» не существует специального подразделения, осуществляющего работу с персоналом. Подбор, подготовка,

оценка и расстановка кадров, разработка системы заработной платы и мотивации, повышение квалификации кадров, осуществления социально-бытовых мероприятий и др. осуществляется директором организации и руководителями соответствующих структур.

Проведенный анализ основных финансово-экономических показателей деятельности организации показал, что в течение последних трех лет в организации росли абсолютные значения всех показателей. Но темпы роста чистой прибыли были меньше темпов роста дохода (выручки) от реализации продукции, что свидетельствует о неэффективном использовании действенных средств мотивации персонала организации.

Сдельно-премиальная система оплаты труда, действующая в ООО «Safe Life», имеет существенные недостатки для мотивирования труда. Во-первых, существует фактор «уравниловки» размера доходов работников организации. Зарплата работников зависит от результатов всей организации и не зависит от работы конкретного работника. Во-вторых, зарплата руководителей имеет достаточно большой размер фиксированной доли - тарифного оклада. Частичное перевыполнение нормы выручки продавцов-реализаторов почти не влияет на общий размер их зарплаты и зарплаты других работников. В-третьих, в случае увеличения выручки происходит соответствующее увеличение нормы выручки, что значительно сдерживает мотивацию работников к эффективному труду. Кроме этого существенным недостатком существующей в организации ООО «Safe Life» системы мотивации труда является отсутствие разработанного механизма неэкономической мотивации труда.

Наличие выявленных недостатков системы мотивации труда в организации значительно ухудшают состояние мотивации работников к труду, снижают эффективность их работы, не способствуют развитию организации. Для устранения указанных недостатков был разработан комплекс мероприятий по повышению мотивации труда работников ООО «Safe Life», а именно:

- учитывать индивидуальные показатели работы каждого работника организации;
- разделять заработную плату на части, каждая из которых является отражением личного вклада работника в достижение текущих, конечных и перспективных результатов деятельности организации;
- уменьшить разницу в коэффициентах тарифного заработка руководителей, специалистов, и служащих (существующее соотношение 1: 2: 3: 5 следует изменить на 1,5: 2: 2,5: 4,5);
- увеличить размер премии за перевыполнение нормы выручки (процент премии за перевыполнение нормы выручки должен быть больше процента превышения нормы выручки);
- не допускать увеличения нормы выручки в случае перевыполнения норм работниками за счет их труда;
- внедрить систему учета реализации каждым продавцом-реализатором и размер премии рассчитывать для каждого из них в отдельности;
- внедрить систему участия работников в прибылях организации (начисления дополнительной премии производить по результатам получения чистой прибыли за квартал, полугодие, год);
- кроме материального стимулирования к труду использовать и нематериальные формы мотивации (продвижение по службе, предоставление отгулов, дополнительных отпусков, проведение совместных социальных мероприятий, моральное поощрение работников грамотами и прочее).

Внедрение указанных рекомендаций значительно повысит уровень мотивации труда работников ООО «Safe Life» будет способствовать повышению эффективности работы как отдельных сотрудников, так и организации в целом. Новая система мотивации труда также даст возможность поддержать стабильность персонала, обеспечить профессиональный рост работников организации и отдачу от использования их трудового потенциала.

Список использованных источников

1. Абрамов В. Н. Мотивация и стимулирование труда в условиях перехода к рынку / В. Абрамов [и др.]. - Одесса: ОКФА, 2015. - 296 с.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Юрист, 2016. – 496 с.
3. Волосский А. А. Мотивация и стимулирование труда / А. Волосский. - М.: Техносфера, 2017. - 495 с.
4. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий.- М.: Финансы и статистика, 2014. – 258 с
5. Гаудж П. Исследование мотивации персонала: определение и повышение уровня лояльности сотрудников методом консультирования / П Гаудж; пер. с англ. М. А. Свиридчук; науч. ред. И. Н. Тараненко. - Донецк: Баланс Бизнес Букс, 2015. - 272 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2015. – 700 с.
7. Генкин Б.М. Эффективность труда и качество жизни. – М. Норма-Инфра, 2009. – 340 с.
8. Глухов В.В. Основы менеджмента. - С.-Петербург: «Спец. литература», 2015. – 700 с.
9. Гольда А. В. Зарубежный опыт мотивации труда трудового потенциала в условиях рыночной экономики / А. Гольда // Формирование рыночных отношений в Украине: Сборник научных трудов. - 2014. - Вып. 2. - С. 94 - 97.
10. Гольда А. В. Мотивационный механизм повышения эффективности использования трудового потенциала: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.03 / Гольда Анатолий Владимирович; Научно-опыт. экон. ин-т. - М., 2017. - 177 с.

11. Горемыкин В.А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 189 с.
12. Гривкивська А. В. Проблемы мотивации труда управленческого персонала / В. Гривкивська, Ж. В. Соловьева // Актуальные проблемы экономики. - 2014. - № 9. - С. 86 - 91.
13. Грушенко В.И. Менеджмент. Ключ к пониманию сущности управленческой деятельности: – Смоленск: СИБП, 2007. – 230 с.
14. Дегтяренко А. Г. Индивидуальный подход к мотивированию персонала предприятий / А. Г. Дегтяренко, А. А. Федоренко // Вестник Сумского государственного университета. Экономика. - 2008. - № 2: Экономика. - С. 33-41.
15. Дмитренко, Г. А. Мотивация и оценка персонала / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапова, Т. М. Максименко. – К. : МАУП, 2012. – 248 с.
16. Доронина М. С. Управление мотивацией / М. С. Доронина [и др.]. – Х. : ХНЭУ, 2016. – 240 с.
17. Драницина Е. Практические советы по мотивации. – СПб: СПУЗФ, 2010. – 345 с.
18. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2014. – 228 с.
19. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Мн.: Новое знание, 2012. – 532 с.
20. Кебас М. Системность эффективной мотивации / М. Кебас // Управление персоналом. – 2015. – № 4. – С. 52-55.
21. Кирхлер Э. Родлер К. Мотивация в организациях. Х.: Гуманитарный центр, 2013. – 213 с.
22. Козырев В.М. Основы современной экономики.- М., 2014. - 224 с.
23. Комаров М.А. Менеджмент: ЮНИТИ, 2008. – 237 с.
24. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников / Г. Т. Куликов ; Институт демографии и социальных исследований НАН Украины. – 2-е изд., перераб. – К. : КНЕУ, 2016. – 244 с.

25. Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы и эмоции // Психология мотивации и эмоции. – М.: МНБ, 2017. – 479 с.
26. Лукьянихин В. А. Тенденции развития мотивации в мире и в Украине / В. А. Лукьянихин, П. В. Тархов, Н. Н. Петрушенко // Весник Сумского государственного университета. Экономика. – 2006. – № 7(40). – С. 139-144.
27. Магура М. И. Секреты мотивации, Или мотивация без секретов / М. И. Магура, М. Б. Курбатова ; Институт бизнеса и делового администрирования Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. – М. : МББ, – 2017. – 653 с.
28. Макконел К.Р. Экономика: принципы, проблемы и политика. – М.: Республика, 2012. – 541 с.
29. Максимцов М.М, Игнатъева А.В., Менеджмент, М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 439 с.
30. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2013. – 428 с.
31. Мескон М.Х., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.:Дело, 2012. – 704 с.
32. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высшая шк., 2016. – 544 с.
33. Оучи У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы. - М.: Экономика, 2013. – 279 с.
34. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 248 с.
35. Рофе А.И. Экономика и социология труда. – М: «Мик», 2013. – 313 с.
36. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала.- «Феникс», 2010. – 385 с.
37. Сидоров В. И. Единство традиций и инноваций в системе трудовой мотивации трансформационной экономики: монография / В. И.

Сидоров [и др.]; Харьковский национальный ун-т им. В.Н.Каразина. – Х. : [б.и.], 2012. – 338 с.

38. Слиньков В. Н. Мотивация, стимулирование и оплата труда : практ. рекомендации / В. Н. Слиньков. – К. : Дакор ; К. : КНТ, 2014. – 335 с.

39. Старобинский Э.С. Как управлять персоналом – М.: «Интел-синтез», 2010. – 369 с.

40. Травин В. В., Дятлов В А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело Лтд., 2015. – 547 с.

41. Уткин Э. А., Кочеткова А. И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: Акалис, 2006. – 261 с.

42. Управление трудовыми ресурсами/ Л.А. Костин. – М.: Экономика, 2007. – 423 с.

43. Управление персоналом организации/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 453 с.

44. Хендерсон Р. И. Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат. – СПб.: Питер, 2014. – 880 с.

45. Цветаев В.М. Управление персоналом. - СПб: Питер, 2002.- 285 с.

46. Шуленко И. Зарубежный опыт в области оплаты труда // Бизнес-информ. – 2013. – №1. – С. 54-56.

47. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда : подходы. Методы. Рекомендации: пер. с англ. / Х. Беланджер [и др.] ; ред. Д. Бергер, Л. Бергер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. – 760 с.

48. Эффективный менеджер: Мотивация вашего коллектива./ Уч.пособие “The Open University”, 2009. – 351 с.

49. Яколев Р.А. Оплата труда на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2010. – 358 с.