

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента в образовании

**Совершенствование мотивации персонала организации на примере ПАО
«МАГНИТ»**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса, 421 группы

направления 38.03.02 «Менеджмент»

Института дополнительного профессионального образования

Шаровой Илоны

Научный руководитель

профессор кафедры менеджмента

в образовании,

д.э.н., профессор _____ «__»_____ 2023г. / Н.В. Манохина/

Зав.кафедрой

д. эк.н., профессор _____ «__»_____ 2023г. / Н.В. Митяева/

Саратов 2023 год

Введение. Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что мотивация занимает одно из центральных мест в системе управления в каждой организации, так как мотивация выступает главной движущей силой функционирования персонала, который, в свою очередь, является важнейшим фактором развития любой организации. Как правило, целесообразность изучения и применение различных механизмов мотивации персонала в управлении современной организации имеет возрастающие тенденции: и зарубежные, и российские организации и компании уделяют все большее внимание вопросу мотивации персонала, стимулированию его как экономическими, так и моральными методами в силу возросшей роли персонала в развитии каждой организации.

Цель данной работы – определить особенности политики мотивации персонала корпораций на примере ПАО «МАГНИТ».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- раскрыть основные теоретические аспекты политики мотивации персонала корпорации;
- проанализировать политику мотивации ПАО «МАГНИТ»;
- предложить рекомендации по совершенствованию применяемой политики мотивации ПАО «МАГНИТ».

Объект исследования является ПАО «МАГНИТ» расположенный по адресу: Саратовская область, г. Вольск, ул. Коммунистическая 16 а.

Предметом исследования является политика мотивации персонала ПАО «МАГНИТ».

Информационной и правовой базой исследования являются законодательные и нормативные акты, регламентирующие учет расчетов по оплате труда, официальные статистические данные, методические материалы, данные сети Интернет, а также статьи отечественных и зарубежных ученых по проблемам бухгалтерского учета расчетов по оплате труда, материалы исследуемого предприятия.

В выпускной квалификационной работе использованы следующие методы исследования: наблюдение, анализ, метод классификации, обобщение информации по проблеме морального стимулирования, а также методы измерения, статистики и математики.

Основное содержание работы. Единое четкое и общепринятое определение понятия «мотивации» отсутствует. Слово «мотив» имеет латинские корни от лат. *moveo* — «двигаю». В широком смысле, мотив — это все, что вызывает активность человека: его потребности, инстинкты, влечения, эмоции, установки, эталоны и пр. Под мотивацией в организационном контексте подразумевают процесс, посредством которого руководитель побуждает людей работать для достижения корпоративных целей и задач, одновременно удовлетворяя их личные желания и потребности.

Мотивация деятельности человека является сложным процессом: начиная с потребности человека через её «опредмечивание» и заканчивая действиями к достижению цели, удовлетворению возникших потребностей. Мотивация, как сложный процесс составляют: потребности, стимулы, мотивы, вознаграждение [19, с. 461-464].

Виды мотивации сотрудников делятся на две большие группы — материальные и нематериальные. Материальные методы способствуют нормальному обеспечению жизнедеятельности к формам материального стимулирования относится любое проявление финансового поощрения сотрудника, в том числе и штрафы за невыполнение поставленных задач. Например, менеджер по продажам может получить не только премию за выполнение плана по продажам, но и получить штраф за его невыполнение в полном объеме [14, с. 524]. Группа материальных методов мотивации сотрудников состоит из: денежного вознаграждения, неденежного вознаграждения, системы штрафов.

Вторая группа методов мотивации — нематериальные методы мотивации сотрудников.

Ни один из рассмотренных выше методов мотивации и стимулирования персонала не является уникальным и наиболее эффективным. Как правило, наибольший эффект можно получить от совместного использования различных методов мотивации и стимулирования[15, с. 406].

Далее исследуем систему мотивации ПАО «МАГНИТ» и рассмотрим организационно-экономическую характеристику организации. Основной целью деятельности Публичного акционерного общества «Магнит» (ПАО «МАГНИТ») является извлечение прибыли. Юридический адрес ПАО «МАГНИТ»: 350072, Россия, Краснодарский край, город Краснодар, Солнечная улица, 15-5.

ПАО «Магнит» зарегистрирована 12 ноября 2003 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 16 по Краснодарскому краю. Руководитель организации: генеральный директор Наумова Ольга Валерьевна.

Уставный капитал ПАО «МАГНИТ» составляет 1 019 113,55 рублей.

ПАО «МАГНИТ» является торговой организацией и осуществляет различные виды деятельности, включающие торговлю различной продукцией и аренду и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом.

Органами управления ПАО «МАГНИТ» являются Общее собрание акционеров и единоличный исполнительный орган (Генеральный директор).

Следует отметить, что органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «МАГНИТ» является Ревизионная комиссия. Единоличный исполнительный орган и Ревизионная комиссия избираются Общим собранием акционеров. По решению Общего собрания акционеров полномочия единоличного исполнительного органа ПАО «МАГНИТ» могут быть переданы по договору управляющей организации или управляющему[30].

На рисунке 6 представлена структура основных показателей имущественного положения ПАО «МАГНИТ» за 2019-2022 гг., определенная на основе бухгалтерской (финансовой) отчетности [5].

По рисунку 6 видно, что доля оборотных активов растет и занимает большую часть в составе активов, что связано в первую очередь с особенностями предприятия и свидетельствует об увеличении производства.

Доля собственных средств составляет более 80%, что свидетельствует об устойчивом финансовом положении ПАО «МАГНИТ» за 2021-2022 гг. Доля собственного капитала возросла в 2022 году по сравнению с предыдущим за счет прироста уставного капитала.

Краткосрочные обязательства в 2022 году уменьшились и составляют меньше 15%, что в очередной раз свидетельствует о том, что ПАО «МАГНИТ» имеет достаточно собственных средств для реализации своей деятельности и сокращает величину заемного капитала.

На рисунке 7 представлена динамика основных показателей бухгалтерского баланса ПАО «МАГНИТ» за 2019-2022 гг. рассчитанных на основе бухгалтерской (финансовой) отчетности [5].

По рисунку 7 видно, что у предприятия существует положительная тенденция роста за последние четыре года величины оборотных активов и собственного капитала, что может свидетельствовать об увеличении производственных мощностей и расширении деятельности ПАО «МАГНИТ».

Видно, что уменьшился размер активов и пассивов ПАО «МАГНИТ» в 2022 году по сравнению с 2021 годом на 2,6%, что обусловлено снижением в первую очередь краткосрочных обязательств и внеоборотных активов. Значительно увеличился размер собственного капитала ПАО «МАГНИТ» на 4,6% преимущественно за счет роста нераспределенной прибыли. Следует отметить, что увеличился и размер оборотных активов на 1,3% за счет прироста величины запасов.

В таблице 1 представлены основные показатели деятельности ПАО «МАГНИТ» за 2020-2022 гг., рассчитанные на основе бухгалтерской (финансовой) отчетности [5]. Как видно по данным таблицы 1, выручка от продаж ПАО «МАГНИТ» увеличилась на 1% в 2021 году по сравнению с 2020 годом и на 4% в 2022 году по сравнению с 2021 годом. Такое увеличение вызвано, в первую очередь, ростом объема продаж в натуральном выражении, а так же ростом цен на выпускаемую продукцию [5].

Полная себестоимость продукции в 2021 году значительно уменьшилась (на 10%) по сравнению с 2019 годов преимущественно за счет внедрения ресурсосберегающих технологий. Однако в 2022 году по сравнению с 2021 годом полная себестоимость увеличилась на 11%, что связано с повышением цен на сырье, материалы, энергоресурсы, коммунальные платежи и прочее. Что значительно повлияло на себестоимость каждой единицы выпускаемой продукции.

Предприятие является рентабельным и имеет положительную динамику показателей рентабельности. Так, рентабельность продаж увеличилась на 10% в 2021 году по сравнению с 2020 годом. В 2022 году по сравнению с 2021 годом увеличилась на 22%.

Коэффициента оборачиваемости оборотных активов за последние три года незначительно изменился, однако в 2022 году по сравнению с 2021 годом период оборота увеличился, что является негативной тенденцией. Снижение показателя оборачиваемости указывает на неэффективное управление оборотными активами предприятия, поскольку предприятие может ускорить оборачиваемость активов.

Темпы роста прочих расходов превышают темпы роста прочих доходов, что является нежелательным явлением и указывает на рост незапланированных расходов ПАО «МАГНИТ».

Важным индикатором является и среднесписочная численность персонала, которая имеет положительную тенденцию роста. За три года численность персонала увеличилась 11%. Среднемесячная заработная плата в

ПАО «МАГНИТ» так же с каждым годом повышается, что может свидетельствовать о стабильности предприятия. В 2022 году среднемесячная заработная плата составила 26 тыс.руб.

Размер чистой прибыли увеличился в 2019-2022 гг. за счет снижения себестоимости реализованной продукции, что могло свидетельствовать об эффективном управлении предприятия.

С каждым годом растет величина выручки и чистая прибыль. Себестоимость продаж резко уменьшилась в 2022 году, это вызвано в первую очередь внедрением новых ресурсосберегающих технологий, а так же экономией на масштабах деятельности.

Следует отметить, что производительность труда в 2021 году по сравнению с 2020 годом уменьшилась на 93% , а в 2022 году по сравнению с 2021 годом уменьшилась на 88%. Это вызвано прежде всего превышением темпом роста выручки от продаж темпа роста численности персонала. Снижение производительности труда является отрицательным для предприятия явлением [5].

Рентабельность деятельности предприятия находится на уровне 4 %. Однако в 2021 году данный показатель повысился и составлял 5%.

Из всего вышесказанного следует, что деятельность ПАО «МАГНИТ» за 2020-2022 гг. является прибыльной. Несмотря на определенные сложности, предприятие является рентабельным и имеет достаточный размер производственных мощностей и источников собственных средств для осуществления финансово-хозяйственной деятельности. ПАО «МАГНИТ» с каждым годом расширяется и занимает устойчивое положение на рынке по различным сегментам.

Согласно подписанному и зарегистрированному коллективному договору на 2019–2023 гг. в ПАО «МАГНИТ» применяется целый комплекс различного рода способов и методов мотивации для сотрудников. В таблице 2 представлены основные направления и виды применяемых методов и способов мотивации сотрудников ПАО «МАГНИТ».

Таким образом, анализируя данные таблицы 2, видно, что в ПАО «МАГНИТ» выделяется ряд основных направлений, в которых применяются определенные гарантии. Следует отметить, что в ПАО «МАГНИТ» необходимо ввести ряд мероприятий в целях стабилизации трудовой деятельности сотрудников.

Основные составляющие социального пакета сотрудников ПАО «МАГНИТ» состоят из:

- добровольного медицинского страхования;
- отчислений в негосударственный пенсионный фонд АО НПФ «Сбербанк» в целях назначения корпоративной пенсии;
- материальной помощи при уходе сотрудников в ежегодный оплачиваемый отпуск;
- единовременного пособия одному из родителей при рождении ребенка сверх установленного законодательством в размере 2 МРОТ в России на каждого новорожденного ребенка;
- страхования детей сотрудников от несчастных случаев на время их пребывания в детских оздоровительных учреждениях;
- прочих льгот и гарантии, предусмотренных коллективным договором ПАО «МАГНИТ» [22].

Далее необходимо рассмотреть основные показатели системы мотивации персонала ПАО «МАГНИТ».

Так как ПАО «МАГНИТ» имеет определенные проблемы, на которые указывает снижение показателей экономической и финансовой деятельности, производительности труда и производственных показателей, рост текучести кадров и случаев хищений, ухудшение состояния дисциплины, необходимо проанализировать эффективность существующей технологии мотивации и стимулирования персонала ПАО «МАГНИТ».

В целях определения мотивации сотрудников, работающих в подразделениях ПАО «МАГНИТ», использовались два метода: наблюдение и тестирование сотрудников.

Необходимо провести анализ данных, которые выявлены в результате наблюдения. Следует начать с оценки мотивации персонала ПАО «МАГНИТ» через организацию работ.

Сотрудники ПАО «МАГНИТ» выдвигают следующие пожелания и предложения:

- повышения заработной платы;
- увеличения размера доплаты за расширение зоны обслуживания, исполнение обязанностей отсутствующего работника;
- оплата работы в выходные и праздничные дни (вместо предоставления отгулов);
- сбалансирование соотношений загруженности людей и их заработной платы (производить реальные доплаты за сверхурочную работу и исполнение обязанностей отсутствующего работника);
- улучшений условий труда (увеличение шумоизоляции, нормализация температурного режима, обновление мебели, замена душевых кабин, покупка обогревателей для определенных отделений);
- увеличение количества предоставления очередных отпусков в летнее время (за счет возможности делить очередной отпуск на части при составлении графика отпусков).

У сотрудников ПАО «МАГНИТ» должно быть ощущение прямой отдачи от улучшения своей работы, трудового вклада, инноваций, качества, предприимчивости. Дополнительно к материальному стимулированию необходимо разработать системы социальных выплат и льгот (например, оплата учебы детей, оплата проезда и пр.). Возможно их введение в порядке эксперимента по решению структурных подразделений ПАО «МАГНИТ», а затем и в полном масштабе.

Создавая дополнительные рычаги мотивационного характера на данном этапе, наиболее оправданным и эффективным выступает разработка

компенсационного социального пакета (КСП), который будет способствовать повышению заинтересованности сотрудников. Это, в свою очередь, может вызвать рост показателей рентабельности, рост эффективности работы, снижение текучести кадров, рост укомплектованности кадров основных профессий, улучшение трудовой, исполнительской дисциплины и в конечном итоге положительную динамику экономических и финансовых показателей производственной деятельности ПАО «МАГНИТ».

По результатам анализа мотивационной политики ПАО «МАГНИТ» определены основные элементы, на которые стоит обратить внимание при разработке методов для успешного мотивирования персонала ПАО «МАГНИТ», а также базовые условия для их совершенствования (рисунок 10). По результатам проведенного анализа данных технологии мотивации персонала ПАО «МАГНИТ» в целях ее совершенствования предлагается провести эксперимент по предоставлению компенсируемого социального пакета (КСП) работникам ПАО «МАГНИТ», основная цель которого заключается в обеспечении повышения эффективности и качества работы, роста производительности труда, снижения текучести кадров, достижения положительных финансово-экономических результатов производственной деятельности.

Посредством компенсируемого социального пакета предоставляется возможность восполнения персоналу в определенных установленных пределах своих расходов на услуги социального характера, которые входят в утвержденный список содержания определенных компонентов. В перечень этих элементов входят направления, представленные на рисунке 11.

В целях оперативной разработки деятельности, осуществление мероприятий по вводу пилотного проекта по снабжению КСП в ПАО «МАГНИТ» требуется внедрить этапы, представленные на рисунке 12. Под компенсируемым социальным пакетом понимается составляющее персонального социального пакета, который предоставляют в качестве роста привлекательности рабочих мест и мотивации персонала к трудовой

деятельности. КСП сотрудника устанавливают в денежном выражении и сопоставляют с установленным лимитом.

Как правило, в установленный лимит входит минимальная величина КСП, а также он является общим для всех структурных подразделений ПАО «МАГНИТ». Величина в расчете на одного сотрудника составляет 13800 рублей.

Изменять величину установленного лимита можно при необходимости постановлением руководителя ПАО «МАГНИТ», как правило, до установления бюджета на будущий год.

Как правило, КСП выделяется сотруднику при подаче его личного заявления. Право на получение пакета реализуется сотрудником в течение календарного года. Остаток денежных средств, оставленный сотрудником по КСП, на следующий год не переносится. Не имеют право на получение данного пакета сотрудники, которые относятся к одной из трех категорий представленных на рисунке 13.

В содержание КСП включены элементы, которые носят компенсационный характер [22].

В качестве основных критериев для выявления значимых категорий сотрудников для предоставления КСП можно назвать [12]:

- принятие участия сотрудников в установлении изменений в подразделении ПАО «МАГНИТ»;
- высокую квалификацию сотрудников, которые обеспечивают основную производственную деятельность для функционирования подразделения ПАО «МАГНИТ»;
- различные производственные показатели, эффективность трудовой деятельности ПАО «МАГНИТ»;
- прочие критерии, которые утверждены в локальных нормативных актах ПАО «МАГНИТ» в разделах кадровой и социальной политики.

В целях организации работ по представлению КСП в подразделениях формируются рабочие группы.

Координация работы по предоставлению КСП в подразделении ПАО «МАГНИТ» возложена на заместителя начальника подразделения, который курирует кадровые и социальные вопросы, назначает ответственных за ведение работы по КСП, осуществляющих функции, которые представлены на рисунке 14 [24].

В целях внедрения предлагаемого проекта следует рассмотреть и утвердить график организации работ по предоставлению КСП, который представлен в таблице 3.

Таким образом, внедрение КСП, учитывая график построения работ позволит в требуемые сроки достичь требуемого эффекта, который обеспечит рост мотивации сотрудников в ПАО «МАГНИТ».

В целях подтверждения возможности достижения требуемых результатов, в случае внедрения совершенствований в мотивационную систему, следует провести оценку эффективности данного предложения.

Одним из важных моментов при принятии решения о реализации данного проекта является расчет его социально-экономической эффективности.

Разработка и внедрение проектов по совершенствованию системы мотивации персонала требует определенных инвестиций, поэтому при расчете экономической эффективности данных проектов следует пользоваться методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов. Зачастую рассматривается три вида эффективности проектов [21]:

- коммерческую эффективность, которая определяет финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных соучастников;

- бюджетную эффективность, которая отражает финансовые итоги реализации проекта для федерального, регионального или местного бюджетов;
- народнохозяйственную экономическую эффективность, которая определяет издержки и итоги, относящиеся к реализации проекта, которые выходят за пределы прямых материальных интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

Размер экономического эффекта от применения усовершенствованной системы за планируемый период следует определить по формуле (1):

$$\text{Э} = \text{Доп. пр.} - \text{З}, \quad (1)$$

где Э – экономический эффект;

Доп. пр. – дополнительная прибыль (экономия);

З – затраты на внедрение и эксплуатацию.

Необходимо рассчитать дополнительную прибыль [3, с. 479-481]

Потребность в персонале, учитывая данные по укомплектованности кадрами основных профессий и анализа приёма и увольнения работников 2022 г., в ПАО «МАГНИТ» составляет в среднем 36 человек в месяц (при средней текучести персонала 13 % и среднесписочной численности 3060 человек).

В целом затраты на укомплектование штата основных профессий в среднем в месяц составляют 1279380 рублей, то есть в расчете на одного человека в среднем выходит 35538 руб.

При предоставлении КСП значимым категориям персонала, которые определены в соответствии с данными об укомплектованности кадров основных профессий, подразделения будут нести определенные затраты в месяц.

По предварительным подсчетам получается 169500 руб. в месяц, то есть в расчете на одного человека 1228 руб. в месяц.

Таким образом, размер дополнительной прибыли от внедрения проекта (предоставления КСП) составит:

$$\text{Доп. пр.} = (\text{Зподбор}) - (\text{Зсоц. пакет}) \quad (2)$$

Доп. пр. = 35538 – 1228 = 34310 руб. в месяц, из этого следует 411720 руб. в год. С учетом снижения среднегодового показателя текучести кадров с 13% до 4% (применительно к рассматриваемым категориям-получателям пакета) рассчитаем экономический эффект по формуле (1):

$$\text{Э} = 411720 - (5 \times 35538) = 234030 \text{ руб. (в год)}$$

Наряду с полученным экономическим эффектом очевидны и другие положительные последствия проектных предложений. Экономическую эффективность, прибыльность работы ПАО «МАГНИТ» можно назвать источником материального и социального благополучия сотрудников. Осознание этой зависимости должно способствовать заинтересованности работников в более эффективном труде. Равноценная база развития и повышения эффективности организации, кроме создания оптимальной системы управления и коммерческой деятельности, модернизации основных фондов выступает в виде комплексной системы мотивации персонала.

По результатам анализа укомплектованности кадрами основных профессий, анализа движения сотрудников в 2022 г., а также текучести кадров, для предоставления КСП были определены продавцы ПАО «МАГНИТ» и товароведы, 138 человек на общую сумму затрат 952200 рублей. Выбрана данная категория персонала в связи с высоким уровнем текучести, которая вызвана низким уровнем заработной платы, а также неуккомплектованностью (самые низкие показатели) кадрами данных профессий[21].

Таким образом, можно сделать следующие выводы о возможности и эффективности внедрения новых стимулов и совершенствования системы мотивации на предприятии ПАО «МАГНИТ».

Внедрить проект по мотивации сотрудников в современной организации ПАО «МАГНИТ» позволяет уверенность в положительной будущей перспективе. По результатам расчета эффективности внедрения предложенного мероприятия определено, что при вычислении показателей и анализе текучести кадров ввод КСП, несмотря на дополнительные затраты, позволяет окупиться предстоящим расходам. Начинаем внедрять КСП с коммерческого отдела (товароведы и продавцы). Применение КСП позволит удерживать сотрудников, однако принесет дополнительные затраты, как было отмечено ранее. Затраты по КСП будут меньше, чем затраты по подбору, обучению новых сотрудников на 234030 руб в год. Вклад в сотрудников, особенно квалифицированных кадров, которые являются ценным ресурсом для предприятия любого вида, несет свой экономический эффект в будущее развитие. Текучесть кадров уменьшает свои обороты, люди заинтересованы в более продуктивной деятельности.

Именно организованность в рассматриваемом вопросе имеет надежный характер и играет одну из ключевых ролей.

Как правило, и нематериальная сторона рассматриваемого вопроса занимает важную часть в технологии мотивации персонала. Учитывая результаты проведенного анализа технологии мотивации ПАО «МАГНИТ», можно выделить приоритетные направления его развития в области мотивации персонала»:

- необходимо внедрить систему оценки ценности рабочих мест и должностей;
- постоянно корректировать показатели премирования (ключевые показатели эффективности деятельности);
- совершенствовать процедуру оценки результатов труда по выделенным показателям эффективности деятельности;
- совершенствовать систему косвенного материального стимулирования;
- совершенствовать систему морального стимулирования.

Из всего вышесказанного следует, что применяемые виды и формы как материальной, так и нематериальной следует непрерывно развивать и совершенствовать, поскольку именно человеческие ресурсы являются главным фактором в развитии каждой организации. Как правило, грамотно разработанная политика мотивации делает сотрудников более уверенными в том, что они необходимы для своей организации, и будут старательно трудиться, создавая условия для достижения целей компании.

Заключение. Для достижения поставленной цели выпускной квалификационной работы были решены следующие задачи:

- раскрыты основные теоретические аспекты мотивации персонала корпорации;
- проанализирована мотивационная политика ПАО «МАГНИТ»;
- предложены рекомендации по совершенствованию мотивационной политики ПАО «МАГНИТ».

В соответствии с первой задачей определены понятие и сущность категории «мотивация персонала», а так же изучены основные методы мотивации и стимулирования труда персонала и их эффективность.

Определено, что под мотивацией в организационном контексте подразумевают процесс, посредством которого руководитель побуждает людей работать для достижения корпоративных целей и задач, одновременно удовлетворяя их личные желания и потребности. Как правило, для мотивации характерно оказание большого влияния на выполнение сотрудниками своих обязанностей. Следует не забывать, что непосредственно между мотивацией и конечным результатом труда отсутствует однозначная зависимость, поскольку на результаты труда оказывают влияние и другие немаловажные факторы (в качестве примеров можно назвать квалификацию и особенности сотрудника, понимание им выполняемых задач и даже удачливость).

В соответствии со второй задачей приведена организационно-экономическая характеристика ПАО «МАГНИТ», а так же проведен анализ технологий мотивации ПАО «МАГНИТ».

Определено, что деятельность ПАО «МАГНИТ» за 2020-2022 гг. является прибыльной. Несмотря на определенные сложности, предприятие является рентабельным и имеет достаточный размер производственных мощностей и источников собственных средств для осуществления финансово-хозяйственной деятельности.

Установлено, что система мотивации и стимулирования ПАО «МАГНИТ» является достаточно надежной, однако имеет ряд проблем. Одной из наиболее серьезных проблем в отношении поощрений является то, что денежная мотивация по своей природе не является насыщаемой, для человека характерно быстрое привыкание к более высокому уровню оплаты. Как правило, уровень оплаты, который вчера мотивировал человека на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет свою побудительную силу. Это, в свою очередь, указывает на необходимость применения не только денежного вознаграждения.

В соответствии с третьей задачей разработаны рекомендации по повышению эффективности мотивации персонала ПАО «МАГНИТ» и дана оценка эффективности предложенных рекомендаций.

Как правило, и нематериальная сторона рассматриваемого вопроса занимает важную часть в технологии мотивации персонала. Учитывая результаты проведенного анализа технологии мотивации ПАО «МАГНИТ», можно выделить приоритетные направления его развития в области мотивации персонала»:

- необходимо внедрить систему оценки ценности рабочих мест и должностей;
- постоянно корректировать показатели премирования (ключевые показатели эффективности деятельности);

- совершенствовать процедуру оценки результатов труда по выделенным показателям эффективности деятельности;
- совершенствовать систему косвенного материального стимулирования;
- совершенствовать систему морального стимулирования.