

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

Институт финансов, экономики и 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 «Разработка и внедрение геймификации в систему мотивации персонала (на примере ООО «Лента»)»

Студент

Е.Д. Гончарова

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Консультант

М.В. Емелина

(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

Аннотация

«Разработка и внедрение геймификации в систему мотивации персонала (на примере ООО «Лента»)».

Дипломная работа посвящена изучению геймификации, как метода управления персоналом организации, направленного на повышение эффективности бизнес-процессов и укреплению конкурентоспособности предприятия. Разработка системы мотивации является неременным условием развития современной организации, и чтобы выиграть конкурентное преимущество на рынке, современной организации необходимо постоянно разрабатывать и внедрять новые методы в структуру управления, то есть непрерывно осуществлять организационные нововведения.

Дипломная работа разделена на три части.

В первой части мы рассмотрим существующие теории мотивации и геймификации, их классификацию, существующие методы и авторов инновационных направлений.

Вторая часть посвящена изучению инновационного тренда (геймификации) как эффективного инструмента управления и как мощной стратегии применения игровых механик к неигровым активностям.

Третья часть посвящена практическому применению геймификации как элементу действующей системы мотивации в коммерческой организации, процедуре её внедрения в деятельность конкретной организации. По результатам нововведения был рассчитан экономический эффект.

В процессе исследования, были сделаны выводы, что современный эффективный руководитель обязан владеть навыками применения инновационных методов управления в совокупности с классическими методами управления, что является одним из главных факторов успеха компании. А применение геймификации как эффективного инновационного продукта мотивации на практике способствует быстрому росту компании.

Abstract

The given graduation work is devoted to development and implementation of gamification in the system of personnel motivation system in OOO "Lenta" (a Limited Liability Company under the laws of the Russian Federation).

The graduation work dwells on studying gamification as a method of managing the enterprise`s staff aimed at improving the efficiency of business processes and strengthening the enterprise`s competitiveness. Elaborating a motivation system is an essential condition of developing a modern company. To win a competitive advantage in the market, a modern company has to constantly develop and implement new management methods and structures, that is, the company has to introduce some innovations.

The graduation work is divided into several logically connected parts.

In the first part, we discuss the existing theories of motivation and gamification, their classification, existing methods and authors who put forward the innovative ideas.

The second part is dedicated to exploring the innovative trend (gamification) as an effective management tool and a powerful strategy to apply game mechanisms to the non-game activities.

The third part dwells on practical use of gamification as an element of the current motivation system in a commercial organization, as well as the procedure of its implementation in a definite company. According to the latest innovations, the economic effect is evaluated.

Overall, the results suggest that a modern head of a company has to be able to apply innovative management methods as well as the conventional ones. This is the necessary condition of the company's succeeding in its business area.

Applying gamification as an effective component of motivation contributes to the faster development and prosperity of the company.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты мотивации и геймификации.....	7
1.1 Понятие и сущность мотивации персонала.....	7
1.2 Геймификация как инновационный инструмент мотивации персонала.....	12
2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лента» и анализ действующей системы мотивации персонала	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика Компании ООО «Лента».....	19
2.2 Анализ действующей системы мотивации в ООО» Лента».....	30
3 Мероприятия по совершенствованию мотивации персонала на основе элементов геймификации в ООО «Лента»	38
3.1 Разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию мотивации персонала	38
3.2 Расчет экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий	49
Заключение	51
Список используемой литературы	53
Приложения	56

Введение

Успех деятельности любой организации в долгосрочной перспективе во многом зависит от эффективности системы мотивации персонала, поэтому в настоящее время вопрос совершенствования мотивационной системы является одним из наиболее актуальных в деятельности организации.

В настоящее время существует более семидесяти теорий мотивации, каждая из которых предлагает свой подход к решению данной проблемы, но суть всех теорий сводится к главному – развить в сотруднике стремление работать качественно.

В данной выпускной квалификационной работе будет рассмотрено влияние инновационного тренда (геймификации) на систему нематериальной мотивации в компании, как эффективного инновационного продукта, который способствует усилению эффекта действующей системы мотивации.

Исходя из актуальности данной темы, целью выпускной квалификационной работы является разработка и внедрение элементов геймификации в систему мотивации персонала, как одного из успешных методов нематериальной мотивации в организации.

Для достижения поставленной цели необходимо будет решить следующие задачи:

1. Исследовать теоретические аспекты мотивации персонала;
2. Исследовать геймификацию как инновационный инструмент мотивации персонала;
3. Провести анализ действующей системы мотивации персонала в организации;
4. Разработать мероприятие по внедрению элементов геймификации в действующую мотивационную систему организации.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Лента» (ООО «Лента»), основной вид деятельности которой – розничная торговля преимущественно пищевыми продуктами.

Предметом исследования является система мотивации персонала в ООО «Лента».

Теоретической основой являются труды отечественных и зарубежных ученых в области разработки мотивационных схем на предприятии.

За методологическую основу были взяты труды отечественных и зарубежных специалистов в области управления персоналом, таких как А.Я. Кибанов, Е. Любко, Р. И. Хендерсон, Д. Ульрих и другие.

Информационной базой исследования послужили данные внутрикорпоративной отчетности ООО «Лента», статистической отчетности, интернет-ресурсы и периодическая печать.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что разработанные мероприятия могут быть использованы в деятельности ООО «Лента» в ближайшее время, а так же hr-специалистами коммерческих организаций.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3-х глав, заключения и библиографического списка из 20 источников. Общий объем работы 48 страниц машинописного текста с приложениями.

1 Теоретические аспекты мотивации и геймификации

1.1 Понятие и сущность мотивации персонала

Мотивация является связующим звеном между организацией, персоналом и результатами деятельности. Наиболее соответствующим теме нашей работы мы считаем следующее определение мотивации: «Мотивация персонала как функция управления представляет собой процесс, с помощью которого руководство побуждает сотрудников действовать в рамках достижения поставленных в организации целей, решая задачи повышения эффективности труда, раскрытия трудового потенциала персонала и объединения личных потребностей работников со стратегией компании» [1].

Для достижения целей организации руководству необходимо обеспечить эффективные действия персонала. Для этого нужно не только обеспечить функциональную загрузку работников и создать им необходимые условия, но и вызвать у них желание эффективно совершать именно те действия, которые приближают организацию к достижению поставленных целей. Как гласит один из постулатов управления, «единственный способ заставить человека сделать что-то – это сделать так, чтобы он сам этого захотел» [2].

Сущность мотивации заключается в том, чтобы, ориентируясь на систему потребностей работников, обеспечить полное и эффективное использование их трудового потенциала для скорейшего достижения целей организации [3].

Или, другими словами, сущность «мотивации» заключается в различных методах и способах развития в сотруднике стремления работать качественно.

Для этого и существуют системы мотивации и стимулирования работников в социальных организациях.

Основным методом мотивации является финансовое вознаграждение, в котором испытывают потребность многие сотрудники независимо от мотивов, личностных качеств, пола, возраста и миссии. «Именно материальная мотивация на сегодняшний день является наиболее эффективной. Если компания даже с очень солидным именем выплачивает своим работникам лишь среднестатистическую зарплату, не применяя другие методы мотивации (премии, бонусы и пр.), она рискует своей репутацией и потерей действительно ценных кадров» [4, стр. 87-90].

В таблице 1.1 представлен анализ наиболее основных видов финансовой (материальной или денежной) мотивации персонала.

Таблица 1.1 — Виды финансовой мотивации персонала

Виды	Сущность	Преимущества	Недостатки
Заработная плата	Фиксированный оклад или часовая тарифная ставка (ЧТС)	Справедливость, стабильность.	Вызывает привыкание, должна быть конкурентоспособной, не установлены показатели эффективности, усреднённый подход ко всем работникам
Премия и бонусы	Поощрение за выдающиеся результаты труда	Повышается производительность, сплачивается коллектив, максимально раскрывается потенциал	Нестабильность, зависимость от результатов труда
Доплата и надбавки	Поощрение за принадлежность к компании	Позволяет оптимизировать численность персонала, направляет на профессиональное развитие, компенсирует особые условия труда	Фиксированная сумма, может выступить в качестве демотиватора в коллективе
Льготы и скидки	Постоянные или временные преимущества для работников	Повышает лояльность и уровень вовлечённости, снижает текучесть,	Ограниченные возможности, иерархический подход при распределении льгот, может выступить в качестве демотивации.
Процент	Процент от прибыли компании	Раскрывает предпринимательский талант, повышает уровень благосостояния работника	Актуален только для сферы торговли.

Материальные методы стимулирования являются наиболее мощными и чаще всего используются руководителями. В настоящее время большинство организаций используют традиционные виды оплаты труда (оклад). Однако в целях повышения эффективности выполнения задач сотрудниками рекомендуется применять прогрессивные системы оплаты труда, с помощью которых можно наиболее полно учесть долю участия каждого отдельного сотрудника работников в совместном труде и достижении целей организации. Это позволит повысить заинтересованность и удовлетворенность от работы работников и эффективность деятельности организации в целом [5].

На рисунке 1.1 представлены наиболее эффективные виды нематериальной мотивации персонала [6].

Нематериальное стимулирование способствует сплоченности коллектива, уменьшает текучесть кадров и, как правило, обходится организации дешевле, чем прямое материальное стимулирование. Наибольший эффект мотивация сотрудников будет давать при системном действии. Четко отлаженная система нематериальной мотивации персонала должна стать частью корпоративной культуры [7].



Рисунок 1.1 — Виды нематериальной мотивации персонала.

При этом система должна быть максимально открытой, что даст возможность сотруднику знать, какую поддержку оказывает предприятие лояльным работникам.

Для эффективного управления мотивацией персонала ее необходимо исследовать и анализировать. Например, нецелесообразно переходить к созданию системы нематериальной мотивации, если базовые потребности сотрудников не удовлетворены или средняя заработная плата «проседает» на фоне зарплат аналогичных предприятий. Вопросами формирования мотивации к труду занимаются специалисты в области экономики, социологии, психологии и для грамотной оценки потребностей персонала, менеджеры могут привлечь профессионалов, а могут использовать их наработки для изучения потребностей. Только после сбора информации и подробного анализа потребностей персонала, можно выбрать соответствующие мотивационные схемы, которые будут наименее затратными и наиболее эффективными.

Необходимо подчеркнуть, что процесс мотивации достаточно сложен. Существует большое количество различных теорий мотивации, которые пытаются дать объяснение подобному явлению. В настоящее время существует более семидесяти видов различных теорий мотиваций, в каждой из которых рассматривается свой подход к возникновению и реализации потребностей человека и каждая из них имеет право на существование, поскольку их модели работают при определенных условиях и транслируют разные представления о человеческом факторе.

Современные исследователи выделяют наиболее значимые теории мотивации, которые можно разделить на две большие группы, представленные в таблице 1.2 [8].

Таблица 1.2 — Группы мотивационных теорий

Название группы	Описание	Авторы теорий
Содержательные теории	Рассматривают отдельные внутренние мотивы (потребности) человека, направляющие и поддерживающие его деятельность	Гант и Форд, Маслоу (теория потребностей), Тейлор, Герцберг (двухфакторная теория, теория существования, связи и роста, «ХУ-теория», теория приобретённых потребностей и т.д.);
Процессуальные теории	Определяют не только потребности, но и опираются на восприятие и ожидания человека, связанные с определенной ситуацией и возможными последствиями выбранного им типа поведения	Врум (теория ожиданий), Б.Ф. Скиннера (теория подкрепления) Локк (теория постановки целей), Портера-Лоулера (теория справедливости) и проч., Д. Аткинсона (модель выбора риска) Д. Макгрегор (теория «Икс» и «Игрек») и др.).

Анализ теорий мотивации приведён в приложении А в таблице 1 [9].

Как показывает проведенный анализ теорий мотиваций, все мотивационные теории обычно друг друга дополняют. В общих чертах, каждая из вышеперечисленных теорий может быть применима в компании, но выбрать самую эффективную для практического применения достаточно сложно, потому что в каждой из них есть сильные и слабые стороны.

Наибольшую популярность из всех перечисленных теорий мотивации в настоящее время в сфере практики управления персоналом набирает теория поколений Нейла Хоува и Уильяма Штрауса (сформулированная в начале девяностых годов прошлого столетия). Суть этой концепции в том, что каждое конкретное поколение определяется набором схожих интересов и ценностей, поскольку его формирование происходило в определенном социально-экономическом промежутке времени. Соответственно, представители каждой группы обладают схожей мотивационной структурой, и их эффективная мотивация возможна только с учетом этих особенностей.

Сравнительный анализ мотивации представителей различных поколений можно рассмотреть в Приложении Б в таблице 2.

В недавнем прошлом работодатели уже столкнулись с проблемами мотивации поколения Y, и, как показывает статистика, данная проблема была успешно решена — 83% сегодняшних менеджеров на рынке труда – это поколение Y [10].

В настоящее время работодатели в ожидании экспансии рынка труда представителями поколения Z (2003 — 2023г.г.), для «оцифрованного поколения» нужна будет совсем другая мотивация труда [11], поэтому наши мероприятия по разработке и внедрению в систему мотивации элементов геймификации будут не только своевременным решением данной проблемы, но и инструкцией к действию на ближайшую перспективу.

В данном параграфе были рассмотрены понятие и сущность мотивации персонала. В следующем параграфе рассмотрим геймификацию как инновационный инструмент управления в системе мотивации, чтобы в практической части настоящей работы интегрировать геймификацию в действующую мотивационную систему конкретной организации.

1.2 Геймификация как инновационный инструмент мотивации персонала

Термин геймификация (в переводе с английского языка звучит как «игрофикация») и первоначально использовался в IT-индустрии, подразумевая подходы для компьютерных игр с целью привлечь больше пользователей, а в настоящее время это понятие обозначает применение игровых элементов в различных неигровых ситуациях [12].

Точно неизвестно, кто и когда стал использовать геймификацию. Однако именно этот термин, не использовался в профессиональной бизнес-среде около десяти лет, хоть и был предложен в 2003 году Ником Пеллингом, британским разработчиком игр. «Первопроходцами» в геймификации стали американские стартапы в виде программных обеспечений в Bunchball в 2005

г. и Bageville в 2010 г, в которых присутствовали игровые элементы [13]. Актуальная трактовка термина звучит так: «Геймификация — это применение игровых механик в неигровых активностях» [14]. В своих работах Й. Хейзинга дал определение, что игра является неперенным условием в развитии общества и цивилизации [15].

Вопросы использования и применения в различных сферах жизни концепции геймификации как новой технологии достаточно подробно освещены в современных научных исследованиях. По прогнозам исследовательской компании Gartner к 2020 году концепции геймификации будут активно интегрироваться в современную жизнь. «В долгосрочной перспективе мы ожидаем, что геймификация будет продолжать наращивать темпы и играть важную роль в перестройке образования, повышении эффективности личного коучинга и вовлечении толпы в инновации» [15].

Для целого поколения социальных предпринимателей и маркетологов геймификация стала ключевым термином, феномен которого они используют в изучении потребностей современного мира.

В результате проведения ряда исследований и социологических опросов было установлено, что более чем половина миллиарда человек уделяет как минимум один час в сутки компьютерным играм. Эти данные были актуальны по состоянию на 2011 год, но с тех пор замечена ежегодная тенденция по увеличению количества геймеров [15].

Каждый активный игрок в возрасте примерно 21 года успевает за всю свою прожитую жизнь уделить подобным играм столько же времени, сколько он провел в школе, если у него была хорошая посещаемость. Большинство психологов не видят в этом ничего странного или необычного, поскольку погружение в виртуальный мир дает человеку некоторое количество свободы, в нём он сможет смоделировать свой мир и стать участником ситуаций, которые недостижимы в реальной жизни. Итак, у игры есть две основные цели: вовлечение и приобретение практического опыта. При

моделировании любой детской игры, играющий усваивает внушительный объём информации. Из игры он черпает информацию о мире, даже если игра не ставит это основной целью. В современном мире ценный опыт игры становится настоящим ресурсом, который необходимо эффективно использовать.

Для начала, стоит понять, каким образом игра, а вслед за ней и геймификация, может послужить источником опыта, который будет представлять ценность для реального мира.

Для сравнительного анализа геймификации и игры в качестве примера мы возьмём авиатренажер, на котором практикуются пилоты. По мере того, как будут выделяться черты геймификации, будет производиться и доказательство гипотезы, что авиатренажеры являются одним из примеров геймификации [16].

После рассмотрения целей игры остановимся на её структурных элементах.

Во-первых, в любой игре есть Правила, которые регламентируют её порядок и достижения игроков. Для работы авиатренажёра создаётся программное обеспечение со своими правилами (по законам физики), способное воспроизвести условия для настоящего полёта.

Во-вторых, любая игра замкнута во времени и пространстве. На примере авиатренажёра замкнутое пространство и ограничение во времени заложено в самой конструкции, которое даёт неоднократное проигрывание ситуации.

В-третьих, искажение реальности или противопоставление действительности. Авиатренажёр погружает игрока в виртуальный мир, который стремится быть похожим на реальный с реальными условиями.

В-четвёртых, в игре всегда присутствует цель, но для процесса геймификации она становится ресурсом. Целью работы на авиатренажёре является тренировка, в процессе которой оттачивается практический опыт.

В-пятых, в игре присутствует свобода, которая приносит удовольствие или удовлетворение игроку.

Таким образом, можно прийти к выводу, что основные структурные элементы игры перешли в процесс геймификации без каких-либо изменений.

Сущность геймификации заключается в применении игровых механик с помощью которых моделируется своё особенное время и пространство, в котором игрок может перевоплотиться в совершенно новую виртуальную личность с новыми свойствами и высокой степенью свободы [17].

Поскольку в игре присутствует свобода, то давление и принуждение в ней неприемлемо. Игра наделяет личность огромными возможностями для достижения целей заставляет играть по правилам, набирать очки, визуализировать достижения и предлагает награду. А самое главное – игрок получает удовольствие от процесса.

Рассмотрим некоторые из игровых механик подробнее, чтобы понять принцип работы по вовлечению в процесс игры: начисляемые очки, достижения, уровни, построение таблицы лидеров, награда [18].

Таблица 1.3 — Описание игровых механик

Игровые механики	Описание
Баллы	Позволяют вести счет, отслеживать динамику игры и получать обратную связь. Могут быть в виде валюты, значков, опыта и очков, которые могут быть конвертированы в любую систему измерений и мотивировать дух соперничества.
Достижения	Способствуют вовлечённости и заинтересованности, которые являются промежуточными значениями. К ним относятся ордена, медали, бонусы.
Уровни	Помогают структурировать процесс игры и поощряют игрока за личный результат. Выражаются в званиях, в иерархиях, которые добавляют новые возможности игроку и мотивируют его на победу.
Таблицы лидеров	Помогают визуализировать процесс игры и указывают участнику его место в таблице. Могут ассоциироваться с социальным статусом, мотивируя игрока занять верхние позиции.
Награда	Самая продуктивная из игровых механик. Награда должна быть желанна и выражать текущие потребности игрока.

После описания правил игры и основных игровых механик, можно перейти к рассмотрению областей, в которых геймификации применяется. В первую очередь это различные области менеджмента, которые нацелены на эффективное управление капиталом, производством и человеческими ресурсами. Рисунок 1.2 демонстрирует применение геймификации в качестве эффективного hr-инструмента в различных процессах.

Стоит рассмотреть реализацию геймификации в каждой отдельной области.



Рисунок 1.2 — Применение геймификация в менеджменте

Геймификация в рекрутинге позволяет найти и привлечь более квалифицированный персонал. Методы геймификации применяются для повышения откликов кандидатов и в форме отбора для проверки их компетенций. В качестве примера можно привести игру «My Marriot Hotel», которая включает в себя задачи, соответствующие функциональным обязанностям управляющего гостиничным комплексом. Результатом моделирования ситуации должно быть эффективное администрирование гостиничным комплексом и удовлетворение виртуальных клиентов. Самым

успешным игрокам предлагается работа в компании. Геймификация в рекрутинге выводит поиск и отбор персонала на новый современный уровень, позволяя компании быть эффективной в области подбора персонала.

Для решения проблем командообразования, специалисты обращаются за помощью к играм, так как существует вид игр, которые включают в себя социализирующую функцию и помогают выстраивать отношения в коллективе. В процессе тимбилдинга выстраивается корпоративная культура. Одним из ярких примеров геймификации в командообразовании является компания «Авито», в которой геймификация присутствует в виде ролевой игры. Сотрудники отделов выступают в роли команд «воинов» и «магов», каждая из которых имеет свои цели, при достижении которых им начисляются баллы. Для поддержания конкуренции и в целях мотивации участников игры ведётся таблица команд лидеров, которая помогает визуализировать результаты. Призами являются символические кубки и реальные денежные выплаты, при этом награждают не только лидеров, но и тех работников, которые набрали определённое количество баллов за месяц. Такая модель способствует формированию командного духа и вовлечённости в бизнес-процессы компании.

Геймификация активно применяется в области повышения квалификации персонала. Систематическое обучение предполагает прохождение традиционных учебных программ, затратных по времени. Внедрение элементов геймификации выражается в создании учебных тренажёров, на которых оттачиваются навыки, позволяющие избежать временные затраты и риски в реальной жизни, например, авиатренажёр для начинающих пилотов для отработки лётных часов или тренажёр для начинающих хирургов для проведения операций. Геймифицированные техники обучения предоставляют мгновенный результат, быструю обратную связь (оценку), с помощью которых корректируются полученные навыки с учетом предыдущих ошибок (без риска для жизни в сложных профессиях).

Элементы геймификации активно внедряются систему мотивации персонала. По мнению Зикерманна, в этой области сосредоточена большая часть актуальности геймификации. Поколение миллениума, которое выросло на видеоиграх, наиболее активно откликается на данный вид мотивации. Это поколение владеет всем спектром игровых механик достижения, награды, уровни и другие. Они привыкли к игровому пространству, которое является понятным механизмом для них и в котором самым важным является награда. Геймификация рассчитана на людей нового поколения, поскольку традиционные методы мотивации для них не так эффективны и актуальны [19].

Таким образом, в данном параграфе были рассмотрены понятие и сущность геймификации, выявлены основные сходства и различия геймификации и игр, определён феномен данного явления и рассмотрены конкретные области применения геймификации как инновационного инструмента управления в современном менеджменте. Вероятно, в скором времени откроются новые области менеджмента, в которых будет активно использоваться геймификация для повышения эффективности бизнес-процессов, поскольку феномен геймификации активно набирает свои обороты и становится инновационным трендом.

В следующих главах подробно остановимся на разработке и внедрении элементов геймификации в мотивационную систему конкретной организации.

2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лента» и анализ действующей системы мотивации персонала

2.1 Организационно-экономическая характеристика Компании ООО «Лента»

Общество с ограниченной ответственностью «Лента» (ООО «Лента») входит в число крупнейших игроков продуктового ретейла в России и занимает третье место в десятке крупнейших российских продовольственных ретейлеров.

Компания «Лента» была основана российским предпринимателем Олегом Жеребцовым 25 октября 1993 года в г. Санкт-Петербурге. Первый магазин «Лента» формата Cash & Carry открылся в той же локации в 1993 году. Далее Компания попала под управление иностранного менеджмента, отличительной чертой которого стало сочетание международного опыта с глубоким знанием российского рынка и обширным опытом работы в России.

За 25 лет Компания выросла в огромную федеральную торговую сеть с участием иностранного капитала, которая насчитывает 234 гипермаркета в 85 городах России, 128 супермаркета в Москве, Санкт-Петербурге, Сибири Уральском и Центральном регионах и 12 собственных распределительных центров по всей России. По состоянию на 1 января 2019 г. штат Компании составлял около 50 тысяч человек, а общая торговая площадь 1 465 426 кв.м..

Отличительная особенность ООО «Ленты» в том, что компания не является шаблонной организацией скорректированной для российского рынка, а проектом «tailor made», то есть «сшитым по индивидуальной мерке», сделанный именно для российского розничного рынка [20].

Краткая характеристика основной продукции (услуг): продажа товаров потребителям, продажа товаров под собственной маркой, предоставление

услуг по розничной продаже продуктов питания (в том числе изготовление своей выпечки), бытовой химии, товаров для дома, одежды.

Целью деятельности ООО «Лента» является извлечение прибыли. Основное направление деятельности: оптово-розничная торговля.

Согласно Уставу, ООО «Лента» осуществляет следующие виды деятельности:

- строительство и предоставление в аренду объектов недвижимости;
- оптовая и розничная торговля;
- оптовая и розничная торговля, в том числе: неспециализированная оптовая торговля пищевыми продуктами, табачными изделиями; оптовая торговля чистящими средствами; оптовая торговля парфюмерными и косметическими товарами; прочая оптовая торговля, включая торговлю через агентов;
- розничная торговля, в том числе: розничная торговля в неспециализированных магазинах, преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки и табачные изделия; розничная торговля косметическими и парфюмерными товарами; розничная торговля в неспециализированных магазинах;
- оказание транспортных услуг, в том числе, связанных с перевозкой продуктов питания;
- производство и переработка продуктов из мяса, птицы, рыбопродуктов, фруктов и овощей, молока и т.д.
- издательская и полиграфическая деятельность; оказание дизайнерских услуг; рекламная деятельность; проведение социологических исследований;
- консультационные, маркетинговые, консалтинговые, инжиниринговые, внедренческие, информационные, факторинговые, дизайнерские услуги;
- оказание сервисных и разнобытовых услуг.

Миссия организации: «Мы работаем для того, чтобы люди в России жили лучше и богаче, сохраняя свои деньги каждый день».

С мая 2019 года 77% акций Компании «Лента» принадлежат ООО «Севергрупп». Приобретая долю в офлайн-ритейлере «Лента» и располагая уникальным онлайн-каналом «Утконос» (лидером интернет торговли России), «Севергрупп» преследует главную цель – объединить онлайн- и офлайн-мощности, которые сотрут границы между покупками в онлайн и традиционных магазинах и станут глобальным трендом омниканальности.

Юридический адрес Компании ООО «Лента» город Санкт-Петербург, улица Савушкина, дом 112, литера Б.

Организационная структура ООО «Лента» представляет собой линейно-функциональную форму управления. В соответствии с данной структурой подразделения разделены в зависимости от дифференциации вида деятельности. Функциональные подразделения также делятся на подразделения, выполняющие более мелкие и ограниченные производственные функции. В роли руководства выступает совет директоров.



Рисунок 2.1 — Организационная структура ООО «Лента»

В основе бизнеса компании «Лента» лежат основополагающие ценности. Приверженность этим ценностям, также как и этическая политика, определяют направление работы в области корпоративной социальной ответственности и содействуют реализации планов долгосрочного роста. Основные ценности Компании сформулированы следующим образом:

- удовлетворение запросов потребителей;
- низкие цены;
- высокое качество товаров;
- персонал – это наиболее ценный ресурс компании;
- уважение к каждому.
- командная работа;
- обучение персонала;
- новаторство и новые идеи.

Социальная ответственность является неотъемлемой частью деятельности компании «Лента» и носит долгосрочный характер. Политика Компании гласит, что «можно приносить пользу всем заинтересованным сторонам, соблюдая при этом этические нормы ведения бизнеса, внося вклад в экономическое развитие страны, заботясь о сотрудниках и поддерживая местные сообщества в регионах присутствия».

Политика в области корпоративной социальной ответственности представлена в приложении В.

Сильная сторона Компании «Лента» — высокая технологичность бизнес-процессов. Каждый гипермаркет - это своего рода конвейерная лента, где все процессы четко взаимосвязаны и где нет ни одного лишнего элемента. За счет использования современных технологий достигается экономия, которая позволяет снижать цены, не теряя прибыль.

Оптимизация бизнес-процессов позволяет решить главную задачу — довести продукцию до потребителя кратчайшим путем по доступной цене.

Для реализации этой цели Компания выстроила собственную хорошо развитую транспортно-складскую логистическую сеть, которая включает в себя 12 распределительных центров и собственный грузовой автопарк в количестве 330 единиц техники.

Распределительные центры – это главные узлы поставки товаров по всей России. В распределительных центрах происходит приёмка товара от производителей и оптовых поставщиков, хранение, комплектация заказов и отгрузка собственным транспортом в торговые комплексы Компании. Высокий уровень оборачиваемости достигается за счет применения новых складских технологий и наращивания собственного автопарка грузовых машин.

В ближайшей перспективе готовятся к открытию новые платформы на базе действующих распределительных центров в Москве и Санкт-Петербурге, значительно расширят свои складские площади распределительные центры в Новосибирске, Ростове-на-Дону, Тольятти, Екатеринбурге. На базе распределительных центров всей торговой сети планируются запуски овощных, рыбных и кулинарных собственных производств.

Стратегическими приоритетными целями Компании стали дифференцированность, клиентоцентричность, и развитие концепции гипермаркетов будущего.

Для оценки конкурентоспособности ООО «Лента» проведен SWOT-анализ Компании ООО «Лента», результаты которого представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 — SWOT-анализ ООО «Лента»

S-Достоинства	W-Стороны для развития
<ol style="list-style-type: none"> 1. Положительный имидж Компании. 2. Высокое качество услуг 3. Широкая клиентская база 4. Высокая приверженность клиентов Компании 5. Динамичный рост продаж 6. Непрерывное обучение персонала. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание узнаваемого собственного бренда (например, покупать рыбу только в гипермаркетах лента). 2. Развитие онлайн продаж. 3. Роботизирование гипермаркетов 4. Способность предвидеть запросы клиентов. 5. Участие в благотворительных акциях 6. Внедрение led-экранов.
O-Возможности	T -Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание брендовых услуг для отдельных целевых аудиторий (товары ЗОЖ или чистка рыбы). 2. Снижение цен за счет повышения спроса потребителей. 3. Ассортимент продукции выше, чем у конкурентов 4. Низкая закупочная цена продукции 5. Увеличение потребительского спроса по причине стабильного экономического положения в стране 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабильная экономическая ситуация в стране (снижение платежеспособности клиентов); 2.Создание (слияние) компаний, который повысит уровень конкуренции. 3. Нет возможности предвидеть дальнейшие ходы конкурентов. 4. Инфляция.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Лента» на данный момент имеет достаточно высокий уровень конкурентоспособности и замыкает тройку лидеров (уступая только Компании X5 Retail Group и ООО «Магнит»). Это говорит о том, что Компании сейчас крайне необходимо сделать инновационный прорыв в привычной философии торговли (если она хочет взять жесткий курс на обгон конкурентов) или продолжить систематически совершенствоваться за счет внедрения нововведений, которые закрепят положение Компании как сильного игрока на рынке. Для

анализа организационно-экономической деятельности мы воспользуемся методом горизонтального анализа финансовой отчетности ООО «Лента» за три последних года по материалам, опубликованным в свободном доступе и занесённым в таблицу 2.2.

Таблица 2.2 — Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Лента» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи ¹ , тыс.руб.	306 352 650	385 130 740	438 811 980	78 778 090	53 681 240	25,7%	13,9%
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	238 584 029	287 423 892	321 032 078	48 839 863	33 608 186	20,4%	11,6%
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	67 768 322	97 706 848	117 779 902	29 938 526	20 073 054	44,1%	20,5%
4. Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	72 215 418	81 371 475	100 811 586	9 156 057	19 440 111	12,6%	23,8%
5. Капитальные вложения, тыс. руб.	146 273 171	156 917 203	155 484 639	10 644 032	-143 2546	7,2%	-0,9%
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	16 135 162	16 335 373	16 968 316	200 211	632 943	1,2%	3,8%
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	5 462 018	8 255 401	6 465 995	2 793 383	-1 789 406	51,4%	-21,6%
8. Стоимость основных средств, тыс. руб.	115 358 628	143 563 592	142 567 789	28 204 964	-995 803	12,4%	-0,6%
9. Численность работающих, чел. (в т.ч рабочих,)	45 689	42 366	47 836	-3 323	5 470	-7,2%	13%
10. Фонд оплаты труда ³ , тыс. руб.	16 327 481	18 019 566	27 172 108	1 692 085	25 370 152	10,3%	50,7%

Продолжение таблицы 2.2

11. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.9)	670,5	909,0	917,3	238,5	62,3	35,5%	0,91%
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр 9)	357,36	425,3	568,0	67,94	115,7	19,0%	33,5%
13. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	1,78	2,15	1,47	0,37	-0,68	20,7%	-31,6 %
14. Затраты на 1 руб. реализованной продукции, тыс. руб. (стр2/стр1)	0,78	0,75	0,73	-0,03	-0,02	-3,8	-2,6

С помощью таблицы 2.2 проведём анализ финансовых результатов ООО «Лента». Выручка от реализации товаров ООО «Лента» продемонстрировала положительную динамику. За последний год данный показатель увеличился почти на 13,9%. Таким образом, рост выручки оказал положительное влияние на изменение валового финансового результата ООО «Лента».

Графическая визуализация основных экономических показателей отображена в графиках на рисунках 2.1, 2.2, 2.3, 2.4.

Визуализация основных финансовых показателей ООО «Лента» за период 2016-2018г.г. указывает на динамичный рост выручки. Так, в 2017 году наблюдается рост на 25,7% до 385 130 740 тыс. руб. (по сравнению с 2016 годом) и в 2018 году на 13,9 % до 438 811 980 тыс. руб. (по сравнению с 2017 годом). Общий темп роста себестоимости продаж – данный показатель также увеличился в 2017 году на 20,4% до 287 423 892 тыс. руб. (по сравнению с 2016 годом) и в 2018 году на 11,6 % до 321 032 078 тыс. руб. (по сравнению с 2017 годом). Рост валовой прибыли в 2017 году составил 44,1%

по отношению к 2016 году, а в 2018 году темпы роста немного снизились, и увеличение составило 20,5% по отношению к 2017 году. В 2018 году рост показателя себестоимости продаж замедлил свои темпы роста на 8,8 % (по сравнению с предыдущим отчетным периодом за счет увеличения затрат на управленческие расходы на 11,2% в 2018 году).

На рисунке 2.1 показана динамика показателей «выручка от продажи», «себестоимость продаж» и «валовая прибыль» ООО «Лента» за 2016-2018 гг..

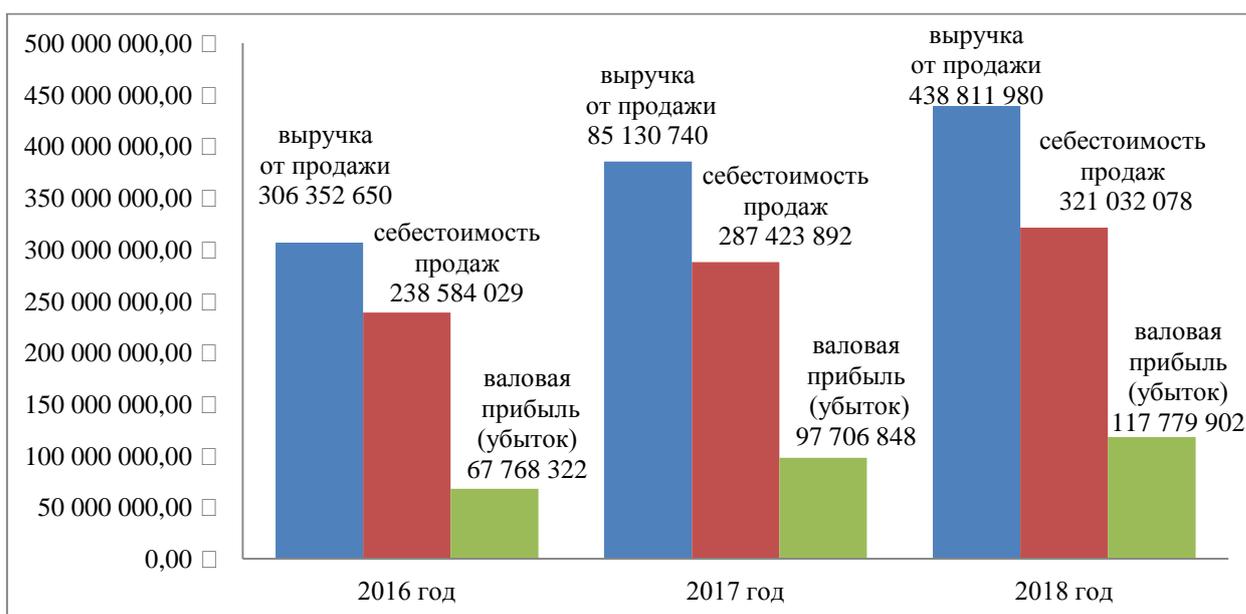


Рисунок 2.1 — Динамика показателей «выручка от продажи», «себестоимость продаж» и «валовая прибыль» ООО «Лента» за 2016-2018 гг.

Прибыль от продаж имеет так же стабильную тенденцию к росту: в 2017 году показатель увеличился на 1,2% и достиг значения 16 355 373 тыс. руб. (по сравнению с 2016 годом). В 2018 году увеличение произошло более чем в 3 раза – на 3,8 % и составило 16 968 316 тыс. руб. (по сравнению с 2017 годом). Анализ ключевых финансовых показателей указывает на общую эффективность деятельности всей Компании, хотя чистая прибыль в 2018 году сократилась до 11 791 тыс. руб., что на 11% меньше показателя прошлого года, следует из финансовой отчетности организации. Снижение

чистой прибыли Компания объяснила разовыми налоговыми выгодами, полученными в 2017 году. Фактический показатель 2018 года заметно повлиял на инвестиционную привлекательность Компании не только на национальном пространстве, но и на международной арене.

На рисунке 2.2 указана динамика показателей «прибыль (убыток)» и «чистая прибыль» ООО «Лента» за 2016-2018гг.

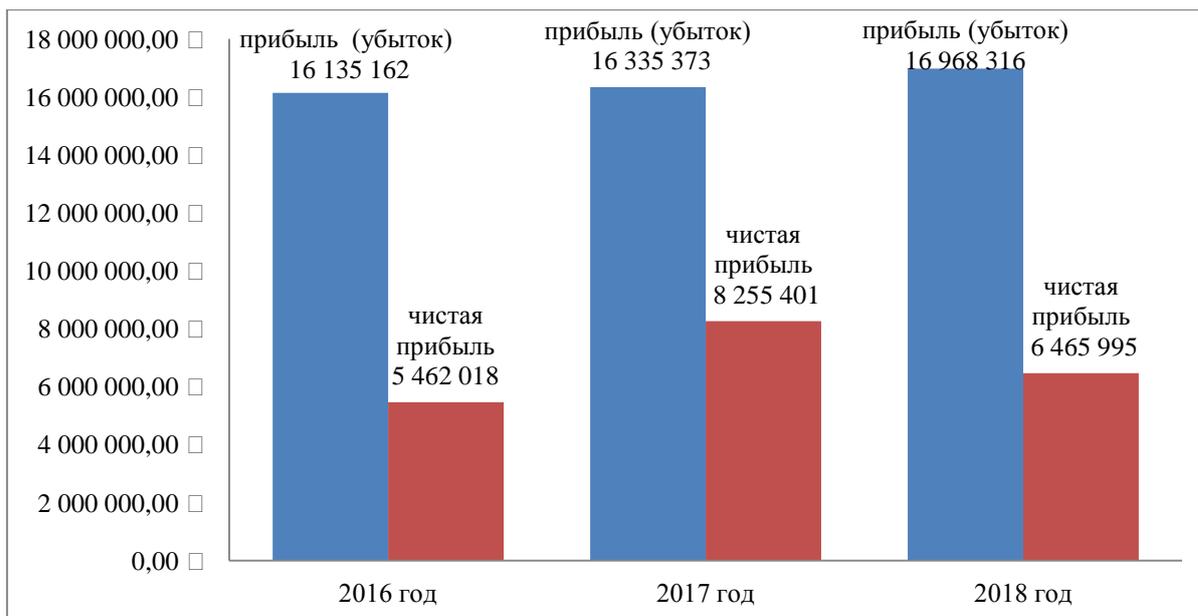


Рисунок 2.2 — Динамика показателей «прибыль (убыток)» и «чистая прибыль» ООО «Лента» за 2016-2018гг.

Хотя ООО «Лента» продолжает ощущать на себе давление от неблагоприятных рыночных факторов, руководство Компании уверенно проходит этот сложный период, выстраивая эффективную бизнес-модель, развивая четкую стратегию и усиливая мотивацию персонала, что подтверждается стабильным ростом показателя Производительность труда и снижением показателя «Затраты на 1 рубль реализованной продукции».

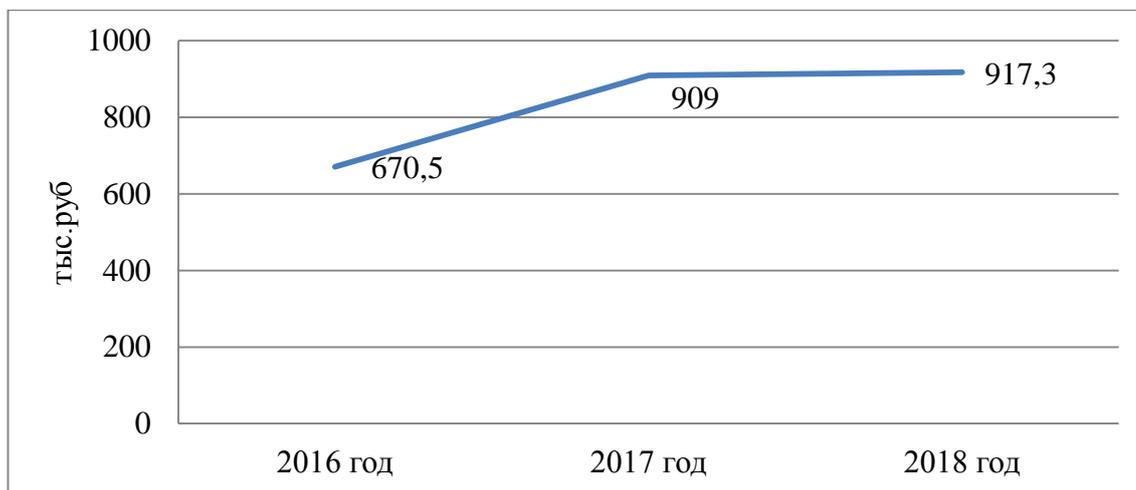


Рисунок 2.3 — Производительность труда работающего в ООО «Лента»

На рисунке 2.3 наблюдается рост производительности труда: в 2017 году он был стремительный по сравнению с 2016г. В 2018г. этот показатель вновь увеличился, хотя всего на 8,3 процентных пункта в сравнении с 2017г.

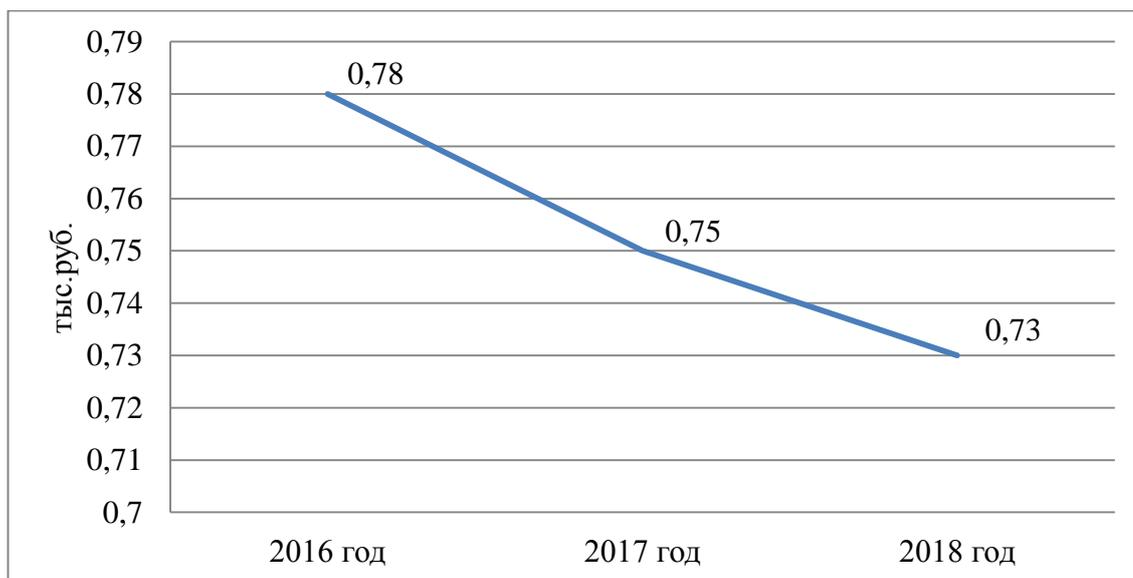


Рисунок 2.4 — Затраты на 1 руб. реализованной продукции, тыс. руб.

На рисунке 2.4 наблюдается снижение затрат на 1 руб. реализованной продукции в Компании. В 2016г. этот показатель был 0,78, тогда как в 2017 уже 0,75, а в 2018г. всего 0,73.

Подводя итог данного параграфа, необходимо отметить, что ООО «Лента» рентабельная и прибыльная Компания, которая активно развивается и борется за конкурентное преимущество на рынке.

2.2 Анализ действующей системы мотивации в ООО «Лента»

Прежде, чем приступить к анализу действующей системы мотивации в ООО «Лента», необходимо принять во внимание, что показатель удержания персонала у Компании «Лента» выше, чем у других компаний в секторе продовольственной розницы. Инвестирование в развитие и мотивацию сотрудников — один из основных приоритетов работы с персоналом в Компании. В 2018 году уровень текучести персонала составил 30%, что несколько превышает показатель предыдущего года, но ниже среднерыночного на 18%. Секрет удержания персонала довольно простой — в Компании годами выстраивалась, а теперь успешно действует эффективная система материальной и нематериальной мотивации. Корпоративная система мотивации благоприятно действует в условиях высокой корпоративной культуры на фоне благоприятной рабочей обстановки и проводимых мероприятий по укреплению командного духа.

Материальная мотивация в ООО «Лента» регламентируется следующими локально-нормативными актами: «Положением о премировании», «Положением о сдельной доплате», «Положением о доплате за выслугу лет», «Положением о доплате по результатам оценки деятельности», «Положением о доплате за результативность».

В «Положении о премировании» прописаны условия выплаты ежемесячной, ежеквартальной и годовой премии работникам ООО «Лента» и установлены фиксированные показатели выполнения KPI (Key Performance Indicator — ключевые показатели эффективности) по каждой должности. Например, критериями для премирования оператора склада являются:

продажи по Компании – 10%; производительность (в среднем по видам работ) – 40%; качество работ (своевременность) – 20%. Итого, максимальный размер премирования по данной должности составляет 70% от часовой тарифной ставки. Ключевые показатели эффективности по должности оператор склада указаны в таблице 2.3.

Таблица 2.3 — КРІ оператора склада

Положение о премировании							
Должность	Отчетный период	Срок начисления	Разрез показателя	Наименование показателя	Вес показателя	Размер премии в % от оклада ЧТС за отчетный период	Шкала показателей
Оператор склада	Месяц	Месяц, следующий за окончанием отчетного периода	Компания	Продажи	0,14	10,0%	-
			Склад	Производительность (в среднем по видам работ)	0,57	0,0%	≤79,99%
						5,0%	≤89,99%
						10,0%	≤99,99%
						25,0%	≤105,99%
						30,0%	≤110,99%
						40,0%	≥111,00%
			Склад	Качество работ (своевременность)	0,29	0,0%	≤91,99%
						10,0%	≤93,99%
						15,0%	≤95,99%
						20,0%	≤100,00%
			Итого		1,00	70,0%	

В «Положении о сдельной доплате» прописана шкала производительности и размер премирования за личную продуктивность работы. Например, производительность водителя погрузчика за месяц составила 136%, соответственно, сумма сдельной доплаты, согласно интервалу выполненной производительности от 136,00% до 140,99%

составит 43% от часовой тарифной ставки. Процент сдельной доплаты и интервалы производительности указаны в таблице 2.4.

Таблица 2.4 — Процент сдельной доплаты и интервалы производительности водителя погрузчика

% доплаты	Интервал производительности, %	
	16%	100
22%	106	110,99
26%	111	115,99
29%	116	120,99
33%	121	125,99
36%	126	130,99
40%	131	135,99
43%	136	140,99
47%	141	145,99
50%	146	150,99
54%	151	155,99
57%	156	175,99
61%	176	195,99
64%	196	>

В «Положении о доплате за выслугу лет» прописаны условия выплаты надбавки за стаж работы в Компании: от 1 года до 3 лет – ежемесячная доплата составляет 1 000 рублей; от 3 лет до 5 лет – ежемесячная доплата составляет 2 000 рублей; свыше 5 лет – ежемесячная доплата составляет 3 000 рублей.

В «Положении о доплате по результатам оценки деятельности» установлены критерии доплаты за выполнение Стандартов рабочего поведения (гостеприимство, работа в команде, ответственность и стремление

к развитию) в зависимости от достигнутых результатов доплата к начисленной заработной плате составляет от 3% до 9% ежемесячно.

Дополнительная мотивация руководителей фиксируется в «Положении о доплате за результативность», в котором прописаны критерии и максимальный размер годового бонуса при условии выполнения поставленных годовых целей.

К нематериальной мотивации относятся корпоративные обеды и бесплатный трансфер, полисы добровольного медицинского страхования, обучающие тренинги и корпоративные мероприятия.

Руководство каждого структурного подразделения (гипермаркет, супермаркет, распределительный центр или региональная дирекция) каждые полгода проводит мониторинг удовлетворенности персонала (методом анкетного опроса), внимательно изучает потребности персонала и вносит предложения по улучшению мотивационной системы. На рисунке 2.5 демонстрируется итог последнего опроса персонала в Компании.



Рисунок 2.5 — Итоги опроса персонала в ООО «Лента»

Так же на систематической основе руководство Компании проводит мониторинг заработных плат по всем регионам России с целью

своевременной индексацией заработных плат работников, которая регламентируется «Положением об индексации».

В каждом структурном подразделении (гипермаркет, супермаркет, распределительный центр, региональная дирекция) есть свои особенности, каждое структурное подразделение имеет свой социальный паспорт, поэтому и мотивационные приоритеты персонала в разных подразделениях Компании могут быть разные. Но все подразделения объединяет «высокий сезон», когда торговые комплексы готовятся к новогодним продажам и который длится с октября по декабрь. В этот период нагрузка на производственный персонал Компании значительно возрастает. На рисунке 2.6 приведён пример фактической отгрузки паллет на 1 работника в месяц с января 2016 года по январь 2019 года, что подтверждается статистическими данными.

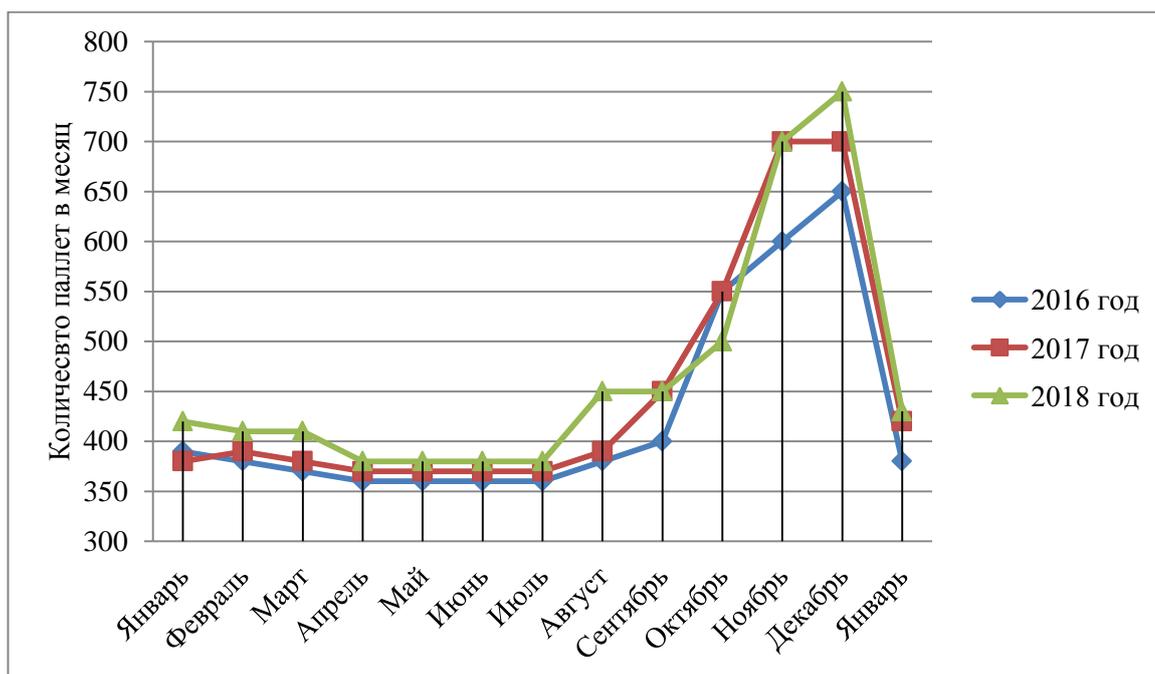


Рисунок 2.6 — Динамика отгрузки паллет на 1 работника в месяц

Согласно представленному графику динамика отгрузки паллет на 1 работника в «высокий сезон» (октябрь-декабрь) возрастает до 50%. Чтобы стимулировать младший операционный персонал (далее —

производственный персонал) на результативность в «высокий сезон», необходима дополнительная мотивация сотрудников, которая в Компании на сегодняшний день отсутствует.

Увеличение штата работников на данный период (3 месяца) считается нецелесообразным, так как по окончании «высокого сезона» проявится профицит персонала в связи со снижением объёма работ. Вариант привлечения персонала по аутсорсингу в «высокий сезон» так же считается ненадёжным, поскольку требуется длительное обучение новых работников на короткое время, а так же отсутствует их заинтересованность в результативности работы.

Руководители структурных подразделений по-разному решают эту проблему, но единой системы, которая дополнительно в «высокий сезон» мотивировала бы сотрудников на эффективный труд, до сих пор не существует. Данная проблема была выявлена в процессе последнего опроса сотрудников распределительных центров Компании. Анкета проведенного опроса приведена в Приложении Г. Итоги опроса на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 — Графическая интерпретация проведённого опроса персонала

Исходя из результатов анкетирования, только 45% производственного персонала удовлетворена действующей системой мотивацией, а большая часть персонала (55%) либо частично, либо совсем не удовлетворена предложенной мотивационной схемой. Чтобы повысить удовлетворённость персонала и мотивировать его на высокие результаты работы в «высокий сезон», необходимо усилить действующую систему мотивации новыми эффективными элементами.

Итак, результат анализа мотивационной системы в ООО «Лента» демонстрирует соответствие современным требованиям организации системы мотивации на современном предприятии, но последний опрос персонала выявил «узкие места», которые требуют разработки дополнительной мотивации персонала в «высокий сезон». Для «пилотного» мероприятия по разработке и внедрению предложений по улучшению системы мотивации было выбрано одно структурное подразделение — Распределительный центр-8052 (г. Тольятти), на примере которого был разработан и реализован комплекс мероприятий по внедрению элементов геймификации в мотивационную систему персонала и рассчитан (спрогнозирован) экономический эффект.

Поскольку сотрудники Компании работают в едином информационном пространстве и мотивационные схемы распространяются на всех сотрудников Компании, то данные разработки найдут своё практическое применение и в других структурных подразделениях ООО «Лента» на период «высокого сезона», чтобы повысить вовлеченность производственного персонала в рабочие процессы и достичь максимально высоких результатов.

Таким образом, проведя анализ мотивационной системы в Компании ООО «Лента», была выявлена проблема в системе мотивации производственного персонала. Данная категория работников недостаточно замотивирована на эффективную работу в «высокий сезон». Действующая система мотивации в Компании не предусматривает дополнительную

мотивацию производственного персонала в данный период, и как следствие этого может увеличиться показатель больничных, отпусков без сохранения заработной платы и прогулов.

Поэтому целью следующей главы будет разработка рекомендуемых мероприятий для усиления мотивации производственного персонала в ООО «Лента», путём внедрения элементов геймификации.

3 Мероприятия по совершенствованию мотивации персонала на основе элементов геймификации в ООО «Лента»

3.1 Разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию мотивации персонала

В предыдущем параграфе была проведена оценка действующей системы мотивации персонала в Компании «Лента», выявлены области для дальнейшего совершенствования мотивационной системы. В данном параграфе будет предложен комплекс мероприятий для дополнительной мотивации производственного персонала в «высокий сезон», разработанный на примере Распределительного центра-8052 (г. Тольятти) ООО «Лента» (далее РЦ-8052).

От результатов работы производственного персонала любого распределительного центра напрямую зависит выполнение плана отгрузок и уровень продаж по Компании в целом.

Мотивация производственного персонала состоит из фиксированной часовой тарифной ставки, сдельной доплаты за производительность работы и премию за выполнение KPI (таких показателей два: качество работы и достижение уровня сервиса). На примере работника склада можно рассчитать его заработную плату за месяц: $138 \text{ руб. (ЧТС)} \times 167 \text{ часов} = 23\,046 \text{ руб.} + 30\%$ (доплата за работу со средней 100% производительностью) $= 29\,958,80 \text{ руб.} + 10\%$ (премия за выполнение KPI) $= 32\,955,78 \text{ руб.}$ (сумма до вычета подоходного налога). Если работник склада трудится с большей производительностью или работает в Компании более 1 года, то ему выплачивается ежемесячная надбавка за выслугу лет (от 1 тыс. руб. до 3 тыс. руб.) и производится доплата за выполнение Стандартов рабочего поведения (по процессу «Оценка деятельности») 3% до 9 % ежемесячно. Итого, начисление заработной платы среднестатистического работника склада

составляет 39 191,80 руб. Plusом к начисленной сумме может быть доплата за ночные смены (40%), сверхурочную работу, руководство бригадой (15%), работа во вредных условиях труда (14%).

Нематериальная мотивация работников склада выражается в их прямом участии в подборе персонала к «высокому сезону», они получают подарочные карты номиналом 5 000 руб. (за участие в акции «Приведи друга») и подарочные карты номиналом 5 000 руб. (за участие в программе Наставничество). Работники склада дополнительно обеспечиваются полисами ДМС, бесплатными обедами и трансфером.

Функциональные обязанности работников склада довольно простые: с помощью терминала сбора данных (ТСД) и складской техники они принимают товар на склад, комплектуют его по запросу магазинов и отгружают для дальнейшей доставки товара собственным транспортом Компании в многочисленные гипермаркеты «Лента». На самом же деле, работники склада должны хорошо знать современные складские ИТ-системы, уметь работать с большим объёмом информации, уметь хорошо считать, быть физически подготовленными и готовыми работать в монотонном режиме долгое время.

Нагрузка на данную категорию персонала значительно увеличивается в период «высокого сезона» — октябрь-декабрь, когда идёт усиленное заготоваривание магазинов перед Новогодними праздниками. Поэтому именно в этот пиковый период необходима дополнительная мотивация данной категории персонала, поскольку от эффективности их работы зависят продажи по Компании. Компания максимально справедливо и своевременно заботится о работниках данной категории, чтобы они работали в комфортных условиях, изучает их потребности и старается найти способы повысить продуктивность их работы. Для разработки предложений по дополнительной мотивации персонала в «высокий сезон» необходимо провести анализ

возрастного состава работников для изучения приоритетов в их потребностях.

В целях изучения возрастного состава производственного персонала был проведён статистический анализ, и установлено, что средний возраст данной категории работников составляет 29 лет. Анализ возрастного состава представлен на рисунке 3.1.

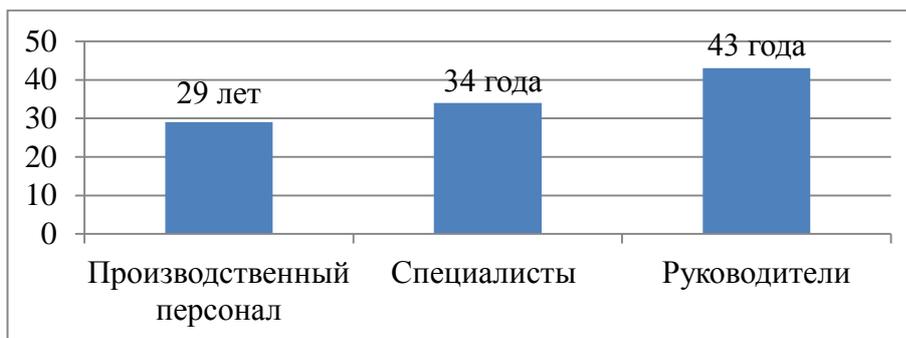


Рисунок 3.1 — Анализ возрастного состава персонала (РЦ-8052)

Согласно мотивационной теории Нейла Хоува и Уильяма Штрауса, работники в возрасте 29 лет относятся к поколению Y (Приложение Б), для которых приоритетами в мотивации становятся соперничество за ценное вознаграждение. На рисунке 3.2 представлена визуализация результатов опроса «Какое вознаграждение за «ударный» труд в «высокий сезон» будет для Вас наиболее предпочтительным?» (инструмент исследования в Приложении Г). Как видно из опроса в приоритете у данной категории работников – мобильный телефон/iPhone.

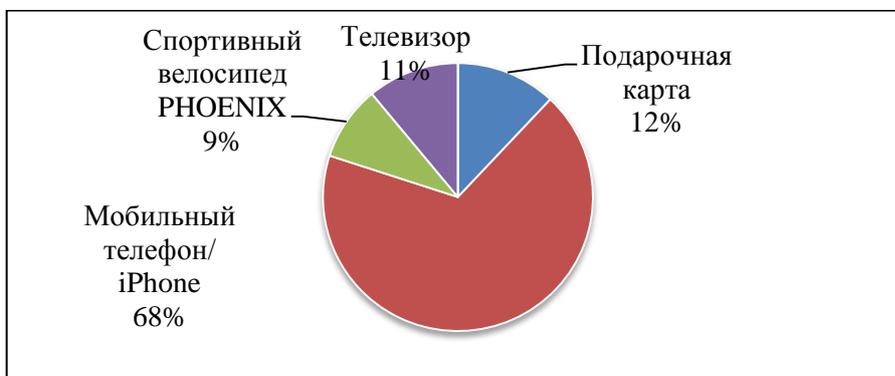


Рисунок 3.2 — Результат опроса по вознаграждениям

Комплекс мероприятий по внедрению элементов геймификации в систему мотивации отлично подходит для работников поколения Y и Z, поэтому можно считать, что рабочая среда для нововведений определена как благоприятная, а категория персонала – подготовленная.

Итак, организационная среда изучена и подготовлена, категория персонала выбрана удачно, можно приступить к разработке и реализации комплекса мероприятий «#ЯПРОФЕССИОНАЛ» по внедрению элементов геймификации в мотивационную систему.

«#ЯПРОФЕССИОНАЛ» состоит в следующем: производственный персонал получает карточку учета лентабаллов перед началом «высокого сезона»; выполняет свои функциональные обязанности и, соответствуя обозначенным критериям, зарабатывает лентабаллы; накопленные лентабаллы меняются в магазине «#ЯПРОФЕССИОНАЛ SHOP» на подарки (1 лентабалл соответствует 100 руб). Схема процесса представлена на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 —Схема процесса «#ЯПРОФЕССИОНАЛ»

Главными целями внедрения «#ЯПРОФЕССИОНАЛ» являются:

-мотивация сотрудников на более качественное выполнение своих должностных обязанностей;

-повышение производительности труда за счет повышения уровня удовлетворенности трудом;

-снижение уровня текучести за счет повышения лояльности персонала к компании;

-выявление сотрудников с потенциалом к карьерному росту и профессиональному развитию;

-возможность выявления рисков.

Перед руководителями структурных подразделений были поставлены следующие задачи: выдать карточки учета лентабаллов, довести информацию о проекте до сотрудников, обосновывать на комиссии начисление лентабаллов за выполненные цели по подразделению, внести информацию о начислении в общий электронный файл на портале.

Перед производственным персоналом, в свою очередь, также были поставлены задачи: в процессе выполнения должностных обязанностей заработать лентабаллы, обменивают лентабаллы на товары.

Этапы реализации предлагаемого комплекса мероприятий:

1. Руководитель отдела персонала оповещает всех сотрудников Распределительного центра (далее – РЦ) о старте проекта в РЦ путем рассылки электронного письма на всех пользователей и оформлении инфо-стенда.

2. Руководитель отдела персонала подготавливает «призовой фонд» - товары, которые можно купить за лентабаллы. Товары располагаются в специально отведенном месте с указанием стоимости товара в лентабаллах. Эта территория называется «#ЯПРОФЕССИОНАЛ SHOP».

3. Специалист отдела персонала оформляет визуализацию проекта, на общем диске создает и ведет файл учета лентабаллов.

4. Производственному персоналу и руководителям подразделений разъясняются критерии оценки, выдаются карточки учета лентабаллов.

5. Создается комиссия по организации работы проекта «#ЯПРОФЕССИОНАЛ», комиссия отвечает за работу внедренного проекта. Комиссия заседает не реже одного раза в две недели. Решение по оценке и распределению лентабаллов озвучивается на утренней линейке 1 раз в две недели. Цели заседания комиссии: согласование целей подразделения; оценка активностей сотрудников на соответствие обозначенным критериям; начисление лентабаллов.

6. Ежедневно на «табло» размещаются фамилии лидеров проекта с указанием количества заработанных лентабаллов.

7. Раз в две недели в определенный комиссией день происходит обмен лентабаллов на товары, обозначенные в качестве подарков за участие.

Критерии оценки сотрудников для начисления лентабаллов (далее – ЛБ) представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 — Критерии оценки сотрудников для начисления ЛБ

№	Критерии оценки	Вес критерия	Цена в ЛБ
1	Среднемесячная производительность	1	100
2	Качество работ (отсутствие ошибок)	2	10
3	Наставничество	6	20
4	Отсутствие фактов нарушения охраны труда	5	10
5	Случаи согласия на изменения гибкого графика работы	3	10
6	Случаи выхода на работу на другие склады	4	10
7	Внесенные предложения в работе склада, реализация которых повысит эффективность работы склада: (снизит пробеги/увеличит производительность)	7	10

Остановимся на каждом критерии подробнее. Критерий первый – среднемесячная производительность. Среднемесячную производительность (в среднем по видам работ) по итогу месяца предоставляют по каждому работнику начальники смен – эта же цифра является основанием для начисления сдельной доплаты (поэтому шкала производительности совпадает с действующим положением о доплате за сделку). Максимальное количество — 100 баллов. Примерная модель бюджета проекта в таблице 3.2.

Таблица 3.2 — Модель бюджета проекта

% доплат ы по сделке	Интервал производи- тельности, %		Количество работников (чел)				Моделирование бюджета за производительность		
			Октя брь	Нояб рь	Декаб рь	Всего за 3 мес.	Цена в ЛБ	Бюджет в ЛБ	Бюджет в руб./3 мес.
16%	100	105,99	4	4	2	10	1	10	1 000 □
22%	106	110,99	5	5	3	13	2	26	2 600 □
26%	111	115,99	3	3	3	9	3	27	2 700 □
29%	116	120,99	5	7	7	19	4	76	7 600 □
33%	221	125,99	6	6	6	18	4	72	7 200 □
36%	126	130,99	7	7	7	21	5	105	10 500 □
40%	131	135,99	8	8	8	24	5	120	12 000 □
43%	136	140,99	15	15	15	45	8	360	36 000 □
47%	141	145,99	15	15	15	45	8	360	36 000 □
50%	146	150,99	15	15	15	45	10	450	45 000 □
54%	151	155,99	7	7	7	21	10	210	21 000 □
57%	156	175,99	2	2	2	6	90	540	54 000 □
61%	176	195,99	1	1	1	3	95	282	28 200 □
64%	196	>	0	2	0	2	100	200	20 000 □
			70	70	70	210	—	2 838	283 800 □

Второй критерий – качество работ (отсутствие ошибок) так же совпадает с премией по КРІ и закрепен в Положении о премировании. Максимальное количество — 10 баллов.

Третий критерий – Наставничество, обучение новых сотрудников. Максимальное количество — 20 баллов. Лентабаллы начисляются сотруднику, который:

сам проявил инициативу,
прошел обучение по наставничеству,
является наставником для нового сотрудника,
обучил минимум 1 сотрудника, который успешно отработал в компании не менее одного месяца.

Обязательные условия:

постоянная личная инициатива, исходящая от наставника
заинтересованность процессом
прохождение стажером всех этапов стажировки.

Критерий четвертый – отсутствие фактов нарушения труда. Определяется комиссионно, на основании Чек-листа ежедневной «Прогулки безопасности». Максимальное количество — 10 баллов.

Критерий пятый – случаи согласия на изменения гибкого графика работы. Информация поступает от начальника смены, ответственного за составление гибкого графика работы и письменного согласия работника. Максимальное количество — 10 баллов.

Критерий шестой – случаи выхода на работу на другие склады, помощь в работе другим подразделениям. Максимальное количество — 10 баллов. Сотрудникам начисляются лентабаллы, если:

оказывается помощь в работе другим подразделениям при наличии возможности. Например, работник склада, закончивший комплектацию товара на своем складе, может добровольно помочь с комплектацией товара на соседнем складе;

сотрудник выходит на работу в другое подразделение в свой выходной день, и, помимо оплаты отработанных часов, сотрудник получает дополнительный бонус в виде лентабаллов.

Критерий седьмой — внесение предложений по улучшению в работу склада. Максимальное количество — 10 баллов. Предложения должны быть реалистичны, реализуемы без дополнительных инвестиций или с минимальными инвестициями. Предложение считается ценным, если может быть реализовано в течение месяца. Ценность предложения определяет комиссия. Более наглядно критерии можно увидеть в таблице 3.3.

Таблица 3.3 — Моделирование бюджета «#ЯПРОФЕССИОНАЛ»

Критерии	Ед. измерения
Среднемесячная производительность (в среднем по видам работ)	100 ЛБ
Качество работ (отсутствие ошибок)	10 ЛБ
Наставничество	20 ЛБ
Отсутствие фактов нарушения охраны труда	10 ЛБ
Случаи согласия на изменения гибкого графика работы	10 ЛБ
Случаи выхода на работу на другие склады	10 ЛБ
Внесение предложений по улучшению в работу склада	10 ЛБ

Условия участия в активности «#ЯПРОФЕССИОНАЛ»:

Сотрудник должен отработать не менее 50% от нормы рабочего времени;

Сотрудник не должен иметь Дисциплинарных взысканий за последние 6 месяцев;

Сотрудник не должен иметь взысканий материального ущерба за последние 6 месяцев.

Рабочая группа определила смету расходов на Изготовление инфостенда – возможно изготовить силами оформителя, возможно заказать напечатанный на пластике (стоимость около 2500 рублей). Изготовление

карточек учета лентабаллов — возможно силами оформителя, возможно через заказ визиток (около 7 рублей штука). Призовой фонд. Первоначально около 283 800 рублей, в дальнейшем в зависимости от активности персонала.

Карточка учета лентабаллов должна содержать пустое поле, в которое вписываются фамилия и инициалы сотрудника. Карточка является именной и не может быть подарена, продана, обменена на карту другого сотрудника. Образец карточки представлен в Приложении Д на рисунке 1.

Оборотная сторона карточки разделена на 10 клеток. При внесении баллов в каждую клетку, Руководитель отдела персонала ставит свою подпись, тем самым подтверждая факт начисления. Количество начисленных лентабаллов дублируется в листе учета на диске общего доступа. Образец обратной стороны карточки представлен в Приложении Д на рисунке 2

Пример оформления информационного стенда представлен в Приложении Д на рисунке 3 и пример оформления «#ЯПРОФЕССИОНАЛ SHOP» на рисунках 4 и 5.

Обмен лентабаллов на товары запланирован на еженедельной основе. По пятницам с 15:00 ч. до 18:00 ч. сотрудники могут посетить «#ЯПРОФЕССИОНАЛ SHOP» и обменять лентабаллы на понравившиеся товары.

Руководитель отдела персонала зачеркивает количество потраченных лентабаллов в карточке учета и заносит в столбик «расход» в файл на общем диске.

Мониторинг производственного персонала (описанный ранее в предыдущей главе) помог составить рейтинг подарков, который был взят за основу для поощрения сотрудников и представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 — Стоимость подарков в Лентабаллах (1 ЛБ=100 руб.)

Наименование товаров	Цена	Цена
	ЛБ	руб.
Футболка, рюкзак	10	1 000 □
Swatch-часы	50	5 000 □
Портативное зарядное устройство на солнечной батарее	100	10 000 □
Подарочная карта	200	20 000 □
Спортивный велосипед	300	30 000 □
Телевизор	400	40 000 □
Мобильный телефон/iPhone	480	48 000 □

На примере 1 сотрудника можно рассчитать количество лентабаллов которые он может заработать за «высокий сезон», согласно указанным критериям: производительность, качество работ, наставничество, соблюдение охраны труда и др. Накопленные лентабаллы он может обменять на товары в «#ЯПРОФЕССИОНАЛ SHOP» на наушник, часы, зарядное устройство или накопить за три месяца на более дорогой приз. В таблице 3.5 визуализирована структура подсчёта баллов.

Таблица 3.5 — Структура подсчёта баллов на 1 работника.

Критерии	Лентабаллы			Количество ЛБ за 3 месяца
	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	
Производительность по месяцам	10	90	95	195
Качество работ (отсутствие ошибок)	10	10	10	30
Наставничество	5	20	10	35
Отсутствие фактов нарушения ОТ	10	10	10	30
Согласия на изменения графика работы	10	8	9	27
Случаи выхода на работу на другие склады	10	10	10	30
Внесение предложений по улучшению	0	5	10	15
Итого	55	153	154	362

Таким образом получить желаемый подарок вполне реально, необходимо только заработать необходимое количество лентабаллов за три

месяца (баллы суммируются). На примере таблицы 3.5 сотрудник по итогам набрал 362 лентабалла, что соответствует спортивному велосипеду в «#ЯПРОФЕССИОНАЛ SHOP».

3.2 Расчет экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий

В период «высокого сезона» не хватает дополнительной мотивации, чтобы справиться с нагрузкой, поэтому производственному персоналу нужна дополнительная мотивация для вовлечения в рабочие процессы. В данном случае наиболее ощутимый эффект будет от внедрения элементов геймификации в действующую систему мотивации.

Практическое применение данного комплекса мероприятий по внедрению геймификации в систему мотивации для производственного персонала распределительных центров может быть применено уже в 2019 году в период «высокого сезона». Прогнозируемый экономический эффект должен быть внушительным: производительность труда (при сохранении численности) увеличится на 13%, а прибыль составит 2 880 000 рублей в день.

Прогнозируемый экономический эффект можно рассчитать следующим образом: сначала рассчитаем повышение производительности труда по формуле 3.1, а затем экономический эффект по формуле 3.2 и экономическую эффективность по формуле 3.3.

$$Р_{п.т.} = \frac{T_1 - T_2}{T_2} \times 100\% \quad (3.1)$$

где $Р_{п.т.}$ — рост производительности труда, %,

T_1 — производительность после внедрения мероприятия,

T_2 — производительность до внедрения мероприятия, где $T_1 > T_2$.

$$Р_{п.т.} = \frac{35 - 31}{31} \times 100\% = 12,9\%$$

Поле внедрения предложенного комплекса мероприятий прогнозируемое увеличение производительности труда составит почти 13%.

Теперь рассчитаем прогнозируемый экономический эффект:

$$\mathcal{E} = \text{Пн} - \text{Пп} - \mathcal{З}, \quad (3.2)$$

где \mathcal{E} — экономический эффект, руб,

Пн — прибыль настоящая, руб.

Пп — прибыль прошлая, руб.

$\mathcal{З}$ — затраты, руб.

Подробный расчет в Приложении Ж.

$$(24\,000\,000 - 21\,120\,000) - 1\,813\,800 = 1\,066\,200 \text{ руб.}$$

Следовательно планируемый экономический эффект от внедрённых мероприятий составит 1 066 200 руб.

Прогнозируемый социальный эффект будет выше экономического, так как напрямую влияет на удовлетворение потребностей данной категории персонала.

Таким образом, предложенный комплекс мероприятий по внедрению элементов геймификации в мотивационную систему ООО «Лента» увеличит производительность труда на 13%, и составит экономический эффект в размере 1 066 200 рублей. Внедрение элементов геймификации в действующую систему мотивации ООО «Лента» достигает положительного экономического эффекта, путём увеличения прибыли через увеличение количества отгрузки паллет, и положительного социального эффекта через обеспечение персоналу дополнительного вознаграждения, исходя из его потребностей.

Заключение

Совершенствование системы мотивации персонала является неизменным условием развития любой современной организации, и чтобы выиграть конкурентное преимущество на рынке, необходимо постоянно разрабатывать и внедрять новые методы мотивации персонала.

Практика показывает, что грамотное инвестирование в персонал, намного выгоднее, чем инвестиции в производство. Это подтверждается проведенным анализом влияния инновационного тренда (геймификации) на систему нематериальной мотивации в ООО «Лента», как эффективного инновационного продукта, который способствует усилению эффекта действующей системы мотивации.

В данной выпускной квалификационной работе был проведен анализ хозяйственной деятельности Компании «Лента», и на основе финансово-экономических показателей сделаны выводы, что предприятие имеет потенциал для дальнейшего динамичного роста и развития.

Так же был проведен анализ действующей системы мотивации персонала в Компании и были выявлены «узкие места», которые требуют проведения конкретных мероприятий по «усилению» мотивационной системы элементами геймификации, особенно в период «высокого сезона».

В качестве решения обозначенной проблемы в данной выпускной квалификационной работе был предложен комплекс мероприятий «#ЯПРОФЕССИОНАЛ», в разработке которого автор работы принимал непосредственное участие в составе рабочей группы.

Разработанные мероприятия могут быть применены уже в 2019 году в период «высокого сезона» во всех структурных подразделениях Компании «Лента», а также могут быть использованы hr-специалистами коммерческих организаций.

Прогнозируемый экономический эффект должен быть внушительным: производительность труда (при сохранении численности) увеличится на 13%, а экономический эффект составит 1 066 200 рублей.

Прогнозируемый социальный эффект будет выше экономического, так как напрямую влияет на удовлетворение потребностей данной категории персонала.

В заключении можно сделать вывод, что применение игровых механик к неигровым активностям (геймификации) становится эффективным инструментом управления персоналом, а в совокупности с классическими методами управления, является одним из главных факторов успеха компании в борьбе за конкурентное преимущество.

Список используемой литературы

1. Гурова И.М. Гурова О.В. Экономика и социум: современные модели развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/osnovnye-napravleniya-i-sovremennoe-razvitiie-teorii-motivatsii>
2. Полушкина Г.М. Коваленко Е.Г. Якимова О.Ю. Социология управления: учебное пособие [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=6863>
3. Доскова Л. Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.e-reading.club/chapter.php/81554/38/Doskova_-_Upravlenie_personalom.html
4. Костин М.Д., Николаева Н.А., Удалов А.А. Лидерский потенциал руководителя как условие для эффективного управления группой // NovaInfo.ru. 2015. № 37. С. 87-90.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005.
6. Виды нематериальной (не денежной) мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hrhelpline.ru/nematerialnaya-motivaciya-personala/>
7. Богомолова И.С. и др. Инновационный и проектный менеджмент; учебное пособие [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m1518/2_3.htm
8. Галяутдинов Р.Р. Содержательные теории мотивации: краткий обзор, Сайт преподавателя экономики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://galyautdinov.ru/post/soderzhatelnye-teorii-motivacii>
9. Менеджмент: Теории мотивации в менеджменте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e->

reading.club/chapter.php/97486/58/Mihaleva_-
_Menedzhment__konspekt_lekciii.html

10. Поколение Y и Z захватило мир. Как HR-у подготовиться к кадровокалипсису? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://finassessment.net/blog/pokolenie-y-i-z-zakhvatilo-mir-kak-hr-u-podgotovitsya-k-kadropokalipsisu>

11. Особенности мотивации сотрудников поколения Z [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/osobennosti-motivacii-sotrudnikov-pokoleniya-z>

12. Любко Е. Лёгкая геймификация в управлении персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.litres.ru/evgeniya-lubko/legkaya-geymifikaciya-v-upravlenii-personalom/chitat-onlayn/>

13. Вербак К. Хантер Д. Вовлекай и властвуй Кевин Вербак К. и Дэн Хантер [Электронный ресурс]. – Режим доступа <http://e-libra.su/read/516199-vovlekay-i-vlastvuy-igrovoe-myshlenie-na-sluzhbe-biznesa.html>

14. Kai Huotari. Defining Gamification - A Service Marketing Perspective. School of Information, UC Berkeley California, USA Defining Gamification - A Service Marketing Perspectiv [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/259841647_Defining_Gamification_-_A_Service_Marketing_Perspective

15. Gartner Sticks to its Failing Gamification Prediction [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cmswire.com/cms/social-business/gartner-sticks-to-its-failing-gamification-prediction-023464.php>

16. Характерные черты геймификации: Геймификация как новый статус игры в современной культуре [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studwood.ru/2469856/kulturologiya/harakternye_cherty_geymifikatsii

17. Могилевская Г. И. Киберпространство: свобода игры или игра в свободу // Молодой ученый. — 2012. — №3. — С. 474-477. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/38/4409/> (дата обращения: 08.06.2019).
18. Зикерманн Г., Линдер Д. Геймификация в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2014, ст. 72
19. Примеры геймификации в сферах человеческой деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studwood.ru/2469858/kulturologiya/primery_geymifikatsii_sferah_chelovecheskoj_deyatelnosti
20. Агентство бизнес Мониторинга. Статья [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.r52.ru/news/22208/>
21. Do competency frameworks work in real-world organisations? <http://blumbergpartnership.com/do-psychometrics-work-in-real-world-organisations/>
22. Justyna Krysińska, Piotr Janaszekiewicz, Marcin Prys, Przemysław Różewski. «Knowledge Resources Development Process In Business Process Outsourcing (BPO) Organizations». *Procedia Computer Science*, Volume 126, 2018, Pages 1145-1153
23. Richard Chinomona, Manilall Dhurup, Elizabeth Chinomona / Does organizational commitment enhance the relationship between job involvement and in-role performance // *SA Journal of Human Resource Management*, Universiti Teknologi Malaysia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/460/544>
24. Scott Snell, Shad Morris, George W. Bohlander. *Managing Human Resources*, 17th Edition. ISBN: 9781285866390 2016, Pages 736
25. Small Businesses, Job Creation and Growth: Facts, Obstacles and Best Practices. OECD report. 2008. URL: <http://www.oecd.org/industry/smes/2090740.pdf> (дата обращения: 22.04.2019).

Таблица 1 — Анализ теорий мотивации

№	Теория	Составляющие модели	Методика применения модели
1	Иерархия потребностей А. Маслоу (содержательная теория)	<p>Выделяют пять основных категорий потребностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> — физиологические — еда, вода, убежище, отдых, секс; — в безопасности и уверенности в будущем; — социальные — привязанность, поддержка, принятие другими; — в уважении — личные достижения, компетентность, признание; — в самовыражении — личный рост, реализация потенциала. <p>Эти потребности расположены в строгой иерархии;</p> <ul style="list-style-type: none"> — в основании — физиологический потребности; — в вершине — потребность в самовыражении. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тщательное наблюдение за работниками при определении их потребностей, 2. Развитие системы мотивации в соответствии с изменениями потребностей, 3. Создание ситуаций, в ходе которых работник удовлетворяет свои потребности во благо целей организации.
2	Теория ожиданий В. Врума (процессуальная теория)	<p>Связи: затраты труда — результат (а); результат — вознаграждение (б); валентность (в) — степень ответственной удовлетворённости результатом.</p> <p>Формула мотивации: $M = a * б * в.$</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сопоставление предполагаемого вознаграждения с потребностями, их воотвествтие. 2. Установление твёрдого соотношения между результатами только за эффективную работу. 3. Формирование высокого, но реалистичного уровня результатов подчинённого.

Продолжение таблицы 1

			4.Контроль за уровнем самооценки подчиненных, их профессиональных знаний и навыков.
3	Теория потребностей Д.Макклелланда (содержательная)	1.Потребность во власти — желание воздействовать на других — находиться между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. 2.Потребность в успехе — потребность в доведении работы до успешного конца. 3.Потребность в причастности — потребность в общении, помощи другим.	1.Подготовка людей с потребностью во власти на руководящие посты, не назначать их на должности, ниже среднего ранга. 2.Составить сложные задачи и делегировать достаточно полномочий для людей с потребностью в успехе, гарантировать им вознаграждение по результатам труда. 3.Создать неформальные коммуникации для людей с сильной потребностью в причастности (они проявляют наибольшую преданность фирме)
4	Комплексная модель Портера Лоулера (процессуальная теория — лучшая модель на Западе для понимания процесса мотивации)	Элементы: Восприятие, затраченные усилия, вознаграждение, результат, степень удовлетворения	1.Результат зависит от затраченных усилий, способностей, характера. 2.Уровень приложения усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в должном вознаграждении. 3.Человек удовлетворяет свои потребности посредством внутреннего и внешнего вознаграждения за достигнутые результаты.

Таблица 2 — Сравнительный анализ мотивации представителей различных поколений

Наименование и поколения	Годы рождения	Базовые характеристики поколения	Основные мотивации
Молчаливое поколение	1925-1942	Соблюдение законов и правил, уважение к должности и статусу, подчинение, преданность, честность, терпение, экономность	Стабильность рабочего места, социальный пакет
Поколение Бэби-бумеров	1943-1960	Идеализм, оптимизм, ориентация на команду и личностный рост, интерес к повышению статуса и вознаграждению	Развитая корпоративная культура, взаимопомощь
Поколение X	1961-1981	Готовность к изменениям, возможность выбора, техническая грамотность, индивидуализм, неформальность взглядов, поиск эмоций, прагматизм, надежда на себя, равноправие, обучение в течении всей жизни	Вовлечение в принятие решений
Поколение Y (миллениум, поколение сети)	1982-2004	Гражданский долг и мораль, ответственность, оптимизм, общительность, необходимость разнообразия, самоуверенность, стремление к достижениям, наивность и умение подчиняться, высокая техническая грамотность, ориентация на немедленное вознаграждение	Карьерный рост, создание конкуренции

Политика в области корпоративной социальной ответственности

Политика в области корпоративной социальной ответственности строится на шести основных принципах, которые определяют взаимоотношения со всеми заинтересованными сторонами:

1. Создание привлекательных рабочих мест, обучение и развитие персонала — одним из наиболее ценных ресурсов является персонал. Компетентный, высококвалифицированный штат обеспечивает высокий уровень обслуживания. При работе с персоналом Компания придерживается принципа коллегиальности, способствуя формированию командного духа. Инвестиции в развитие сотрудников снижают уровень текучести персонала и повышают производительность;

2. Низкие цены, удовлетворение запросов покупателей — «Лента» придерживается оптимального соотношения цены и качества. Предлагая широкий ассортимент товаров, компания стремится сделать торговую сеть конкурентоспособной по всем доступным показателям: качество и наличие товара, уровень обслуживания и комфортности совершения покупок. Широкая клиентская база позволяет отслеживать модели покупательского поведения и анализировать меняющиеся предпочтения. Полученные данные компания использует для реализации клиентоцентричности: принятия решений об акциях, ассортименте, инновациях;

3. Ориентация на работы с отечественными и местными товаропроизводителями. Основа ассортимента сети гипермаркетов и супермаркетов «Лента» — это товары местных и региональных производителей. Быстрый рост торговой сети в регионах Российской Федерации дает возможность закупать большой ассортимент товаров и услуг у местных производителей и поставщиков, что позволяет расширять ассортимент продукции местного производства и сокращать расходы на логистику;

4. Забота об окружающей среде — Компания стремится минимизировать любое негативное воздействие на окружающую среду: в сфере использования сырья, потребления энергии, транспортировки грузов, утилизации отходов. ООО «Лента» соблюдает федеральное и региональное законодательство. До начала строительства новых объектов, Компания проводит оценку воздействия на окружающую среду.

5. Инвестиции в экономику регионов и поддержка местных сообществ — Компания стремится активно участвовать в жизни тех сообществ, где ведет свою деятельность, предоставляя финансовую и материальную помощь местным благотворительным организациям, учебным заведениям, учреждениям здравоохранения, досуга и культуры. Открытие каждого нового магазина торговой сети «Лента» приносит пользу экономике соответствующего региона. Каждый объект «Ленты» создает широкие возможности трудоустройства для местного населения, по той причине, что для эксплуатации одного гипермаркета требуется до 300 сотрудников. Компания так же активно инвестирует в развитие местной инфраструктуры. Эта работа ведется совместно с региональными органами власти в рамках заключенных партнерских соглашений, которые направлены на укрепление сотрудничества в социально-экономической сфере.

6. Охрана труда и техника безопасности — Компания постоянно заботится об обеспечении и поддержании безопасной среды для сотрудников и покупателей. Программа «Ленты» «Активная безопасность» была самостоятельно разработана Компанией с учетом передового международного опыта, рамках этой программы директора магазинов проводят ежедневные и ежемесячные «Прогулки безопасности». Данные меры дают возможность выявить потенциальные риски для сотрудников и покупателей, повысить бдительность персонала и проверить укомплектованность магазина необходимыми средствами защиты. Среди сотрудников поощряется практика обращения в «Этический комитет» и

информирования о любом инциденте, независимо от его масштабов, что дает возможность выявлять его причины и не допускать его повторения. Качество и безопасность также являются приоритетными критериями при отборе поставщиков, и «Лента» регулярно проводит проверки на соответствие ХАССП производственных процессов не только на площадках Компании, но и на объектах поставщиков. (ХАССП — это система контроля качества на пищевом предприятии, внедрение которой осуществляется в соответствии с международным стандартом ISO 22000 HACCP).

В структуре компании «Лента» есть 4 комитета, которые проводят контроль за деятельностью организации. В состав каждого из комитетов входят директора с опытом работы на российском и международном рынках:

- Комитет по аудиту;
- Комитет по назначениям;
- Комитет по вознаграждениям;
- Комитет по капитальным затратам.

В функции комитета по аудиту входят проверка внутреннего и внешнего аудита «Ленты», включая проверку систем внутреннего контроля, соблюдения требований к финансовой отчетности и объема. Предоставлением рекомендаций в отношении назначения новых директоров, поиском, проведением собеседований и отбором кандидатов занимается комитет по назначениям. Комитет по вознаграждениям исполняет обязанности по выплате вознаграждений, проверке общей политики в области вознаграждений, консультация по программам премирования руководства. Проверка и утверждение предложений, связанных со значительными капитальными затратами, входит в компетенцию комитета по капитальным затратам. В своей работе комитет работает в рамках указаний Совета директоров. Кроме основной задачи, комитет предоставляет консультации по намеченным проектам, сумма которых превышает определенную стоимость.



Анкета

Цель: определить потребность в переменах, сделать работу в РЦ более привлекательной

Анкетирование проводится анонимно.

На каждый вопрос допускается только один ответ

Убедительная просьба, отвечать на вопросы максимально правдиво, основываясь на личном мнении.

Категория	Руководитель	Специалист	Младший операционный персонал		
Пол	Муж.		Жен.		
Возраст	До 30 лет	30-40 лет	Старше 40 лет		
Образование	Неполн. среднее	Среднее	Среднее спец	Высшее	Высшее незаконченное
Стаж работы	До 1 года	От 1 года	Более 2 лет		
1. Что Вас привлекает в работе в Распределительном центре-8052?		Интересная работа, требующая творческого подхода			
		Карьерный рост			
		Уверенность в будущем Компании			
		Возможность хорошо заработать			
		Теплые, дружеские отношения между сотрудниками			
		Спокойная работа без неприятностей и нервозности			
		На данный момент нет другой работы			

Продолжение анкеты

2. Удовлетворены ли Вы условиями труда?		Полностью
		В основном удовлетворен
		Не совсем удовлетворен
		Ваше предложение
3. Разделяете Вы и поддерживаете миссию и ценности Компании?		Согласен полностью
		Нейтральное отношение
		Не согласен
4. Считаете ли Вы, что Ваш руководитель придерживается корпоративной этики?		Да
		Нет
		Затрудняюсь ответить
5. Довольны ли Вы развозкой (доставкой на работу и с работы)?		Да
		Нет
		Ваше предложение:
6. Довольны ли вы питанием в нашей Столовой (качество, разнообразие меню, сервис, вкусовые качества)?		Да
		Нет
		Ваше предложение:
7. Насколько Вы удовлетворены мотивацией в «высокий сезон»?		Удовлетворен
		Не совсем удовлетворён
		Не удовлетворен
8. Что стимулирует Вашу работу?		Материальные стимулы (зарплата, премии)
		Важность выполняемой работы
		Высокое доверие руководителя
		Возможность проявить свои способности

Продолжение анкеты

9.Какое вознаграждение за «ударный» труд в «высокий сезон» будет для Вас наиболее предпочтительным?		Подарочная карта
		Мобильный телефон/iPhone
		Телевизор
		Спортивный велосипед PHOENIX
10.Вы хотели бы проработать здесь...		Временно: от 1 года до 3лет
		от 3 лет до 5
		Ваш вариант:
11. Что Вы желали бы изменить в первую очередь? Ваши вопросы и пожелания Директору РЦ можно оставить здесь.		

Благодарим за участие. Вы можете передать анкету в Отдел персонала
или воспользоваться почтовым ящиком в Столовой.

Образец именной карточки сотрудника и обратная сторона карточки



Рисунок 1 — Именная карточка сотрудника.



Рисунок 2 — Именная карточка сотрудника (обратная сторона)

Уважаемые коллеги, в нашем торговом комплексе стартует проект «#Я профессионал!», в рамках которого сотрудники смогут получать бонусы за проделанную работу, проявленную инициативу в работе, активность в жизни торгового комплекса и просто за отличный внешний вид.

#ЯПРОФЕССИОНАЛ

МЕХАНИЗМ:
 Сотрудники в процессе работы оцениваются комиссией по ряду утвержденных критериев. За соответствие определенному критерию сотруднику начисляются условные единицы «лентабаллы», которые затем обмениваются на реальные подарки.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ И КОЛИЧЕСТВО НАЧИСЛЯЕМЫХ «ЛЕНТАБАЛЛОВ»:

Критерий	Количество «Лентабаллов»
Наставничество, обучение новых сотрудников	40
Новаторство и рациональные предложения	20/40
Выявление рисков	5/10/15/40
Помощь в работе другим подразделениям	20
Активное участие в общественной жизни ТК	10
Выбор сотрудника	10
Качество работы подразделений	5
Выбор клиента	5

КАК ПОЛУЧИТЬ «ЛЕНТАБАЛЛЫ»:
 Каждому сотруднику, участвующему в проекте, выдается индивидуальная «Карточка профессионала», на лицевой стороне которой указывается ФИО работника. На обратной стороне карточки имеется визитка для начисления количества начисленных лентабаллов. Членами комиссии на утренних линейках собирается количество лентабаллов, начисленных тому или иному сотруднику. Сотрудник с «карточкой профессионала» подает в комиссию на членов комиссии, который представляет начисленные лентабаллы в специальные вешалки и ставит дату и подпись. Информация в онлайн-лидере проекта, изображает наибольшее количество «лентабаллов» фиксируется на табло, размещенное на стенде информационного стенда персонала.

КАК ОБМЕНИТЬ «ЛЕНТАБАЛЛЫ»:
 Сотрудник может обменять все «лентабаллы» единовременно, наливки определенное их количество, либо списывать выделенную сумму частично по нескольким баллам. Специально на линейке с 15.00 по 18.00 сотрудников, накопившие определенное количество условных единиц обменивают их на реальные подарки. Сотрудник отдела персонала фиксирует факт списания определенного количества «лентабаллов».

ПОДАРИКИ И ИХ СТОИМОСТЬ:

- Телевизор 250
- Мультиварка 200
- Чайник 150
- Полотенце 130
- Флешка 100
- Толстовка 70
- Футболка 60
- Кепка 40
- Ручка 20

Рисунок 3 — Пример оформления информационного стенда

Данные для расчета роста производительности:

1 500 паллет в день отгружает распределительный центр не в «высокий сезон»/количество производственного персонала 70 чел. (на 1 чел. приходится 21 паллет);

2 200 паллет в день отгружает распределительный центр в «высокий сезон»/количество производственного персонала 70 чел. (на 1 чел. приходится 31 паллет);

2 500 паллет в день — новый показатель в 2019 году при внедрении элементов геймификации «высокий сезон»/количество производственного персонала 70 чел. (на 1 чел. приходится 35 паллет).

Данные для расчета экономического эффекта:

24 000 000 руб. — прибыль от продажи 2 500 паллет (*9 600 руб.) в сутки (планируемый показатель),

21 120 000 руб. — прибыль от продажи 2 200 паллет (*9 600 руб.) в сутки (старый показатель),

1 813 800 руб. — затраты на заработную плату, перевозку паллет и геймификацию.