

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере ООО Магазин №41 «Овощи»)»

Студент

Е.В. Булала

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«\_\_»

20\_\_ г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: студент Булала Елена Владимировна  
Тема «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников на примере ООО Магазин №41 «Овощи»».

Научный руководитель: Т.В.Полякова

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Для решения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- 1) Изучить теоретические основы стимулирования труда на предприятии и его влияние на показатели эффективности производства.
- 2) Провести анализ эффективности управления персоналом в ООО Магазин №41 «Овощи».
- 3) Разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом в ООО Магазин №41 «Овощи».

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО Магазин №41 «Овощи».

Предмет выпускной квалификационной работы - эффективность управления персоналом в организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура работы включает: введение, три главы с параграфами, заключение, библиографию и приложения.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы повышения эффективности управления персоналом...	7
1.1 Сущность и содержание управление персоналом .....	7
1.2 Инструменты стимулирования сотрудников .....	11
2 Анализ эффективности управления персоналом в ООО Магазин №41 «Овощи».....	199
2.1 Организационно - экономическая характеристика организации.....	19
2.2 Анализ управления персоналом в организации.....	22
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом в ООО Магазин №41 «Овощи» .....	366
3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.....	36
3.2 Эффективность предлагаемых мероприятий по улучшению управления персоналом.....	38
Заключение .....	43
Список используемых источников.....	47
Приложения .....	50

## Введение

Управление человеческими ресурсами на предприятии является одним из основных процессов для стабильного функционирования предприятия, а также для повышения его конкурентоспособности и устойчивости. Грамотное управление персоналом является одним из важнейших аспектов деятельности организации, так как люди — это источник инициативы и творчества, а также способ достижения поставленных целей.

Поэтому в любой успешной организации, руководители уделяют много внимания организации работы сотрудников, повышению эффективности их труда, от того как организована работа персонала, зависит успех и прибыльность бизнеса. Руководитель компании должен создать такую мотивационную политику, которая будет обеспечивать эффективную работу всей компании, а соответственно и ее рост на рынке и повышение конкурентоспособности.

Для руководителя важны знания мотивации сотрудников и умения эффективного управления ею с целью роста производительности и качества трудовой деятельности. Различное число факторов могут повлиять на поведение человека. Чтобы система работала и давала результат, она должна быть позитивно принята сотрудниками.

Независимо от мотивов или положения, пола и т.д. многие сотрудники испытывают потребность в финансовом вознаграждении.

На данный момент финансовое вознаграждение является основным видом мотивации. Так как независимо от пола, возраста и так далее, все люди испытывают потребность в еде, одежде, жилье, которые они могут удовлетворить посредством заработной платы и различных материальных бонусов в виде премий и компенсаций. Если компания пренебрегает выплатой дополнительных материальных выплат в виде премий и бонусов, то компания серьезно рискует потерей ценных кадров.

Актуальность данной темы определена тем, что в современных условиях развития российского общества создание эффективной системы стимулирования наемных работников во всех сферах деятельности является одной из наиболее важных задач, требующей системного подхода и непрерывного поиска путей совершенствования.

Проблематика материального стимулирования в условиях кризиса является одной из ключевых в российской экономике. От успешного решения этой проблемы во многом зависит повышение эффективности производства, рост уровня жизни населения и комфортный социально-психологический климат в обществе.

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Для решения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- 1) Изучить теоретические основы стимулирования труда на предприятии и его влияние на показатели эффективности производства.
- 2) Провести анализ эффективности управления персоналом в ООО Магазин №41 «Овощи».
- 3) Разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом в ООО Магазин №41 «Овощи».

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО Магазин №41 «Овощи».

Предмет выпускной квалификационной работы - эффективность управления персоналом в организации.

Методология анализа и формирования системы мотивации базируется на основе трудов отечественных и зарубежных исследователей в сфере управления персоналом, а также теоретических знаний, полученных в ходе обучения курса менеджмента.

Исследование проводилось с помощью методов наблюдения с последующим моделированием и прогнозированием систем мотивации, сравнительными и социально-экономическими методами.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в ее направленности на решение актуальных проблем по формированию системы материального стимулирования персонала, повышению качества управления персоналом, эффективности работы и перспективного развития организации.

В качестве информационной базы в работе использованы организационно-экономическая характеристика организации, а также статистические данные ООО Магазин №41 «Овощи» за 2016-2018 гг.

Структура работы включает: введение, три раздела с параграфами, заключение, библиографию и приложения.

# 1 Теоретические основы повышения эффективности управления персоналом

## 1.1 Сущность и содержание управление персоналом

На протяжении десятилетий проблемы мотивации труда работников остаются одними из главных у менеджеров по персоналу. В связи с тем, что общество со временем меняется, меняются и мотивационные подходы. Каждое предприятие использует свои мотивационные методы, но далеко не каждые из них приносят желаемый результат.

Веснин В.Р. отмечает: «стимулирование - метод воздействия на трудовое поведение с помощью поощрения и санкций, которые призваны обеспечить либо повиновение человека, либо целенаправленность его действий путем ограничения или, наоборот, улучшения возможностей удовлетворения потребностей» [5].

Стимулирование имеет манипулятивный характер и может быть направлено:

- на профилактику негативного поведения, а также устранение его последствий;
- мотивацию позитивного поведения.

В отношении стимулирующих методов выдвигаются некоторые требования, которые нужно учитывать при создании стимулирующей системы персонала. [3]:

- объективность - бонус находится в прямой зависимости от вложенных усилий работника;
- предсказуемость - сотрудник должен понимать для чего он трудится;
- адекватность - необходимо соответствие бонусов вложенному труду;
- своевременность - необходимо, чтобы бонусы следовали по возможности быстрее после выполнения работником соответствующей работы;
- значимость бонуса для работника;

– справедливость - необходимо заранее оговаривать и выполнять правила получения бонусов.

Стимулы могут быть коллективными или индивидуальными, материальными или нематериальными.

Кибанов А.Я. выделяет денежные и неденежные материальные стимулы. Денежные включают зарплату, компенсации, премии, надбавки и доплаты. Неденежные включают бытовое обслуживание, жилье, путевки и условия труда и др. [12]

Нематериальные могут быть социальными (участие в разработке и принятия решений, управлении производством, также карьерный рост, занятие престижным трудом и пр.), моральными (в виде вынесения благодарности, похвалы, награждения орденами, грамотами, медалями, присвоение званий), психологическими (условия социально-психологического климата, причастность к делам трудового коллектива), творческими (самостоятельный и свободный поиск решения задач).

Требования к организации труда:

1. Комплексность. Подразумевает единство всех стимулов (материальные, моральные, коллективные и индивидуальные), значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций организации.

2. Дифференцированность. Обозначает необходимость персонального подхода к разным группам сотрудников. Например, для малоимущих сотрудников один подход, к обеспеченным сотрудникам другой. Также и с возрастом, квалификацией и т.д.

3. Гибкость и оперативность. Необходимость постоянного пересмотра стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе или коллективе. Например, в связи с инфляцией, должна пересматриваться материальная величина стимулов.

Для того чтобы стимулирование труда было эффективным должны соблюдаться его принципы. К ним относятся:



1. Доступность. Каждый сотрудник должен понимать условия принципа.

2. Ощутимость. Стимул должен быть ощутимым на фоне остальной заработной платы. Так, например, при зарплате в 20 тыс. руб., бонус должен составлять не менее 2-3 тыс. руб. (10-15%). Меньший бонус сотрудник может просто не ощутить и не воспринять.

3. Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной корректировке в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако не стоит резко повышаться вознаграждение. Это его, наоборот, обесценит, и сотрудник будет принимать излишне завышенное вознаграждение.

4. Уменьшение разрыва между результатами труда и его оплатой. Другими словами, задержки заработной платы и других материальных бонусов, будут демотивировать сотрудника.

Можно наоборот перейти на еженедельную оплату труда, тогда сотрудник будет видеть четкую связь между вознаграждением и трудом, что послужит хорошим мотивационным стимулом.

5. Сочетание положительных и отрицательных стимулов. Работает по принципу «кнута и пряника». Так же зависит от стиля и методов руководства.

Таким образом, можно сказать о том, что стимулирование труда персонала предприятия является основной одной из основных проблем. Под стимулированием труда понимается комплекс мер по воздействию на сознание работников, имеющих целью формирование у них устойчивой мотивации к повышению производительности и качества труда.

Стимулирующий эффект воздействия на работников не будет достаточным, если не будет найдено рациональное сочетание экономических и неэкономических стимулов.

Помимо важности материального стимулирования, становится очевидной необходимость внедрения нематериальных методов мотивации. В условиях современной изменчивости и нестабильности в экономике задача руководства любого предприятия в том, чтобы найти новые пути мобилизации, мотивирования людей, а также способов вовлечь их в сознание общего блага,

как для компании, так и для них самих. Если мотивировать персонал исключительно денежными вознаграждениями, то это может нанести ущерб бюджету компании; или же, если использовать только нематериальное поощрение - в таком случае будет сложно удержать персонал в компании и это может сказаться на отношениях сотрудников и руководителя.

Ко всему прочему, система мотивации должна работать и быть простой на понимание каждому работнику компании [10].

Чаще всего в организациях действует общекорпоративная система мотивации. Но в последнее время предпочтение отдают индивидуальному стимулированию определенных работников или групп работников, от которых достигается больше результата деятельности труда.

Также это связано с разнообразием потребностей и интересов персонала, поэтому руководителю проще и выгодней применять определенную систему мотивации более ценному сотруднику. И, наконец, существует отдельный вид мотивации - самомотивация. Процесс мотивации представлен на рис. 1.1, состоит из шести этапов.

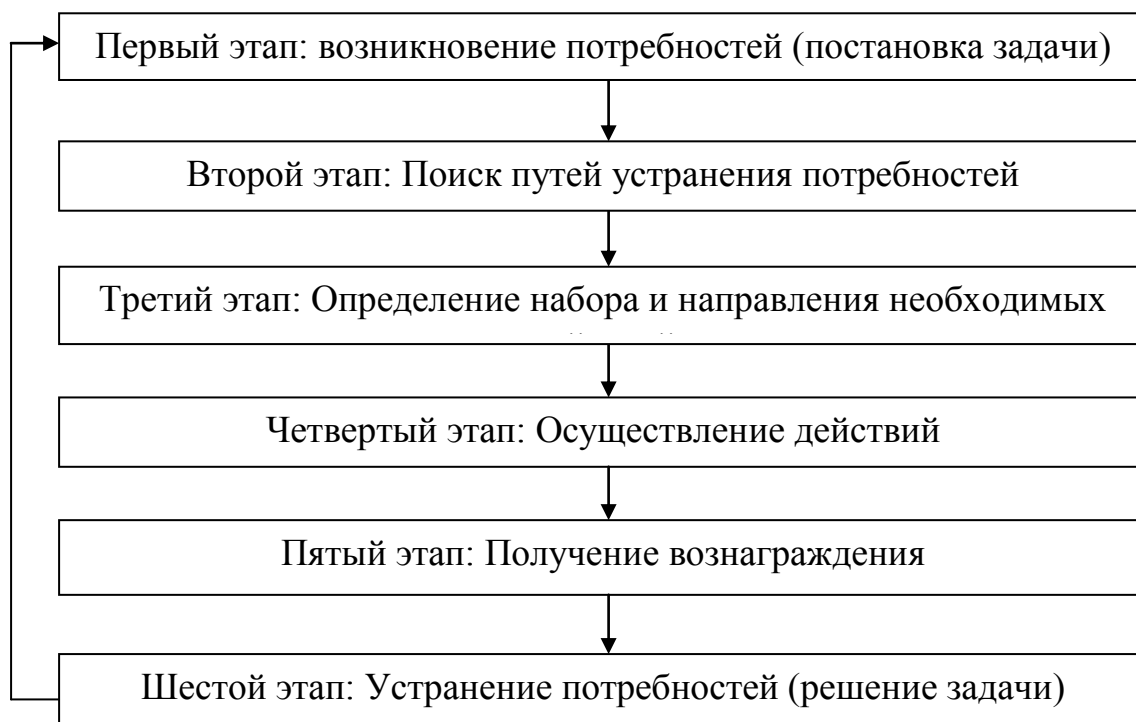


Рисунок 1.1 - Процесс мотивации

Таким образом, можно сказать о том, что важнейшим фактором результативности работы сотрудников является их мотивация к полноценному труду. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось лишь в гуманитарных науках, таких как социология, педагогика и психология. В настоящее время мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение во всех странах с развитой рыночной экономикой.

## 1.2 Инструменты стимулирования сотрудников

Хозяйственная деятельность ни одной организации не может обойтись без одного важного ресурса - это люди, без которых не может осуществляться ни одна хозяйственная деятельность.

При грамотном управлении коллективом возможно достижение целей, которые поставлены перед той или иной организацией. Грамотное управление это в первую очередь применение системного подхода, современных достижений науки и техники.

Поиск эффективных методов управления человеческими ресурсами является одной из основных задач любой организации. Чтобы персонал полностью отдавался работе, необходима мотивация. Введение системы стимулирования позволяет компании достичь своих целей и занять прочные позиции на рынке.

Стимулирование - это побуждение работников фирмы к заинтересованности в результатах своего труда. К разновидностям стимулирующих воздействий могут быть отнесены материальное и моральное стимулирование [11].

Самым эффективным средством мотивации признается денежное стимулирование (различные материальные блага, которые сотрудник получает за трудовую деятельность).

Материальное неденежное стимулирование - основано на тех благах, которые сотрудник не может приобрести за деньги (льготное кредитование, стипендиальные программы и обучение в организации, медицинское обслуживание и страхование, программы жилищного строительства, программы, связанные с воспитанием и обучением детей).

Согласно Трудовому кодексу РФ охрана труда работников является обязанностью работодателя, при этом статьей 22 установлено, что финансирование мероприятий по улучшению условий и охраны труда работодателя (за исключением государственных унитарных предприятий и федеральных учреждений осуществляется в размере не менее 0,2% от суммы затрат на производство продукции (работ, услуг)) [1].

Однако стоит отметить, что повышение суммы налогов, высокие банковский проценты на кредит, большое число проверок со стороны различных контролирующих государственных органов, дополнительная финансовая нагрузка на предприятие может привести его к отсутствию роста или даже банкротству. [18]

Основная роль в системе материального стимулирования труда принадлежит заработной плате. В будущем она так же будет оставаться основным стимулом для работников.

Однако в кризисное время ее ценность снижается. Так как рост инфляции происходит быстрее, чем рост заработной платы.

Также в России существует тенденция задержки заработной платы персоналу, что в свою очередь демотивирует сотрудников на качественное выполнение своих обязанностей.

В таком случае может помочь ужесточение законодательства в отношении работодателей.

Стоит отметить, что правильно мотивированный персонал, выполняет свою работу более добросовестно, что ведет к снижению количества брака и переделок, что в свою очередь снижает расходы предприятия, а качественный товар увеличивает прибыль.

Наиболее эффективные методы стимулирования персонала на текущий момент следующие:

1. Наказание как средство мотивации сотрудников.

Цель данного метода, показать сотруднику и остальному коллективу недопущение действий, которые могут причинить какой-либо вред компании.

2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей.

Является наиболее распространённым методом мотивации персонала. Это выплаты за выполнение установленных критериев и показателей. Например, экономические показатели, показатели качества, оценка работы сотрудника другими лицами.

3. Выплаты к заработной плате для стимулирования здорового образа жизни работников.

Это выплаты некурящим сотрудникам, либо выплаты за отказ от курения, также выплаты сотрудникам, не пропустившим ни одного дня в течение года по болезни, сотрудникам, активно занимающимся спортом.

4. Специальные индивидуальные вознаграждения - это специальные премии, выплачиваемые за владение навыками, необходимыми компании в данный момент.

5. Совершенствование системы организации труда и управления.

Усовершенствование координации и взаимодействия среди работников компании, верное распределение должностных обязательств, точная концепция продвижения по карьерной лестнице, установление атмосферы взаимопомощи и поддержки, усовершенствование взаимоотношений между руководителями и подчиненными - все это способствует увеличению эффективности, производительности и мотивации труда.

Стимулирование труда - это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и как работника одновременно.

Стимул можно охарактеризовать с двух позиций.

Стимул может быть, как позитивным, так и негативным. Позитивный стимул - стимул, позволяющий приобрести необходимые блага (премия, бонус), негативный же наоборот, возможность эти блага потерять (уплата штрафа или пени). Стимулы - это внутреннее побуждение человека к трудовой деятельности. Мотивы и стимулы - это две системы воздействия на работника, побуждающие к определённым действиям, повышающим эффективность труда. Мотивация труда - это важнейший элемент успеха компании, направленная на достижение глобальных целей компании через стимулирование персонала [25].

В чем же состоит отличие мотивации от стимулирования?

Мотивация - это осознанное и личное поведение сотрудника, направление на достижение поставленных целей [22]. Мотивация основана на удовлетворении личных потребностей, и после достижения их удовлетворения, стоит отметить, что активный побуждающий импульс работников на некоторое время угасает. Мотивация позволяет контролировать и управлять работой сотрудников и является основным инструментом менеджера по персоналу.

Таким образом, работник в своей трудовой деятельности руководствуется определёнными мотивами, определяющими линию их поведения. Каждый работник относится в большей мере к какому-либо одному типу мотивации. И посредством трудовой деятельности удовлетворяют свои потребности. Кто-то в материальном плане, кто-то реализуется как личность и ему важно признание. Таким образом, мотивационная политика — это длительный процесс, который начинается с момента прихода сотрудника в компанию.

Для эффективной трудовой деятельности персонала предприятия используются стимулы, они могут быть как материальными, так и нематериальными. Когда стимулы удовлетворяют осознанные потребности работника, они способствуют появлению мотивации к труду.

Цель стимулирования - побудить человека к труду, по итогам трудовой деятельности выплачивается заработная плата. А чтобы труд был выше нормы,

применяются различные стимулы в виде дополнительных бонусов, премий, компенсаций и т.д.

Совокупная мотивация и стимуляция персонала заставляет сотрудников работать на максимуме способностей. Проверенные временем методы мотивации персонала в организации открывают новые горизонты, а качественная стимуляция заставляет их достигать. По оценкам специалистов, соотношение кнута и пряника в системе управления персоналом эквивалентно трем к семи.

Все техники и хитрости управления работниками в общем делят на две категории:

- денежная;
- неденежная.

Первая, как не трудно догадаться, основана на системе выплат, премий и штрафов. Эта составляющая методов мотивации персонала в организации является одновременно наиболее простой и наименее результативной. Чаще всего итоговая заработная плата не зависит от того, насколько старательно служащий выполнял свои задачи.

Если же в отделе существует система премий, она бывает недостаточно прозрачной и объективной. В результате рабочие не видят смысла вкладывать в дело больше, чем 25-30% от максимальных способностей.

Надежные способы побуждения к действию строятся на конкуренции, системе поощрений и возможности занимать новые, руководящие посты. Эти технологии мотивации персонала затрагивают чувства менеджеров, основаны на их желаниях быть лучше коллеги или конкурента. Если использовать их с умом, построить четкий план и следовать ему, результаты не заставят себя долго ждать. Прежде всего нужно обеспечить прямую зависимость размера заработной платы от показателей работы работника в течение месяца. Коммерсанты должны понимать, как можно добиться повышения ставки или получения премии. Для этого принято составлять четкий регламент, описывающий размер выплат при минимальном, нормальном и максимальном

успехе в достижении установленных показателей. Начать стоит с установления размера оклада, который не должен быть меньше, чем у фирмы конкурента. Таким образом вы не привлечете к себе некомпетентных кандидатов, готовых трудиться за копейки. Далее предлагают ввести следующую систему выплат в зависимости от выполнения плана:

- невыполнение - голый оклад;
- минимальное - оклад + бонусы (15-20%);
- нормальное - оклад + премия (25-30%);
- максимальное - оклад + дополнительные выплаты (35-40%).

Важно установить уровень выполнения нормы не на конкретного работника, но на отдел или команду сотрудников. Таким образом можно избежать чрезмерной конкуренции, когда менеджер готов сорвать сделку коллеги только для того, чтобы оказаться единственным, выполнившим поставленную задачу.

Качественное управление подчиненными начинается с верного принципа их отбора. Конкурс на вакансию должен быть реальным, насчитывать около десяти заявок на одно рабочее место. Таким образом, штат будет наполнен профессионалами, заинтересованными в работе на достижение цели.

Руководители часто сталкиваются с ситуацией, когда работник не понимает, каков его вклад в общее дело. Если сотрудники трудятся наобум, механически выполняя поставленную задачу изо дня в день, их производительность никогда не достигнет максимума. Исправить ситуацию поможет эффективная мотивация и стимулирование персонала, презентация наглядных результатов от деятельности каждого рабочего в отдельности.

Владельцы бизнеса и руководители отделов нередко обвиняют подчиненных в низкой квалификации, отсутствии стараний и плохих результатах. Вместо того, чтобы отчитывать сотрудников на планерках, следует позаботиться об их образовании. Перспектива улучшить свои навыки, подняться по карьерной лестнице искренне мотивирует большинство сотрудников. Так, например, можно расположить внутри отдела своеобразную



доску достижений, где будут отмечены результаты каждого работника. В качестве вознаграждения наиболее успешные подчиненные могут посещать семинары, лекции и тренинги, а после делиться приобретенными знаниями с коллегами. Так вы не только внедрите систему поощрений в коллектив, но и повысите квалификационные навыки внутри штата.

Мотивация и стимулирование персонала, презентация поощрений за достижения и другие ухищрения лучше всего внедрять постепенно. Для этого стоит выделить своеобразный костяк коллектива. Его составляют менеджеры, способные контролировать не только текущие задачи, но и осознавать, контролировать перспективы компании. Обнаружить таких людей в штате можно двумя базовыми способами:

- анкетированием;
- интервьюированием.

На первом этапе каждый подчиненный заполняет уникальную анкету, разработанную специально для данной компании. В ней он может внести предложения по развитию подразделения, рассказать о своих пожеланиях, описать недостатки и достоинства ведения рабочего процесса. Обработка полученной информации позволит выделить самые свежие, актуальные мысли и их владельцев. Следующий этап подразумевает личную беседу с каждым из тех, чье участие в процессе управления потенциально принесло бы больше пользы. На каждое интервью стоит выделить не менее получаса, подробно обсудить всю информацию анкеты. Так вы сможете выявить сильные и слабые стороны работника, оценить его профессионализм и принять решение относительно дальнейших действий. Если кандидат демонстрирует высокую заинтересованность, готов искренне отдаваться делу и имеет необходимые навыки, следует включить его в команду развития штата. Именно такие люди в будущем смогут внедрить новые технологии управления, оценить их результативность и передать вам реальные сведения.

Стимуляция и побуждение к действию служащих, занимающих руководящие должности, не менее важна, чем выверенная технология

управления подчиненными. Премирование руководителя отдела продаж должна напрямую зависеть от выполнения не только личного плана, но и задачи отдела в целом.

Нематериальная стимуляция работника, занимающего высокий пост, заключается в предоставлении возможностей продвижения по карьерной лестнице. Среди наиболее эффективных методов выделяют:

- удовлетворение амбиций и возможность получать моральное удовольствие от выполнения плана;
- предоставление ресурсов для интеллектуального роста и продвижения вверх по карьерной лестнице;
- расширение спектра влияния для увеличения эффективности выполнения работ.

Такого рода поощрения зачастую стимулируют руководителей лучше, чем система премирования. Это обусловлено тем, что такие посты занимают амбициозные люди, которым важны перспективы дальнейшего развития.

Каждый из методов нематериальных или денежных поощрений коммерсантов направлен на создание автономного, эффективного дела. Такая техника организации и управления подразделений позволит руководить компанией удаленно, избавит собственника бизнеса от необходимости ежедневно контролировать подчиненных.

Развитие инициативности, ответственности и самосознания внутри коллектива способствует максимальному выполнению поставленных целей, открытию новых возможностей и продвижению компании на рынке. Путь к абсолютному успеху начинается с малых шагов в управлении персоналом.

В заключении можно сказать о том, что для эффективной мотивационной политики персонала предприятия, необходимо сочетание всех видов мотивационных средств, как материальных, так и нематериальных.

Это в свою очередь приведет к более качественному труду и снижению текучести кадров, а также сделает предприятие более конкурентоспособным за человеческие ресурсы.

## 2 Анализ эффективности управления персоналом в ООО Магазин №41 «Овощи»

### 2.1 Организационно - экономическая характеристика организации

ООО Магазин №41 «Овощи» действует с 22 декабря 1998 г., ОГРН присвоен 3 марта 2003 г. регистратором Инспекция федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самары.

Руководитель организации: директор Лукьянова Лариса Валентиновна.

Юридический адрес ООО Магазин №41 «Овощи» - 445004, Самарская область, город Тольятти, улица Толстого, 15.

Основным видом деятельности является «Торговля розничная фруктами и овощами в специализированных магазинах».

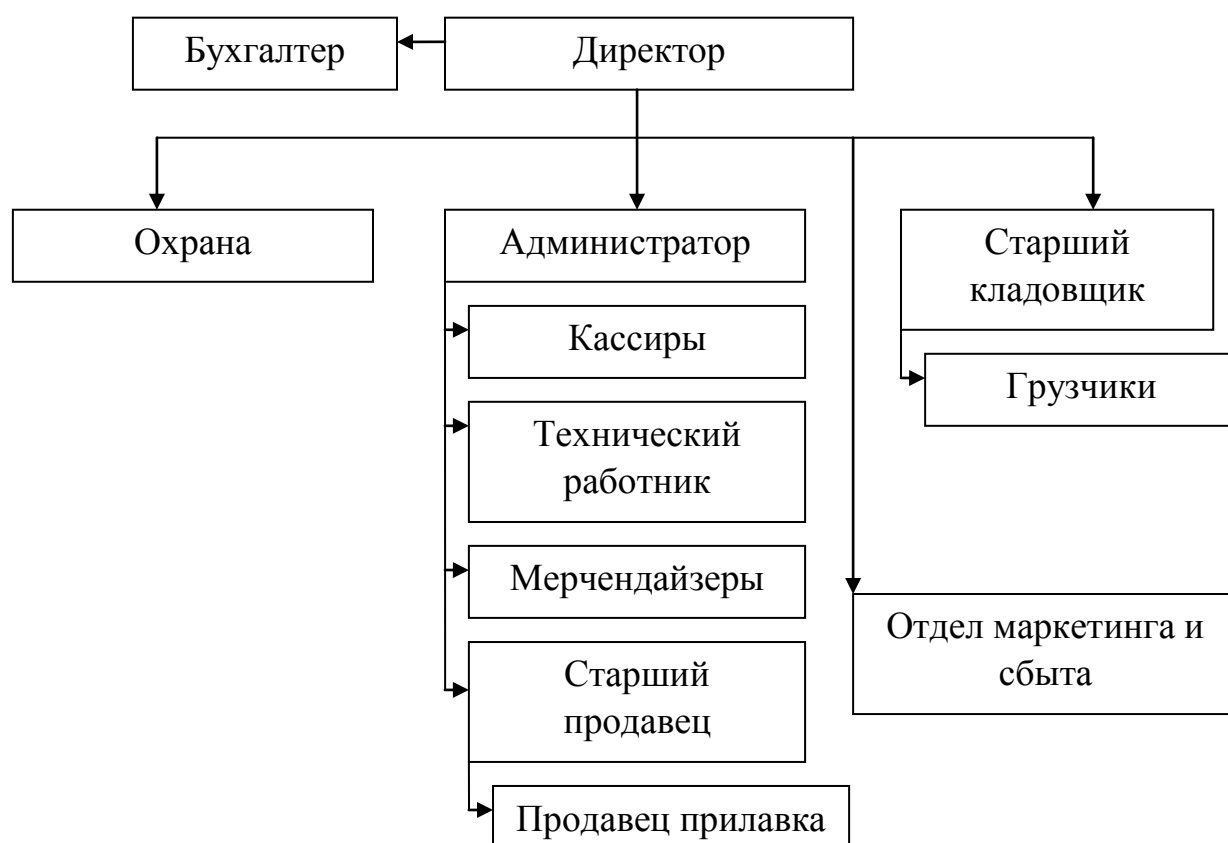


Рисунок 2.1 - Организационная структура управления ООО Магазин №41  
«Овощи»

Динамика основных экономических показателей, характеризующих деятельность ООО Магазин №41 «Овощи» за 2016–2018 гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Динамика основных экономических показателей деятельности ООО Магазин №41 «Овощи» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.	2017 г. / 2016 г.	2018 г. / 2017 г.
Выручка от продаж, тыс. руб.	65790	74764	102707	8974	27943	113,6	137,4
Себестоимость продаж, тыс. руб.	69353	70901	88260	1548	17359	102,2	124,5
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-3563	3863	14447	7426	10584	108,4	374,0
Чистая прибыль, тыс. руб.	-3270	2974	11331	6244	8357	90,9	381,0
Среднесписочная численность, чел.	45	45	52	–	7	–	115,6
Среднемесячная заработная плата одного работающего, руб.	15 236	16 523	18043	1 287	1 520	108,4	109,2
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	8227,4	8922,4	11258,8	695	2336,4	108,4	126,2

По данным таблицы 2.1 видно, что выручка от продаж с каждым годом увеличивается, в 2018 году по сравнению с 2017 годом произошло увеличение на 27943 тыс. руб.

При увеличении выручки от реализации сила операционного рычага снижается, что влечет за собой рост прибыли.

Полная себестоимость продаж представляет собой стоимостную оценку используемых при ее оказании сырья, материалов, топлива, энергии, основных средств, трудовых ресурсов, а также других затрат, необходимых для оказания услуг. Полная себестоимость продаж в 2018 году увеличилась на 17359 тыс. руб. и составила 88260 тыс. руб.

Основные показатели, влияющие на деятельность ООО Магазин №41 «Овощи» представлены на рисунке 2.2.

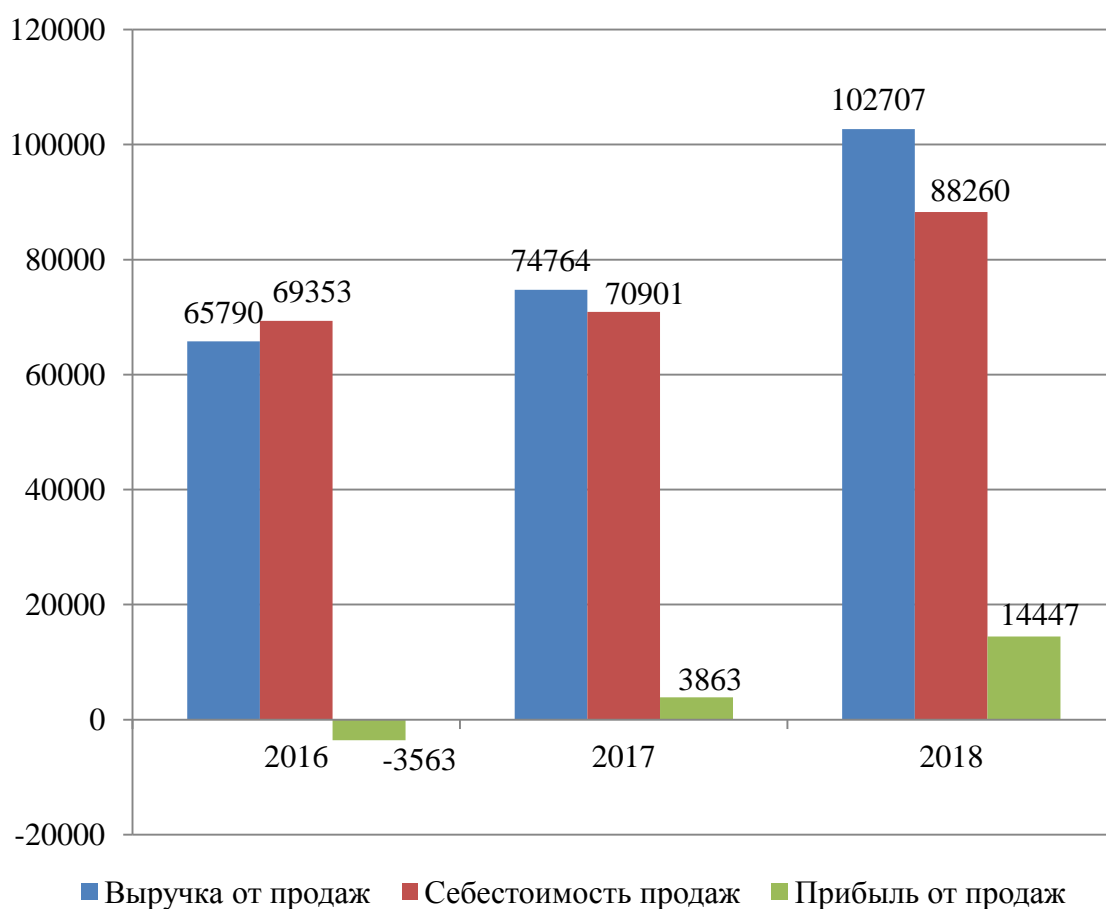


Рисунок 2.2 - Основные показатели, влияющие на деятельность ООО Магазин №41 «Овощи» за 2016-2018 гг.

Структура и уровень полной себестоимости продаж сложился под влиянием основного фактора: изменения цен на покупные товары.

Прибыль от продаж в ООО Магазин №41 «Овощи» составляет 10584 тыс. руб., в то время, как в прошлом году она составляла 3863 тыс. руб.

Увеличение показателя прибыль от продаж может свидетельствовать о снижении издержек производства и обращения, что и наблюдается на данном предприятии, а это значит, увеличивается доходность продаж.

Среднесписочная численность работников предприятия за 2017 год составила 45 человек, среднесписочная численность за 2018 год составила 52 человека, увеличение среднесписочной численности на 7 человек (15,6 %).

Среднемесячная заработная плата в 2018 году увеличилась на 9,2 % и составила 14 996 руб.

## 2.2 Анализ управления персоналом в организации

В ООО Магазин №41 «Овощи» существует следующие группы персонала:

– руководящий персонал, который осуществляет техническое, организационное и экономическое руководство производственным процессом и трудовым коллективом.

– специалисты и служащие работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции.

В таблице 2.2 представлены показатели динамики списочной численности персонала ООО Магазин №41 «Овощи» за 2016 - 2018 гг.

Таблица 2.2 - Показатели динамики списочной численности персонала ООО Магазин №41 «Овощи» за 2016 - 2018 гг.

Списочная численность	2016		2017		2018	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	2	4,4	2	4,4	2	4,0
Специалисты и служащие	13	28,9	14	31,1	16	30,8
Рабочие	30	66,7	29	64,4	34	65,4
Всего	45	100	45	100	52	100

Показатели динамики списочной численности персонала ООО Магазин №41 «Овощи» за 2016 - 2018 гг. представлены на рисунке 2.3.

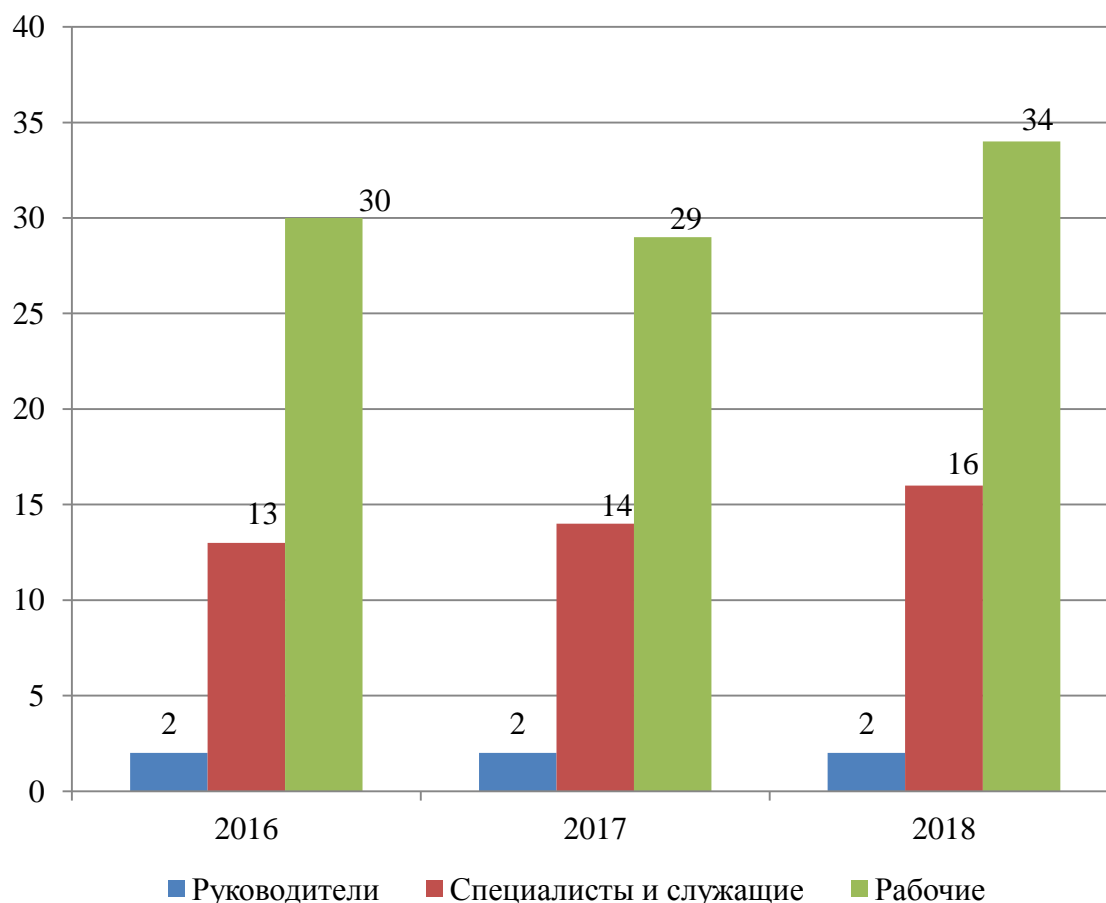


Рисунок 2.3 - Показатели динамики списочной численности персонала ООО Магазин №41 «Овощи» за 2016 - 2018 гг., чел.

Таким образом, основу кадрового потенциала ООО Магазин №41 «Овощи» за анализируемые периоды составляет категория персонала, непосредственно связанная с производственным процессом - рабочие, что характерно для большого предприятия.

Структура персонала ООО Магазин №41 «Овощи» является оптимальной для предприятия. Анализируемые периоды показывают увеличение списочной численности персонала на 15% по сравнению с 2017 и 2016 гг.

Возрастной состав персонала ООО Магазин №41 «Овощи» представлен всеми возрастными категориями, начиная от молодых специалистов, приходящих после окончания учебных заведений и постепенно перенимающих опыт старших коллег, и заканчивая работниками пенсионного возраста, обладающих богатым опытом работы (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Возрастной состав работников ООО Магазин №41 «Овощи» за 2016 - 2018 гг.

Год	до 25 лет		от 25 до 35 лет		от 35 до 45 лет		от 45 лет до пенсионного возраста		работающие пенсионеры		общая численность	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
2016	3	6,7	20	44,4	14	31,1	5	11,1	3	6,7	45	100
2017	4	8,9	17	37,8	15	33,3	7	15,6	2	4,4	45	100
2018	8	11,5	20	38,5	16	30,8	7	13,5	1	1,9	52	100

Возрастной состав работников ООО Магазин №41 «Овощи» за 2016 - 2018 гг. представлен на рисунке 2.4.

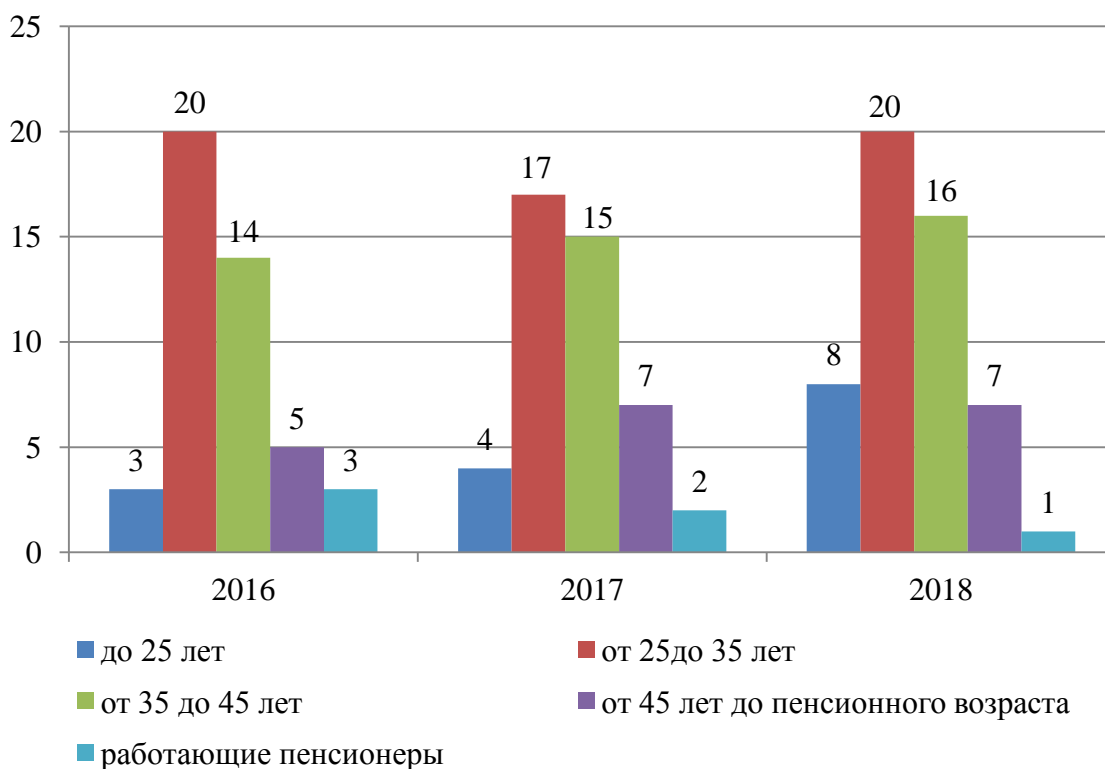




Рисунок 2.4 - Возрастной состав работников ООО Магазин №41 «Овощи» за 2016 - 2018гг., чел.

По данным таблицы можно сделать следующие выводы.

В 2018 году численность работников в возрастной категории до 25 лет составляет 11,5 % от общей численности работников общества, что на 2,6% больше в сравнении с 2017 годом и на 4,8% больше по сравнению с 2016 годом.

Категория работников от 25 до 35 лет в 2018 году возросла по сравнению с 2017 на 0,7%, и уменьшилась в сравнении с 2016 годом на 5,9%. Изменение численности в этих двух возрастных категориях как результат достижения работниками организации возраста, позволяющего отнести их к другой категории. Таким образом, основная доля работников предприятия находится в возрастной категории от 25 лет до 45 лет. Можно сказать, что в ООО Магазин №41 «Овощи» не прослеживается тенденция «старения» кадров. Также был проведен анализ квалификационного состава персонала ООО Магазин №41 «Овощи» в 2018 году (см. таблицу 2.4).

Таблица 2.4 - Квалификационный состав персонала ООО Магазин №41 «Овощи» в 2018 году

Высшее образование, в том числе						Среднее					
Кандидаты наук		Два высших		Высшее		профессиональное		Среднее		Неполное среднее	
чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
5	9,6	8	15,4	28	53,8	17	32,7	2	3,8	0	0

В 2018 году наибольшую долю - 53,8 % составляет персонал, с высшим профессиональным образованием. Все руководители и специалисты предприятия имеют высшее и среднее специальное образование.

Трудовой коллектив не постоянен. Одни работники увольняются, а на их место приходят другие, и в таком режиме функционируют все предприятия. Но,

тем не менее, высокая текучесть приводит к постоянному увеличению затрат на поиск и набор персонала, его обучение и адаптацию.

Излишне низкий уровень текучести, конечно, тоже не идеальный вариант. Текучка в компаниях считается вполне нормальным и объяснимым процессом, ведь люди стремятся к развитию и со временем к смене их должностных обязанностей. В таблице 2.5 проведен анализ движения персонала ООО Магазин №41 «Овощи» за 2016 - 2018 гг.

Таблица 2.5 - Сведения о движении персонала ООО Магазин №41 «Овощи» за 2015 - 2017 гг.

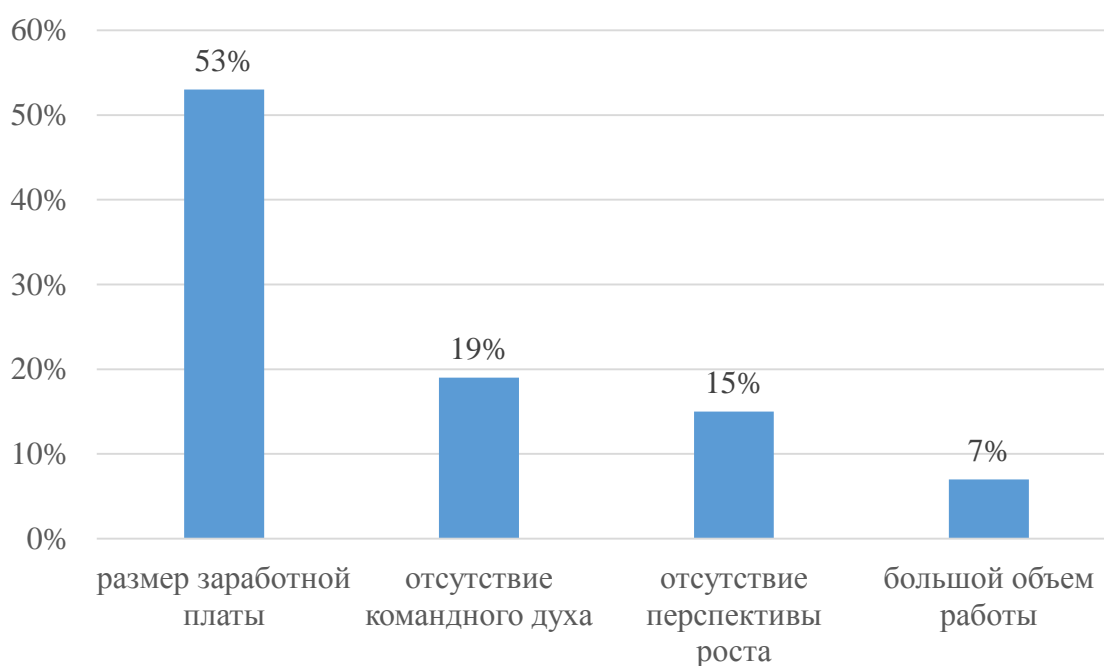
Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	
				2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	45	45	52	-	7
Всего принято, чел.	64	62	65	-2	3
Количество уволенных работников, чел.	19	17	13	-2	-4
Количество работников, уволенных по собственному желанию, чел.	8	12	9	4	-3
Активная текучесть персонала, %	41,9	25,9	19,1	-16	-6,8
Общая текучесть персонала, %	45,6	37,7	24,7	-7,9	-13

Таким образом, можно сказать о том, что основными причинами увольнения по инициативе сотрудника являются неудовлетворенность заработной платой наиболее молодой и работоспособной части уволившихся,

перемена сферы деятельности, семейные обстоятельства и др. Текучесть кадров, в какой-то мере полезна для любой организации, способствуя постепенному обновлению коллектива притоку новой энергии и идей. Кадровая политика ООО Магазин №41 «Овощи» является важнейшим моментом в исследовании мотивации труда персонала, так как позволяет судить о том, что уже предпринято в организации для более эффективной работы персонала и на что следует обратить внимание. Анализ данных в результате проведения анкетирования (анкета представлена в Приложении А) позволит нам сделать выводы о том, как персонал ООО Магазин №41 «Овощи» оценивают работу руководителей в области кадровой политики.

Отвечая на вопрос о том, как бы Вы охарактеризовали коллектив ООО Магазин №41 «Овощи», большее число работников (35%) ответили, что это группа профессионалов, работающая на результат; 33% считают, что это группа людей, которая приходит на работу ради заработной платы; 27% - видят свой коллектив, как сплоченную команду единомышленников, и лишь 5% считают коллектив предприятия рядом небольших групп с разными целями.

Ответ на вопрос о том, чем Вы более всего недовольны на предприятии представлен на рисунке 2.5.



## Рисунок 2.5 - Ответ на вопрос о том, чем Вы более всего недовольны на предприятии

Отвечая на вопрос о том, чем Вы более всего недовольны на предприятии, 53% персонала ООО Магазин №41 «Овощи» ответили - размером заработной платы; 19% - отсутствием командного духа; 15% - отсутствием перспектив роста; 7% - большим объемом работ и 6% - в целом всем довольны.

В ООО Магазин №41 «Овощи» действует система расчета заработной платы: оклад + премия (по итогам работы за квартал, год); возможные штрафы (нарушение трудовой дисциплины, жалобы клиентов).

При опросе персонала ООО Магазин №41 «Овощи» только 25% высказались за то, чтобы оставить данную систему; 7% опрошенных - за увеличение оклада, без использования премий; большая часть работников ООО Магазин №41 «Овощи» (43%) - за систему расчета заработной платы: оклад + процент от личного результата работника + бонус по общим результатам работы; 12% обозначили - оклад + бонус по общим результатам работы и 13% - оклад + процент от личного результата работника.

О том, кто должен участвовать в процессе определения заработной платы и каким образом она рассчитывается, большинство опрошенных в ООО Магазин №41 «Овощи» (67,8%) высказались о том, что рассчитывать заработную плату должны согласованно руководитель подразделения или службы, главный бухгалтер и непосредственный начальник работника ООО Магазин №41 «Овощи», а о том, каким образом это будет производиться, необходимо указывать в трудовом договоре между работником и работодателем ООО Магазин №41 «Овощи».

При ответе на вопрос, проводятся ли в коллективе ООО Магазин №41 «Овощи» неформальные внерабочие мероприятия, если да, то участвуете ли Вы в них, ответы распределились так.

Выяснилось, что такие мероприятия проводятся, и более 40% опрошенных ООО Магазин №41 «Овощи» (43,6%) в них участвуют, а 56,4% не участвуют в силу ряда причин: нехватки свободного времени, считают себя

лишними в коллективе ООО Магазин №41 «Овощи», считают эти мероприятия скучными и не имеют возможности предложить свои варианты.

Отвечая на вопрос о методах контроля, используемых в ООО Магазин №41 «Овощи», выяснилось, что фактически используются два вида контроля: контроль времени начала и окончания рабочего дня и контроль того, как работник ООО Магазин №41 «Овощи» использует рабочее время. Многие работники ООО Магазин №41 «Овощи» (75%) считают необходимым ввести систему контроля внешнего вида работника, мотивируя это тем, что опрятный вид работника ООО Магазин №41 «Овощи» способствует улучшению корпоративной культуры организации. Изучив в анкете, представленной в Приложении Б, мотивы к труду работников ООО Магазин №41 «Овощи», необходимо определить мотиваторы или стимуляторы этих мотивов, т.е. те способы воздействия на человека, которые повлияют на его внутренние силы, способствующие более эффективному труду.

Виды мотивации и поощрения, выбранные работниками ООО Магазин №41 «Овощи»:

- увеличение заработной платы;
- предоставление возможности решить свои социальные проблемы;
- создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- персональные денежные премии;
- устная похвала работника на общем собрании коллектива;
- путевки в санаторий;
- ценные подарки.

Таким образом, данный метод анализа мотивации труда персонала ООО Магазин №41 «Овощи», позволяет сделать вывод о том, что работники пытаются заострить внимание руководства на детальном рассмотрении его трудовой деятельности, комфорте при выполнении им своих служебных обязанностей, высвобождении свободного времени без ущерба для качества работы и конечно о возможности общения коллектива во внерабочее время.

Оценка деловых и профессиональных качеств персонала в ООО Магазин №41 «Овощи» проводится 2 раза в год в форме анкетирования, тестирования и участия в командных Интернет-чемпионатах.

Интернет-чемпионаты — это открытая демонстрация возможностей тестирования, где в равных условиях любой специалист ООО Магазин №41 «Овощи» может оценить уровень своих знаний относительно знаний других участников.

Участие в Интернет-чемпионате ООО Магазин №41 «Овощи» — это мобилизация и проверка сил специалистов, как команды. Крайне непросто в течение ограниченного периода времени (80-120 минут) четко и слаженно ответить на все вопросы чемпионата. Участие команды ООО Магазин №41 «Овощи» в чемпионате - весьма увлекательное занятие само по себе.

Эмоциональный подъем, который захватывает персонал ООО Магазин №41 «Овощи», трудно с чем-либо сравнить. Во-первых, каких-либо общеизвестных внутрифирменных или межфирменных мероприятий, где персонал ООО Магазин №41 «Овощи» проявляет себя как команда, в обычной жизни не происходит вообще, во-вторых, оценка каждого специалиста и команды ООО Магазин №41 «Овощи» в целом производится в особой области - в области специальных знаний. Интернет-чемпионаты проводятся в ООО Магазин №41 «Овощи» с целью развития современных технологий по оценке персонала.

Технология профессионального тестирования персонала ООО Магазин №41 «Овощи» с использованием программного обеспечения является не просто чрезвычайно удобной, современной и эффективной технологией, но и, как способ повышения квалификации специалистов ООО Магазин №41 «Овощи», занимает свою особенную методологическую нишу в подготовке специалистов. Ниша эта расположена между теорией (академическими знаниями, предоставляемыми высшими учебными заведениями) и реальной практической деятельностью ООО Магазин №41 «Овощи».

В ООО Магазин №41 «Овощи» разрабатывается два типа анкет по оценке деловых и профессиональных качеств специалистов.

Анкета № 1 заполняется непосредственно руководителем специалиста ООО Магазин №41 «Овощи». Целью анкетирования является анализ деятельности сотрудника ООО Магазин №41 «Овощи», определение его перспективности, потребности в обучении и развитии, вклада в деятельность ООО Магазин №41 «Овощи».

Технология заполнения Анкеты № 1: руководитель подразделения анализирует деятельность сотрудника ООО Магазин №41 «Овощи», выставляет оценки по десятибалльной шкале, при этом обязательно поясняя любое снижение балла ниже «хорошо».

В обязательном порядке выставляется рейтинг в группе, то есть место, которое занимает сотрудник по сравнению с коллегами. Если в ООО Магазин №41 «Овощи» 2 или менее человек, то рейтинг не выставляется. В обязательном порядке должны быть заполнены все поля анкеты.

Анкета № 2, по оценке только деловых качеств специалиста ООО Магазин №41 «Овощи», заполняется в двух экземплярах: один - непосредственно руководителем специалиста, а другой - самим специалистом ООО Магазин №41 «Овощи» (самооценка).

Такая форма заполнения позволяет оценить объективность специалиста и руководителя и дать более точную оценку деловых качеств специалиста ООО Магазин №41 «Овощи».

Заключительным этапом анкетирования, после анализа полученных результатов, являются выводы и предложения руководителя по каждому сотруднику (достоин выдвижения на должность; достоин премии или повышения оклада; соответствует занимаемой должности или нет; есть ли необходимость в обучении и стажировке; подлежит увольнению).

На основе данных, полученных при проведении анкетирования и тестирования сотрудников на предмет оценки деловых и профессиональных качеств, определяется средний балл оценки каждого сотрудника, формируется

таблица по категориям персонала и в целом по ООО Магазин №41 «Овощи». Например, по результатам анкетирования и тестирования в 2018 году составлена следующая таблица (0).

Таблица 2.6 - Результаты оценки деловых и профессиональных качеств персонала ООО Магазин №41 «Овощи» по категориям

Категория персонала	Средневзвешенный балл оценки
Руководители высшего звена управления	9,1
Руководители отделов и подразделений	8,8
Специалисты отделов и подразделений	7,0
Служащие	6,7
Вспомогательный персонал	6,3

Оценивая работу с точки зрения профессиональной реализации, можно говорить о том, какое внимание уделяет ООО Магазин №41 «Овощи» своим работникам. Для данной оценки была использована разработанная анкета директором отдела кадров «Исследование профессиональной реализации работников» ООО Магазин №41 «Овощи» (Приложение В).

Весь исследуемый персонал ООО Магазин №41 «Овощи» был разделен на три группы по критерию - часть жизненного пространства, занимаемая профессиональной деятельностью:

- группа 1 - более 80%;
- группа 2 - 50-80%;
- группа 3 - менее 50%.

Для анализа результатов анкетирования персонала ООО Магазин №41 «Овощи» все вопросы были разделены на пять факторов, каждый из которых отражает информацию о тех или иных личностных приоритетах опрашиваемого. В соответствии с тремя указанными выше группами результаты ООО Магазин №41 «Овощи» оказались следующими.



Фактор первый: удовлетворенность профессиональной деятельностью в ООО Магазин №41 «Овощи». Данные анкеты позволяют судить о личностной заинтересованности опрошенных своей трудовой деятельностью в ООО Магазин №41 «Овощи»:

- 56% - считают выполняемую работу полностью подходящей для своей личности;
- 84% - частично реализуют на работе свой потенциал;
- 88% - полностью вкладываются в выполняемую работу.

Показатели свидетельствуют о достаточно высокой личностной заинтересованности персонала ООО Магазин №41 «Овощи» своей трудовой деятельностью.

На диаграмме, представленной на рисунке 2.3, выделены критерии привлекательности работы в ООО Магазин №41 «Овощи», среди которых лидирующее место занимают: деловые контакты; перспективы карьерного роста; повышение квалификации (обучение).

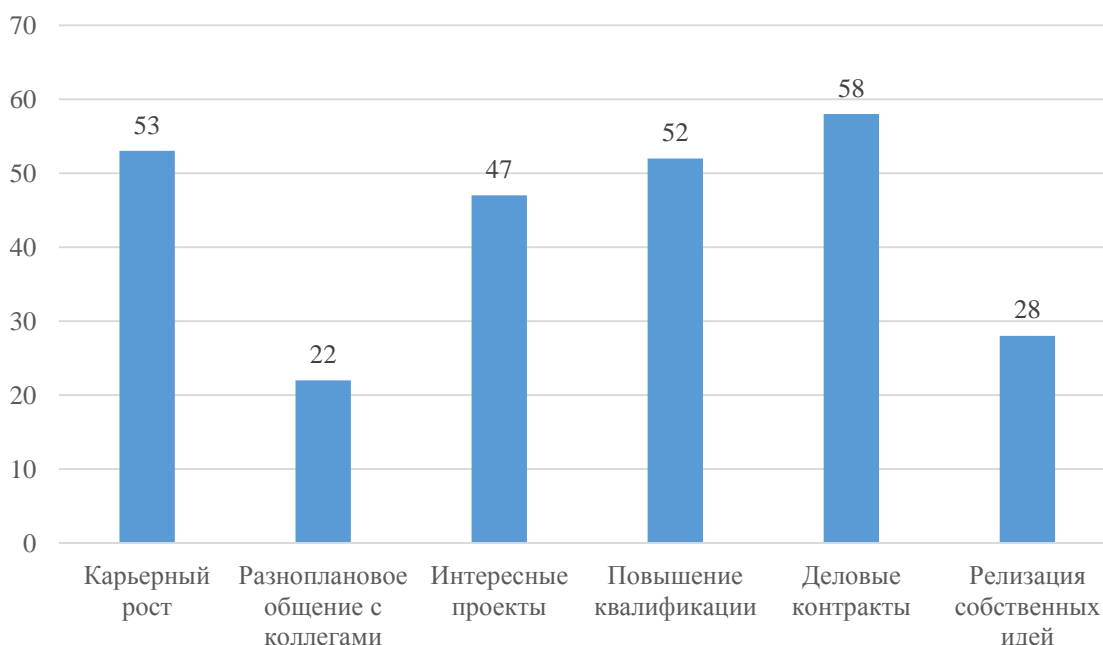


Рисунок 2.6 - Привлекательность трудовой деятельности в ООО Магазин №41 «Овощи»

Выделенные критерии обладают наибольшей внешней мотивационной силой персонала ООО Магазин №41 «Овощи» наравне с денежным стимулированием. Наряду с этим, еще одним мотивирующим фактором может стать независимость в своей ежедневной работе - ее предпочли все из опрошенных работников ООО Магазин №41 «Овощи». 69% опрошенных предпочитали бы видеть свою работу в ООО Магазин №41 «Овощи» творческой.

Таким образом, по итогам оценки результатов мотивации труда и эффективности системы управления персоналом в ООО Магазин №41 «Овощи» можно сделать следующие выводы: оценка деловых и профессиональных качеств персонала ООО Магазин №41 «Овощи» дала следующие результаты: из 10 баллов в 2018 году получена оценка 7,0, в 2016 году - 8,0 и в 2017 году - 6,3. Рост по сравнению с предыдущим годом в ООО Магазин №41 «Овощи» свидетельствует о повышении профессиональных характеристик персонала ООО Магазин №41 «Овощи» и его активном участии в деятельности предприятия. У большинства работников ООО Магазин №41 «Овощи» профессиональное развитие связано с личностным ростом.

Поэтому мотивация персонала ООО Магазин №41 «Овощи» должна затрагивать и личностную сферу. Это может проявляться: в обеспечении большей независимости в принятии управленческих решений в ООО Магазин №41 «Овощи». В расширении возможностей для творчества в работе, а также в событиях, непосредственно с ней не связанных, например, во влиянии на построение корпоративной культуры ООО Магазин №41 «Овощи», в выборе программ тренингов и т.п., при этом важно создать ощущение значимости мнения работников ООО Магазин №41 «Овощи», что позволит их внутренне мотивировать на самоотдачу в повседневной работе.

По результатам проведенного исследования, были выявлены следующие проблемы:

– проблемы, связанные с низкой мотивацией персонала в ООО Магазин №41 «Овощи»;

– проблемы в премировании сотрудников по результатам аттестации в ООО Магазин №41 «Овощи».

### 3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом в ООО Магазин №41 «Овощи»

#### 3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников

С целью повышения эффективности управления персоналом в ООО Магазин №41 «Овощи» предлагается внедрить следующие мероприятия:

Мероприятие 1 - совершенствование системы мотивации и стимулирования работников посредством:

– проведения соревнования среди сотрудников на звание «Лучший продавец магазина» каждый месяц с единовременным денежным вознаграждением в размере 1000 рублей;

– введения новых инструментов нематериального стимулирования: публичное награждение отличившихся сотрудников ценными подарками.

План действий по совершенствованию управления персонала в ООО Магазин №41 «Овощи» представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - План действий по совершенствованию управления персонала в ООО Магазин №41 «Овощи»

Мероприятие	Ответственный	Затраты	Ожидаемые результаты
Организация и проведение соревнования среди сотрудников на звание «Лучший продавец магазина» каждый месяц	Кадровый работник	5000 руб. в месяц	Дополнительная мотивация продавцов по качеству оказываемых услуг
Введение таких инструментов нематериального стимулирования, как: публичное награждение отличившихся сотрудников	Кадровый работник	10000 руб. в месяц	Повышение эффективности стимулирования труда персонала

Мероприятие 2 - разработка Положения по управлению карьерой работников ООО Магазин №41 «Овощи». На основании проведенного анализа мотивации персонала ООО Магазин №41 «Овощи» с помощью анкетирования были выявлены основные мотивы к более эффективному труду. Одним из основных мотивов, по результатам опроса, стало продвижение по службе работников ООО Магазин №41 «Овощи». Таким образом, возникла необходимость разработать единый документ - Положение, которое позволило бы более эффективно управлять карьерой персонала ООО Магазин №41 «Овощи», а соответственно и повышать интерес работников к выполняемым обязанностям. Проект Положения по управлению карьерой работников ООО Магазин №41 «Овощи» представлен в Приложении Г.

Мероприятие 2 - Разработка Положения о премировании сотрудников по результатам аттестации. Управление персоналом в ООО Магазин №41 «Овощи» тесно связано с прозрачной процедурой начисления премий работникам. Разработаем Положение о премировании руководителей, специалистов отделов и подразделений и работников ООО Магазин №41 «Овощи» по результатам аттестации (Приложение Д).

Данное мероприятие для ООО Магазин №41 «Овощи» можно считать эффективным, если максимальная сумма премий не будет превышать суммарную величину годового экономического эффекта от мероприятий по внедрению процедуры аттестации и положения по управлению карьерой.

Сумму премий по результатам аттестации в ООО Магазин №41 «Овощи» определим следующим образом.

Таблица 3.2 - Расчет суммы премии по результатам аттестации в ООО Магазин №41 «Овощи»

Категория работников	Средняя заработная плата по категориям, руб.	Численность, чел.	Процент премии, %	Размер премии по категориям, руб.
1	2	3	4	5
I	14 900	10	10	14900

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5
II	15 780	17	20	53652
III	18 000	25	35	157500
Итого				226052

Таким образом, сумма премии по всем категориям работников ООО Магазин №41 «Овощи» равна:  $\Pi = 14900 + 53652 + 157500 = 226052$  руб. = 226 тыс. руб.

### 3.2 Эффективность предлагаемых мероприятий по улучшению управления персоналом

Суммарная величина условно годовой экономии от мероприятий по внедрению процедуры аттестации работников ООО Магазин №41 «Овощи» и положения по управлению карьерой равна:

$$\text{Эуг} = 1111,92 + 365,04 = 1476,96 \text{ тыс. руб.}$$

Из выше обозначенных расчетов следует, что в ООО Магазин №41 «Овощи»  $\Pi < \text{Эуг}$  - это подтверждает, что рассматриваемое мероприятие можно считать эффективным.

Таким образом, внедрение предлагаемых мероприятий в ООО Магазин №41 «Овощи» позволит более рационально и эффективно управлять человеческими ресурсами, совершенствовать методы мотивации, что отразится на повышении экономических показателей работы ООО Магазин №41 «Овощи»: повысится производительность труда на 2,66%, снизится себестоимость на 1476,96 тыс. руб. (при этом потребуются дополнительные затраты в размере 226 тыс. руб.), предприятие получит годовой экономический эффект от внедрения данных мероприятий в размере 1250,96 тыс. руб.

Рассчитаем экономические показатели ООО Магазин №41 «Овощи», которые изменятся в результате внедрения мероприятия (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Основные экономические показатели ООО Магазин №41 «Овощи» до и после внедрения мероприятий

Показатели	2018 г.	План с учетом мероприятий	Изменение (+,-)	Темп роста, %
Выручка от продаж, тыс. руб.	102707	111837,65	9130,65	108,9
Себестоимость продаж, тыс. руб.	88260	87009,04	-1250,96	98,6
Прибыль от продаж, тыс. руб.	14447	24828,61	10381,61	171,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	11331	21712,61	10381,61	191,6
Среднесписочная численность, чел.	52	52	-	100
Среднемесячная заработная плата одного работающего, руб.	18043	21826	3783	121,0
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	11258,8	11349,55	90,75	100,8

Основные экономические показатели ООО Магазин №41 «Овощи» до и после внедрения мероприятий представлены в таблице 3.1 и 3.2.

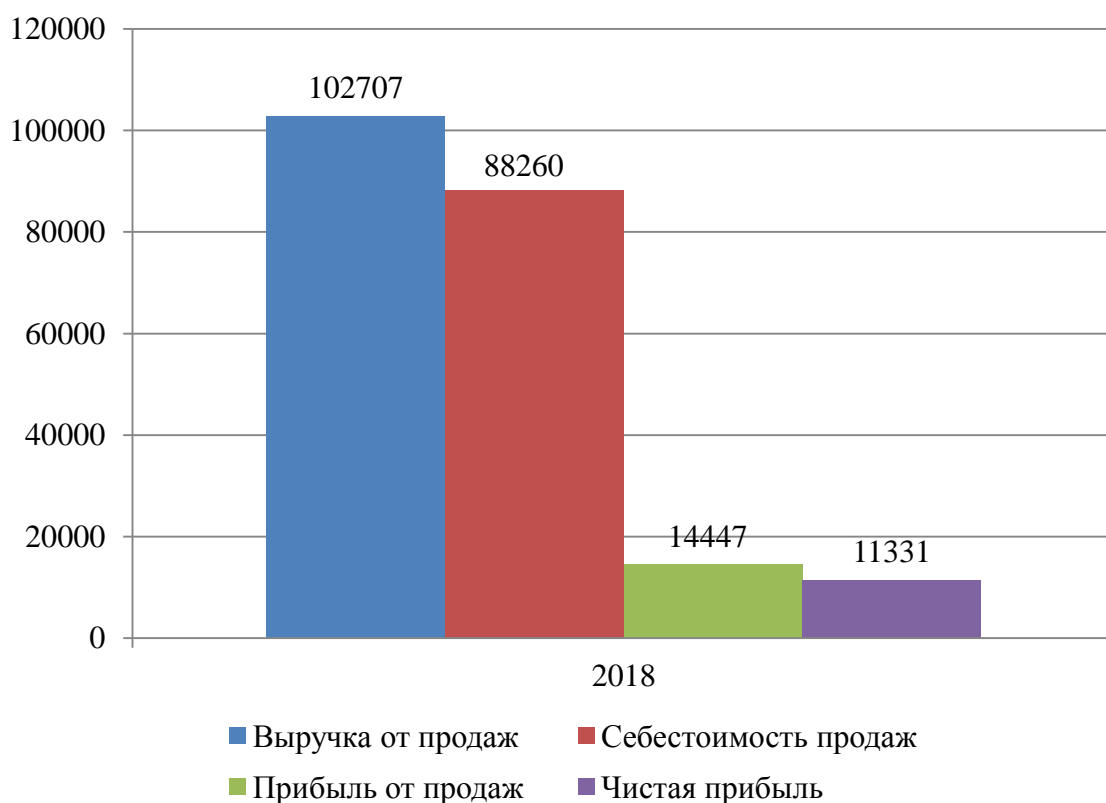


Рисунок 3.1 - Основные экономические показатели ООО Магазин №41 «Овощи» до внедрения мероприятий, тыс. руб.

Одним из основных показателей деятельности ООО Магазин №41 «Овощи» является выручка от продаж. В 2018 году данный показатель в ООО Магазин №41 «Овощи» составлял 102707 тыс. руб.

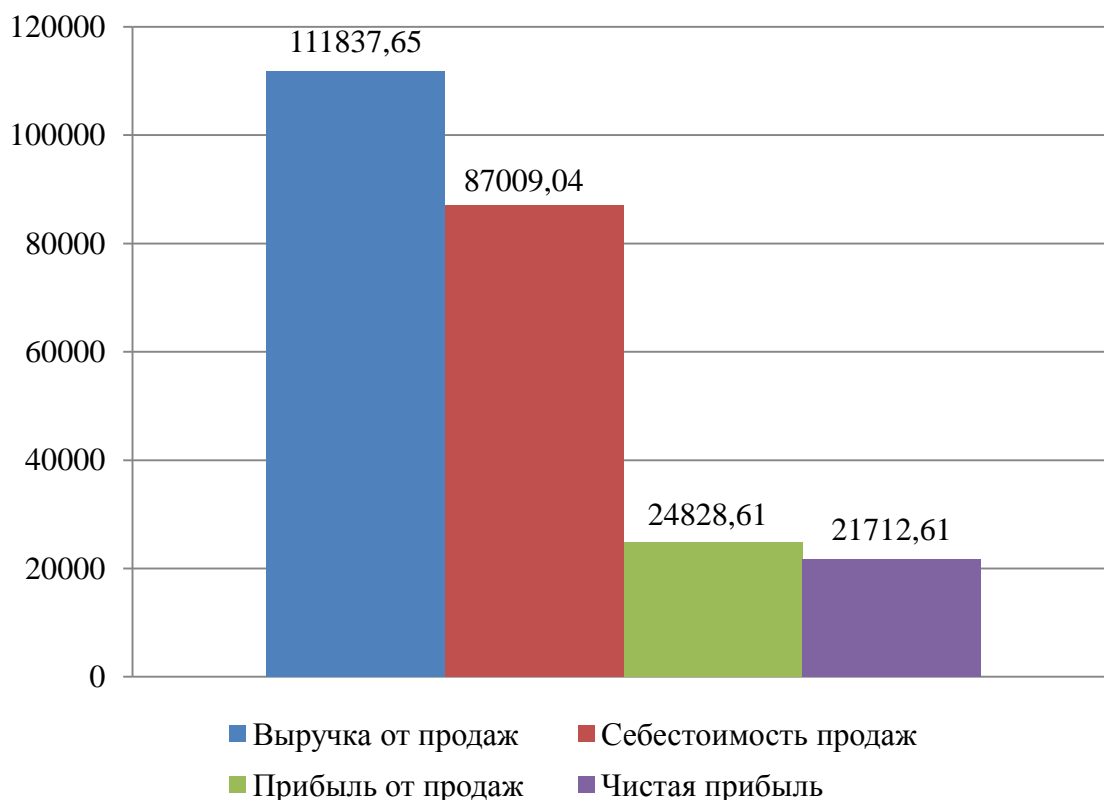


Рисунок 3.2 - Основные экономические показатели ООО Магазин №41 «Овощи» после внедрения мероприятий, тыс. руб.

При внедрении предложенных мероприятий совокупный рост производительности труда в ООО Магазин №41 «Овощи» составит 8,89%, что отразится на значении выручки от продаж.

Выручка от продаж в ООО Магазин №41 «Овощи» составит:  
 $102707 \times 1,0889 = 111837,65$  тыс. руб.

Численность работающих в ООО Магазин №41 «Овощи» не измениться, так как при реализации предложенных мероприятий мы рассчитывали только условную экономию численности, равную 3,74 чел.

Фонд оплаты труда персонала в ООО Магазин №41 «Овощи», который в 2018 году составил 11258,8 тыс. руб., при внедрении мероприятий измениться в



результате роста производительности труда (8,89%) в сторону увеличения, уменьшится на сумму экономии по заработной плате и увеличится на размер премий. Экономия по заработной плате по результатам мероприятий ООО Магазин №41 «Овощи» равна:  $71,28 \times 12 + 23,4 \times 12 = 855,36 + 280,8 = 1136,16$  тыс. руб. Размер премии 226 тыс. руб.

Фонд оплаты труда в ООО Магазин №41 «Овощи» составит:

$11258,8 * 1,0889 - 1136,16 + 226 = 11349,55$  тыс. руб., что больше факта на 0,8%.

В связи с изменением фонда оплаты труда в ООО Магазин №41 «Овощи» изменится, и среднегодовая заработная плата работников ООО Магазин №41 «Овощи»:

$11349,55 / 52 \text{ чел.} = 21826$  руб.

Следующий показатель, характеризующий основную деятельность ООО Магазин №41 «Овощи», - это превышение темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы. В плановом периоде данное соотношение в ООО Магазин №41 «Овощи» составит:

$8,89\% > 0,8\%$  - темпы роста производительности труда опережают темпы роста заработной плата, что свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий.

Себестоимость продаж в ООО Магазин №41 «Овощи», которая в 2018 году составила 88260 тыс. руб., при внедрении мероприятий уменьшится на сумму экономии по себестоимости (1476,96 тыс. руб.) и увеличится на размер премий (226 тыс. руб.):

$88260 - 1476,96 + 226 = 87009,04$  тыс. руб., снижение по сравнению с фактом составит 1,4% ( $98,6\% - 100\%$ ).

При этом управленческие и коммерческие расходы в ООО Магазин №41 «Овощи» останутся неизменными.

В результате рассчитанных плановых показателей можно определить прибыль от продаж ООО Магазин №41 «Овощи», вычитая из выручки себестоимость (таблица 3.6):

$111837,65 - 87009,04 = 24828,61$  тыс. руб., рост составит 71,9%.

Чистая прибыль в ООО Магазин №41 «Овощи» увеличится по сравнению с ее размером в 2018 году на сумму прибыли от продаж, так как прочие доходы и расходы ООО Магазин №41 «Овощи» не изменятся:

$11331 + 10381,61 = 21712,61$  тыс. руб., рост планового значения по сравнению с 2018 годом на 91,6%.

С изменением величины чистой прибыли и выручки от продаж изменится и показатель рентабельности продаж 21712,61. В плановом периоде она будет определяться в 21712,61 как соотношение чистой прибыли к сумме выручки от продаж:

$21712,61 / 111837,65 \times 100\% = 19,4\%$ .

Таким образом, в результате внедрения предлагаемых мероприятий экономические показатели работы ООО Магазин №41 «Овощи» повысятся: выручка возрастет на 8,9%, снижение себестоимости составит 1,4%, что приведет к росту прибыли от продаж на 71,9%, а чистой прибыли - на 91,6%. Об эффективности разработанных мероприятий в ООО Магазин №41 «Овощи» свидетельствует также опережение темпов роста производительности труда против роста заработной платы. Результативность деятельности ООО Магазин №41 «Овощи» с учетом мероприятий подтверждается показателем рентабельности продаж, который составит 19,4%, характеризую высокую отдачу от всех вложенных в бизнес ресурсов.

## Заключение

Одной из главных особенностей современной экономики является ее ориентация на человека, стремление к удовлетворению его запросов, интересов, потребностей. О состоянии и успехах экономики судят именно по тому, как живут люди, насколько они довольны условиями своей жизни, т.е. по качеству их частной жизни и трудовой деятельности.

Труд в масштабах общества и в отдельных коллективах требует рациональной организации процесса управления персоналом. Управление персоналом во многом зависит от рациональности планирования трудовых ресурсов на предприятии, от уровня организации труда на отдельных рабочих местах и в целом на предприятии, от степени материальной заинтересованности работников в результатах своего труда, от эффективности использования рабочего времени.

Основной задачей управления персоналом на предприятии является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами.

Определяя основные направления повышения эффективности управления персоналом, следует отметить, что на сегодняшний день в России более половины сотрудников служб управления персоналом занимаются нормированием и оплатой труда.

В современных системах управления человеческими ресурсами большая часть сотрудников служб управления персоналом занята отбором, адаптацией и оценкой работников.

Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при котором каждый член

коллектива организации заинтересован в наиболее полной реализации своих профессиональных способностей.

Создание такой социально-психологической атмосферы является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки систем мотивации, оценки результатов труда, выбора стиля управления, соответствующего конкретной ситуации.

ООО Магазин №41 «Овощи» действует с 22 декабря 1998 г., ОГРН присвоен 3 марта 2003 г. регистратором Инспекция федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самары.

Выручка от продаж с каждым годом увеличивается, в 2018 году по сравнению с 2017 годом произошло увеличение на 27943 тыс. руб.

При увеличении выручки от реализации сила операционного рычага снижается, что влечет за собой рост прибыли.

Полная себестоимость продаж представляет собой стоимостную оценку используемых при ее оказании сырья, материалов, топлива, энергии, основных средств, трудовых ресурсов, а также других затрат, необходимых для оказания услуг. Полная себестоимость продаж в 2018 году увеличилась на 17359 тыс. руб. и составила 88260 тыс. руб.

Структура и уровень полной себестоимости продаж сложился под влиянием основного фактора: изменения цен на покупные товары.

Прибыль от продаж в ООО Магазин №41 «Овощи» составляет 10584 тыс. руб., в то время, как в прошлом году она составляла 3863 тыс. руб.

Увеличение показателя прибыль от продаж может свидетельствовать о снижении издержек производства и обращения, что и наблюдается на данном предприятии, а это значит, увеличивается доходность продаж.

Среднесписочная численность работников предприятия за 2017 год составила 45 человек, среднесписочная численность за 2018 год составила 52 человека, увеличение среднесписочной численности на 7 человек (15,6 %).

Среднемесячная заработная плата в 2018 году увеличилась на 9,2 % и составила 14 996 руб.

Кадровая политика ООО Магазин №41 «Овощи» является важнейшим моментом в исследовании мотивации труда персонала, так как позволяет судить о том, что уже предпринято в организации для более эффективной работы персонала и на что следует обратить внимание.

Таким образом, по итогам оценки результатов мотивации труда и эффективности системы управления персоналом в ООО Магазин №41 «Овощи» можно сделать следующие выводы: оценка деловых и профессиональных качеств персонала ООО Магазин №41 «Овощи» дала следующие результаты: из 10 баллов в 2018 году получена оценка 7,0, в 2016 году - 8,0 и в 2017 году - 6,3.

Рост по сравнению с предыдущим годом в ООО Магазин №41 «Овощи» свидетельствует о повышении профессиональных характеристик персонала ООО Магазин №41 «Овощи» и его активном участии в деятельности предприятия. У большинства работников ООО Магазин №41 «Овощи» профессиональное развитие связано с личностным ростом.

Поэтому мотивация персонала ООО Магазин №41 «Овощи» должна затрагивать и личностную сферу. Это может проявляться: в обеспечении большей независимости в принятии управленческих решений в ООО Магазин №41 «Овощи».

В расширении возможностей для творчества в работе, а также в событиях, непосредственно с ней не связанных, например, во влиянии на построение корпоративной культуры ООО Магазин №41 «Овощи», в выборе программ тренингов и т.п., при этом важно создать ощущение значимости мнения работников ООО Магазин №41 «Овощи», что позволит их внутренне мотивировать на самоотдачу в повседневной работе.

По результатам проведенного анализа в ООО Магазин №41 «Овощи» определены недостатки в системе управления персоналом ООО Магазин №41 «Овощи» и возможные направления по их ликвидации, в связи с чем можно предложить ряд мероприятий как социального, так и экономического характера, что позволит по возможности учесть пожелания работников ООО

Магазин №41 «Овощи» и получить конкретную денежную выгоду для организации:

– разработка Положения по управлению карьерой работников ООО Магазин №41 «Овощи»;

– разработка Положения о премировании сотрудников ООО Магазин №41 «Овощи» по результатам полугодовой аттестации.

Таким образом, в результате внедрения предлагаемых мероприятий экономические показатели работы ООО Магазин №41 «Овощи» повысятся: выручка возрастет на 8,9%, снижение себестоимости составит 1,4%, что приведет к росту прибыли от продаж на 71,9%, а чистой прибыли - на 91,6%.

Об эффективности разработанных мероприятий в ООО Магазин №41 «Овощи» свидетельствует также опережение темпов роста производительности труда против роста заработной платы.

Результативность деятельности ООО Магазин №41 «Овощи» с учетом мероприятий подтверждается показателем рентабельности продаж, который составит 19,4%, характеризую высокую отдачу от всех вложенных в бизнес ресурсов.

## Список используемой литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019).
2. Алиев, В.Г. Теория организации: учебник / В.Г. Алиев. - М.: Экономика, 2015. - 429 с.
3. Андреева, Н. Е. Персонал-стратегия. Эффективное кадровое планирование в библиотеке / Н. Е. Андреева // Справочник руководителя учреждения культуры : ежемес. журнал о культуре Вологодской области. – 2016. – № 9. – С. 70–77.
4. Ануфриева, И. Ю. Управление персоналом : кадровые стратегия и политика, маркетинг персонала, мотивация и стимулирование труда, адаптация и развитие персонала, антикризисное управление персоналом : практикум / И. Ю. Ануфриева ; Алтайский гос. ун-т. – Барнаул : Изд-во Алтайского гос. ун-та, 2016. – 97 с.
5. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. – Спб., 2016. – 321 с.
6. Бадмаев, А. Компенсационный пакет: мотивация и развитие сотрудников / А. Бадмаев. – (Проверено на практике) (Рабочие ситуации) // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 2 (февраль). – С. 60-65.
7. Балашов, А.П. Теория организации: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 208 с.
8. Белашова В.В., Сапунова Т.А. Управление персоналом на предприятии с использованием новых технологий // Инновационная наука - 2016 - №11 - с. 21 – 23.
9. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы : (теория и практика) : [монография] / Б. М. Генкин. – М. : Норма : Инфра-М, 2015. – 351 с.
10. Грант, Роберт М. Современный стратегический анализ: учеб. для слушателей, обуч. по прогр. «Мастер делового администрирования» / Роберт

Грант; [пер. с англ. И.И.Малковой, под ред. В.Н.Фунтова]. - 7-е изд. - СПб.: Питер, 2016. - 537 с.

11. Жданкин, Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебно-практическое пособие / Н.А. Жданкин. - М.: Дело и сервис (ДиС), 2016. - 409 с.

12. Зиновьева, И. Мотивация трудовой деятельности работников и ее совершенствование // Менеджмент сегодня. – 2016. - № 6. - С. 13-23.

13. Ивановская, Л.В. Корпоративная культура и организационные изменения / Л.В. Ивановская // Кадровый вестник. - 2016. - № 12. - С.21-28.

14. Ильин, В. В., Сердюкова, Н. А., Алексеев В. Н., Ермилов В.Г. Финансовый менеджмент. – М.: Омега-Л, 2015. – 560 с.

15. Кириллов А.В., Виниченко М.В., Мельничук А.В., Макушкин С.А. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения: монография М.: РУСАЙНС. 2015.- 280 с.

16. Кирхлер, Э. Мотивация в организациях / Э. Кирхлер, К. Родлер ; науч. ред. Л. А. Верещагина. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2015. – 166 с.

17. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: Учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2016. - 365 с.

18. Ландсберг, М. Дао мотивации. Вдохновляй себя и других / М. Ландсберг. - М.: Олимп-Бизнес, 2018. - 728 с.

19. Лапыгин, Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 329 с.

20. Любицкая, В. А. Развитие мотивации труда персонала на основе индивидуализации инструментов стимулирования : монография / В. А. Любицкая, В. А. Бородин ; Алтайский гос. технический ун-т им. И. И. Ползунова. – Барнаул : Изд-во АлГТУ, 2016. – 155 с.

21. Мировец, М.О. Корпоративная культура / М.О. Мировец. - СПб.: АО «Литера плюс», 2015. - 320 с.

22. Савельев, А.П. Корпоративная культура / А.П. Савельев.- М.: ИНФРА-М, 2015.- 360 с.



23. Семенов, А. К. Основы менеджмента: учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – Москва: Дашков и К°, 2015. – 575 с.
24. Смирнов, Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 248 с.
25. Хорин, А.Н. Стратегический анализ: учеб. пособие для студ. Вузов / А.Н.Хорин, В.Э.Керимов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКСМО, 2015. -444 с.
26. Глухих, Л. Мотивация труда [Электронный ресурс] URL: <http://www.b17.ru/article/46574/> (15.04.2019).
27. Долгина Е. С. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории / Долгина Е. С., Васильева Е. В. // Молодой ученый. – 2015. – № 7. – С. 387–390 [Электронный ресурс] URL: <http://moluch.ru/archive/87/16975/> (15.04.2019).

Анкета «Оценка персоналом ООО Магазин №41 «Овощи» кадровой  
политики»

1. Ваше Фамилия Имя Отчество \_\_\_\_\_
2. Ваша должность в ООО Магазин №41 «Овощи» \_\_\_\_\_
3. Как бы Вы охарактеризовали коллектив ООО Магазин №41 «Овощи»:  
сплоченная команда единомышленников;  
группа профессионалов, работающая на результат;  
группа людей, которая приходит на работу только ради заработной платы;  
ряд небольших групп с разными целями;
4. Чем Вы более всего недовольны на предприятии ООО Магазин №41 «Овощи»:  
размером заработной платы;  
отсутствием перспектив роста;  
большим объемом работ;  
отсутствием командного духа;  
другое \_\_\_\_\_  
в целом всем доволен (а).
5. Какую систему расчета заработной платы на Ваш взгляд разумнее применять в ООО Магазин №41 «Овощи»:  
оклад;  
оклад + процент от личного результата работника;  
оклад + бонус по общим результатам деятельности;  
оклад + процент отличного результата работника + бонус по общим результатам деятельности;  
оклад + премия – штрафы;  
другое \_\_\_\_\_

6. Кто участвует в процессе определения заработной платы работника ООО Магазин №41 «Овощи»?

руководитель;

главный бухгалтер;

непосредственный начальник работника;

сам работник.

7. Знаете ли Вы, как рассчитывается Ваша заработная плата в ООО Магазин №41 «Овощи»?

да, подробно ознакомлен (а);

да, в общих чертах;

нет.

8. Проводятся ли неформальные внерабочие мероприятия в ООО Магазин №41 «Овощи», если да то участвуете ли Вы в них?

не проводятся;

проводятся, но я не участвую;

проводятся, и я принимаю активное участие.

9. Что может Вас замотивировать более эффективно трудиться в ООО Магазин №41 «Овощи»?

увеличение заработной платы;

возможность карьерного роста;

предоставление организацией Вам возможности решить свои социальные проблемы;

возможность развития профессионального мастерства;

создание благоприятного психологического климата в коллективе;

другое \_\_\_\_\_

10. Какие методы контроля используются в ООО Магазин №41 «Овощи»?

контроль времени начала и окончания рабочего дня;

проверка того, как работник использует рабочее время;

контроль взяточничества;

контроль внешнего вида работника.

11. Какие виды поощрения на Ваш взгляд наиболее эффективны в ООО  
Магазин №41 «Овощи»?

персональные денежные премии по результатам труда работника;

вручение грамот, дипломов, значков;

устная похвала работника в индивидуальной беседе;

устная похвала работника на общем собрании организации;

путевки в санаторий;

ценные подарки;

доставка работников от дома до организации и обратно;

другое \_\_\_\_\_

Еще раз благодарим Вас за сотрудничество.

Анкета «Исследование основных мотивов к труду работников организации (внутренние побуждающие силы)» в ООО Магазин №41 «Овощи»

Уважаемые сотрудники, проставьте балльную оценку для мотивов труда по шкале от 1 до 10 (причем 1 - наименьший балл).

I. Социальные мотивы:

- 1.1. потребность быть в коллективе
- 1.2. самоутверждение (признание)
- 1.3. достижение успеха
- 1.4. самовыражение (самореализация)
- 1.5. стабильность
- 1.6. приобретение нового (знания, вещей и т.п.)
- 1.7. альтруизм
- 1.8. состязательность (потребность в соревновании)
- 1.9. перспектива (карьерный рост)
- 1.10. свободное время

II. Физиологические мотивы:

- 2.1. питание
- 2.2. жилье
- 2.3. отдых
- 2.4. комфорт
- 2.5. активность
- 2.6. отсутствие боли

III. Психологические мотивы:

- 3.1. безопасность
- 3.2. причастность к главной цели предприятия
- 3.3. партнерство
- 3.4. нахождение в определенной социальной группе

Анкета «Исследование профессиональной реализации работника» в ООО  
Магазин №41 «Овощи»

Вам предлагается принять участие в исследовании, направленном на выявление ценностных ориентаций личности. Ваша анкета останется анонимной, поэтому постарайтесь отвечать на вопросы наиболее открыто.

Инструкция по заполнению: Прочтите вопросы, выбрав верный на Ваш взгляд ответ, обозначьте его галочкой (V), либо подчеркните.

Заранее благодарим Вас за сотрудничество.

Пол \_\_\_\_\_

Возраст \_\_\_\_\_

Должность (профессия) \_\_\_\_\_

Стаж работы \_\_\_\_\_

1.Считаете ли Вы свою работу в ООО Магазин №41 «Овощи» полностью подходящей Вашей личности?

Да

Нет

2.Считаете ли Вы свою работу в ООО Магазин №41 «Овощи» интересной?

Да

Нет

3.Если в предыдущем вопросе Вы отметили Да, то укажите, что Вы считаете наиболее интересным в своей работе в ООО Магазин №41 «Овощи»?

(Выберите любые 3 ответа).

Возможность карьерного роста

Разноплановое общение с коллегами

Возможность работать над интересными проектами

Возможность повышения квалификации (обучение)

Деловые контакты

Возможность реализации своих идей

Другое \_\_\_\_\_ (укажите, что именно)

4. Сколько процентов жизни (имеется в виду Ваше жизненное пространство, а не время) у Вас занимает работа?

\_\_\_\_\_ (укажите примерную цифру)

5. Выявленный в предыдущем вопросе процент:

Вполне Вас удовлетворяет

Нет, хотелось, чтобы он был ниже

Нет, хотелось, чтобы он был выше

6. Оцените свою деятельность на работе в ООО Магазин №41 «Овощи»:

очень плохая

плохая

средняя

хорошая

очень хорошая

блестящая

7. Вы считаете, что Ваш потенциал реализуется на работе в ООО Магазин №41 «Овощи»?

Да

Частично

Нет

8. Вы полностью вкладываетесь в свою работу в ООО Магазин №41 «Овощи»?

Да, часто

Нет, редко

Иногда

9. Какие из перечисленных ниже утверждений Вам наиболее близки? (Выберите любые 4 ответа).

- Вы считаете себя человеком, который «горит своим делом»

- Работа в ООО Магазин №41 «Овощи» редко мешает Вашей личной жизни

- Вы считаете, что карьеризм - это скорее положительная черта характера

- Вы заранее планируете отдых и стараетесь подстроить под него свою работу

- Семья, друзья (не коллеги) часто ставят Вам в укор, что работа для Вас на первом месте

- Вы считаете, что карьеризм - это скорее отрицательная черта характера

- Ради интересного проекта Вы готовы на время отложить отдых

- Вы считаете, что работа - это всего лишь средство зарабатывания денег

10. В своей каждодневной работе в ООО Магазин №41 «Овощи» Вы предпочитаете:

- Независимость и творчество в подходах к решению проблем

- Независимость, но четко прописанные инструкции

- Работу в строгом подчинении

11. Принимали ли Вы когда-нибудь участие в тренингах в ООО Магазин №41 «Овощи»?

Да

Нет

12. Если в предыдущем вопросе вы отметили Да, то укажите, что Вам приносит наибольшее удовлетворение от тренинга? (Выберите любые 2 ответа).

Возможность получить новые знания, умения, навыки, применимые к текущей работе

Возможность максимально выразить себя

Возможность получить эмоциональный заряд

Возможность лучше узнать своих коллег

Другое \_\_\_\_\_ (укажите, что именно)

13. Вы судите о другом человеке по тому, какая у него работа и должность?

Да, этот фактор сильно влияет на мое суждение



Нет, я считаю что работа – это не главное в человеке

Затрудняюсь ответить

14.Ваша семья, друзья считают, что вы слишком много сил и энергии отдаете работе?

Да

Нет

Не знаю

15.Вы часто вне рабочего времени обсуждаете в кругу друзей (семьи) свои проекты в ООО Магазин №41 «Овощи»?

Да

Нет

16.Вы считаете, что мало времени уделяете семье (друзьям)?

Да

Нет

17.Англичане время выходных называют «playing time» (время забав и отдыха от работы). Вы с этим согласны?

Да, я так провожу свои выходные

Нет, все время находятся дела, которые мне мешают

Нет, мне это не интересно

18.Выходные дни – это время, когда Вы (выберите любые 2 ответа):

Составляете рабочий план на следующую неделю

Отдыхаете, не думая о работе

19.Часто ли в выходные вас не покидают мысли о работе?

Да, часто

Нет, мне удается расслабиться

20.У Вас есть любимые занятия, увлечения, хобби?

Да

Нет

21.Большинство Ваших интересов связано с профессиональной деятельностью?

Да

Нет

22. Как Вы проводите свой досуг? (Выберите любые 3 ответа)

- Встречаетесь с друзьями
- Проводите время в кругу семьи
- Ходите в кино, театры и прочее
- Читаете книги
- Смотрите телевизор
- Другое

23. Как давно Вы читали книгу, не связанную с Вашей профессиональной деятельностью?

Читаю постоянно

Больше месяца назад

Так давно, что не помню

24. Вы любите путешествовать?

Да

Нет

25. Склонны ли Вы к рефлексии? (рефлексия – способность человека к осознанию своей деятельности и собственного внутреннего мира).

Да, я иногда придаюсь подобным размышлениям

Нет, я считаю, что в этом нет никакой практической значимости

Я никогда об этом не думал

Еще раз благодарим Вас за сотрудничество.

Положение по управлению карьерой работников ООО Магазин №41  
«Овощи»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано для оказания практической и методической помощи руководителям разных уровней и работникам кадровых служб по планированию карьеры руководителей, специалистов и служащих ООО Магазин №41 «Овощи».

1.2. Карьера служащего ООО Магазин №41 «Овощи» - это процесс деятельности, в ходе которой работающий в ООО Магазин №41 «Овощи», продвигаясь по службе, осваивает новые технологии и технику, приемы, функциональные и должностные обязанности, менеджмент, социальные роли и т.д. При этом необходимо соблюдение условия взаимной заинтересованности в развитии карьеры как для ООО Магазин №41 «Овощи», так и самого служащего. Карьера работника ООО Магазин №41 «Овощи» - это мотивация к достижению успеха, знание самого себя, успех и самоотдача, самоконтроль и работоспособность, уверенность в себе и объективность и т.д., т.е. процесс успешной самореализации, сопровождающийся социальным признанием и являющийся результатом продвижения по служебной лестнице в ООО Магазин №41 «Овощи».

1.3. Карьера служащего ООО Магазин №41 «Овощи» почти полностью зависит от его желания ее развития, а организация должна содействовать этому, если это отвечает его планам.

1.4. Развитие карьеры работающего ООО Магазин №41 «Овощи», т.е. переход от одного этапа к другому и т.д., всегда регулируется потребностью ООО Магазин №41 «Овощи», и стремлением к этому его самого. Но

администрации и тем, от кого это зависит, следует иметь в виду, что карьера должна быть управляемым процессом.

## 2. Порядок планирования карьеры работника ООО Магазин №41 «Овощи»

2.1. Основанием для составления плана развития карьеры может служить наличие следующих показателей, характеризующих основную деятельность и поведение работника ООО Магазин №41 «Овощи»:

- мотивация на карьеру;
- качественный и эффективный труд в течение ряда последних лет;
- заключение аттестационной (конкурсной, приемной или другой) комиссии или руководителя предприятия;
- профессиональная компетентность и эрудиция (подготовка) работника;
- заключение или рекомендация другого предприятия, если работник ООО Магазин №41 «Овощи» поступил (переведен) на работу с него;
- психологическая пригодность к требуемой деятельности.

При этом рекомендуется составлять план карьеры работника ООО Магазин №41 «Овощи» не менее чем на 5 и не более чем на 10 лет, так как адаптация к новой должности (особенно руководящей) происходит через 2-5 лет, а через 10 лет могут существенно измениться условия труда и т. д.

2.2. Карьера работника ООО Магазин №41 «Овощи» должна строиться исходя из ряда принципов ее развития. Это позволяет выделить основные элементы, этапы и особенности карьеры работника ООО Магазин №41 «Овощи» как процесса и учесть их в работе с человеком. В качестве основополагающих следует выделять такие принципы:

- индивидуальность, что предполагает определенную избирательность при управлении развитием карьеры работника, так как далеко не все руководители и специалисты могут удовлетворять предъявляемым требованиям (по способностям, возрасту, образовательному уровню и т.д.);
- заинтересованность ООО Магазин №41 «Овощи» и работника в развитии карьеры;

– стимулирование (моральное и материальное) и материальное обеспечение условий труда, финансирование развития карьеры работника;

– обязательность профессионального роста работника ООО Магазин №41 «Овощи», что предполагает повышение квалификации, рост профессионализма (мастерства), соответствующее планирование и т.д.;

– социально-психологический комфорт и удовлетворенность работой в ООО Магазин №41 «Овощи», что обеспечивается социальным признанием, ростом материального благополучия и т.п. (при повышении в должности или категории и т.д.);

– объективность, что предполагает исключение влияния субъективных факторов со стороны руководителей, планирующих и контролирующих развитие карьеры работника ООО Магазин №41 «Овощи».

2.3. Управление развитием карьеры работника ООО Магазин №41 «Овощи» рекомендуется выполнять кадровому специалисту с привлечением непосредственного руководителя работника.

2.4. Утвержденный план карьеры работника ООО Магазин №41 «Овощи» хранится у кадрового специалиста и (второй экземпляр) по решению руководителя ООО Магазин №41 «Овощи» у руководителя отдела.

Положение о премировании руководителей, специалистов отделов и подразделений и работников ООО Магазин №41 «Овощи» по результатам аттестации

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение вводится в целях повышения материальной заинтересованности руководителей, специалистов отделов и подразделений и работников ООО Магазин №41 «Овощи» в улучшении результатов своей деятельности, в повышении качества предоставляемых услуг.

1.2. Премированию по настоящему Положению подлежат руководители, специалисты отделов и подразделений ООО Магазин №41 «Овощи» по результатам полугодовой аттестации, средняя оценка которой не менее 5 баллов.

2. Порядок премирования

2.1. При прохождении полугодовой аттестации работника ООО Магазин №41 «Овощи» с результатом не менее 5 баллов премия по настоящему Положению начисляется в размере:

от 5 до 7 баллов:

руководителю отдела или подразделения ООО Магазин №41 «Овощи» 35% от оклада по штатному расписанию;

специалисту отдела или подразделения ООО Магазин №41 «Овощи» 20% от оклада по штатному расписанию;

работнику ООО Магазин №41 «Овощи» 10% от оклада по штатному расписанию;

от 8 до 10 баллов:

руководителю отдела или подразделения ООО Магазин №41 «Овощи» 50% от оклада по штатному расписанию;

специалисту отдела или подразделения ООО Магазин №41 «Овощи» 35% от оклада по штатному расписанию;

работнику ООО Магазин №41 «Овощи» 20% от оклада по штатному расписанию.

Премия начисляется на основании перечня работников, подлежащих премированию, утвержденного генеральным директором ООО Магазин №41 «Овощи» по согласованию с аттестационной комиссией и кадровой службой.

2.2. В случае получения при прохождении аттестации оценки менее 5 баллов работник ООО Магазин №41 «Овощи» депремируется:

от 2 до 5 баллов:

руководитель отдела или подразделения ООО Магазин №41 «Овощи» в размере 15% от оклада по штатному расписанию;

специалист отдела или подразделения ООО Магазин №41 «Овощи» в размере 10% от оклада по штатному расписанию;

работник ООО Магазин №41 «Овощи» в размере 5% от оклада по штатному расписанию.

С выводом по результатам аттестации - не соответствует занимаемой должности.

2.3. Основанием для начисления премии по настоящему Положению ООО Магазин №41 «Овощи» является: заключение аттестационной комиссии и приказ директора ООО Магазин №41 «Овощи».