

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

В условиях развития современных экономических отношений эффективность управления в системе потребительской кооперации во многом зависит от состояния и результативности систем мотивации и стимулирования работников.

В статье раскрывается актуальность и практическая значимость совершенствования механизмов мотивации и стимулирования работников в организациях потребительской кооперации. Даны предложения по адаптации методов стимулирования, широко используемых в экономически развитых странах, к принципу корпоративной культуры потребительской кооперации Республики Беларусь.

In the context of the development of modern economic relations, the effectiveness of management in the consumer cooperation system largely depends on the state and performance of the current employee motivation and incentive systems.

The article reveals the relevance and practical significance of improving the mechanisms of employee motivation and incentive in consumer cooperation organizations. The article methodology presents a for adapting the methods of incentive, widely used in developed economically countries, to the principle of corporate culture of consumer cooperation in the Republic of Belarus.

*Ключевые слова:* мотивация; мотивация труда; стимулирование труда; система оплаты труда; трудовые ресурсы; персонал; производительность труд.

*Key words:* motivation; labor motivation; labor incentives; wage system; labor resources; personnel; labor productivity.

Разработка и формирование функциональной системы мотивации и стимулирования труда в организациях потребительской кооперации существенно понижает степень конфликтов в коллективе и по факту приводит к росту заинтересованности в труде, исполнительской дисциплине, в результате чего повышается производительность и качество труда.

В передовой практике наиболее успешных компаний различных стран мира развитие систем мотивации и стимулирования труда приводит к такому увеличению производительности труда, как и технологическое перевооружение. Ряд примеров свидетельствует, что высоких показателей производительности труда можно достичь не за счет передового оборудования и технологий, а за счет системы мотивации и стимулирования труда.

В современных экономических условиях залогом функционирования и конкурентоспособности кооперативной организации является грамотное управление персоналом, что неосуществимо без функциональной системы мотивации и стимулирования труда.

Система мотивации работников в организации – это совокупность мер, стимулирующих инициативу, проявляющих стремление и желание работать.

Для работников организаций потребительской кооперации, заработная плата которых существенно ниже межотраслевых, региональных и национальных значений по Республике Беларусь, необходимо рассмотреть механизм и систему стимулирования труда во взаимодействии. Проведенный опрос работников организаций потребительской кооперации показал, что их мотивация к трудовому процессу по сути одинакова, и почти при каждом ответе на первое место ставился «размер заработной платы». Это означает, что проблема материального стимулирования работников в белорусских кооперативных организациях стоит более остро.

Кроме того, результативность системы мотивации и стимулирования труда может быть, если она оказывает свое влияние на осуществление долгосрочных целей организации. Для проектирования результативной системы мотивации и стимулирования труда работников необходимо взять на вооружение подход, показанный на рисунке 1.



Рисунок 1 – Система мотивации и стимулирования труда, предлагаемая для организаций потребительской кооперации Республики Беларусь

Рисунок 1 показывает, что важно разработать долгосрочные цели, переходящие в стратегию, на основе оценки миссии организации и ее среды (внешней и внутренней), а затем выбрать методы для достижения этих целей. Только тогда могут быть определены цели системы мотивации и стимулирования труда.

В действительности в кооперативных организациях последние два предложенных блока на рисунке были в полном объеме пропущены. Поэтому можно увидеть, что вместо разработки целей мотивации и стимулирования труда, в том числе методов разработки, были предложены блоки вознаграждения, где применяются стандартные формы оплаты труда, которые используются в организациях потребительской кооперации на протяжении многих лет.

Определенно видно, что существует потребность в совершенствовании системы мотивации и стимулирования труда, которая будет нацелена на миссию организации, будет соответствовать ее долгосрочным целям и современным экономическим условиям. Благодаря исследованиям российских и западных авторов в этой области можно сформировать систему мотивации и стимулирования труда, которая будет соответствовать специфической черте потребительской кооперации Республики Беларусь.

Как видно из рисунка 2, систему мотивации работников организаций можно разделить на две составляющие части.

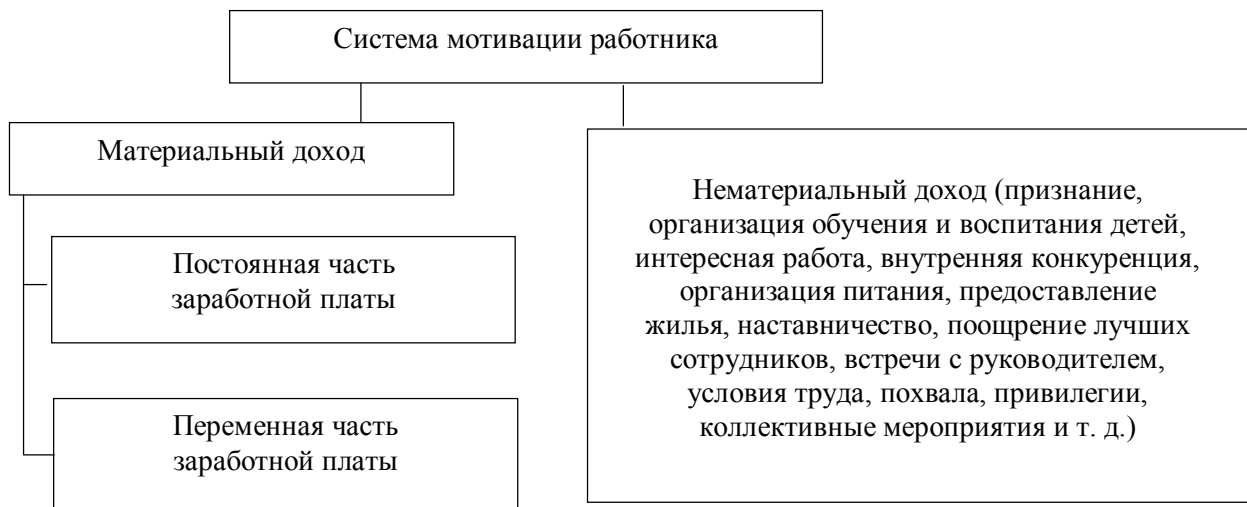


Рисунок 2 – Система мотивации работников организаций

Стоит отметить, что справедливый состав заработной платы, точнее ее структура, в значительной степени влияют на настрой, поведение и производительность труда работников, что, в свою очередь, приведет к увеличению финансовых показателей организации. А для этого необходимо выполнить следующие действия:

- провести совершенствование постоянной части заработной платы работников;
- провести совершенствование переменной части заработной платы работников;
- провести грамотное формирование компенсационных и стимулирующих выплат, льгот и т. д.

Для совершенствования постоянной части работникам лучше повышать заработную плату не за счет увеличения размера и доли переменной части заработной платы, а на основе увеличения тарифной ставки, увеличения ее доли в заработной плате. А также можно использовать «учет значимости должности и ее влияния на ее работу». В результате можно сформировать систему критериев и матрицу оценок, которые не только послужат основой для образования структуры заработной платы, но и покажут систему карьерного роста и кадрового резерва по всем должностям в организации.

В качестве метода улучшения переменной части заработной платы предлагается не только связать ее с конечными результатами работы, но и определить индивидуальный и коллективный вклад работника. А также за счет усиления стимулирующей роли механизма образования и распределения фондов заработной платы по подразделениям организаций.

Это может быть эффективным, когда труд характеризуется взаимозаменяемостью, коллективной ответственностью, достаточно свободным и гибким разделением труда. Стоит также пересмотреть программы премирования и, к примеру, разработать положение о конкурсе инновационных (рациональных) предложений и о конкурсе трудового соперничества среди структурных подразделений, а также создать фонд премирования за рациональные предложения и премирования по итогам трудового соперничества. И в конечном итоге пересмотреть положение о премировании и внести в него изменения.

Для совершенствования компенсационных выплат можно предложить формирование социального пакета для работников в соответствии с системой грейдов и за счет отчисления в бюджетный фонд организации 1% в месяц из заработной платы. Чем выше грейды по позиции к должности, тем шире перечень льгот. Это может дать возможность работникам сохранять желание к профессиональному росту, а следовательно, способствовать увеличению эффективности деятельности организации.

Перечислим иные формы нематериального стимулирования, которые можно реализовать в организациях потребительской кооперации:

- медицинское обслуживание;
- помощь в получении дополнительного образования;
- программы страхования работников;
- организация совместных корпоративных поездок;
- проведение физкультурно-оздоровительных мероприятий;
- проведение корпоративных мероприятий;
- программы предоставления материальной помощи;
- дополнительные льготы (оплата транспортных расходов, мобильной связи).

Стоит отметить, что организации потребительской кооперации имеют социальную направленность в своей деятельности, и центральным результатом труда работников является не только экономическая эффективность, но и социальная.

Поэтому руководству кооперативных организаций следует применять инновационные методы формирования нематериальной составляющей дохода работников, которые позволят им самореализоваться и саморазвиться.

Проанализировав все вышесказанное, стоит выделить основные критерии результативной системы мотивации и стимулирования труда в организациях потребительской кооперации Республики Беларусь (рисунок 3).

Предлагаемые направления совершенствования системы мотивации и стимулирования труда с использованием инновационных методов материального и нематериального стимулирования способствуют высокой производительности труда персонала и, как следствие, повышению эффективности функционирования организаций потребительской кооперации в условиях современной экономики.

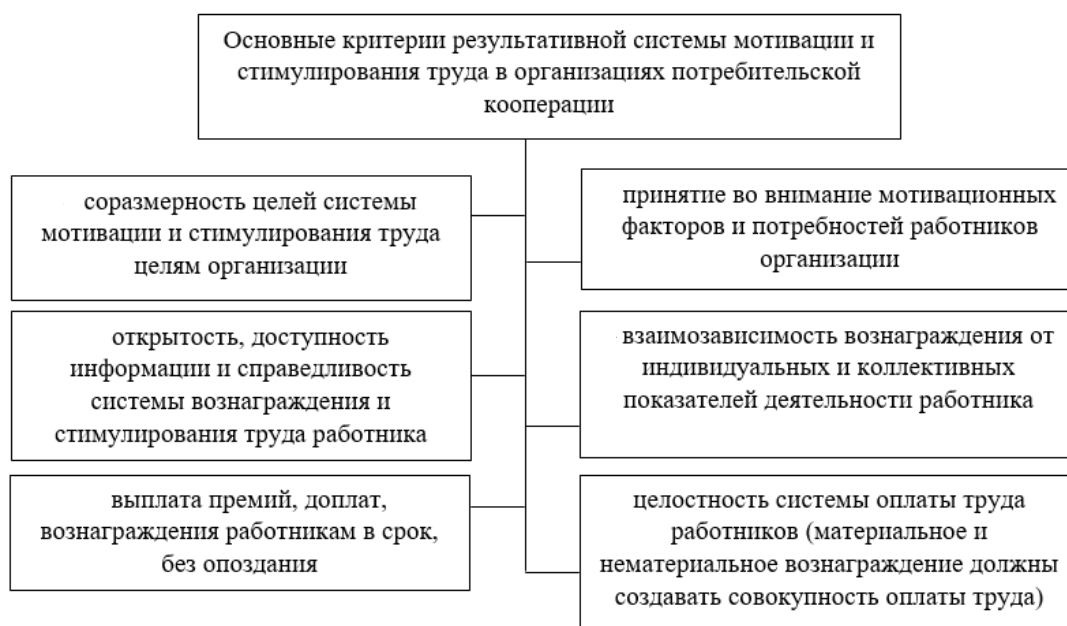


Рисунок 3 – Основные критерии результативной системы мотивации и стимулирования труда в организациях потребительской кооперации

В заключение можно отметить, что положительный результат деятельности и конкурентный потенциал организаций потребительской кооперации находятся в зависимости от интереса работников в результативной и прибыльной работе. Работники являются важнейшим активом организации. Для достижения этой цели необходимо обеспечить полную реализацию потенциала каждого работника на протяжении всей его трудовой жизни, создав условия, стимулирующие его к совершенствованию не только своей работы, но и личностного развития.

#### Список использованной литературы

1. Ильченко, С. В. Исследование опыта мотивации трудовой деятельности персонала / С. В. Ильченко // Бизнес и дизайн ревю. – 2021. – № 1 (21). – С. 4.