

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Совершенствование системы мотивации персонала в сфере услуг (на примере АО «Х5 Синергия»)»

Студент

17.01.2024

(подпись, дата)

Дегтярева Р.В.

(фамилия, инициалы)

Руководитель

17.01.2024

(подпись, дата)

Федотов Л.Н.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

17.01.2024

(подпись, дата)

Данилова Е.А.

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 24.01.24, № 10)

Заведующий кафедрой

(подпись)

Щанина Е.В.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Мордишева Л.Н.

(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Понятие и сущность мотивации персонала.....	8
1.2 Методы исследования и критерии эффективности системы мотивации персонала.....	14
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АО «Х5 СИНЕРГИЯ».....	25
2.1 Организационная и кадровая характеристика деятельности в АО «Х5 Синергия».....	25
2.2 Анализ системы мотивации персонала и мероприятия по её совершенствованию в АО «Х5 Синергия».....	34
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	52
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	54
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	59

ВВЕДЕНИЕ

В системе современного управления организации все большую роль играет правильное и эффективное применение мотивации персонала. Данная система является одним из основных средств обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Главная цель, преследуемая мотивацией на предприятии – это получить максимальный экономический и социальный эффект от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить уровень результативности предприятия и увеличить доходы.

Актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена тем, что правильно разработанная система мотивации персонала помогает увеличить социальную, деловую и творческую активность сотрудников предприятия, а также привести к успешным результатам деятельности организации и повысить показатели работы предприятия в целом.

Мотивация персонала, как ветвь организации труда, приобретает всё большее значение в современных экономических условиях; в настоящее время организация и нормирование труда построены на научной платформе, то есть любой процесс данного явления можно проанализировать на практических примерах и сделать вывод о грамотности ведения политики организации в сфере труда. Высокая организация труда, высокая организация подготовки кадрового состава и научно-обоснованные нормы затрат труда, на современном этапе развития экономики, являются основным условием эффективной деятельности организаций и предприятий. Данный факт обуславливается тем, что в современном состоянии конкурентоспособности организации всё большее значение приобретает результативность труда работников организации, как следствие, уровень прибыли организации.

Вопросами управления трудовой мотивацией персонала организации занимались такие авторы, как А. П. Агарков, И. М. Алиев, В. М. Анисимов,

Н. И. Барановская, Т. Ю. Базаров, В. А. Бирюков, Р. Е. Булат, В. И. Герчиков, Р. А. Долженко и др.

Мотивация персонала выступает приоритетным направлением формирования конкурентоспособного, высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, который способствует достижению долгосрочных планов и целой и реализации общей стратегии предприятия.

Объект исследования в рамках выпускной квалификационной работы – персонал АО «Х5 Синергия».

Предмет исследования – система мотивации в компании АО «Х5 Синергия».

Целью исследования является оценка системы мотивации, существующей в настоящее время в компании АО «Х5 Синергия», с изучением ее эффективности и выработкой мер по ее усовершенствованию.

Чтобы реализовать поставленную цель, требуется решить несколько задач:

- рассмотреть понятие и сущность мотивации сотрудников как элемента системы управления персоналом предприятия;
- исследовать методы исследования и критерии эффективности системы мотивации персонала;
- дать организационно-экономическую характеристику АО «Х5 Синергия»;
- проанализировать систему мотивации и предложить мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в АО «Х5 Синергия».

В качестве информационной базы выступают монографические исследования ученых России и зарубежья, научные периодические издания.

Также дается оценка на основании опросов, проведенных среди сотрудников компании, по исследуемому вопросу.

Методологической базой служит анализ научных источников, теоретическое обобщение, сравнительный анализ, систематизация и синтез

статистических данных, научная классификация, исследование системы мотивации работников компании АО «Х5 Синергия»».

Практическая значимость исследования состоит в том, что по результатам исследования будут даны рекомендации, которые могут быть использованы с целью повышения эффективности системы мотивации и управления персоналом компании АО «Х5 Синергия».

В соответствии с поставленными целями и задачами определяется структура работы. Работа включает в себя введение, две главы, каждая из которых содержит по два параграфа, заключение, список использованных источников и приложение.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и сущность мотивации персонала

В современном мире труд становится все более весомым фактором, и работодатели должны организовать свою работу таким образом, чтобы она приносила максимальную прибыль. Поэтому формирование полного штата необходимых сотрудников – это важная задача для компании и ее дальнейшего развития, но в дополнение к этому необходимо обеспечить надлежащую мотивацию труда наемного персонала.

Успешное ведение бизнеса, рост экономики и уровень благосостояния населения зависит как от управления, так и от мотиваций сотрудников. Это чрезвычайно актуальная и важная проблема для общества в целом. Мотивация труда – это процесс, который формирует нового работника, ориентированного на достижение максимальных результатов в работе, способного к творческой деятельности и творческим инновациям. Управленческий процесс не может быть эффективным без понимания потребностей и мотивов самого работника, а также умения правильно применять стимулы для его труда [9].

Прежде чем дать определение понятию мотивация труда, следует понять его сущность. Мотив – это латинское слово, означающее «привести в движение» или «потолкать» [11].

А. М. Бурина и Н. Д. Бурина отмечают, что мотив принадлежит субъекту и является его внутренним свойством. Он побуждает его к определенным действиям внутри себя. [13]. Сам по себе мотив вызывает определенную потребность у работника, и его дальнейшие действия направлены на ее удовлетворение.

Некоторые ученые считают мотивы сознательным фактором, побуждающим человека к определенному поведению. Они предполагают,

что они формируют внешние и внутренние условия, способные активизировать работу работника, а также создают определенные благоприятные условия для его профессиональной деятельности, которые работник может реализовать в своей профессиональной деятельности через достижение определенных целей руководства [8].

Мотив – это основа мотивации работников предприятия, так как он является своеобразным мостом между их потребностью и действиями по ее удовлетворению. Работу работника обеспечивают определенные стимулы, которые он может получить за качественное выполнение четко определенных действий (работ, обязанностей) в соответствии с определенными условиями [4].

Для удовлетворения своих потребностей каждый выбирает свой собственный путь. Потребности являются внутренними стимулами, которые формируются в процессе осмысления работниками различных видов деятельности, предметов и процессов. Только через экономические отношения можно понять, что происходит между ними [20]. Руководитель предприятия должен удовлетворять личностные запросы работников, обеспечивая их результативный труд.

Мотивация персонала – это процесс использования мотивов поведения людей, чтобы удовлетворить их потребности посредством трудовой деятельности [14].

Самая сложная содержательная формулировка заключается в том, что мотивация является внутренним состоянием человека, вызванным потребностями и направленным на достижение желаемого результата. Чем более активные действия человека способствуют удовлетворению множества потребностей, тем меньше дискомфорта у него возникает от недостатка чего-то.

При построении гибкой системы мотивации труда на предприятии желательно использовать в зависимости от внешних и внутренних факторов окружающей среды, специфики и размеров организации, квалификации 25

работников, прибыли предприятия, по возможности все виды мотивации труда персонала. В то же время, построение и развитие гибкой и, не затратной системы мотивации труда в организации во многом зависит от методов мотивации и стимулирования, от их разнообразия и дальновидности менеджеров и руководителей предприятия.

Рассмотрим подробнее, в чем заключаются основные задачи мотивации персонала на рисунке 1.

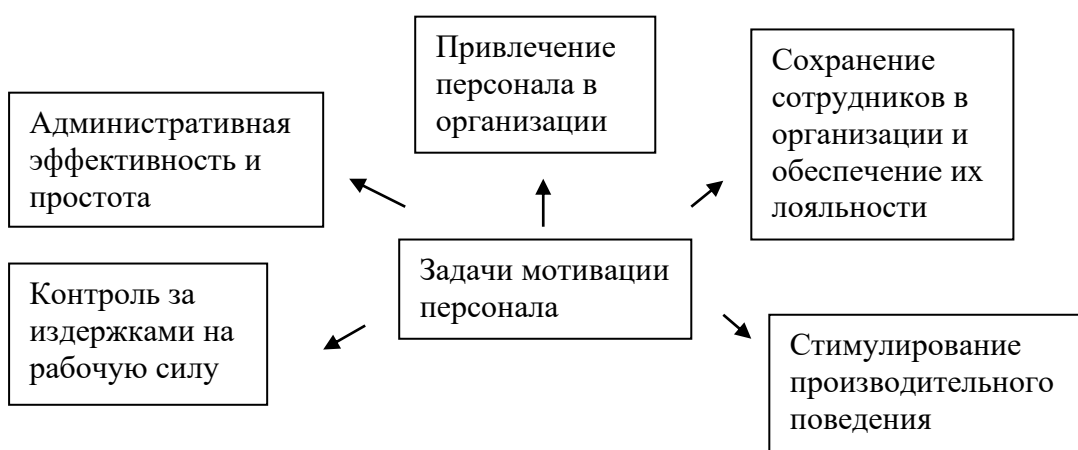


Рисунок 1 – Основные задачи мотивации

Источник: Барановская, Н. И. Повышение конкурентоспособности организации на основе развития ее кадрового потенциала: понятие конкуренции и конкурентоспособности строительной организации, кадровый потенциал: понятие, показатели оценки, направления развития, методика планирования: учебник / Н. И. Барановская. – Кызыл: ТувГУ, 2021. – 334 с.

1. Привлечение персонала в компанию. Все предприятия, компании и организации работают над тем, чтобы привлечь высококвалифицированные кадры, которые необходимы для реализации стратегических целей. Система мотивации работников должна быть максимально конкурентоспособна по отношению к тем категориям персонала, которые требуются компании в данный момент.

2. Сохранение сотрудников в организации и обеспечение их лояльности. В случае, если мотивация и потребности работников не удовлетворяются, то компания теряет деньги, которые были потрачены на их обучение и повышение квалификации в течение последних нескольких лет.

Важным фактором, влияющим на сохранение сотрудника в компании, является его удовлетворенность своим трудом.

3. Стимулирование продуктивного поведения. Собирая потенциально сильных сотрудников, руководство должно беспокоиться о том, как повысить результативность и эффективность их работы. Это не только выполнение обязанностей, но и вклад сотрудника в достижение поставленных целей. Успешная работа, творческий и преданный труд сотрудников должны быть подкреплены реакцией руководства на мотивацию сотрудников в процессе работы.

4. Контроль затрат на рабочую силу. Продуманная система мотивации позволяет компаниям контролировать затраты и обеспечивать необходимое количество работников.

5. Административная эффективность и простота. Система мотивации сотрудников должна быть понятна каждому и проста в администрировании, так как не требует больших материальных и трудовых затрат для обеспечения бесперебойной работы [5].

Успешная мотивация – это комплексный подход, основанный на всестороннем и глубоком анализе состояния дел в компании и ее мотивации. В процессе формирования системы мотивации должны участвовать все сотрудники компании, независимо от уровня должности.

Согласно результатам исследований, рациональное управление мотивацией персонала позволяет повысить эффективность труда на 30%.

Научившись мотивировать своих сотрудников, можно добиться успеха в работе с полной отдачей и энтузиазмом. Уважение к работникам, которое помогает вдумчивому и энергичному трудоустройству, означает, что они обретают уверенность в жизни. Работа с людьми – это процесс обучения и приобретения новых навыков, опыта и знаний. И, конечно же, они будут чувствовать свою значимость и поддержку. Также стоит отметить важность мотивации для человека и бизнеса.

Потребности человека – это его внутреннее состояние, которое обусловлено внешними или внутренними факторами, побуждающими его действовать в соответствии с поставленной целью. Чем более активные действия человека способствуют удовлетворению множества потребностей, тем меньше дискомфорта у него возникает от недостатка чего-то.

Мотивацию невозможно остановить, так как процесс мотивации основывается на неограниченном количестве потребностей. Потребность, интересы и стимулы находятся в тесной взаимосвязи и являются главными движущими силами деятельности.

Руководство предприятием основывается на развитии мотивации, которая обеспечивает развитие персонала и его развитие. Для этого должна быть разработана система стимулирования персонала как основной элемент системы управления предприятием.

Основная цель развития предприятия – это развитие персонала, мотивированного к достижению поставленной цели и удовлетворению ее потребностей путем применения стимулирующих методов.

Сотрудники могут быть лояльными только в том случае, если они чувствуют себя причастными к управлению. Эффективность сотрудников всегда будет полезна руководству компании и ее руководству, а это способствует улучшению имиджа компании на рынке.

Назовем основные черты мотивации персонала, которые характеризуют мотивацию:

- это побуждает человека к труду;
- объединяет сотрудников и компанию общими интересами;
- взаимная заинтересованность сотрудников в работе;
- удовлетворяет ожидания работников и их потребности;
- компания применяет комплекс мер по повышению эффективности работы предприятия [27].

Понимание сущности и причин мотивации имеет огромное теоретическое значение. Изменение потребностей и способов воздействия на

человека лежит в основе развития экономических отношений, а также совершенствования управления. Существует огромное множество теорий мотивации людей. Две классические постулаты теории мотивации утверждают, что награждая работника, он получает больше желаемых и нежелательных действий, чем наказывая. По крайней мере, этот древний способ «кнут и пряник» по-прежнему эффективен для руководителей крупных корпораций. Но стоит помнить, что наиболее ярким примером этой теории является рабовладение – самое малоэффективное экономическое построение в мире.

Для таких задач, как «Наказывать, а затем награждать» и «Если ты сделаешь это, то получишь это». Для выполнения заданий, которые нужно выполнять по правилам – отличный результат. Но эта мотивация бессмысленна, если задачи становятся более сложными и требуют творческого подхода.

Традиционные теории мотивации, основанные на экономических отношениях и совершенствования управления, объясняют, как экономические отношения и управление влияют на изменения в потребностях человека. За последние столетия было создано множество теорий, объяснявших суть мотивации и методы ее стимулирования. Однако все они были сходны в одном: мотивация должна быть направлена на удовлетворение определенных потребностей, а метод стимулирования должен определяться определенными факторами.

Таким образом, научные взгляды на содержание мотивации имеют различную теоретическую основу, однако на практике нельзя ограничиваться только одним из них. Система мотивации будет эффективной только в том случае, если она будет охватывать несколько различных форм и методов мотивации с учетом особенностей деятельности предприятия, организации производства и труда, условий труда, структуры и особенностей трудового коллектива, потребностей работников, корпоративной культуры, ситуации на рынке труда и экономической ситуации в стране.

1.2 Методы исследования и критерии эффективности системы мотивации персонала

Мотивация сотрудников является важным экономическим фактором, который не может быть упущен из виду. Это связано с тем, что мотивированные сотрудники имеют возможность добиться большего результата, а это значит, что они приносят больше прибыли компании. Мотивация тесно связана с приверженностью сотрудников компании своей работе.

В системе стимулирования персонала особое место занимают материальные и нематериальные методы [2].

Система мотивационных инструментов, используемых в организации для мотивации персонала, представлена на рисунке 2.

Мы проанализируем все факторы, которые влияют на то, насколько эффективно сотрудник выполняет поставленные перед ним задачи, и определим, соответствует ли результат заявленным целям. В ходе исследования было выявлено, что жизнерадостность работников зависит не только от их количества.

Первый фактор, влияющий на продуктивность труда сотрудников, заключается в уверенности каждого сотрудника в своей квалификации и профессиональных навыках.

Следующим фактором является уверенность сотрудников в том, что они не останутся без внимания руководства и будут вознаграждены за достигнутые результаты.

Чтобы эффективно управлять мотивацией персонала, нужно оценивать различные мотивационные рычаги, иначе стимулы. Оценка эффективности мотивации персонала — ключевая задача кадровой политики, позволяющая выявить степень заинтересованности персонала в достижении конкретных результатов.

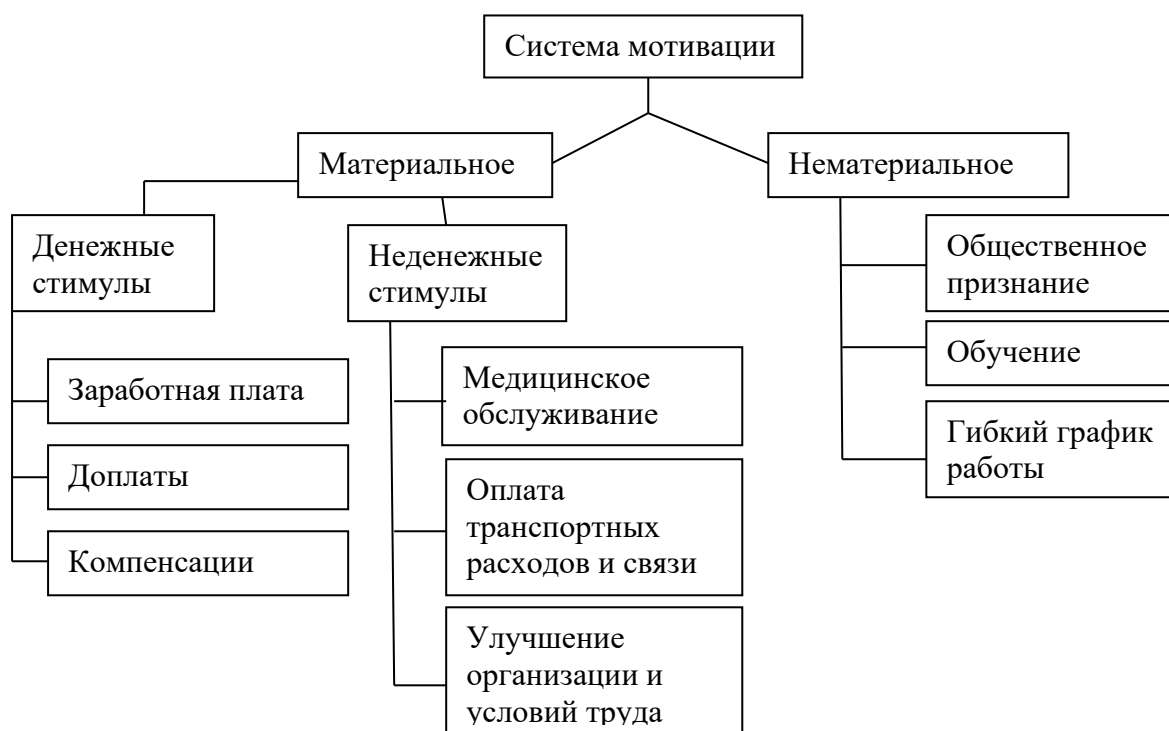


Рисунок 2 – Система мотивации в организации

Источник: Булат, Р. Е. Теория и практика формирования готовности работников организаций к профессиональной деятельности: поиск, привлечение, оценка, подбор, наем, адаптация, обучение, аттестация, увольнение персонала, документирование кадровой работы / Булат Р. Е., Мосин М. А. – Санкт-Петербург: Стройиздат, 2020. – 212 с.

Поощрение за труд имеет важное значение, так как для сотрудников важно, что обещано и получено по факту.

И, наконец, каждый работник должен сравнивать свои усилия и полученное за них вознаграждение с теми результатами, которые были получены его коллегами.

Также стоит отметить тенденцию перераспределения приоритетов между материальными и нематериальными потребностями работников. Для работников труд становится все более творческим и инновационным, что приводит к повышению моральных потребностей в процессе труда. Поэтому работники начинают искать способы удовлетворения своих материальных потребностей, прежде всего, в процессе выполнения своих трудовых функций.

При приеме на работу работник должен иметь трудовую книжку, трудовые договоры, должностную инструкцию и положение о зарплате.

Каждый сотрудник, приступая к работе, ставит перед собой цель заработать деньги. Трудовой договор заключается с первого дня работы, в нем прописывается размер заработной платы и сроки ее выплаты.

Виды оценки эффективности системы мотивации персонала в зависимости от стадии вовлечения в рабочий процесс делятся на виды, представленные на рисунке 3.



Рисунок 3 – Задачи мотивации персонала

Источник: Борисов, И. А. Система стимулирования труда как фактор повышения конкурентоспособности / И. А. Борисов, В. М. Шарапова, Н. В. Шарапова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2021. – № 7-3(54). – С. 20-24.

Как видно из рисунка 3, любая деятельность человека всегда обусловлена его реальными потребностями. Люди стремятся или чего-то достигнуть, или чего-то миновать. Мотивированная деятельность характеризуется обусловленными внутренними побуждениями действия индивидуумов, которые направляются на достижение своих собственных целей, а также на реализацию своих интересов [44]. В данной деятельности работник самостоятельно определяет форму и меру своих действий под влиянием внутренних побуждений и условий внешней среды.

Эффективная система мотивации персонала зависит от того, каков будет результат. На уровне предприятия он заключается в достижении личных целей работников и целей предприятия, на макроуровне – это

достижение индивидуальных целей каждого работника и обеспечение качества жизни населения. Экономическое обоснование и экономическая целесообразность различных мероприятий или систем управления интересуют руководителей организаций, поскольку для принятия управленческих решений необходимо понимать, насколько экономически оправданы те или иные изменения в кадровой политике [6]. Одним из таких результатов может стать увеличение производительности труда каждого отдельного работника или повышение результативности всего предприятия. Но эти показатели зависят от множества факторов, а система мотивации – это лишь один из их видов. Экономическая эффективность системы стимулирования персонала обычно является косвенным показателем.

По мнению менеджеров, ключевой задачей менеджера является мотивация сотрудников на достижение поставленных целей, что положительно сказывается на производительности труда. В соответствии с современными постулатами экономики труда основным показателем эффективного использования кадровой базы является их производительность. Повышенный показатель выработки также свидетельствует о том, что программы стимулирования стали более эффективными.

Еще одним показателем эффективности использования стимулирующих факторов может стать доля зарплаты в общей стоимости продукции/соответственных затратах. Однако этот метод в большей степени зависит от особенностей организации и ее специфики.

Также, нельзя забывать и об определении социальной эффективности, основные показатели которой перечислены в таблице 1.

Стимулирование труда в качестве процесса предполагает создание такого рода условий, в рамках которых трудовая деятельность активного и эффективного характера, которая предоставляет определенные, результаты, которые заранее зафиксированы, превращается в необходимое условие

удовлетворения главнейших потребностей работника социально обусловленного плана, а также образования у него мотивов труда [43].

Таблица 1 – Классификация показателей социальной эффективности

Группа показателей социальной эффективности	Показатели социальной эффективности
Удовлетворенность работников различными аспектами труда	Удовлетворенность уровнем заработной платы. Удовлетворенность отношениями в коллективе. Удовлетворенность системой карьерного развития.
Текучесть кадров	Текучесть кадров в целом по предприятию. Текучесть кадров в структурных подразделениях.
Организационно-трудовые условия труда	Уровень дисциплины труда. Напряженность и интенсивность труда. Соотношение формальных и неформальных структур управления.
Социально-психологические условия труда	Морально-психологический климат в коллективе. Уровень конфликтности. Уровень вовлеченности и лояльности персонала и т. д.

Источник: Дятлов, В. А. Экономика труда / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов. – Москва: Приор, 2020. – 199 с.

Социальную эффективность системы мотивации сотрудников в организации оценивают с помощью опроса, опроса, экспертного интервьюирования и других методик. В то же время, критерии оценки эффективности социальной сферы могут меняться в зависимости от уровня удовлетворенности определенными элементами.

Мотивация не является каким-то общим правилом. Главной задачей руководителей является определение того, что именно важно для конкретного работника, а также то, какие методы мотивации наиболее эффективны. При длительном материальном стимулировании, через какое-то время работник оседает в своей сфере, и его уже сложно мотивировать на более активную работу. Даже при увеличении заработной платы не

происходит повышения эффективности труда из-за того, что достигнут определенный уровень насыщения.

Общая схема методов мотивирования персонала представлена ниже на рисунке 4.



Рисунок 4 – Классификация методов мотивации персонала

Источник: Кибанов, А. Я. Экономика и социология труда: учебник / А. Я. Кибанов. – Москва: Инфра-М, 2022. – 582 с.

Для повышения эффективности системы мотивации используют методы внутреннего и внешнего мотивирования персонала [24]. Внутренняя мотивация может быть связана с условиями труда, заработной платой, перспективами карьерного продвижения, почетным званием руководителя. Они имеют большое значение, но только в краткосрочной перспективе (финансы, карьера, признание и т.д.). Также второй вид мотивации связан с

административной деятельностью, то есть подчиненный выполняет работу, которая поручена начальнику. Для того, чтобы использовать данный вид мотивации, работодатель должен знать, что может стать причиной качественного выполнения работ. Для каждого работника это может быть совершенно разные способы: высокая оплата труда, бонусы или признание значимости сотрудника для компании.

Если говорить о внутреннем мотивировании, то это более сложный процесс, который требует от человека формирования определенной структуры мотивации. Внутреннее мотивирование позволяет определить наиболее важные критерии, которые важны для человека. Например, разнообразить рабочий процесс. Этот тип предполагает хорошее знание теории мотивации, психологии и менеджмента. Единственной проблемой является то, что внутренние мотивы персонала не могут быть реализованы быстро. Чтобы это сделать, нужно много времени. Но достижения целей, мечтания являются уникальными и универсальными инструментами для мотивации персонала (самореализация, творчество, общение) и стимулирования сотрудников.

Внутренние мотивы действуют, как мотор. Тот, кто заставляет сотрудника работать каждый день. Внутренняя мотивация является двигателем, который движет этот двигатель. Подпитка двигателя топливом не дает ему остановиться, так как двигатель постоянно находится в движениях. Это означает, что внешний фактор поддерживает человека на пути к достижению его целей. Основная движущая сила – это внутренние факторы [19].

В целом методы стимулирования персонала можно разделить на две группы: материальную (выплачиваемая заработная плата и бонусы), нематериальную (оплата питания, служебного транспорта, услуг связи). К третьей группе нематериальных стимулов относятся моральные, социальные (поощрение, похвала), социальные (заработная плата, престижная работа) и творческие (способность к самосовершенствованию).

Материальное стимулирование является одним из самых эффективных способов мотивации сотрудников. Такой вид мотивации позволяет работнику выполнять свои обязанности качественно и в срок.

Формы материальной мотивации могут быть прямыми, косвенными и не денежными. Прямое денежное вознаграждение – это доплата к основной заработной плате в виде различных бонусов, премий, бонусов и т.д. То есть, при прямой материальной мотивации работника работник получает в свое распоряжение деньги.

Если говорить о косвенной системе, то к ней относят страхование жизни, здоровья, пенсии, медицинского страхования, а также оплату больничного и отпускных [10].

Организационные способы стимулирования персонала включают в себя участие в социально-экономических мероприятиях, возможность улучшить профессиональный уровень и навыки.

Мотивационная мотивация социальная – это нематериальная мотивация работника, направленная на одобрение его профессиональных успехов и достижений. Отрицательная сторона – это поощрение неудач, а также наказание за неудачи.

Основные способы социальной мотивации сотрудников:

Устная похвала. Можно прийти в кабинет, похвалить своего сотрудника и при всех похвастать им. Это можно сделать на любом собрании или совещании. Для многих работников похвала является самой лучшей мотивацией, даже по сравнению с материальной мотивацией. На сегодняшний день к социальным методам мотивации относятся следующие.

- письмо-приветствие с выражением благодарности за личный вклад в общее дело;
- торжественная церемония вручения награды, в которой принимают участие тысячи людей;
- доска почёта, размещаемая в проходной и людной зоне;

– рассказ работника о его успехах на собрании или торжественной встрече [4].

Но, как бы то ни было, любой социальный мотив должен быть подкреплён материальными ресурсами.

В качестве морально-психологического метода мотивации персонала можно назвать обеспечение возможности сотрудника выполнять работу, за которую он несет ответственность. Работая над заданием, сотрудник может показать себя как ответственный и исполнительный человек. Успешное выполнение работы позволяет сотруднику чувствовать себя важным и значимым в организации, где он трудится. К методам мотивации моральной можно отнести похвалу и поощрение за особые достижения, такие как написание стенгазеты, награда медалью [5].

Психологическая мотивация.

Мотивация считается эффективной, если сотрудник чувствует свою значимость в работе и чувствует себя причастным к развитию компании. Применять этот метод следует осторожно, так как это может привести к привыканию и адаптации. Если полностью или частично ограничить мотивацию, то она может стать чрезвычайно бурной и даже вызвать увольнение.

Для того, чтобы стимулирование персонала приносило свои плоды необходимо правильно использовать его. Необходимо учитывать некоторые рекомендации:

Неожиданные поощрения должны быть не на постоянной основе, но в непредсказуемых ситуациях. Лишь в таком случае можно заметить эффект от этого вида мотивации. Поощрения часто воспринимаются работниками не как результат, а как следствие того, что они ничего не сделали.

Положительные подкрепления эффективнее отрицательных. Поощрение должно быть незамедлительное и справедливое, что проявляется в быстром и справедливом ответе на действия персонала. Они начинают понимать, что за их достижениями наблюдают и вознаграждают.

Поощрения сотрудников организации должны быть получены сразу после выполнения ими своих обязанностей. Только тогда это будет работать. Чем больше прошло времени между получением вознаграждения и работой, тем меньше эффект от работы.

В современных реалиях сотрудников организации нужно поощрять не сразу после окончания работы, как это было раньше, а постепенно, по мере их выполнения.

Обычно, большие награды получают мало людей, только избранные, поэтому они вызывают зависть у других сотрудников. А маленькие, частые и продолжительные вознаграждения придают чувство удовлетворения. Поощрить кого-то из сотрудников можно лишь при наличии серьезных оснований. В этом случае руководство может рассматривать такое поведение как проявление личных отношений между подчиненными. В качестве стимула чаще всего выступает повышение по службе и, как следствие, увеличение полномочий и ответственности руководителя, признание его важным, нужным сотрудником, а также бонусы и премии [21].

Методики и методы мотивации, используемые в организациях, необходимо пересматривать регулярно. Чаще всего работники теряют энтузиазм и желание трудиться, что существенно снижает качество их труда. В таких ситуациях особенно важно обращать внимание на мотивацию сотрудников, выработать алгоритм действий по возвращению интереса к работе и разработать методы, позволяющие вернуть интерес к работе [30].

Кроме того, мотивация должна применяться при резком увеличении количества персонала в компании.

Для повышения эффективности и результативности системы мотивации персонала необходимо соблюдать определенные принципы и требования в процессе функционирования предприятия. Основным показателем эффективности системы мотивации является удовлетворенность работников результатами и качеством труда, стремление к

совершенствованию и развитию. Это, как правило, отражается в высоком уровне конкурентоспособности индивидов и предприятий.

При грамотном подходе к мотивации персонала, можно значительно сократить затраты на поиск сотрудников и их обучение, а также решить проблему текучести кадров, сплоченности коллектива. Система в конечном итоге увеличивает стоимость компании за счет усиления эффективности работы всего коллектива.

Таким образом, эффективное использование трудовых ресурсов предприятия предусматривает составление планов, организацию действий, последовательность принимаемых решений и методов, позволяющих дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему мотивации персонала. Современные подходы к мотивации трудовых ресурсов содержат в себе совокупность элементов, созданных вокруг взаимодействия сотрудников, активизации имеющегося потенциала персонала, интеграции его стараний в результате и поставленных целях.

Исходя из проведенного анализа теоретических положений, можно сделать вывод, что под мотивацией понимают действия, побуждающие человека к эффективному труду для достижения определенных целей. Целью мотивации можно считать активизацию трудового коллектива в целом и каждого работника по отдельности для повышения трудовых показателей.

Теоретические взгляды на содержание мотивации имеют различную теоретическую основу, однако бесспорным является необходимость ее применения в поведении организации для достижения таких задач управления, как стимулирование профессионального развития сотрудников, увязки доходов сотрудников компании с приложенными ими усилиями, обеспечение стабильности кадрового состава компании, ориентации персонала на решение стратегических задач компании. Расширение прав и возможностей работников.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В АО «Х5 СИНЕРГИЯ»

2.1 Организационная и кадровая характеристика деятельности в АО «Х5 Синергия»

Акционерное общество АО «Х5 Синергия» основной вид деятельности организации: Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета. Дополнительно организация имеет следующие виды деятельности:

1. Торговля розничная бытовыми электротоварами в специализированных магазинах;
2. Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
3. Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки.

АО «Х5 Синергия» зарегистрировано по адресу: 109029, г. Москва, ул. Средняя Калитниковская, д. 28, стр. 4.

ИНН/КПП: 2635812753/772201001

Генеральный директор: Шехтерман Игорь Владимирович.

Сайт: <https://x5.ru>

X5 Group развивает свой бизнес в соответствии со Стратегией устойчивого развития, принятой в декабре 2019 года. Сфокусированы на четырех направлениях, в рамках которых наиболее значимый вклад: здоровье, планета, сотрудники, сообщества. Работа над программами достижения поставленных целей позволяет X5 внести вклад в реализацию Национальных целей развития России до 2023 года.

В X5Group принята двухуровневая система корпоративного управления, включающая в себя Наблюдательный совет и Менеджмент.

Корпоративный центр X5 Group отвечает за управление такими элементами единой инфраструктуры бизнеса, как «X5 Поддержка бизнеса», «X5 Технологии» и «Безопасность».

Дирекции в блоке поддержки бизнеса отвечают за продвижение и поддержку отдельных сервисов, а также развитие их групп. Такой подход позволяет более прозрачно выстраивать отношения между бизнесом и сервисными дирекционными подразделениями. В то время как раньше за развитие и поддержку ИТ отвечал директор компании, то сейчас есть несколько дирекций, которые занимаются поддержкой и развитием корпоративных услуг, не имеющих непосредственного отношения к основным бизнес-функциям.

Дирекция Бизнес-сервиса состоит из отделов, которые отвечают за предоставление бизнес-услуг различным подразделениям: логистике и закупкам, финансовым и отчетным операциям, маркетингу.

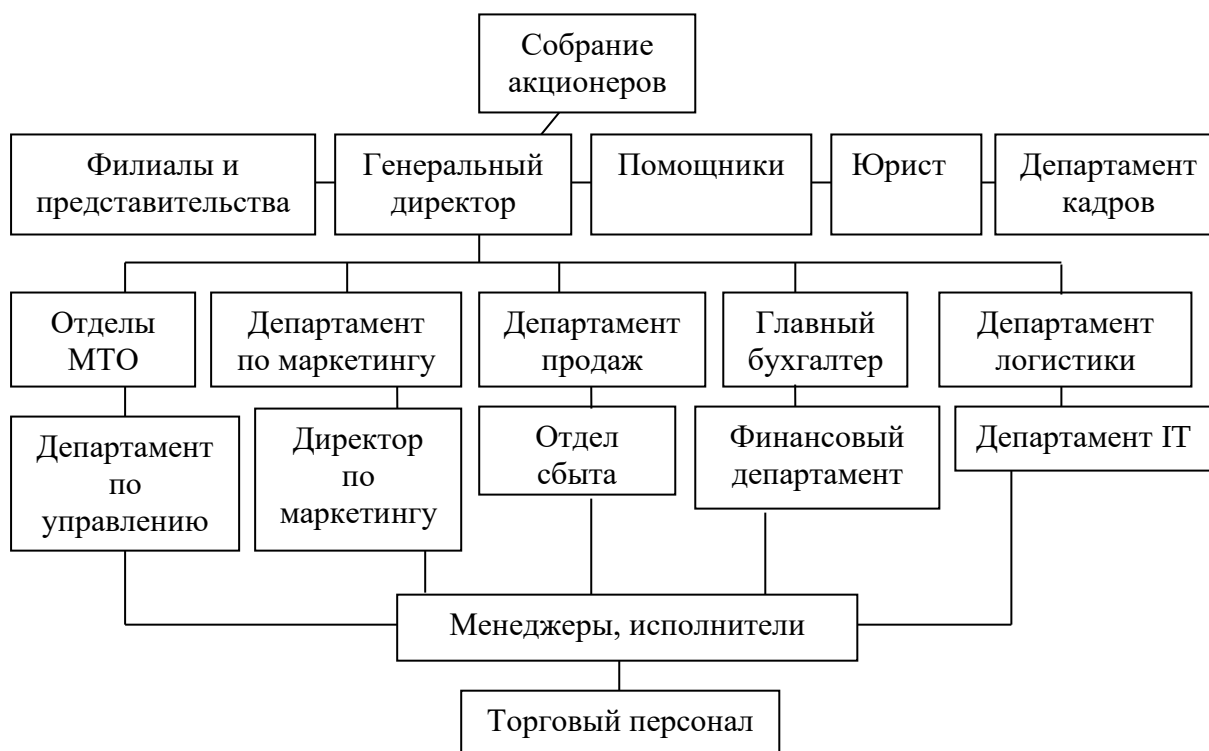


Рисунок 5 – Организационная структура «X5 Синергия»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации «X5 Синергия»

Финансовые результаты «Х5 Синергия» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Финансовые результаты «Х5 Синергия», тыс. руб.

№ п/п	Показатели	2020	2021	2022
1	Валовая прибыль	2628758	3678956	3678956
2	Прибыль от продаж	545069	701984	701984
3	Прибыль до налогообложения	386312	405103	405103
4	Чистая прибыль	271246	302191	302191
5	Совокупный финансовый результат	266662	166517	166517
6	Нераспределенная прибыль	470980	754580	754580

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации «Х5 Синергия»

Миссия компании – быть лучшим местом для покупок на Земле, превосходя ожидания.

Цель – создавать ценность для акционеров и общества за счет выхода на новый уровень технологичности и конкурентоспособности, оставаясь выбором номер один на рынке.

Люди – наш основной актив – люди. Компания прикладывает максимальные усилия для поиска и отбора лучших сотрудников на каждую позицию, помогает им раскрывать потенциал, заботится о каждом из них.

Качество – компания работает в соответствии с высокими стандартами. Качество лежит в основе всего, что создают наши сотрудники и вся компания в целом.

Эффективность – компания делает бизнес эффективным и прибыльным.

Лидерство – удерживает лидирующие позиции на рынке услуг. Лидерские качества, самодисциплина и трудолюбие присущи каждому. Формирует тенденции российского движения.

Творчество – компания всегда стремится найти лучшее решение. Творчество и инновации свойственны всему, что делаем.

Ответственность и надёжность – ответственные перед сотрудниками, обществом и акционерами. Стремятся быть честными партнерами и конкурентами.

Отдел кадров организации – самостоятельное подразделение, входящее в состав административно-управленческого персонала АО «Х5 Синергия».

Отдел по работе с персоналом АО «Х5 Синергия» в своей работе руководствуется действующими законодательными актами Правительства РФ, Основными положениями Государственной системы документационного обеспечения управления, государственными стандартами. Также Инструкцией о порядке ведения трудовых книжек, Уставом и иными организационными документами АО «Х5 Синергия», приказами и указаниями генерального директора, инструкцией по документированию кадровой деятельности, правилами внутреннего трудового распорядка и положением об отделе АО «Х5 Синергия».

Главной целью отдела кадров является подбор, размещение, учет и подготовка кадров, а также организация профессиональной адаптации и повышения квалификации сотрудников. Планирование и планирование потребности предприятия в рабочих кадрах, определение потребностей в персонале, формирование кадровых резервов, оценка профессиональных и деловых качеств сотрудников также являются задачами отдела кадров компании.

В состав функций отдела кадров входит:

1. Разработка планов комплектования кадров в соответствии с программой развития АО «Х5 Синергия»;
2. Документирование оформления приема, увольнения, перевода, перемещения работников, предоставления им отпусков в соответствии с 13 трудовым законодательством и Положением о предоставлении дополнительных оплачиваемых отпусков;

3. Ведение учета личного состава работников; оформление личных дел, внесение в них новых данных, характеризующих работника, подготовка и выдача по требованию справок и копий документов;

4. Прием, хранение, заполнение, выдача трудовых книжек в соответствии с инструкцией о порядке ведения трудовых книжек. Своевременное внесение в трудовые книжки записей о переводах, перемещениях, поощрениях и т.д.

5. Выполнение запросов о трудовом стаже работников, ранее работавших на предприятии;

6. Организация табельного учета;

7. Контроль за исполнением руководителями подразделения приказов и распоряжений по работе с личным составом;

8. Работа по созданию резерва на выдвижение;

9. Подготовка и систематизация материалов для аттестационной комиссии и участие в ее работе;

10. Подготовка предложений по улучшению расстановки и использованию работников;

11. Подготовка материалов для представления рабочих, специалистов к поощрению и награждению;

12. Организация контроля за состоянием трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка;

13. Организация, разработки должностных актов, инструкций по делопроизводительству.

Руководитель отдела по работе с персоналом должен иметь высшее образование и стаж работы по профилю не менее 5 лет. Назначается и увольняется приказом генерального директора компании.

Специалисты отдела персонала должны обладать средним профессиональным образованием без требования стажа работы и специальной подготовки, а также иметь опыт работы по определенной программе в организации, в которой они работают.

Отдел по работе с персоналом АО «Х5 Синергия» наделен правами, необходимыми для осуществления возложенных на него функций и задач:

1. Давать в пределах своей компетенции указания структурным подразделениям организации по подбору, учету расстановке и подготовке кадров;
2. Вносить руководству организации предложения по совершенствованию работы с кадрами;
3. Ходатайствовать перед руководителем организации о поощрении отличившихся сотрудников и наказании нарушителей трудовой дисциплины;
4. Получать от структурного подразделения необходимые документы, чтобы оформить прием и увольнение работников по собственному желанию;
5. Удостоверить юридическую силу документов по личному составу, выдаваемых работникам;
6. Докладывать руководителю организации о выявленных неполадках в своей деятельности.

Отдел сотрудничает с подразделениями других подразделений, в том числе с районными отделами по кадрам, районной администрацией по учету военнообязанных.

Отдел кадров проверяет наличие кадров, представленных к трудоустройству, а также по вопросам материального стимулирования.

В отдел кадров представляются сведения о нарушениях трудового законодательства, приказы об увольнении, предоставлении отпусков и наложении взыскания.

Работники отдела кадров выполняют обязанности, обязательные для всех работников предприятия:

1. Соблюдение конфиденциальности служебной информации.
2. Не раскрывать персональные данные работников (сообщения о событиях, фактах и обстоятельствах);
3. Выполняют приказы и распоряжения начальника;

4. Соблюдить правила эксплуатации технической техники и не допускать к работе посторонних лиц.

5. Совершенствовать документацию по личным составу, в том числе документы, представляемые генеральным директором;

6. Соблюдение сроков выполнения заданий, поручений и приказов руководства.

7. Соблюдать установленную в компании субординацию, соблюдать нормы делового этикета и правила служебного общения.

Ниже представлено распределение сотрудников предприятия АО «Х5 Синергия» по уровню образования:



Рисунок 6 – Распределение работников АО «Х5 Синергия» по уровню образования

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации «Х5 Синергия»

Фактически все офисные работники, включая директора, руководителей направлений, менеджеров, специалистов по электронной торговле и информационным технологиям, имеют уровень образования, вполне достаточный для того, чтобы качественно выполнять свои функциональные обязанности. Прочий персонал имеет среднее и средне-

специальное образование, что также соответствует содержанию выполняемых ими обязанностей.

Использование любой дополнительной возможности обучения способствует мотивации отдельных сотрудников и коллектива в целом. Руководителям необходимо выбрать для своей организации то, что подходит именно для нее с точки зрения ценностей, корпоративной культуры и традиций, а также, если эти методы укладываются в рамки бюджета.

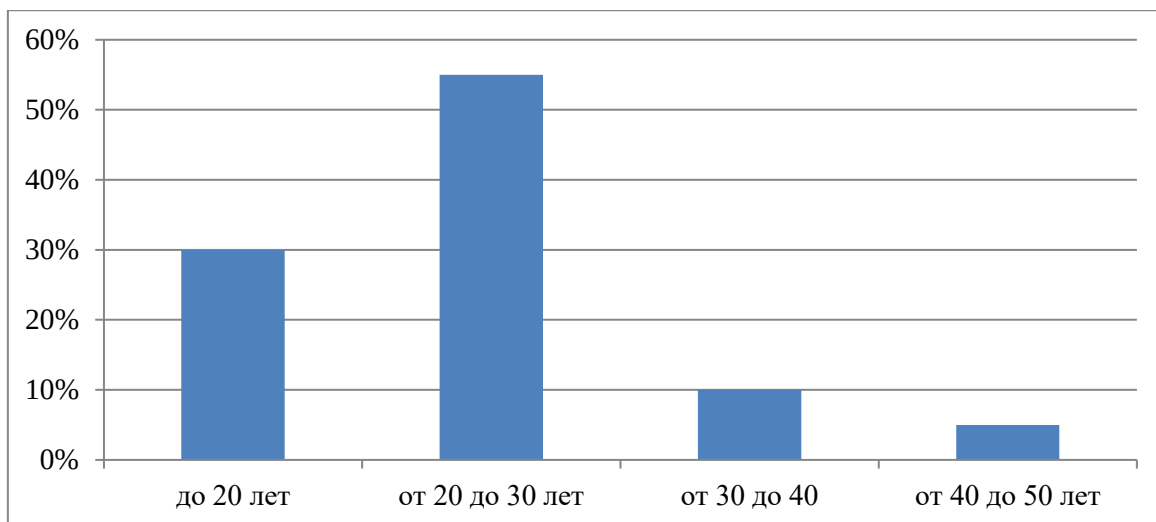


Рисунок 7 – Состав персонала по возрасту АО «Х5 Синергия»

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации «Х5 Синергия»

На основе анализа данных рисунка 7, можно заметить, что основная масса составляет сотрудников в возрасте от 20 до 30 лет. В эту категорию входят, как мужчины, так и женщины. Численность сотрудников в возрасте от 20 до 30 и от 30 до 40 почти одинакова. Работники, переступившие пенсионный возраст отсутствуют.

В организации работают сотрудники разных категорий и различным уровнем образования. Постоянный персонал, работающий в АО «Х5 Синергия», постоянно совершенствует свои профессиональные навыки и быстро ориентируется в любых нестандартных ситуациях, активно участвует в работе коллектива и оказывает положительное влияние на производительность.

Как элемент развития персонала используется ротация кадров, но она ограничена замещением отсутствующих работников на период болезни или очередного отпуска. При этом хорошо организованная ротация кадров, как элемент карьерного развития является мотивирующим фактором в работе с персоналом.

Таблица 3 – Движение кадров в АО «Х5 Синергия» за 2020-2022 гг.

№ п/п	Показатели	2020 год	2021 год	2022 год
1	Среднесписочная численность, чел.	1450	1474	1500
2	Принято, чел	250	274	286
3	Уволено с работы всего, чел.	201	227	235

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации «Х5 Синергия»

За 2022 год было уволено по естественным причинам 235 сотрудников, принято 286 сотрудников. Среднесписочная численность сотрудников – 1500 человек. В то время как текущая численность персонала незначительна, организация предоставляет своим работникам благоприятные условия труда, систему оплаты труда, системы и положения о заработной плате, что является отличным стимулом для дальнейшего развития и карьеры.

Очевидно, что данный состав персонала, требует дифференцированного подхода к стимулированию их деятельности.

Таким образом, отдел по работе с персоналом АО «Х5 Синергия», является самостоятельным подразделением входящих в состав административно-управленческого персонала АО «Х5 Синергия» и подчиняется непосредственно руководителю по персоналу и генеральному директору организации. Основными целями деятельности отдела являются формирование кадрового состава, подбор, учет, расстановка, профессиональная адаптация и организация повышения квалификации работников.

2.2 Анализ системы мотивации персонала и мероприятия по её совершенствованию в АО «Х5 Синергия»

Проведем анализ системы мотивации персонала АО «Х5 Синергия» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

Важнейшим элементом системы материального стимулирования персонала организации является заработной платы. Она основывается на следующих общих принципах:

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

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

В организации АО «Х5 Синергия» действует тарифная система оплаты труда, форма оплаты труда простая повременная. Размер заработной платы работников зависит от фактически отработанного времени, учет которого организован с применением документов учета рабочего времени (табелей).

Норма времени понимается как величина затрат рабочего времени

работником соответствующей квалификации для выполнения единицы работы с учетом ее содержания, установленного трудовым договором (контрактом), а также заданных руководителем технических и прочих условий. За основу, в соответствии с трудовым законодательством, в организации учитывается норма времени 8 часов в день (или 40 часов в неделю) на каждого работника.

Все работники организации имеют должностной оклад, то есть фиксированный размер оплаты труда за выполнение нормы труда или трудовых обязанностей определенной сложности за календарный месяц, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Оклады утверждаются штатным расписанием организации. По общему требованию действующего трудового законодательства, размер должностного оклада не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного законодательством Российской Федерации.

Размеры должностных окладов работников предприятия представлены в таблице 4

Таблица 4 Размеры должностных окладов работников АО «Х5 Синергия»

Наименование должностей	Размер оклада руб.
Директор	70000
Руководитель направления	50000
Менеджер	35000
Специалист по электронной торговле	30000

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации «Х5 Синергия»

Как видно из представленных данных, уровень должностных окладов, установленных в организации, находится в прямой зависимости от должности, занимаемой работником и, соответственно, от значимости работника для достижения результатов деятельности организации, включая уровень ответственности.

Выплаты заработной платы персоналу производятся в конце каждой отработанной недели. При совпадении дней выдачи заработной платы с выходными или праздничными днями заработная плата выдается перед этими днями. Каждый работник при выдаче заработной платы получает расчетный лист, в котором отражается информация о начисленной заработной плате, размеры и основания произведенных удержаний и общая денежная сумма, подлежащая выплате.

Следует также отметить, что если офисный персонал организации находится только на должностном окладе, не считая премирования и иных доплат, то складской персонал получает систематические доплаты за переработку рабочего времени, учтенного в должностном окладе (после 17 часов). Каждый час переработки оплачивается данной категории персонала по 70 руб., в том числе за каждый 6-й рабочий день недели. В системе стимулирования труда персонала организации используется система премирования, которая, согласно ст. 135 Трудового кодекса РФ, устанавливается в организации самостоятельно и фиксируется в Положении об оплате труда.

Размеры премиальных каждый раз определяются в зависимости от финансовых возможностей организации и могут выплачиваться, соответственно, в разных размерах. Так, по итогам отчетного года при хороших результатах деятельности организации возможны премиальные в размере 100% оклада. Однако чаще всего премии выплачиваются либо в размере 10% от размера оклада работника, либо в фиксированной сумме, размер которой определяется директором по согласованию с руководителем направления. По общему правилу, все работники получают одинаковые премии, и дифференциация происходит лишь по месту работы: офисный, торговый и складской персонал. Две последние категории работников получают премии в меньших размерах.

Из сказанного следует, что система премирования, действующая в организации, ориентирована на стимулирование разных категорий

персонала, в соответствии с тем вкладом, который они вносят, обеспечивая результаты деятельности организации. Источником материального стимулирования персонала организации в целом, включая заработную плату и премирование, является фонд заработной платы, размеры которого, в свою очередь, определяются экономической эффективностью деятельности организации и не являются постоянной категорией. Но при этом расходы организации на стимулирование персонала в течение трех последних лет стабильно увеличиваются. В расчете на один отработанный час затраты на заработную плату персонала с каждым годом возрастают: в 2021 г. в сравнении с предшествующим годом на 15,5 %. Расходы работодателя по данной статье затрат на персонал в 2020-2021 гг. возросли на 23,4 %, из чего следует, что затраты на премирование персонала возрастали в исследуемом периоде в динамике, равной увеличению затрат на оплату труда.

Система мотивации персонала в организации АО «Х5 Синергия» складывается из нескольких составляющих (блоков):

- материальная форма мотивации;
- нематериальная форма мотивации;
- социальная форма мотивации;
- самомотивация.

В рамках материальной мотивации персонала в организации используется повышение должностных окладов. По сложившейся традиции, такое повышение происходит ежегодно и составляет 10% к окладам каждой группы работников. Система материального стимулирования сочетает в себе жёсткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, другими словами, компенсации не только побуждают сотрудников к трудовой деятельности, но и выступают средством управления, рычагом для руководителя. Руководство организации имеет возможности, как поощрения, так и наказания в системе мотивации. Сотрудники организации имеют

социальную защиту: оплачиваемый отпуск, оплата временной нетрудоспособности, оплата декретного отпуска, пенсии.

Базовую основу для поддержания на должном уровне материальной мотивации персонала составляет содержание предлагаемого компанией компенсационного пакета. АО «Х5 Синергия» предоставляет своим сотрудникам следующий компенсационный пакет (таблица 5)

Таблица 5 - Содержание компенсационного пакета

Способы материального стимулирования	Дополнительные стимулы
Заработная плата	Оплата транспортных расходов (ГСМ + Амортизация)
Премии	Страхования работников
Бонусы	Оплата сотовой связи
Участие в акциях компании	Скидки на покупку товаров/продукции компании (Сотрудники могут покупать продукцию по оптовым ценам)
Оплачиваемый отпуск	
Оплата нетрудоспособности	

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации АО «Х5 Синергия»

Компания АО «Х5 Синергия» предлагает своим сотрудникам достаточно хороший компенсационный пакет. Персонал получает достойную заработную плату, по сравнению с конкурентами, в организации достаточно продуманная система премирования. Работники в АО «Х5 Синергия» имеют социальную защиту (оплачиваемый отпуск, декретный отпуск, оплата временной нетрудоспособности, пенсионное обеспечение). Организация покрывает транспортные издержки персонала и расходы на сотовую связь. В компании внедрена система страхования сотрудников.

В системе нематериальной мотивации в практике управления персоналом организации используется более широкий перечень способов мотивации:

- испытательный срок (оплачиваемый);
- продвижение по службе;
- возможность профессионального обучения за счет предприятия;
- корпоративные мероприятия.

Так, в ходе испытательного срока, длящегося три месяца, кандидат на конкретную должность в организации проходит стажировку под руководством опытного работника. После успешного окончания испытательного срока кандидату гарантируется трудоустройство в организацию, заключение с ним трудового договора сначала на год, а затем на более длительный срок, стабильная заработная плата, премии, трудовой стаж, социальный пакет, возможность обучения и карьерного роста.

Все это позволяет работнику осознать значимость работы в данной организации, стабильность этой работы, ожидаемый в будущем приличный оклад, премирование и т.д., а также формирует в нем внутреннюю лояльность и привязанность к данной организации, стремление работать с полной отдачей.

Продвижение по службе также является весьма значимым мотивирующим фактором. Еще при поступлении на работу в организацию каждого кандидата знакомят с историей организации, ее успехами на потребительском рынке, перспективами развития и т.д. Поскольку организация АО «Х5 Синергия» уже зарекомендовала себя как стабильно развивающийся субъект, очевидно, что у нее есть перспективы дальнейшего развития и расширения географии бизнеса. Это предполагает расширение штата, набор новых кадров либо развитие деловой карьеры уже работающего персонала. Соответственно, каждый работник организации знает, что в случае успешной работы, повышения своего профессионального уровня он имеет шанс получить новую должность, а с ней и более высокий должностной оклад. Это обстоятельство выступает серьезным мотивирующим фактором, побуждая работника выполнять качественно свои обязанности, увеличивая свой вклад в общие результаты деятельности

организации. Такой же вес имеет и фактор возможности профессионального обучения за счет организации, что особенно важно для молодых работников. На сегодняшний день работодатель тратит на обучение персонала пока небольшие суммы всего 0,4-0,5% от общей суммы затрат на персонал. Однако это уже важно, поскольку опыт работы подобных частных организаций показывает, работающие в сфере малого бизнеса, крайне редко вообще уделяют внимание данной форме мотивации своих работников, предпочитая просто часто менять персонал. Между тем, организация, несомненно, придерживается правильной стратегии в отношении своих работников, вкладывая пусть и небольшие пока средства, в обучение персонала и повышение его квалификации. Это увеличивает лояльность работников, их привязанность именно к данной организации. В этой внутренней системе ценностей эта привязанность способна в дальнейшем перерасти в преданность своей организации и работодателю, который не просто обеспечивает персонал работой и заработком, но и заинтересован в дальнейшей судьбе своих работников.

Этому в немалой степени способствуют корпоративные мероприятия, которые традиционно проводятся в организации. В общих затратах на персонал расходы на корпоративные мероприятия проходят строкой Расходы на культурно-бытовое обслуживание. Их объемы не слишком велики, составляя 1,5–1,7% от суммы общих затрат на персонал. Однако в фактическом исчислении это 172 руб. в расчете на 1 отработанного человека в час, что больше аналогичных затрат в 2020 г. на 7,6 %, в 2021 г. на 21,0%.

В числе коллективных мероприятий, проводимых в организации, совместные выезды коллектива в выходные дни на природу (базы отдыха), посещение бассейна, совместные празднования торжественных дат, юбилеев, праздников и т.д. Конечно, всю стоимость таких мероприятий работодатель оплатить не может, поэтому работники также участвуют в их финансировании. Но в целом эти мероприятия способствуют сплочению

персонала, усиливают его привязанность к коллективу, к организации, снимают конфликты и психологическую напряженность.

В социальном блоке системы мотивации персонала организации пока можно назвать лишь обязательные отчисления работодателя на пенсионное обеспечение работников. На сегодняшний день они составляют 24,9% всех затрат осуществляемых на управление персоналом. Какие-либо иные формы социальной мотивации работников организация не использует.

В числе способов мотивационного воздействия, применяемых в организации, следует назвать самомотивацию, которая имеет как внутренние, так и внешние способы выражения.

К внутренним способам выражения самомотивации работников следует отнести:

- стремление к улучшению результатов своего труда, влияющего на результаты деятельности организации в целом;
- интересное содержание труда (для офисных работников);
- экономическая и социальная значимость деятельности;
- хорошая психологическая атмосфера в коллективе.

Внешние способы самомотивации персонала организации это:

- заработная плата;
- возможность обучения за счет работодателя;
- возможность развития карьеры;
- дополнительные выплаты (премии, социальные отчисления и др.).

Таким образом, действующая в организации «Х5 Синергия» система мотивации персонала направлена на формирование привязанности работников к своей организации, на включение внутренних механизмов и системы ценностей, направляющих труд работников на достижение результатов, значимых для организации, а значит, и для самих работников, на повышение уровня их материального обеспечения, развития их деловой карьеры и т.д.

В целом анализ систем стимулирования и мотивации персонала организации показал, что и та, и другая действенны и достаточно эффективны, ведь организация стабильно развивается, повышая результаты своей деятельности. В то же время разработанные в теории и практике управления методы стимулирования и мотивации работников значительно более широки, а потому и организация вполне может разнообразить применяемые формы и методы стимулирования и мотивации труда своих работников, сделать их более действенными.

Таким образом, в целях мотивации работников ведущих профессий и должностей, занятых в структурных подразделениях применяется материальные методы мотивации, например, выплачивается вознаграждение согласно «Положение мотивации персонала АО «Х5 Синергия» представлено в Приложении Б.

Согласно Положению, предусматривается текущее и единовременное премирование, размер премии определяется руководителями направления с учетом личного трудового вклада.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом организации. Руководство организации формирует штат работников, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации.

Для целей работы было выполнено анкетирование, которое позволило определить степень удовлетворенности персонала работой в организации и определить проблемы мотивации на АО «Х5 Синергия». Анкета предоставлена в приложении В. На вопросы анкеты отвечал не руководящий состав организации – 30 человек.

Выполнение анкетирования позволило получить следующие результаты.

1. Мотивирующие составляющие

На вопрос: какова мотивация работников в данной организации? Было получено следующее распределение ответов:

- высокая – 38%;
- скорее высокая – 23%;
- скорее низкая – 19%;
- низкая – 16%;

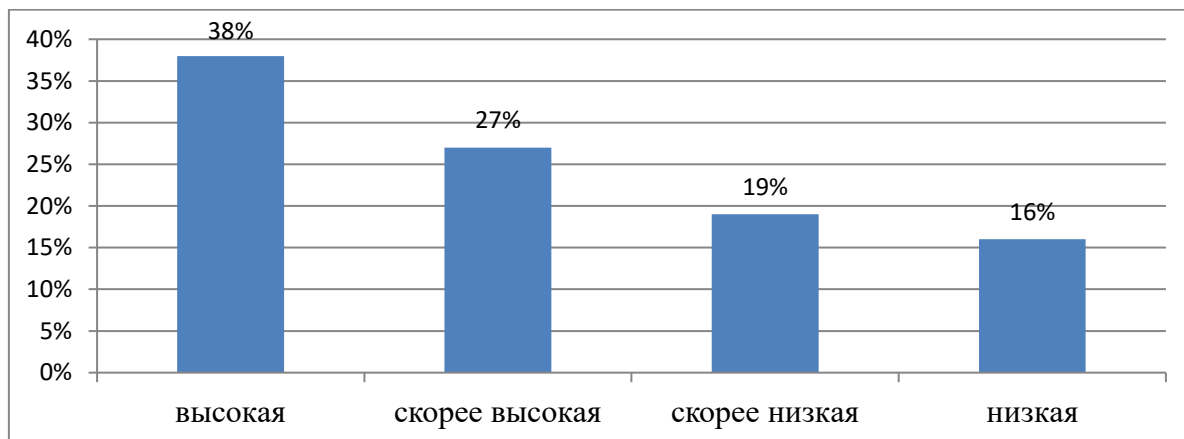


Рисунок 8 Распределение ответов на вопрос: «Какова мотивация работников в данной организации?»

Источник: составлено автором на основе результатов исследования персонала АО «Х5 Синергия»

Оценивая уровень мотивации, 38% работников организации отметили, что мотивация высокая, 27% оценили ее как скорее высокую, 19% опрошенных оценили уровень мотивации в организации скорее низкий. Оставшаяся часть опрошенных сотрудников – 16%, отметила, что уровень мотивации низкий.

2. Уровень удовлетворенности мотивации руководства

На вопрос: удовлетворены ли уровнем мотивации в организации? Было получено следующее распределение ответов:

- полностью удовлетворен – 75%;
- более удовлетворен, чем не удовлетворен – 5%;
- более не удовлетворен, чем удовлетворен (причина – условия труда) – 5%;
- полностью не удовлетворён – 15%.

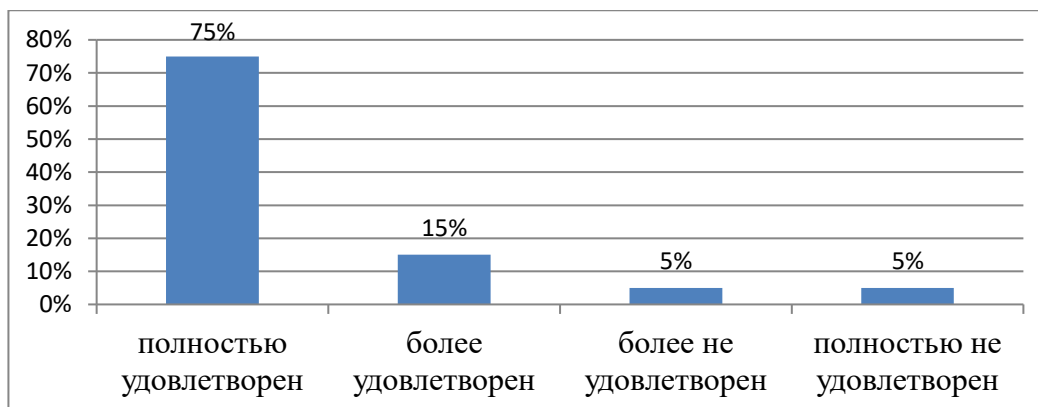


Рисунок 9 Распределение ответов на вопрос: «Повышает ли мотивацию к труду руководство организации?»

Источник: составлено автором на основе результатов исследования персонала АО «Х5 Синергия»

Исходя из данных рисунка 9 видим, что 75% опрошенных удовлетворены уровнем мотивации в организации, 15% опрошенных ответили, что более удовлетворены, остальные респонденты 5% ответили, что более недовольны, либо полностью недовольны.

3. Факторы, повышающие мотивацию в организации

На вопрос: как именно повышается мотивация в организации? Было получено следующее распределение ответов:

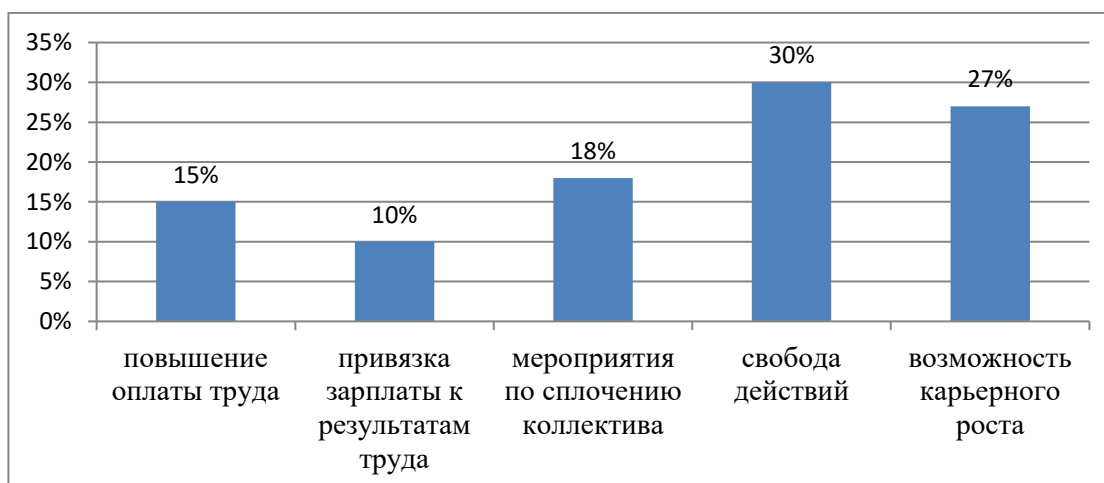


Рисунок 10 Распределение ответов на вопрос: «Как именно повышается мотивация в организации?»

Источник: составлено автором на основе результатов исследования персонала АО «Х5 Синергия»

В качестве самых популярных методов мотивации были названы следующие: возможность карьерного роста – 27%, предоставление свободы действий сотрудников. Далее идет мероприятия по сплочению коллектива – 18%, затем повышение оплаты труда – 15% и привязка зарплаты к результатам труда – 10%.

4. Чувство принадлежности к организации

На вопрос: имеете ли Вы чувство принадлежности к организации?

Было получено следующее распределение ответов:

- да – 25%;
- нет – 40%;
- сложно сказать – 35%.

Персонал не уверен, что имеет чувство принадлежности к организации, 40% опрошенных полагает, что чувство принадлежности отсутствует.

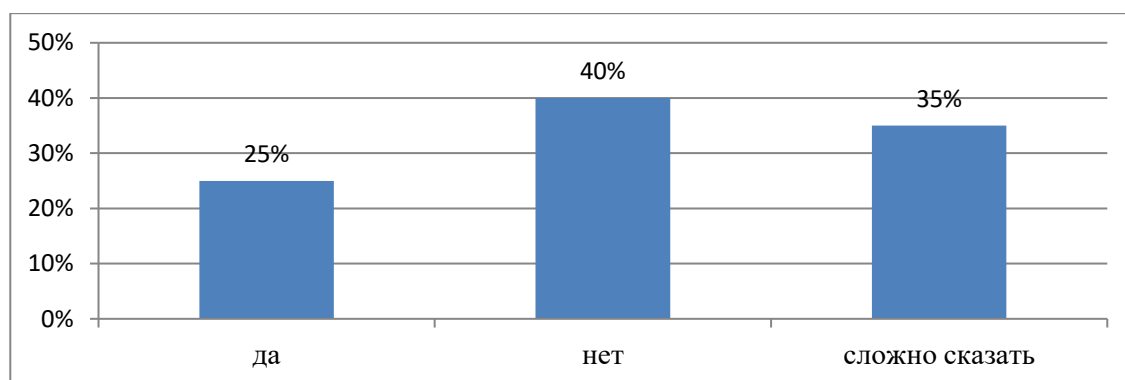


Рисунок 11 Распределение ответов на вопрос: «Имеете ли Вы чувство принадлежности к организации?»

Источник: составлено автором на основе результатов исследования персонала АО «Х5 Синергия»

5. Совершенствование системы мотивации в организации

На вопрос: нужно ли совершенствовать систему мотивации в данной организации? Было получено следующее распределение ответов:

- нет – 40%;
- да – 60%.

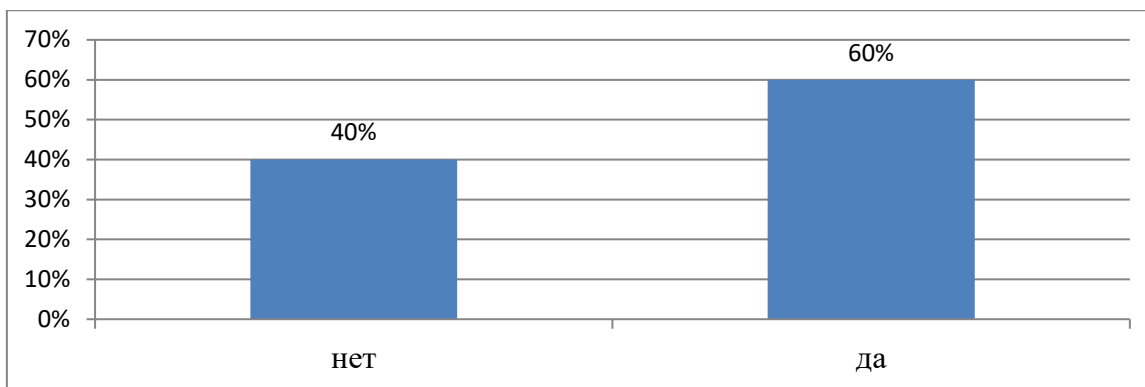


Рисунок 12 Распределение ответов на вопрос: «Нужно ли совершенствовать систему мотивации в данной организации?»

Источник: составлено автором на основе результатов исследования персонала АО «Х5 Синергия»

На вопрос о том, полезно ли было бы усовершенствовать систему мотивации, подавляющее большинство – 75% ответило положительно, другая часть – 25% затруднились ответить.

Проанализировав систему мотивации персонала компании АО «Х5 Синергия» можно сделать абсолютно очевидный вывод о необходимости использования методов как материального, так и нематериального поощрения для успешной деятельности организации. Существующие на сегодняшний день механизмы мотивации далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно использоваться на практике.

В частности, для повышения эффективности материальной мотивации следует сопоставлять показатели материального стимулирования с целями бизнеса и предусматривать системы поощрений не за реализацию конкретных задач, а за выполнение общих планов. В действительности же предпочтение отдается материальному поощрению конкретных сотрудников и рабочих групп, так как считается, что этими методами легче управлять мотивационными механизмами.

Тарифно-окладная система безнадежно устарела и не отвечает реалиям сегодняшнего дня.

Периодические повышения заработной платы, производимые в

организации, становятся для персонала недействительными уже через два месяца после введения, поскольку работает эффект привыкания к доходу. Поэтому, прежде чем решать вопрос о повышении заработной платы, необходимо более тщательно изучать мотивационную структуру сотрудников.

К основным недостаткам применяемых методов нематериальной мотивации можно отнести усредненный подход к работникам без учета индивидуальных потребностей. Руководство зачастую игнорирует идеи и инициативу сотрудников. Чаще всего от этих идей просто отмахиваются - частично от недоверия, частично - от нежелания расстаться с привычной рабочей рутинной, даже если она не эффективна.

В компании АО «Х5 Синергия» практически отсутствует карьерный рост, нет формализованной системы продвижения работника по служебной лестнице точнее сказать, изменения статуса сотрудника в организации, дающего полномочия, власть, возможность решать новые задачи и расти, что не может гарантировать высокий уровень мотивации и лояльности сотрудников. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников. В таком случае целесообразно использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности, например, руководство каким-либо временным проектом.

Тем не менее, руководство АО «Х5 Синергия» считает мотивацию сотрудников обязательным условием для успешной деятельности организации, особенно в период нынешнего мирового экономического кризиса, т.к. требуется прилагать еще больше усилий для мотивации сотрудников, направленной на преодоление трудностей.

Проведенный анализ системы мотивации персонала АО «Х5 Синергия» показал, что существующие на сегодняшний день механизмы мотивации работников далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно использоваться на практике. Основными проблемами существующей

системы мотивации являются устаревание тарифно-окладной системы оплаты труда, материальное поощрение конкретных сотрудников и рабочих групп, усредненный подход к работникам без учета индивидуальных потребностей, отсутствие карьерного роста, не соблюдение баланса наказания и поощрения.

Следует сопоставлять показатели материального стимулирования с целями бизнеса и предусматривать системы поощрений не за реализацию конкретных задач, а за выполнение общих планов.

Руководству необходимо стараться сделать работу персонала интересной. Многие работы являются однообразными и скучными, в результате чего работники утрачивают интерес к своей работе, хотя их могут устраивать условия работы, отношения с товарищами и сама организация. Потеря интереса, связанная со скукой и однообразием, может приводить к проблемам разного рода. Поэтому следует выявлять неинтересные, монотонные работы и делать их по мере возможности более приемлемыми. Возможные подходы - расширение, обогащение труда и делегирование полномочий.

Руководителям всех уровней желательно быть более внимательным к инициативе, проявляемой сотрудниками, ведь инициатива проявляется, когда есть внутренний интерес к изменению существующей ситуации к лучшему. Задача руководителя – выявить основной интерес сотрудника, являющийся его движущей силой, и направить ее в нужное русло. В результате образуется равноправный и равноответственный тандем "сотрудник-фирма" и возникнет взаимное доверие, уважение – к всеобщей пользе и прибыли.

Немаловажно научиться обращаться со своими подчиненными как с личностями. Большинство работников ценят возможность высказать свои идеи и выслушать мнение о них со стороны руководителя. Это повышает чувство включенности работников в выполняемую работу, повышает самоуважение работников и ощущение их собственной значимости.

Руководителям нужно стараться как можно активнее привлекать

подчиненных к активному участию в делах организации. Хороший руководитель поощряет работников к участию в постановке целей и определению стандартов выполнения работы. Работники, которые принимают участие в постановке целей или разработке программ совершенствования работы, работают более напряженно, стремясь достичь успеха, потому что это те программы, которые они помогали разрабатывать. Они сами ставили цели, а не руководитель навязывал их, чтобы заставить работников работать более напряженно. Желательно принимать решения только после того, как подчиненные приняли в их подготовке достаточно активное участие.

Обязательно нужно давать регулярную обратную связь своим подчиненным о том, как они работают, о достигнутом прогрессе и о возникающих проблемах. Обратная связь повышает мотивацию работников к улучшениям в работе.

Нужно поощрять сотрудничество и групповую работу. В организациях, где поощряются дружеские отношения, работники с большей готовностью сотрудничают друг с другом. Это позволяет создать и укрепить командный дух и повысить эффективность работы подразделения и организации в целом. Сплоченная команда также способствует удовлетворению потребности в безопасности, оценке и самоуважении.

Руководству организации необходимо проанализировать соотношение наказаний и поощрений сотрудников организации. Излишне частое привлечение персонала к административной ответственности и взысканиям является весьма сильным демотивирующим фактором. Руководитель АО «Х5 Синергия» четко осознает, что беседа руководителя с подчиненным – наиболее простой и весьма универсальный инструмент управления персоналом, служащий для создания климата делового сотрудничества, доверия и уважения. Искусство общения, знание психологических особенностей и применение психологических методов крайне необходимы специалистам, работа которых предполагает постоянные контакты типа

"человек-человек". Директору организации необходимо научиться создавать при дисциплинарных беседах положительный эмоциональный фон, что позволит провести неприятную часть разговора конструктивно, вызовет понимание со стороны сотрудника и будет являться мощным рычагом достижения поставленных целей в случаях, когда нужно подчинить коллектив и направить его на решение конкретных задач управления.

Так же нужно быть искренним, хваля подчиненных. Неискренняя похвала сразу распознается и будет бесполезной, а искренняя – может стать мощным средством повышения уровня мотивации подчиненного. Все люди ценят похвалу и признание за хорошо выполненную работу. Если хвалить подчиненных за посредственную или плохую работу, то слова останутся пустым звуком. Правило таково: быть справедливым и искренним в похвале и признании своих подчиненных.

Необходимо давать работникам возможность роста. Руководству нужно активно искать возможности для развития своих подчиненных. В компании АО «Х5 Синергия» весьма сложная ситуация с продвижением сотрудников по карьерной лестнице. В сложившейся ситуации можно предложить такие методы совершенствования кадрового потенциала, как обучение, оценка и аттестация, ротация.

В настоящее время обучение персонала приобретает все большее значение и становится неотъемлемым условием успешного функционирования любой организации. Влияние профессионального обучения рабочих на экономический рост состоит в том, что рабочие, обладающие необходимым объемом знаний, умений и навыков, обеспечивают более высокую производительность и качество труда при рациональном использовании материальных ресурсов. Еще одним важным моментом является ускоренное развитие научно-технического прогресса и быстрое устаревание профессиональных знаний и навыков, а так же характерная особенность современного производства - использование высокотехнологичной компьютерной техники, автоматизация

технологических процессов, что требует дальнейшего совершенствования подготовки кадров к овладению этим оборудованием. Причем важной проблемой является необходимость изыскания и использования новых форм и методов подготовки кадров для работы с новейшей техникой, освоение которой имеет существенное значение для повышения эффективности производства

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в заключении выпускной квалификационной работы можно сделать ряд выводов.

Актуальность темы исследования определена тем, что эффективная система мотивация персонала приводит к более качественной его работе, что, в свою очередь способствует повышению результативной работы предприятия, и как следствие, является значимым фактором конкурентоспособности современных организаций.

Исследование понятия мотивации труда персонала выявило, что мотивация – это важный фактор деятельности организации, позволяющий оказывать существенное воздействие на персонал с целью получения необходимого и планируемого результата. Мотивация связана с процессом стимулирования, которое можно рассматривать как действенное воздействие на персонал. Мотив – это причина начала действий человека, что является психологическим фактором, но данный фактор должен обеспечиваться ответом со стороны организации.

В современном менеджменте понятия «мотивация» и «стимулирование» часто рассматривают как синонимы. Однако это не является верным. Стимулирование – это процесс воздействия на человека посредством потребностно-значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации и т. п.), побуждающий человека к определенным действиям (пребывание в комфортных условиях и т. п.). Мотивация (как процесс) – есть процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности). Это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета, соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета.

В АО «Х5 Синергия» принята двухуровневая система корпоративного управления, включающая в себя Наблюдательный совет и Менеджмент.

Корпоративный центр АО «Х5 Синергия» отвечает за управление такими элементами единой инфраструктуры бизнеса, как «Х5 Поддержка бизнеса», «Х5 Технологии» и «Безопасность».

Дирекции, входящие в блок поддержки бизнеса, отвечают за развитие и поддержку групп определенных сервисов. Подобный подход позволяет сделать более прозрачными отношения бизнес-дирекции и сервисных дирекций. Если раньше за ИТ-поддержку бизнес-сервисов отвечал директор по ИТ, то теперь есть дирекции, отвечающие за поддержку и развитие всех инфраструктурных сервисов, и есть дирекция, отвечающая за поддержку «прочих» корпоративных сервисов, не связанных напрямую с основными бизнес-процессами компании.

Управление компанией осуществляется на основе централизованного руководства, объединяющего всех работников. Непосредственное управление компанией осуществляет генеральный директор Шехтерман Игорь Владимирович.

Важнейшую роль в системе управления персоналом играют мотивация и стимулирование работника. Обеспечение соответствующего уровня мотивации позволяет решать задачи повышения результативности труда каждого сотрудника и эффективности его работы.

Выбор сведения о действительных мотивах, побуждающих конкретного человека к труду с тем или иным уровнем производительности.

Недостатки системы мотивации персонала АО «Х5 Синергия»:

- проводимая мотивационная работа с сотрудниками не носит системного характера и является формальной;
- трудности в общении между работниками коллектива.

Для устранения этих недостатков в АО «Х5 Синергия» было разработано «Положение мотивации персонала АО «Х5 Синергия».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОНИКОВ

1. Абрютина, М. С. Анализ финансово–экономической деятельности предприятия: учебник / М. С. Абрютина. – Москва: Дело и сервис, 2021. – 265 с.
2. Агарков, А. П. Экономика и управление на предприятии: учебник / А. П. Агарков, Р. С. Голов, В. Ю. Теплышев. – 3-е изд. – Электрон. дан. – Москва: Дашков и К, 2020. – 400 с.
3. Алиев, И. М. Экономика труда в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 228 с.
4. Альберт, М. Основы менеджмента / М. Альберт, Ф. Хедоури / Пер. с английского. – Москва, Дело, 2021. – 311 с.
5. Анисимов, В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации: учебник / В. М. Анисимов. – Москва: 2019. – 425 с
6. Барановская, Н. И. Повышение конкурентоспособности организации на основе развития ее кадрового потенциала: понятие конкуренции и конкурентоспособности строительной организации, кадровый потенциал: понятие, показатели оценки, направления развития, методика планирования: учебник / Н. И. Барановская. – Кызыл: ТувГУ, 2021. – 334 с.
7. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 141 с.
8. Бирюков, В. А., Шаронин П. Н. Теория экономического анализа: учебник / В. А. Бирюков, П.Н. Шаронин – Москва: ООО «Научно- издательский центр ИНФРА- М», 2020. – 342 с.
9. Блэйк, Р. Р. Научные методы управления / Р. Р., Блэйк, Д. С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2021. – 274 с.
10. Борисов, И. А. Система стимулирования труда как фактор повышения конкурентоспособности / И. А. Борисов, В. М. Шарапова, Н. В. Шарапова //

Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2021. – № 7-3(54). – С. 20-24.

11. Булат, Р. Е. Правовые нормы и психологическое сопровождение управления персоналом в строительстве: учебник / Р. Е. Булат – Санкт-Петербург: Бизнес-пресса, 2021. – 197 с.

12. Булат, Р. Е. Теория и практика формирования готовности работников организаций к профессиональной деятельности: поиск, привлечение, оценка, подбор, наем, адаптация, обучение, аттестация, увольнение персонала, документирование кадровой работы / Булат Р. Е., Мосин М. А. – Санкт-Петербург: Стройиздат, 2020. – 212 с.

13. Бурина, Н. Р. Мотивация персонала в аспекте организационной культуры / А. М. Бурина, Н. Д. Бурина // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – Серия: Экономика и финансы. – 2020. – № 1. – С. 465-467.

14. Бухалков, М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебник / М. И. Бухалков. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, Управление персоналом: развитие трудового потенциала 2020. – 192 с.

15. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / Б. М. Генкин. – Москва: Норма, 2019. – 448 с.

16. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учеб. Пособие / В. И. Герчиков. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 282 с.

17. Долженко, Р. А. Формирование системы трудовой мотивации персонала коммерческого банка: дис. ... канд. экон. Наук / Р. А. Долженко – Барнаул, 2020. – 200 с.

18. Долженко, Р. А. Организационная культура как основа формирования эффективной системы трудовой мотивации персонала / Р. А. Долженко // Социально-экономические проблемы формирования трудовых отношений: материалы международной научно-практической конференции. – Омск: Издательство ОмГТУ, 2019. – С. 181-185.

19. Дряхлов, Н. Р. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Р. Дряхлов, Е. П. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. – 2021. – № 2. – С. 82 - 88.
20. Дятлов, В. А. Экономика труда / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов. – Москва: Приор, 2020. – 199 с.
21. Заярная, И. А. Мотивация персонала как необходимый фактор формирования конкурентоспособности вуза: на материалах вузов Приморского края: дис. ... канд. экон. Наук / И. А. Заярная. – Хабаровск, 2020. – 175 с.
22. Звездилин, А. Ю. Мотивация персонала компании в условиях инновационного развития бизнеса: дис. ... канд. экон. Наук / А. Ю. Звездилин. Москва, 2021. – 261 с.
23. Звездилин, А. Ю. Мотивация персонала как функция управления инновационно-ориентированной организацией / А. Ю. Звездилин, О. Б. Тихонова // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2021. – Т. 5. – № 1-2. – С. 105-108.
24. Ивашко, О. Е. Мотивация персонала государственных учреждений и частных фирм: дис. ... канд. психол. Наук / О. Е. Ивашко. – Санкт-Петербург, 2020. – 199 с.
25. Ивашко, О. Е. Оплата труда как фактор мотивации персонала / О.Е. Ивашко // Психология XXI века: материалы Международной научнопрактической конференции студентов и аспирантов «Психология XXI века» / под ред. Б. Чеснокова. – Санкт-Петербург: Изд-во С.-Петербургского университета, 2019. – С. 221-223.
26. Ильина, Л. В. Современное состояние практики трудовой мотивации персонала на промышленных предприятиях Российской Федерации / Л. В. Ильина // Современные наукоемкие технологии. – 2019. – № 5. – С. 31-32.
27. Кибанов, А. Я. Экономика и социология труда: учебник / А. Я. Кибанов. – Москва: Инфра-М, 2022. – 582 с.

28. Ковряков, Д. В. Управление системой мотивации персонала: на примере российского металлургического производства: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Д. В. Ковряков. – Санкт-Петербург, 2019. – 31 с.
29. Ковтун, С. Н. Механизм мотивации персонала как фактор конкурентоспособности предприятий / С. Н. Ковтун // Социальные аспекты конкурентоспособности человека, общества, государства: коллективная монография / под общей ред. Н. А. Волгина. – М.: Изд-во «Проспект», 2021. – 251 с.
30. Ковтун, С. Н. Мотивация персонала как функция управления современной организацией: дис. ... канд. экон. наук / С. Н. Ковтун. – Москва, 2021. – 173 с.
31. Колпастикова, Г. В. Развитие методов мотивации труда в системе управления персоналом негосударственного вуза: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Г. В. Колпастикова. – Москва, 2019. – 28 с.
32. Коновалова, С. Н. Мотивационные модели в сельскохозяйственном производстве / С. Н. Коновалова, Т. В. Сабетова // ФЭС: Финансы. Экономика. – 2020. – № 4. – С. 29-34.
33. Конюхова, М. А. Нематериальные методы мотивации персонала на предприятии / М. А. Конюхова // Научный альманах. – 2021. – № 12-1(38). – С. 78-81.
34. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: КНОРУС, 2020. – 240 с.
35. Мелихова, И. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / И. А. Мелихова // Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России»: материалы XI Международной научнопрактической конференции, посвященной 110-летию экономического образования в Томском политехническом университете. – Томск: Национальный исследовательский Томский политехнический университет, 2021. – С. 234-238.

36. Митрофанова, Е. А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: автореф. дис. ... докт. экон. наук / Е. А. Митрофанова. – Москва, 2020. – 40 с.
37. Нарожная, Д. А. Деструктивная мотивация персонала: причины и пути ограничения: автореф. дис. ... канд. социол. Наук / Д. А. Нарожная. – Москва, 2021. – 25 с.
38. Одинцова, С. В. Сущность и содержание понятия «мотивация персонала» / С. В. Одинцова, В. И. Шарин // Достойный труд – основа стабильного общества: материалы IX Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 1-4 ноября 2021 г.) / отв. за выпуск А. Ю. Коковихин, Н. В. Шарапова. – Екатеринбург, 2021. – С. 86-89.
39. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Г. В. Савицкая. – 7-е изд., испр. – Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА- М», 2020. – 178 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анализ расходования средств фонда оплаты труда и выплат социального характера АО «Х5 Синергия» за 2020-2021 гг., млн. руб.

Показатели	2020г.	2021г.	в % к 2020г.
Оплата за отработанное время	62117,0	65870,6	106,0
В том числе:			
- оплата по тарифным ставкам	25168,4	27619,5	109,7
- регулярные выплаты стимулирующего характера	17145,0	19209,0	112,0
в том числе:			
- премии за основные результаты деятельности	7738,9	8588,7	111,0
- доплаты и надбавки	9406,1	10620,3	112,9
Компенсационные выплаты:	8628,9	10542,8	122,2
- связанные с различными условиями труда	2391,1	2681,2	112,1
- обусловленные территориальным регулированием заработной платы	5956,4	6584,7	110,5
Прочие выплаты за отработанное время	281,4	1276,9	453,8
Оплата за неотработанное время	7970,4	7462,8	93,6
В том числе:			
- очередных отпусков	7143,8	6859,2	96,0
- отпусков по учебе	826,6	603,6	73,0
Единовременные поощрительные выплаты	3167,1	961,3	30,4
В том числе:			
- единовременные премии за выполнение особо важных заданий	1961,0	661,3	33,7
- материальная помощь, предоставляемая всем или большинству работников	1206,1	300,7	24,9
Выплаты на питание, жилье, топливо	37,2	75,2	202,1
Выплаты социального характера млн. руб..	6031,0	8274,0	137,2
В том числе:			
- взносы в негосударственные страховые фонды	2802,0	5848,0	208,7
- материальная помощь, вызванная непредвиденными обстоятельствами	57,0	7,0	12,3
- расходы на профессиональную подготовку	190,0	223,0	117,4
- прочие расходы социального характера	2982,0	2196,0	73,6

ПОЛОЖЕНИЕ О ПРЕМИРОВАНИИ СОТРУДНИКОВ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение регламентирует состав и порядок оплаты труда работников АО «Х5 Синергия» (далее именуется – работники).

1.2. Положение направлено на повышение эффективности системы оплаты труда работников АО «Х5 Синергия» (далее именуется – Общество), укрепления трудовой и исполнительской дисциплины, материального стимулирования инициативы и творческой активности работников, обеспечения прозрачности системы оплаты труда.

1.3. Действие Положения распространяется на работников, заключивших с Обществом трудовые договоры.

2. СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ

2.1. Оплата труда включает:

– заработную плату, являющуюся вознаграждением за труд в зависимости от квалификации и результативности работника, условий выполняемой работы;

– выплаты социального характера, являющиеся формой предоставления работнику социальных льгот, которые непосредственно не связаны с количеством и качеством его труда.

2.2. Заработанная плата работника включает:

– должностной оклад;

– надбавку к должностному окладу;

– компенсационные выплаты за работу в условиях, отличающихся от нормальных;

- премии;
- премия по результатам достижения ключевых показателей эффективности (КПЭ) за год.

2.3. Работникам в установленном в Обществе порядке в рамках выплат социального характера могут предоставляться материальная помощь и другие социальные льготы и выплаты.

3. ПОРЯДОК ИСЧИСЛЕНИЯ ДОЛЖНОСТНОГО ОКЛАДА РАБОТНИКОВ

3.1. Должностной оклад – фиксированная часть заработной платы за работу в соответствующей должности в расчете за один месяц.

3.2. Размер должностного оклада:

- устанавливается в соответствии с уровнем должности внутри Общества, утвержденным приказом Генерального директора;
- фиксируется в Соглашении об оплате труда, заключаемом между работником и Обществом (далее именуется – Соглашение об оплате труда), которое является приложением и неотъемлемой частью трудового договора между ними;
- утверждается решением генерального директора Общества или лица, им уполномоченного.

3.3. Изменение должностного оклада работника может быть произведено при изменении должности работника.

3.4. При планируемом изменении должностного оклада работника:

- он должен быть уведомлен об этом не менее чем за два месяца;
- в случае согласия работника на указанное изменение с ним должно быть подписано новое Соглашение об оплате труда, в соответствии с которым новый должностной оклад может быть установлен ранее окончания двухмесячного периода.

4. МАТЕРИАЛЬНОЕ ПОощРЕНИЕ РАБОТНИКОВ.

4.1. Положением о премировании сотрудников АО «Х5 Синергия» предусматривается возможность начислений стимулирующего характера – премий (бонусов) за производственные результаты, профессиональное мастерство, высокие достижения в труде и иные подобные показатели.

4.2. Премии (бонусы) выплачиваются на основании приказа генерального директора Общества.

4.3. В случае неудовлетворительной работы отдельных работников, невыполнения ими должностных обязанностей, совершения нарушений трудовой дисциплины, перечисленных в настоящем Положении, трудовом договоре, иных локальных нормативных актах или законодательстве РФ, на основании служебной записки руководителя структурного подразделения о допущенном нарушении такие работники могут быть частично или полностью лишены премии (бонуса).

4.4. Случаи, в которых сотрудники лишаются премии полностью или частично, регламентируются Положением о премировании.

4.5. Лишение премии (бонуса) полностью или частично производится за расчетный период, в котором имело место нарушение.

5. ДОПЛАТЫ

5.1. В Обществе устанавливаются следующие виды доплат, предусмотренные законодательством Российской Федерации:

- при совмещении профессий (должностей) или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника;
- за сверхурочную работу, за работу в выходные дни.

5.2. Работнику, выполняющему наряду со своей основной работой по трудовому договору дополнительную работу по другой профессии (должности) или исполняющему обязанности временно отсутствующего

работника без освобождения от своей основной работы, производится доплата за совмещение профессий (должностей) или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника в размере 30% от тарифной ставки (оклада) такого работника. Указанная доплата выплачивается в течение всего периода совмещения профессий и исполнения обязанностей временно отсутствующего работника.

5.3. Сверхурочная работа оплачивается в Обществе за первые два часа работы в полуторном размере, за последующие часы - в двойном размере. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно (ст. 152 ТК РФ).

5.4. Работа в выходной и нерабочий праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере. По желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха. В этом случае работа в нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит (ст. 153 ТК РФ).

5.5. Если сотрудник имеет право на доплаты по всем основаниям, то размер вознаграждения суммируется, но не может превышать 50% месячного должностного оклада.

6 ИНЫЕ СЛУЧАИ ВЫПЛАТЫ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ РАБОТНИКАМ

6.1. В случае возникновения чрезвычайных обстоятельств работникам может быть выплачена материальная помощь.

6.1.1. Материальная помощь выплачивается из собственных средств работодателя на основании приказа (распоряжения) руководства работодателя по личному заявлению работников.

6.1.2. Материальная помощь может выплачиваться один раз в год в случае смерти близкого родственника: мужа, жены, сына, дочери, отца, матери, брата, сестры.

6.1.3. Предоставление материальной помощи производится при представлении работниками документов, подтверждающих наступление чрезвычайных обстоятельств.

7 ВЫПЛАТА ДОЛЖНОСТНОГО ОКЛАДА, ПРЕМИЙ И ИНЫХ ПЛАТЕЖЕЙ

7.1. Оклад начисляется работникам в размере и порядке, предусмотренных настоящим Положением.

7.2. Оклад, а также премии и иные платежи выплачиваются работникам путем перечисления денежных средств на банковский счет (пластиковую карту).

7.3. Оклад выплачивается не реже чем через каждые полмесяца, а именно 5 числа и 20 числа каждого месяца.

7.4. При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.

7.5. При прекращении действия трудового договора работника окончательный расчет по причитающейся ему заработной плате производится в последний день работы, оговоренный в приказе об увольнении работника.

7.6. Оплата отпуска работникам производится не позднее чем за три дня до его начала, если работники своевременно подали заявление об отпуске.

7.7. Выплата пособия по временной нетрудоспособности производится в ближайший день выдачи заработной платы, следующий за датой

представления надлежаще оформленного листка временной нетрудоспособности в бухгалтерию работодателя.

7.8. Выплата премий (бонусов) осуществляется в дни выплаты оклада.

8 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РАБОТОДАТЕЛЯ

За задержку выплаты заработной платы и другие нарушения оплаты труда работодатель несет ответственность в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

9 ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

9.1. Денежные выплаты, предусмотренные в рамках материального стимулирования сотрудников, учитываются в составе средней заработной платы для исчисления пенсий, отпусков, пособий по временной нетрудоспособности и т.д.

9.2. Для оплаты работы в ночное время, в выходные и нерабочие праздничные дни, сверхурочных работ, при выполнении работ различной квалификации, при совмещении профессий и выполнении обязанностей временно отсутствующего работника применяются соответствующие нормы трудового законодательства РФ.

9.3. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения и действует бессрочно.

9.4. Настоящее Положение применяется к трудовым отношениям, возникшим до вступления его в действие, в части улучшения положения работников.

9.5. Любые изменения вносятся в настоящее Положение на основании приказа генерального директора Общества и должны быть доведены до сведения всех работников Общества.

1. Какова мотивация работников в данной организации?
 - высокая;
 - скорее высокая;
 - скорее низкая;
 - низкая.
2. Удовлетворены ли Вы уровнем мотивации в организации?
 - полностью удовлетворен;
 - более удовлетворен, чем не удовлетворен;
 - более не удовлетворен, чем удовлетворен (причина – условия труда);
 - полностью не удовлетворен.
3. Как именно повышается мотивация в организации?
 - повышение оплаты труда;
 - привязка зарплаты к результатам работы;
 - мероприятия по сплочению коллектива;
 - свобода действий;
 - возможность карьерного роста.
4. Имеете ли Вы чувство принадлежности к организации?
 - да;
 - нет;
 - сложно сказать.
5. Почему Вы считаете перечисленные методы мотивирования действенными: _____
6. Нужно ли совершенствовать систему мотивации в данной организации?
 - да;
 - нет;
 - затрудняюсь ответить.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 39 наименований.

Рисунков 12, таблиц 5 штук.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«17» января 2024 г.



Дегтярева Р.В.