

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)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление персоналом организации

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии» (на примере ООО «Лента» ТК-60 г.Тольятти).

Студент

О.А. Бухалова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: О.А.Бухалова

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии»

Научный руководитель: к.э.н., доцент О.М. Сярдова

Цель исследования заключается в совершенствовании системы управления персоналом организации.

Объект исследования – ООО «Лента», основной сферой деятельности которого является торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах.

Предмет исследования – система управления персоналом рассматриваемой организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что предлагаемые мероприятия могут использоваться в деятельности других аналогичных хозяйствующих субъектов.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Первый раздел включает в себя теоретические подходы и принципы системы управления персоналом. Второй раздел включает в себя организационно-экономическую оценку деятельности ООО «Лента», а также проведен анализ показателей, характеризующих систему управления персоналом. Третий раздел состоит из описания мероприятий, направленных на повышение эффективности системы управления персоналом.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы. Общий объем работы, без приложений, 70 страниц машинописного текста.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы совершенствования управления мотивацией персонала на предприятии.....	7
1.1 Сущность и значение мотивации персонала на предприятии.....	7
1.2. Методы оценки и повышения эффективности системы мотивации персонала в организации	13
2 Анализ применения мотивации персонала в ООО «Лента».....	24
2.1 Краткая характеристика ООО «Лента».....	24
2.2 Анализ действующей системы мотивации персонала в ООО «Лента»	36
3 Пути совершенствования системы мотивации персонала в..... ООО «Лента»	48
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы..... мотивации персонала организации	48
3.2 Обоснование эффективности предложенных мероприятий.....	58
Заключение	64
Список используемой литературы	67
Приложение А Отчет о финансовых результатах ООО «Лента» за 2018 г.	71
Приложение Б Стимулирующие надбавки за сложность в работе в ООО «Лента».....	72
Приложение В Опрос персонала	74
Приложение Г Анкета-опросник для сотрудников ООО «Лента»	75

Введение

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

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

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

Вопросами управления трудовой мотивацией персонала организации занимались такие авторы, как С.Б. Каверина, Е.Н. Ветлужских, А.Я.

Кибанова, В.И. Ковалева, О.К. Комарова, А.В. Соловьева, а также множество других.

Цель данной работы – провести анализ существующей системы мотивации персонала в ООО «Лента» и разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты трудовой мотивации персонала в современной организации;
- привести организационно-экономическую характеристику ООО «Лента» и проанализировать действующую систему мотивации;
- разработать рекомендации по внедрению новых инструментов для совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Лента» и оценить их эффективность.

Объект исследования – ООО «Лента».

Предмет исследования – система мотивации персонала ООО «Лента».

В ходе исследования были использованы следующие методы работы: наблюдение; анализ научных и периодических изданий; изучение документационной базы компании; сравнение полученных данных; систематизирование изученного материала; статистический анализ; расчет коэффициентов; анкетирование и др.

Информативную базу исследования составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, материалы периодических изданий и статьи в ежегодных сборниках по теме мотивации и стимулирования труда персонала, теоретические исследования отечественных авторов в области управления персоналом,

Практическая значимость работы заключается в потенциальной возможности применить полученные результаты в сфере управления персоналом ООО «Лента» для решения основных задач, направленных на

совершенствование трудовой мотивации персонала и повышение заинтересованности в результативности его труда.

Структура работы представлена введением, тремя главами основной части, заключением, списком использованной литературы и приложениями. В первой главе были рассмотрены понятие и сущность трудовой мотивации персонала, её теоретические аспекты, а также основные теории мотивации и особенности их применения в современных организациях. Вторая глава представлена организационно-экономическим анализом ООО «Лента» и его системы мотивации в частности, что позволило выявить основания и ее слабые стороны для их усовершенствования. В третьей главе были разработаны практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Лента» и рассчитан экономический эффект от их реализации. Полученные в ходе исследования результаты и главные выводы были вынесены в заключение.

1 Теоретические основы совершенствования управления мотивацией персонала на предприятии

1.1 Сущность и значение мотивации персонала на предприятии

Мотивация играет ключевую роль в поддержке сотрудников. Если в компании не будут последовательно мотивировать своих сотрудников, наверняка компания будет иметь низкую производительность труда и более высокий оборот кадров. Схематично обусловленность актуальности мотивации в современных условиях представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Актуальность мотивации в современных условиях [32, с. 258]

Исследованию сущности и содержанию мотивации как способа побуждения работников предприятия к высокопроизводительному труду ученые посвящали уже давно свои исследования. Однако до сих пор не существует общепринятой формулировки данного понятия.

Существует несколько трактовок понятия «мотивация» в интерпретации различных ученых. А.Я. Кибанов дает определение мотивации так: «Мотивация – внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей» [18, с. 4].

Е.П. Ильин называет мотивацию «состоянием личности, определяющим степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации» [16, с. 11].

По Е.Н. Ветлужских «Мотивация – побуждение к действию, направленное на выбор мотивов для объяснения реального трудового поведения» [7, с. 9].

Ю.Г. Одегов считает, что «Мотивация труда – это одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой стимулирование работника или группы работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей» [26, с. 24].

Ф.Уайтли утверждал следующее: «Мотивация – оценка индивидуальных и культурных различий в стремлении к достижениям» [33, с. 61].

Как можно увидеть все определения мотивации в большей или меньшей степени подразумевают следующее: под мотивацией понимают специальные действия руководства организации, побуждающие человека (работника) к эффективному труду для достижения определенных целей. Целью мотивации можно считать активизацию трудового коллектива в целом и каждого работника по отдельности для повышения трудовых показателей.

Наглядно структура мотивации персонала схематично изображена ниже на рисунке 2.

Итак, мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив побуждает человека к действию, а также определяет, как будет осуществлено это действие и что надо сделать.

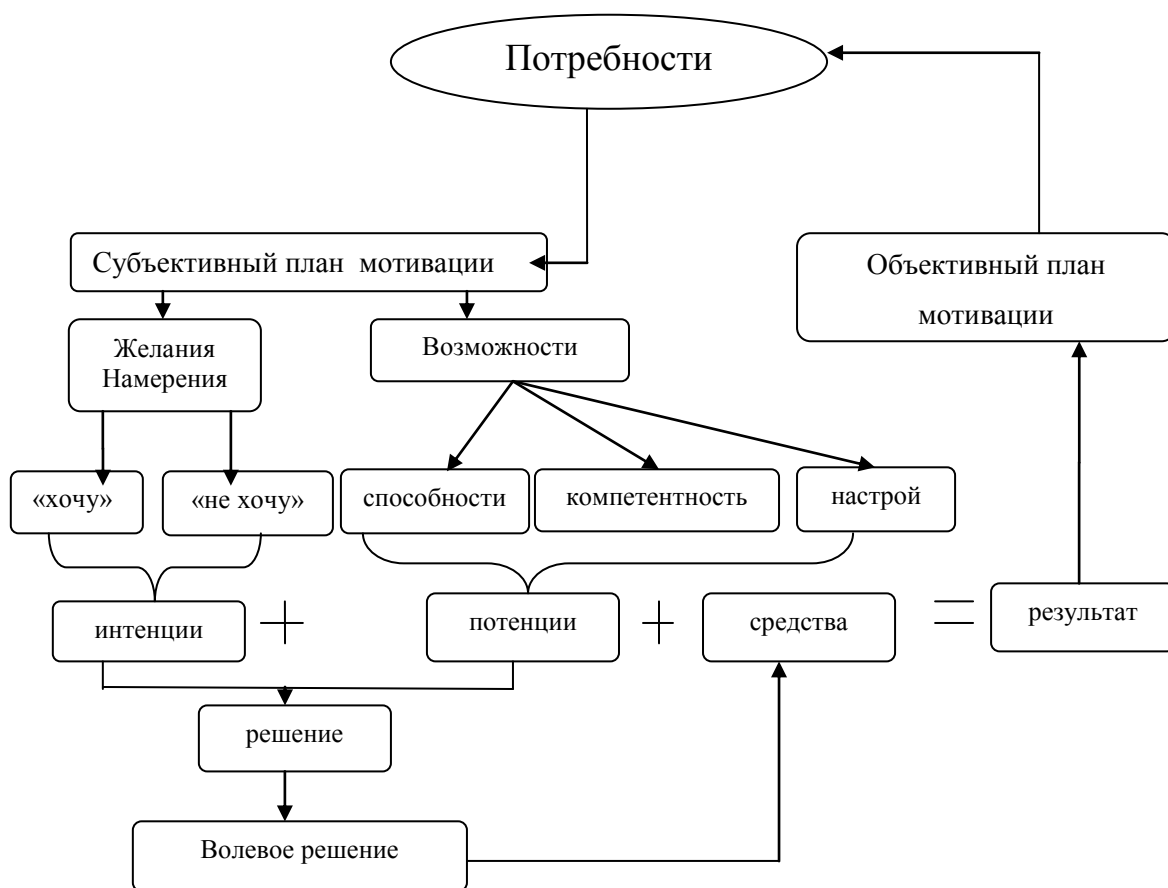


Рисунок 2 – Структура мотивации [29, с. 325]

Интенции – направленность сознания, мышления, цель.

Потенция – сила, способности, которые могут проявиться в определенных обстоятельствах.

В целом, сущность мотивации заключается, прежде всего, в процессе, который происходит в человеке и направляет его на реализацию поставленных задач.

Исследователи выделили несколько видов человеческих потребностей:

- физиологические (к примеру, потребность во сне, в еде и прочие);
- социальные (например потребность в общении с себе подобными);
- психологические (к примеру, потребность в самоутверждении) и пр.

[22, с. 11].

В ситуациях, когда у человека возникает та или иная потребность, он испытывает определенный дискомфорт от её наличия, чтобы исправить

возникший дискомфорт и для удовлетворения возникшей потребности он стремится всеми силами найти способ ее удовлетворения. Когда способ удовлетворения потребности найден, и она удовлетворена, эта потребность у человека пропадает. Однако позже большая часть удовлетворенных человеческих потребностей возобновляется, некоторые из них меняют форму своего проявления или же переходят на совершенно иной уровень в иерархии потребностей.

Следовательно, можно утверждать, что основным источником активности человека в его практической и познавательной деятельности являются потребности. Однако человеку, для того чтобы перейти к действиям по удовлетворению своих потребностей, не всегда достаточно просто осмыслить и сформулировать их. Помимо этого, необходимо еще наличие на уровне ощущений сильного стремления эти потребности удовлетворить, изменить текущую ситуацию.

Данное условие определяет направление, в котором будут приложены усилия человека для развития собственного ресурсного обеспечения (финансовых, материальных и временных возможностей), собственных возможностей, а также знаний и навыков.

Х. Хекхаузен для описания процесса мотивации выделяет ещё одно понятие – стимул, который с точки зрения автора, представляет один из основных компонентов системы управления персоналом организации. Также стимул является своеобразным внешним побуждением к деятельности.

Стоит отметить, что так называемое стимулирование, побуждение к выполнению тех или иных действий, может исходить не только извне. Подобное побуждение (так называемые мотивы), может идти и от самого человека. В данном случае источником мотива будет выступать так называемая мотивационная структура индивида.

В результате разнонаправленного воздействия на человека таких факторов, как воспитание, личные факторы человека, его обучение и много другое происходит становление и развитие мотивационной структуры. Для

того чтобы удовлетворить имеющиеся у человека потребности, мотив заставляет его действовать. Инициированные действия дают некий результат, получив который, человек пытается его оценить. Все то, что сам для себя человек считает ценным, выступает в качестве вознаграждения.

Однако следует уточнить, что каждый человек по своему понимает различные ценности, которые, как правило, не совпадают с понятием ценностей других людей. Иными словами, что для одного человека будет обладать весьма высоким значением, для другого никакого интереса представлять не будет.

Структурой мотивации или мотивационной структурой обычно называют набор мотивов, которые регулируют поведение индивида. Исследование основных составляющих мотивации нужд, мотивов, стимулов, запросов, интересов, ожиданий позволяет глубже понять суть мотивации, более точно определить, что побуждает человека к работе, разработать систему форм и средств мотивационного влияния.

Изучение сущности мотивации персонала помогает руководству организации понять, какие именно факторы заставляют людей работать, по какой причине они выбирают тот или иной способ решения задачи или определенного действия.

Кроме того, сущность мотивации персонала можно хорошо понять посредством рассмотрения основных функций данного процесса на предприятии. Так, нравственная функция характеризуется тем, что определенные мотивы к выполнению трудовой деятельности определяют активную жизненную позицию, высоконравственный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиций и исторического опыта.

Социальная функция предполагает формирование особой социальной структуры общества, в которой существует разный уровень доходов, зависящий от результативности индивида и обуславливающий получение соответствующих стимулов.

Основные задачи мотивирования персонала на предприятии перечислены ниже на рисунке 3.



Рисунок 3 – Задачи мотивации персонала [11, с. 335]

Перечислим основные черты, которыми характеризуется мотивация персонала:

- побуждает к трудовой деятельности;
- объединяет интересы сотрудников и компании общими целями;
- рождает заинтересованность со стороны сотрудников;
- удовлетворяет ожидания и потребности работников;
- применяет на предприятии комплекс мер.

Исследование сущности и проблем мотивации имеет огромную теоретическую основу. Изменяющиеся потребности человека и способы воздействия на него, в связи с развитием экономических отношений и совершенствованием управления, лежат в основе изучения традиционных теорий мотивации. Существует огромное количество различных теорий мотивации. Два классических постулата теории мотивации говорят: награждая, работодатель получает взамен больше желаемого поведения, а наказывая, получает меньше ненужного поведения. Пожалуй, этот

древнейший метод «кнута и пряника» до сих пор может показаться действенным для тех же руководителей больших компаний. Но не стоит забывать, что самый яркий пример этой теории – рабовладельческий строй – самый малоэффективный с экономической точки зрения [37, с. 74].

Для простых и «прямолинейных» задач схема «Наказываю, а потом награждаю» или «Если сделаешь то, получишь это» – работает отменно. Для заданий, при выполнении которых нужно следовать правилам – отличные результаты. Но такая мотивация бесполезна, если задача усложняется и начинает требовать творческого и концептуального мышления.

В основу изучения традиционных теорий мотивации, легли объяснения того, как развитие экономических отношений и совершенствование управления, повлияли на изменения потребностей человека и способы воздействия на него. За прошедшие столетия были созданы многие теории, так или иначе объяснявшие суть мотивации, но все они сходились в том, что данному вопросу необходимо обязательно уделять значительное внимание, а методы стимулирования должны определяться под воздействием ряда факторов.

Таким образом, научные взгляды на содержание мотивации имеют различную теоретическую основу, однако бесспорным является необходимость ее применения для достижения высоких результатов в трудовой деятельности современной организации.

1.2. Методы оценки и повышения эффективности системы мотивации персонала в организации

«Эффективность системы мотивации персонала обуславливается достижением определенного конечного результата. На микроуровне (на уровне отдельно взятого предприятия) он состоит в достижении индивидуальных целей работника и целей деятельности предприятия, а на макроуровне (уровне всего государства в целом) заключается в обеспечении

благополучия трудового потенциала страны, а также в повышении социального развития и улучшение качества жизни.

Экономическая эффективность тех или иных мероприятий и систем управления интересует руководство современных организаций в первую очередь, так как для принятия оптимального управленческого решения нужно понимать, является ли экономически целесообразным то или иное кадровое изменение»[6]. Одним из результатов может быть увеличение производительности труда каждого отдельно взятого работника или увеличение результативности предприятия в целом. Но данные показатели находятся под влиянием большого количества факторов, и система мотивации является лишь одним из них. В связи с этим показатели экономической эффективности системы мотивации персонала, приведенные ниже в таблице 1, обычно носят косвенный характер.

Таблица 1 – Показатели экономической эффективности [28, с. 374]

Показатель	Формула расчета
Производительность труда (ПТ)	$ПТ = \frac{Q}{Чс.сп.}$ <p>где Q – объем работы; Чс.сп. – среднесписочная численность персонала</p>
Коэффициент опережения (Коп.)	$Коп. = \frac{Тп.т.}{Тз.п.}$ <p>где Тп.т. – темпы роста производительности труда; Тз.п. – темпы роста заработной платы</p>
Доля заработной платы в себестоимости продукции / в совокупных затратах (%з.п.)	$\%з.п. = \frac{Фз.п.}{С}$ $\%з.п. = \frac{Фз.п.}{З},$ <p>где Фз.п. – фонд заработной платы, руб.; С – себестоимость продукции, руб. З – совокупные затраты, руб.</p>
Зарплатоемкость (ЗЕ)	$ЗЕ = \frac{Фз.п.}{В},$ <p>где Фз.п. – фонд заработной платы, руб.; В – выручка от реализации продукции, руб.</p>

Принято считать, ключевая задача менеджера состоит в том, чтобы

направить мотивацию сотрудника на достижение целей организации, что в свою очередь положительно влияет на производительность сотрудников. Поэтому, согласно современным постулатам экономики труда, основным показателем эффективности использования кадрового потенциала является производительность труда. Рост показателей выработки косвенно свидетельствует о повышении эффективности применяемых мотивационных программ.

Еще одним важным косвенным показателем эффективности применяемых мер по мотивации к высоко производительному труду может быть доля заработной платы в себестоимости продукции/совокупных затратах на персонал. Однако применение этого метода в большей мере зависит от индивидуальных особенностей хозяйственной деятельности организации [17]. Также, нельзя забывать и об определении социальной эффективности, основные показатели которой перечислены в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация показателей социальной эффективности [36, с. 955]

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

Продолжение таблицы 2

Социальная защищенность работников	Обеспеченность медицинской помощью. Обеспеченность путевками в санаторные учреждения. Обеспеченность дополнительными пенсионными гарантиями
Профессионально-квалификационная структура персонала	Уровень квалификации работников. Уровень общей культуры работников. Доля работников, прошедших повышение квалификации и т. д.

Уровень социальной эффективности системы мотивации персонала в организации принято оценивать с помощью метода наблюдения, анкетирования, метода экспертных оценок, интервьюирования работников и других методов. При этом следует отметить, что критерии оценки социальной эффективности достаточно динамичны и изменчивы, поскольку их приоритетность может меняться, по мере удовлетворения отдельных элементов.

Таким образом, определение уровня эффективности предоставляет возможность точно оценить действенность предпринимаемых мер и служить основой по совершенствованию и корректировке существующей системы мотивации, что будет способствовать росту производительности, лояльности сотрудников и их более полной удовлетворённости трудовой деятельностью на предприятии.

В рамках управления трудовыми ресурсами на предприятиях, в целом, мотивация трудовой деятельности ориентирована на создание ответственного, сплоченного, стабильного и высокопроизводительного коллектива персонала и специалистов, способного обеспечить в долгосрочной перспективе повышение конкурентоспособности организации.

На предприятиях мотивация персонала представляет собой современную комплексную систему по организации и стимулированию результативного трудового процесса, в виде целенаправленных мероприятий кадрового менеджмента.

Мотивирование не является набором каких-то общих правил. Главная задача руководителей состоит в том, чтобы найти что именно будет являться

важным для того или иного работника, ведь для каждого отдельно взятого человека эффективными будут индивидуально подобранные методы мотивации. При длительной материальной мотивации, через некоторое время происходит «оседание» работника в своей нише, и мотивировать его на более интенсивную работу становится сложно. Даже в результате увеличения денежного вознаграждения уже не происходит возрастания эффективности труда, поскольку достигнут определенный «порог насыщения». В таком случае должны применяться методы нематериальной мотивации.

Общая схема методов мотивирования персонала представлена ниже на рисунке 4.



Рисунок 4 – Классификация методов мотивации персонала [27, с. 82]

Для совершенствования системы мотивации применяют методы, основанные на внешнем и внутреннем мотивировании персонала [24, с. 70]. Внешняя мотивация связана с условиями оплаты труда, социальными гарантиями, перспективой карьерного роста, поощрением (наказанием) руководителем и т. п. Эти понятия имеют значительное влияние, но не всегда длительное (деньги, продвижение по карьерной лестнице, статус, признание). Также первый вид мотивирования обусловлен административным воздействием в организации, иными словами подчиненный исполняет ту работу, которую ему поручил начальник. Для использования данного вида мотивации работодателю следует знать, какие именно мотивы могут являться причиной для качественного и своевременного выполнения работы. Для каждого сотрудника это могут быть абсолютно разные методы: достойная оплата труда или бонусы, либо же достаточно будет устной похвалы и признания значимости сотрудника в жизни организации.

Что касается внутреннего мотивирования, то данный тип является более сложным процессом, для которого необходимо сформировать определенную мотивационную структуру человека. При применении внутреннего мотивирования следует выявить наиболее важные для человека критерии для выполнения работы, например, обеспечить разнообразие рабочего процесса. Данный тип предполагает хороший уровень знаний менеджера в теории мотивации и психологии. Единственная проблема в том, что внутренняя мотивация персонала не реализуется в короткие сроки. Для этого нужно длительное время. Но достижение целей, реализация идей, мечты можно назвать уникальным, универсальным и самым действенным инструментом для мотивации сотрудников (самореализация, стремление к творчеству, здоровье, общение, личностный рост).

Фактически, внутренние мотивы работают, как двигатель. Который заставляет сотрудника каждый день работать. А внешняя мотивация персонала является топливом, благодаря которому этот двигатель работает. Постоянно подпитывая двигатель топливом, мы не даем всей конструкции

остановиться, помогаем ей постоянно находиться в движении. Это значит, что внешние факторы поддерживают человека на его движении вперед к реализации его цели. Основной движущей силой являются только внутренние факторы [19].

В целом, применяемые методы повышения мотивации персонала можно условно разделить на два вида: материальная (выплата заработной платы, бонусы, премии.) и нематериальная (организация питания на рабочем месте, служебный транспорт, услуги связи и др.). Ко второй, нематериальной группе стимулов можно отнести: моральные (уважение со стороны окружающих, поощрения) социальные (карьерная лестница, престижность профессии), и творческие (возможность саморазвития и самореализации).

Материальная мотивация считается одним из наиболее эффективных способов привлечения сотрудников к труду. Применение такого рода мотивации дает стимул работнику справляться со своими служебными обязанностями быстро, качественно.

Под формами материальной мотивации подразумевается прямой (денежный) и косвенный (не денежный) способы стимулирования. Прямое материальное поощрение – это стимулирование работников путем прямых денежных выплат, это различные доплаты к основной зарплате, к таким относятся премии, бонусы, возможность роста заработной платы, увеличения окладной части заработной платы и так далее. То есть при прямой форме материальной мотивации работник получает деньги в собственное распоряжение.

Что касается косвенной системы, к ней относятся предоставление возможности закупать товары компании по сниженной цене, страхование жизни и здоровья, оплату обучения, отчисления в пенсионное страхование, медицинское страхование, оплата больничных, отпускных и т.д. [10].

Организационными способами повышения мотивации персонала можно назвать участие в социальных делах организации, возможность повысить уровень профессиональных знаний, приобрести навыки работы.

Мотивация социальная, это нематериальная мотивация, которая направлена на общественное одобрение успехов и профессиональных качеств работника. А также в отрицательную сторону – на порицание неудач.

Способы социальной мотивации персонала:

Устная похвала. Можно зайти в кабинет и похвалить успешного сотрудника при коллегах. А можно даже на любом совещании или собрании. Для большинства работников такая похвала самая лучшая мотивация, даже лучше материальной мотивации. В настоящее время к методам социальной мотивации относится следующее.

- общее письмо по электронной почте с выражением признания заслуг и личного вклада в достижение общего успеха;
- торжественное вручение награды при большом стечении народа;
- доска почета, размещенная в проходном и многолюдном месте;
- рассказ работника о своем успехе на большом собрании или во время какой-либо торжественной встречи [4, с. 17].

Но, не стоит забывать, что любая социальная мотивация должна подкрепляться материально.

К морально-психологическим методам мотивации персонала следует отнести обеспечение сотрудника возможностью выполнять определенную работу, ответственность за которую будет нести только он. В процессе выполнения задания у сотрудника появится возможность проявить себя перед коллективом как усердный, старательный и ответственный работник. При успешном выполнении работы сотрудник будет чувствовать себя гордым и значимым для организации, в которой он работает. Так же к методам моральной мотивации можно отнести публичные вознаграждения и похвалу за особые заслуги – упоминание в стенгазете, награждение медалью и так далее [5].

Психологическая мотивация.

Мотивирование считается эффективным при условии ощущения сотрудником своей значимости, или иными словами, когда работник,

выполняя свои ежедневные трудовые обязанности, чувствует свою причастность к развитию организации. Применять данный метод следует очень осторожно, поскольку это вызывает у сотрудника привыкание и входит в норму. Если частично, либо полностью ограничить работника от данного вида мотивации, то это может привести к чрезвычайно бурным реакциям, вплоть до увольнения.

Для того чтобы мотивация персонала приносила свои плоды, следует правильно ее использовать. Необходимо учитывать ряд нижеприведенных рекомендаций:

Следует придерживаться неожиданных поощрений, не на регулярной основе, а в неожиданные моменты. Лишь в этом случае будет заметен эффект от данного вида мотивирования. Очень часто регулярное поощрение начинает восприниматься работником, как обычное дело, а не результат за хорошо проделанную работу.

Положительное подкрепление результативнее отрицательного. Подкрепление должно быть безотлагательным, что выражается в незамедлительной и справедливой реакции на действия сотрудников. Они начинают осознавать, что их неординарные достижения не только замечаются, но и ощутимо вознаграждаются.

Вознаграждение сотрудников организации должно быть реализовано сразу же после проделанной работы. Только в таком случае это будет иметь эффект. Чем больше времени прошло между работой и вознаграждением – тем меньше будет эффект.

В современных условиях сотрудников организации следует поощрять похвалой и стимулировать не по окончанию всей работы, а поэтапно, в процессе выполнения работы.

Обычно, крупные награды достаются малому количеству людей, лишь избранным, поэтому вызывают у остальных сотрудников чувство зависти. А маленькие и частые вознаграждения вызывают удовлетворение. Поощрять кого-либо из сотрудников стоит, лишь имея на то серьезные основания. В

противном случае коллектив может рассматривать данное поведение руководства, как показатель личных отношений с подчиненным. Чаще всего в качестве стимулов выступают: повышение в должности и, следовательно, увеличение власти и полномочий, признание руководителем, как важного, нужного организации сотрудника, предоставление бонусов и премий [21, с. 53].

Методы и технологии мотивации, применяемые в организации, необходимо регулярно пересматривать. Очень часто работники теряют свой энтузиазм и амбиции, происходит потеря интереса к трудовому процессу, что значительно снижает качество выполняемой работы. В такие ситуации особенно важно обратить внимание на процесс мотивации, разработать алгоритм действий и определить методы, которые позволят вернуть к сотруднику предприятия рабочий интерес [30, с. 211].

Помимо этого, мотивацию следует применять в случае резкого повышения текучести персонала.

Для обеспечения действенности и высокой эффективности системы мотивации труда персонала на предприятии нужно придерживаться определенных принципов, а также требований по их соблюдению в процессе дальнейшего функционирования. Основным показателем, который свидетельствует о действенности системы мотивации на предприятии, является уровень удовлетворенности работников условиями и результатами своего труда, их желание совершенствоваться и работать на благо предприятия. Это, в конечном итоге, находит свое отражение в высокой конкурентоспособности каждого индивида и предприятия в целом.

Следует отметить, что правильно построенная система мотивации персонала дает возможность современному работодателю сократить издержки на поиск и адаптацию сотрудников, четко согласовать цели работы каждого сотрудника, решить проблему с текучестью кадров, сформировать сплоченный коллектив. Такая система в конечном результате становится

инструментом, который повышает стоимость компании через усиление эффективности работы целой команды.

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

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

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

Современные методы повышения мотивации трудовых ресурсов включают в себя совокупность элементов, созданных вокруг активизации имеющегося потенциала персонала, взаимодействия сотрудников, интеграции их стараний в результат и поставленные цели.

2 Анализ применения мотивации персонала в ООО «Лента»

2.1 Краткая характеристика ООО «Лента»

Практическая часть исследования проводилась на базе Общества с ограниченной ответственностью (сокращенно – ООО) «Лента». Данное предприятие было основано 5 февраля 2013 г. в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и действующим законодательством.

ООО «Лента» – третья среди крупнейших розничных сетей страны и первая по величине сеть гипермаркетов.

Компания была основана в 1993 г. в Санкт-Петербурге. «Лента» управляет 250 гипермаркетами в 89 городах по всей России и 135 супермаркетами в Москве, Санкт-Петербурге, Сибири, Уральском и Центральном регионах.

Компания оперирует одиннадцатью собственными распределительными центрами.

Компания активно развивает несколько форматов супер и гипермаркетов с низкими ценами, которые отличаются ценовой и маркетинговой политикой, а также широким ассортиментом товаров местных производителей. По состоянию на 31 декабря 2019г численность персонала Компании составляла около 45759 человек

Основной вид деятельности согласно ОКВЭД: Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах (47.11).

Дополнительными видами деятельности ООО «Лента» согласно ОКВЭД являются:

- 10.13 – производство продукции из мяса убойных животных и мяса птицы;
- 10.51.3 – производство сыра и сырных продуктов;

- 10.71 – производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения;
- 41.20 – строительство жилых и нежилых зданий;
- 46.17 – деятельность агентов по оптовой торговле пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями;
- 46.19 – деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров;
- 46.32.2 – торговля оптовая продуктами из мяса и мяса птицы;
- 46.34 – торговля оптовая напитками;
- 46.34.2 – торговля оптовая алкогольными напитками, включая пиво и пищевой этиловый спирт;
- 46.35 – торговля оптовая табачными изделиями;
- 46.36.4 – торговля оптовая хлебобулочными изделиями;
- 46.38 – торговля оптовая прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков;
- 46.38.21 - торговля оптовая гомогенизированными пищевыми продуктами, детским и диетическим питанием;
- 46.39 – торговля оптовая неспециализированная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями;
- 46.43.1 – торговля оптовая электрической бытовой техникой;
- другое (всего 51).

Специалисты ООО «Лента» разработали стратегическую концепцию развития хозяйственной деятельности и маркетинга, которая постепенно реализуется в жизни. Основным фактором всей стратегии формирования организации является развитие новейших и многообещающих направлений деятельности.

В данной работе будет рассматриваться не вся компания в целом, а ООО «Лента» ТК-60 г. Тольятти.

Кадровый состав, действующий в рамках прав и обязанностей, составленных организационной структурой управления персоналом (см.

рисунок 5), обеспечивает успешную торговую деятельность рассматриваемой организации.



Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Лента»

Из рисунка 5 можно сделать вывод, что в рассматриваемой компании за годы работы сформирована линейно-функциональная структура управления. Надо отметить, что такая структура управления является наиболее распространенной на предприятиях в нашей стране.

Данная структура имеет такие преимущества как: разделение труда – цепь команд, главный принцип, по которому осуществляется линейное управление – от высшего звена к низшему и единоначалие – каждый подчиненный имеет одного руководителя.

Недостатки данной организационной структуры заключаются в большой загруженности высшего руководства; малая гибкость при изменении ситуации; задержка принятия решений, вопросов, касающихся сразу нескольких подразделений.

Руководитель компании реализует следующие задачи:

- 1) осуществление полной координации задач управления;
- 2) согласование и увязка хозяйственных задач;

- 3) выбор руководства служб и департаментов;
- 4) построение системы управления организацией по иерархическому принципу.

Также на директора ООО «Лента» возлагаются определенные обязанности:

- он оперативно руководит работой предприятия;
- издает распоряжения, приказы, которые беспрекословно должны всеми исполняться;
- обладает правом подписи финансовой отчетности;
- осуществляет распоряжение имуществом предприятия;
- представляет интересы компании, как в пределах страны, так и за границей.

Руководители среднего звена и специалисты компании являются организаторским звеном со следующими обязанностями:

- разработка плана деятельности;
- координация работы персонала;
- осуществление управления деятельностью;
- координация работы отдельных служб, департаментов и сотрудников;
- полный контроль действий деятельностью персонала из разных управленческих звеньев.

Факторами прибыльности и конкурентоспособности рассматриваемого предприятия являются:

- широкий ассортимент реализуемой продукции и услуг;
- квалифицированный штат сотрудников;
- эффективная маркетинговая стратегия;
- отсутствие ограничений по объёму заказа;
- высокое качество продаваемых товаров;
- максимальная оперативность исполнения заказа;
- контроль качества;

- наличие собственного склада компании с постоянным большим запасом товаров в ассортименте, что позволяет оперативно выполнять даже оптовые заказы крупных компаний.

Для ООО «Лента» очень важно поддержание безупречного качества реализуемой продукции, всесторонний учет потребностей клиентов, поиск новых оптовых клиентов и партнеров.

На основе бухгалтерской отчетности (см. Приложение А) проанализируем основные экономические показатели хозяйственной деятельности ООО «Лента» (см. табл. 3).

Таблица 3 – Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «Лента» в динамике 2016-2018 гг., т. р.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				20017-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, т.р.	246049	255571	259646	9522	104	4075	102
2. Себестоимость продаж ¹ , т.р.	240276	251349	258935	11073	105	7586	103
3. Валовая прибыль (убыток), т.р.	5773	4222	711	-1551	73	-3511	17
4. Чистая прибыль ¹ , т. р.	2788	3015	497	227	108	-2518	17
5. Численность ППП, чел.	160	162	162	2	101	0	100
6. Фонд оплаты труда ППП ³ , т. р.	55680	60264	60264	4584	108	0	100
7. Производительность труда работающего, т. р.	1537	1577	1602	40	2,5	25	1,5
8. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	348	372	372	24	6,4	0	0
9. Рентабельность продаж, %	1,1	1,2	0,2	0,1	109	-1,0	17
10. Затраты на рубль выручки,	0,98	0,98	1,00	0	100	0,2	102

Наглядно динамику основных финансовых показателей рассматриваемой организации отразим на рисунке 6.

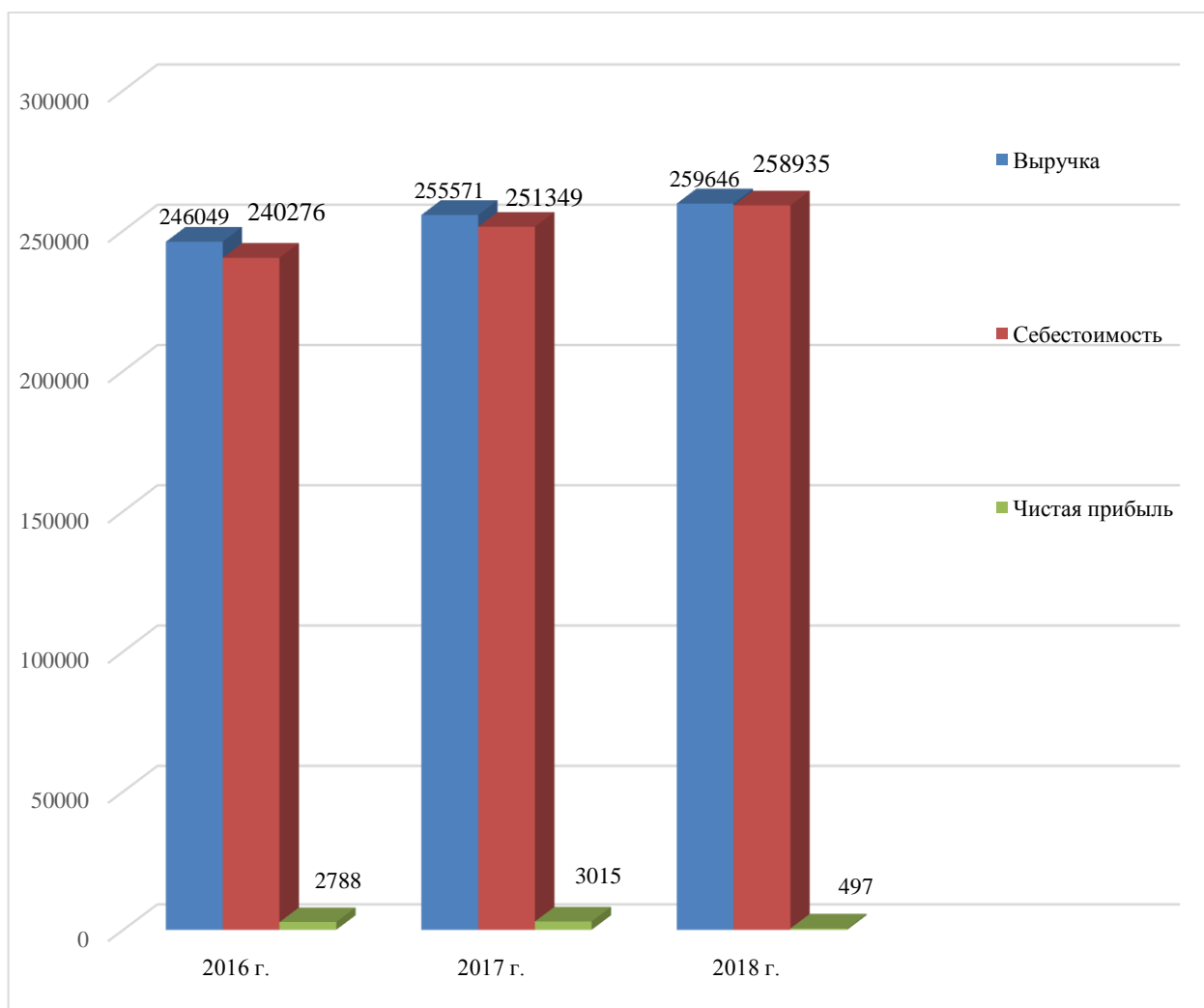


Рисунок 6 – Динамика финансовых показателей ООО «Лента», тыс. руб.

Представленные в таблице 3 и изображенные на рисунке 5 данные свидетельствуют о наращивании объемов выручки, которая увеличивается с каждым годом. Так, в 2016 г. она составила 246049 т. р., в следующем же (2017) году она увеличилась на 9522 т. р. до 255571 т. р., а на конец рассматриваемого периода (2018 г.) она составила уже 259646 т. р.

Одновременно с выручкой растет и себестоимость продаж, которая в 2016 году составляла 240276 т. р., в 2017 году увеличилась на 11073 т. р. и

составила 251349 т. р. В 2018 году расходы на себестоимость выросли еще на 3% и составили 258935 т. р.

Динамика валовой прибыли отрицательная. Так, в 2016 г. она составила 5773 т., в 2017 г. снизилась до 4222 т. р., а в 2018 г. продолжила снижение до 711 т. р.

Немного другую динамику демонстрирует чистая прибыль. Так, в 2017 г. она выросла на 227 т. р. по отношению к предыдущему 2016 г. и составила 3015 т. р., а в 2018 году ее объем снизился на 83%, в результате достигнув значения в 497 т. р.

Среднесписочная численность персонала за анализируемый период выросла на 2 человека, с 160 человек в 2016 г., до 162 в 2018 г. При этом средняя ежемесячная заработная плата выросла на 2 т. р. с 29 т. р. в 2016 г. до 31 т. р. в 2018 г., что соответственно привело к росту фонда оплаты труда, который в 2018 г. составил 60264 т. р.

Рентабельность затрат и рентабельность продаж за анализируемый период имеют крайне низкие значения. Так, рентабельность затрат в 2016 г. составила 1,2%, в 2017 г. оставалась на этом же уровне, а в 2018 г. снизилась до 0,02%.

Рентабельность продаж имеет похожие значения: в 2016 г. составляла 1,1%, в 2017 г. поднялась до 1,2%, и опустилась до 0,2% в 2018 г., что является негативным фактором.

Таким образом, можно сделать вывод, что, несмотря на увеличение объемов продаж, рассматриваемая организация на конец анализируемого периода получает лишь незначительные объемы чистой прибыли, что свидетельствует о неэффективном управлении финансовыми ресурсами.

Персонал является движущей силой рассматриваемого предприятия. Руководство ООО «Лента» огромное внимание уделяет кадровому вопросу, так как понимает всю важность формирования коллектива настоящих профессионалов, деятельность которых направлена на достижение основных целей организации.

Ознакомимся с количественным составом сотрудников компании (см. таблица 4).

Таблица 4 – Количественный состав работников в динамике с 2016 по 2018 гг.

Показатели	Численность, чел.			Абс. изм, (+,-)		Относ. изм., %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Руководители	9	9	9	0	0	100	100
Специалисты	18	18	18	0	0	100	100
Служащие	8	8	8	0	0	100	100
Продавцы	125	127	127	2	0	102	100
Итого:	160	162	162	2	0	101	100

В таблице 4 видно, что численный состав штата организации за анализируемый период увеличился лишь на 2 человека с 160 до 162 сотрудников. При этом изменения произошли лишь в численности продавцов, число которых выросло со 125 в 2016 г. до 127 в 2017-2018 гг. В других категориях изменения не происходили, что обусловлено давно сформировавшимся штатным расписанием.

Подробно изучим возрастной состав работников ООО «Лента» (см. таблица 5).

Таблица 5 – Возрастной состав работников ООО «Лента» за 2016 -2018 гг.

Показатели	Численность, чел.			Абс. изм., (+,-)		Относ. изм., %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
до 29 лет	83	84	87	1	3	101	104
от 30 до 49 лет	60	59	55	-1	-4	98	93
50 лет и старше	17	19	20	2	1	112	105
Итого	160	162	162	2	0	101	100

Проанализировав таблицу 5, можно сделать вывод, что большую часть возрастного состава составляют молодые сотрудники, возрастом до 29 лет. С 2016 г. по 2017 г. их число увеличилось на 1, а с 2017 по 2018 год еще на 3.

Кадровый состав, возрастной категории от 30 до 49 лет, в течение 2017 г. уменьшился на 1 человека и в течение 2018 г. еще на 4 достигнув 55. Работников в возрасте от 50 лет и старше, меньше всего, хотя при этом, их состав за 2 года увеличился на 3 человека, достигнув 20 человек.

Рассмотрим сведения о стаже работников (см. таблица 6).

Таблица 6 – Стаж работников ООО «Лента» за 2016 – 2018 гг.

Стаж общий	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс. изм., (+,-)		Относ. изм., %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Менее года	17	18	25	1	7	106	139
От 1 до 2 лет	46	49	46	3	-3	107	94
От 2 до 5 лет	44	45	43	1	-2	102	96
От 5 и выше	53	50	48	-3	-2	94	96
Всего	160	162	162	1	0	101	100

В приведенных данных таблицы 6 наибольшим общим стажем, проработанным сотрудниками, считается следующий период времени – от 5 лет и выше – 48 сотрудников в 2018 г. Однако в 2016 г. сотрудников в данной категории было на 5 человек больше.

Второй по многочисленности является категория сотрудников со стажем от 1 до 2 лет. При этом численность таких работников в 2017 г. выросла на 3 человека, однако к 2018 г. снова вернулось на уровень 2016 г. в 46 человек.

Число сотрудников со стажем от 2 до 5 лет за анализируемый период снизилось на 1 человека с 44 до 43. Это третья по многочисленности категория персонала в организации. Число проработавших менее 1 года в 2018 г. составляло 25 человек.

Ниже проанализируем структуру персонала ООО «Лента» по уровню образования (см. таблица 7).

Таблица 7 – Структура персонала ООО «Лента» по уровню образования за 2016 – 2018 гг.

Уровень образования	Численность, чел			Абсол. изм., (+,-)		Относ. изм., %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Среднее	7	7	7	0	0	100	100
Начально профессиональное	21	20	21	-1	1	95	105
Средне профессиональное	66	66	68	0	2	100	103
Неоконченное высшее	15	16	17	1	1	107	106
Высшее	53	53	49	0	-4	100	92
Итого:	160	162	162	2	0	101	100

Данные в таблице 7 показывают, что наибольшую долю в структуре с 66 до 68 человек занимает персонал, со средним профессиональным образованием. Количество сотрудников с высшим образованием за анализируемый период снижается с 53 до 49 человек. Численность персонала, имеющего незаконченное высшее образование, увеличилось с 15 до 17 человек. Работников со средним образованием на предприятии на протяжении всего анализируемого периода было стабильным и составляет 7 человек.

Проведем оценку кадров по половому составу и представим полученные данные на рисунке 7.

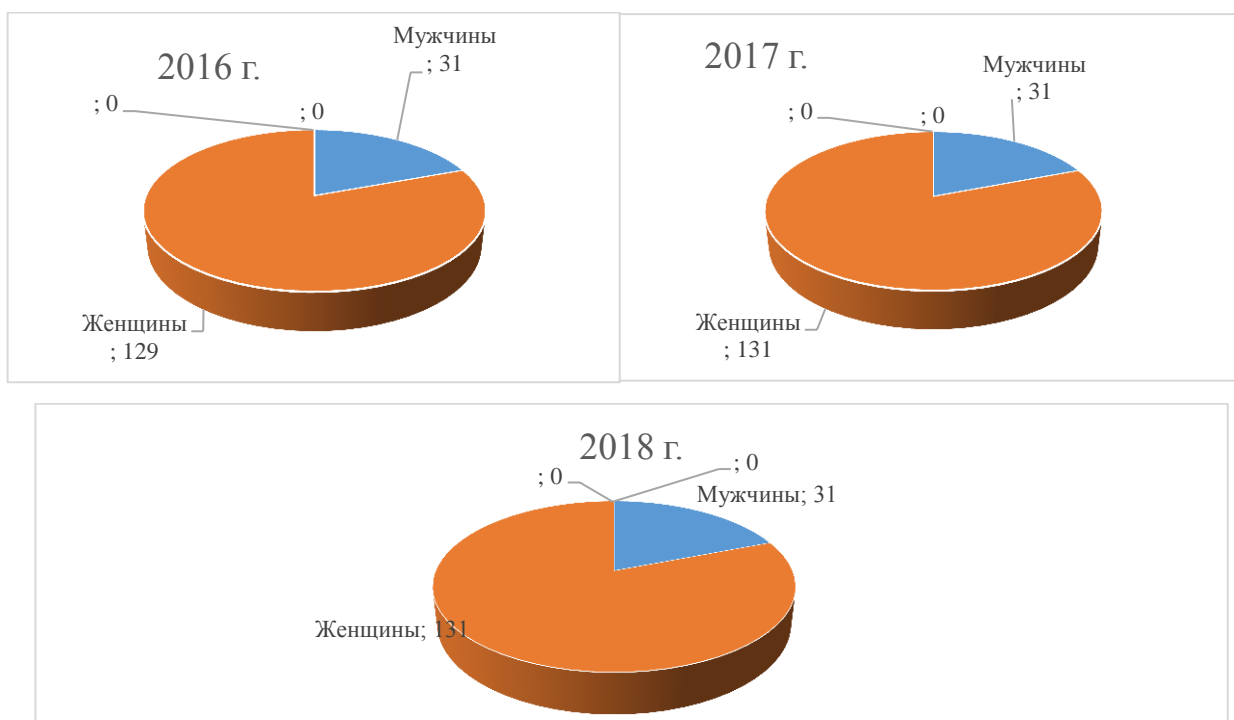


Рисунок 7 – Оценка кадров ООО «Лента» по половому составу, чел.

На основании данных, представленных на рисунке 7 видно, что основную долю работников ООО «Лента» занимают женщины. За рассматриваемый период численность мужчин была стабильной и составляла 31. При этом численность работников женского пола увеличилось со 129 до 131 человек.

Рассмотрим анализ движения работников ООО «Лента» (см. таблица 8).

Таблица 8 – Анализ движения работников

Показатели	Численность, чел.		Абс. изм., (+,-) 2018/2017	Относ. изм., % 2018/2017
	2017 г.	2018 г.		
Число работников на начало года	160	162	2	101
Кол-во уволенных всего, в т. ч.	16	25	14	156
- по собственному желанию;	16	25	14	156
- за нарушение дисциплины;	0	0	0	-
- по другим причинам.	0	0	0	-
Кол-во принятых работников	18	25	7	139
Число работников на конец года	162	162	0	100

На основании данных из таблицы 8 видно, что за 2017-2018гг. произошел прирост числа работников предприятия. При этом имели место и увольнения по собственному желанию.

В таблице 9 показаны коэффициенты движения кадров.

Таблица 9 – Показатели движения кадров предприятия

Показатели	Значение, %		2018/2017	
	2017 г.	2018 г.	Абсол. изм.	Относ. изм., %
Коэффициент приема	11,2	15,4	4,2	138
Коэффициент выбытия	9,9	15,4	5,5	155
Коэффициент стабильности кадров	78,9	69,2	-9,7	88
Коэффициент текучести кадров	9,9	15,4	5,5	155

Данные таблицы 9 свидетельствуют о том, что коэффициент постоянного состава постоянно снижается, что свидетельствует об уменьшении численности кадрового состава. Оборот по увольнению вырос на 5,5% с 9,9% до 15,4%. Следует обратить внимание, что на предприятиях торговой сферы нормативным считается показатель, не превышающий 15% и в случае с ООО «Лента» следует особо обратить на это внимание.

За анализируемый период показатель оборота по приему вырос на 4,2%, что свидетельствует о росте приема сотрудников по сравнению с предыдущим годом.

Из вышеперечисленного следует сделать заключение, о том, что кадровый состав соответствует деятельности организации, и численность трудовых ресурсов претерпевает лишь незначительные изменения. Однако рост показателя текучести свидетельствует о наличии проблем, вынуждающих сотрудников искать другое место работы, в связи, с чем необходимо обратить на это особое внимание.

2.2 Анализ действующей системы мотивации персонала в ООО «Лента»

Для мотивации к высокопроизводительному труду сотрудников на рассматриваемом предприятии «применяются различные стимулирующие меры, как материальные, так и нематериальные.

На предприятии действуют Положение об оплате и стимулировании труда, Системное положения о премировании работников за основные результаты хозяйственной деятельности и другие положения, утвержденные директором Общества, на основании которых производится оплата и стимулирование труда работников.

Выплаты социального характера персоналу предприятия производятся на основании Законодательства РФ и Коллективного договора между администрацией и работником предприятия»[3].

В ООО «Лента» повременно-премиальная оплата труда. При таком виде оплаты труда работник к основной заработной плате получает премию.

Основанием для начисления заработной платы работникам являются следующие документы:

- табель учета рабочего времени;
- приказы об установлении, изменении, отмене размера доплат отмене и денежных надбавок;
- приказ о выплате ежемесячной премии;
- приказы на вознаграждение по итогам работы за год и отдельные периоды.

В организации применяется материальное стимулирование в виде надбавки за выслугу лет, которая выплачивается только работникам младшего операционного персонала и специалистам и только по основному месту работы. Надбавка не выплачивается:

- студентам, принятым на работу в Компанию на любые должности в рамках договоров с учебными заведениями;

- лицам, работающим по совместительству;
- работникам, занимающим руководящие должности различного уровня

Далее проанализируем состав заработной платы у каждой группы персонала в ООО «Лента» (см. рисунок 8).

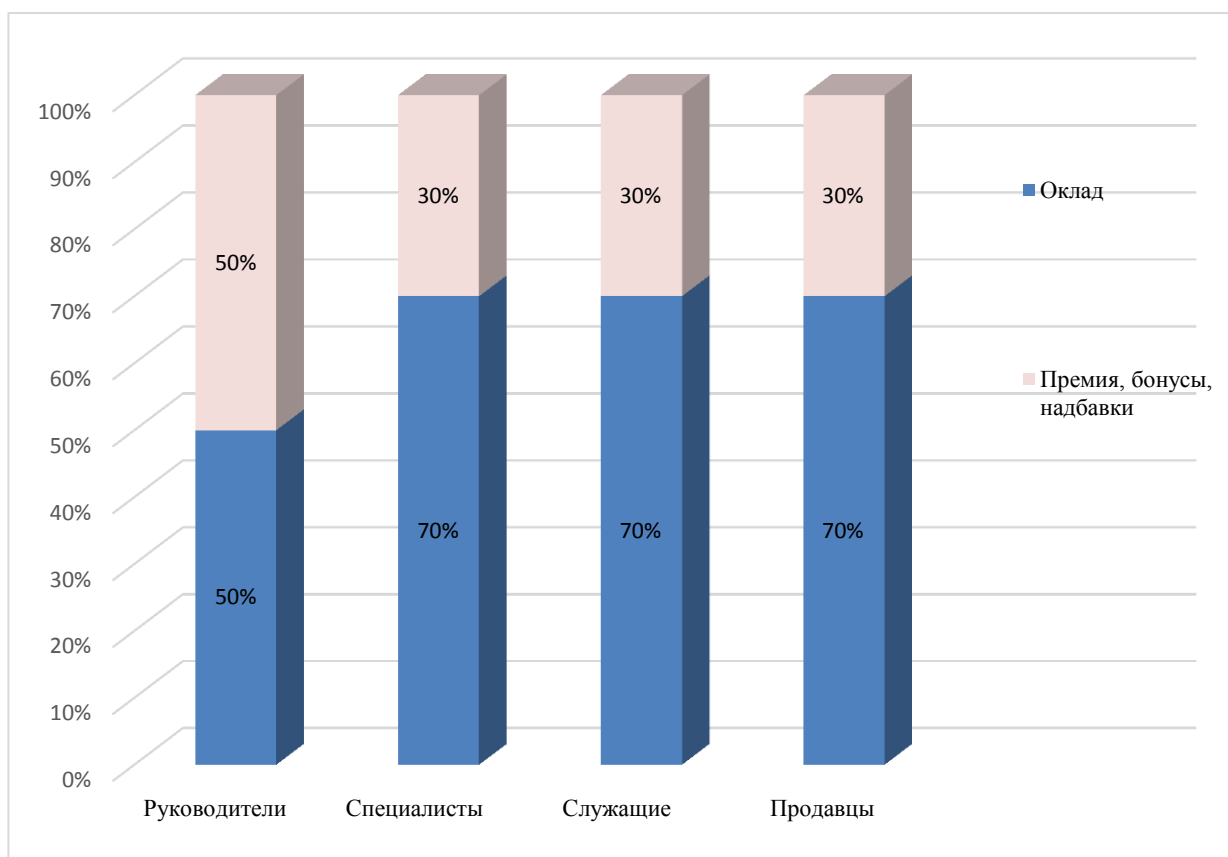


Рисунок 8 - Структура заработной платы по категориям персонала ООО «Лента», %

Данные, представленные на рисунке 8, показывают, что заработная плата группы «служащие», «специалисты» и «продавцы» на 70% состоит из оклада и на 30% из премии и бонусов. В свою очередь, заработная плата руководства ООО «Лента» разделена на две равные части, включающие в себя часовую ставку (или оклад) и премию с бонусами.

Размер премии ежемесячно рассчитывается индивидуально для каждой

должности в компании на основании данных о выполнении показателей премирования. Формируется платежная ведомость, оформляется приказом и подписывается директором предприятия. Выплата премии производится ежемесячно и одновременно с выплатой основной заработной платы.

Также на предприятии с 2013г установлены стимулирующие надбавки за сложность в работе (см. Приложение Б). Доплаты продавцам-логистам устанавливаются в следующем порядке:

- устанавливаются сотрудникам, осуществляющим по поручению руководителей координацию работы нескольких продавцов (группы продавцов), контроль соблюдения продавцами правил и процедур Компании, выполнение важных поручений руководителя, наставничество, новаторство и т.п. (далее работа «старшим» продавцом);

- надбавки конкретным сотрудникам устанавливаются на определенный срок по ходатайству непосредственного руководителя приказом Директора ТК и рассчитываются пропорционально отработанному времени;

- действие надбавки может быть прекращено по ходатайству непосредственного руководителя приказом Директора ТК;

- число сотрудников, которым может устанавливаться надбавка в каждой из секций за отчетный месяц, не может превышать 4 единиц FTE.

«Работники, проработавшие неполный рабочий месяц, получают выплаты за фактически отработанное время в данном месяце. Работники, уволившиеся по собственному желанию, и проработавшие неполный рабочий месяц, премия за отработанное время не получают.

В случае нарушений работником должностных инструкций, допущения производственных упущений, премия по итогам месяца уменьшается или не выплачивается. Также размер премии может быть уменьшен при следующих нарушениях:

1. Нарушение требований и инструкций по пожарной безопасности, по охране труда,

2. Некачественное исполнение или полное неисполнение должностных обязанностей, в соответствии с трудовым договором.

3. Наличие замечаний, предписаний и актов от контролирующих органов.

4. Наличие обоснованных претензий со стороны клиентов на некорректное поведение работников компании, записи в книге жалоб.

5. Отсутствие своевременных мер, направленных на укрепление порядка и дисциплины, сокращение текучести кадров.

6. невыполнение планов работ, распоряжений, приказов и указаний руководства в установленные сроки.

7. Несвоевременное или неудовлетворительное прохождение и сдача тестов по инструктивным материалам, инструкциям.

8. Злоупотребление служебным положением, превышение полномочий.

9. Намеренный сверхнормативный расход или потребление в личных целях товарно-материальных ценностей.

10. Нарушение сроков предоставления статистической отчетности и расчетных материалов.

11. Заведомо ложные данные в отчетности»[8].

Дисциплинарные взыскания, применяемые работодателем за нарушение трудовой дисциплины:

- замечание;

- выговор;

- увольнение по соответствующим основаниям, предусмотренным трудовым кодексом РФ.

Применяется в ООО «Лента» и индексация заработной платы. Согласно существующему Положению периодичность индексации – не реже одного раза в 3 года. Порог индексации, а также размер индексации устанавливается приказом руководства компании, при этом размер индексации не может устанавливаться выше 73 от Индекса потребительских цен. При достижении порога индексации: первая часть базовой заработной

платы, равная 0,25 МРОТ – может быть увеличена на 50% от утвержденного размера индексации; вторая часть базовой заработной платы, равная 0.75 МРОТ – может быть увеличена на 25% от утвержденного размера индексации.

«В компании развита моральная мотивация сотрудников, к которой можно отнести следующее:

- корпоративные мероприятия (спортивные, праздничные);
- благодарность от руководства за высокую результативность в работе на всеобщих собраниях прилюдно;
- проведение раз в квартал конкурса «Лучший сотрудник квартала».

Таким образом, на данном предприятии применяется очень обширный инструментарий средств, который направлен на своевременное выполнении поставленных рабочих задач и повышение заинтересованности сотрудников в результативности своего труда. Однако необходимо также оценить эффективность его применения.

Для анализа эффективности инструментов мотивации персонала на рассматриваемом предприятии, необходимо провести анализ некоторых экономических показателей. Показатель использования фонда рабочего времени работниками предприятия является одним из них»[16].

Динамика использования рабочего времени персоналом представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Динамика использования рабочего времени персоналом ООО «Лента»

Показатель	2016 г.	2017г.	2018г.	Абс. изм., (+,-)		Относ. изм., %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Среднесписочная численность персонала, человек	160	162	162	2	0	101	100
Время, отработанное всеми работниками, часы	312160	321408	315252	9248	-6156	103	98

Продолжение таблицы 10

Отработано человеко-дней всеми рабочими	39040	40176	39366	1136	-810	103	98
Время, отработанное одним рабочим, часы	1951	1984	1946	33	-38	102	98
Количество отработанных одним рабочим человеком дней	244	248	243	4	-5	102	98
Средняя продолжительность рабочего дня, часы	8	8	8,0	0	0	-	-

Данные представленные в таблице 10 свидетельствуют об увеличении рабочего времени кадрового состава ООО «Лента» за анализируемый период. В первую очередь это связано с увеличением численности персонала и расширением хозяйственной деятельности компании. Однако следует отметить, что значения 2018 г. ниже чем в 2017 г. Также незначительно снизились индивидуальные показатели, за счет увеличения объема общего отработанного времени.

Проанализируем данные по производительности труда персонала ООО «Лента» (см. таблица 11).

Таблица 11 – Данные для анализа производительности труда персонала в ООО «Лента»

Показатель	2016 г.	2017г.	2018г.	Абс. изм., (+,-)		Относ. изм., %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Выручка, тысяч рублей	246049	255571	259646	9522	4075	104	102
Число работников, человек	160	162	162	2	0	101	100
Выработка на 1 работника, тысяч рублей	1538	1578	1603	40	25	103	102
Среднедневная выработка на 1 работника. тысяч рублей	4,2	4,3	4,4	0,1	0,1	102	102

Представленные в таблице 11 данные свидетельствуют об увеличении производительности труда персонала в ООО «Лента». Так, объем выручки в 2017 г. вырос и составил 255571 т. р., что выше на 9522 т. р., чем в 2016 г. В следующем 2018 г. рост выручки продолжился до 259646 т. р. Несмотря на увеличение кадрового состава рассматриваемого предприятия выработка на 1 человека выросла сначала на 40 т. р. с 1538 т. р. в 2016 г. до 1578 т. р. в 2017 г., а затем в 2018 г. увеличилась еще на 25 т. р. до 1603 т. р. Также позитивную динамику имеют показатели средневневной выработки на 1 работника, увеличиваясь с 4,2 т. р. в 2016 г. до 4,4 т. р. в 2018 г. Данные изменения следует охарактеризовать положительно.

Для расчета показателей рентабельности использования трудовых ресурсов в ООО «Лента» составим таблицу 12.

Таблица 12 – Оценка эффективности использования персонала ООО «Лента»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс. изм. (+;-)		Относ. изм.,%	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Выручка, тысяч рублей	246049	255571	259646	9522	4075	104	102
Среднесписочная численность персонала, человек	160	162	162	2	0	101	100
Выработка на 1 работника, тысяч рублей	1538	1578	1603	40	25	103	102
Чистая прибыль, тысяч рублей	2788	3015	497	227	-2518	108	17
ФОТ, тысяч рублей	55680	60264	60264	4584	0	108	100
Рентабельность персонала, тысяч рублей (чистая прибыль/численность штата), тысяч рублей	17	19	3	2	-16	112	16
Рентабельность затрат на персонал (Чистая прибыль / ФОТ *100%), %	5	5	1	0	-1	100	20
Соотношение темпов роста производительности труда и среднемесячной заработной платы	-	95	102	-	7	-	107

Данные представленные в таблице 12, свидетельствуют об увеличении

рентабельности персонала в 2017 г. на 2 т. р. по сравнению с 2016 г. А в 2018 г. данный показатель по сравнению с предыдущим годом снизился на 84% до 1 т. р., что является негативным фактом.

Рентабельность затрат за анализируемый период снизилась с 5% до 1% что является крайне низким значением и это также следует оценить отрицательно.

Соотношение среднемесячной заработной платы и темпов роста производительности труда имеет позитивную динамику и за анализируемый период увеличивается с 95% до 102%.

Таким образом, не по всем экономическим показателям наблюдается положительная динамика, однако рассчитанные значения рентабельности персонала и рентабельности затрат на персонал имеют негативную динамику и крайне низкие значения, что свидетельствует о необходимости совершенствования работы по мотивации персонала ООО «Лента».

Эффективность работы системы мотивации персонала на предприятии также характеризуется отношением работников к работе и предприятию.

Чтобы провести анализ эффективности применяемых методов мотивации на предприятии был проведен опрос персонала. Анкета состояла из девяти вопросов и представлена в Приложении В.

100 сотрудников ООО «Лента» приняли участие в данном опросе. Из них 10 мужчин и 90 женщин. С точки зрения позиции организации в опросе приняли участие 3 руководителя, 4 специалиста, 9 служащих и 84 продавца.

Сотрудники, участвующие в опросе, работают на предприятии преимущественно от 1 до 5 лет (49 человек), до года на предприятии работает 18 опрошенных и больше 5-ти лет – 33 человека.

Рассмотрим, в какой мере сотрудники ООО «Лента» удовлетворены различными сторонами своей деятельностью (см. рис. 9).

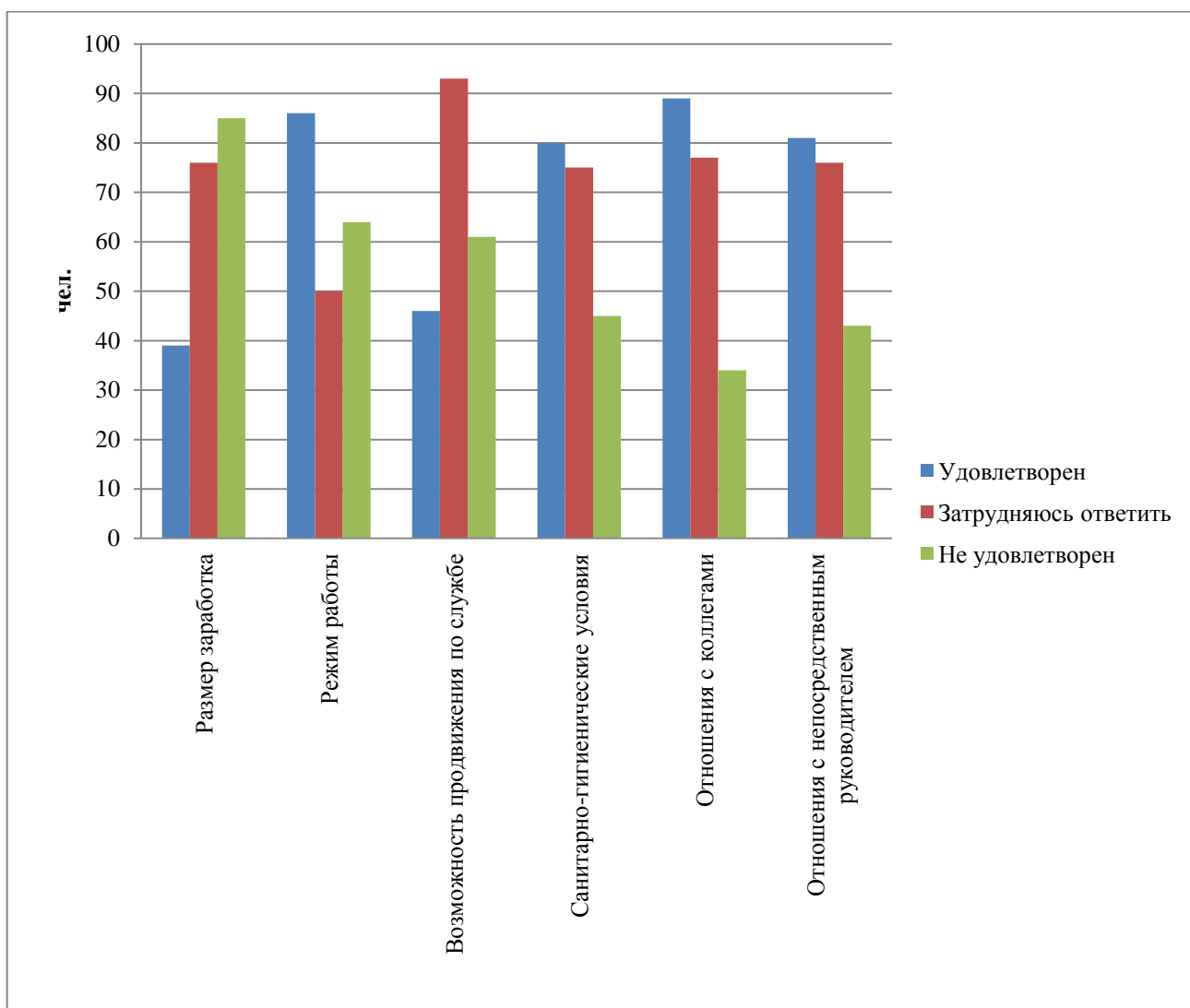


Рисунок 9 – Удовлетворенность сотрудников различными сторонами своей деятельности

Исходя из данных рисунка 9 видно, что в своем большинстве сотрудников устраивает режим работы предприятия, сотрудники удовлетворены санитарно-гигиеническими условиями, отношениями с коллегами и непосредственным руководителем. Сотрудники высказали не удовлетворенность размером заработной платы и отсутствием возможности продвижения по службе.

Далее сотрудникам предприятия предлагалось выбрать самый важный для них вид мотивации (см. таблица 13).

Таблица 13 – Самый важный вид мотивации

Виды поощрений	Балл				
	1	2	3	4	5
Доплаты (премия, бонусы)	145	34	21	-	-
Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба)	-	-	-	-	5
Страхование (медицинское, пенсионное)	6	13	21	10	17
Спорт (абонемент в спорт зал, бассейн и т.п.)	-	12	-	-	6

На основании данных таблицы 13 становится понятно, что дополнительные выплаты в виде премий и всевозможных бонусов являются для сотрудников самым важным и первостепенным видом мотивации.

В следующем опросе сотрудникам предлагалось выбрать 1 самую важную из перечисленных ниже характеристик.

Результаты опроса представлены на рисунке 10.

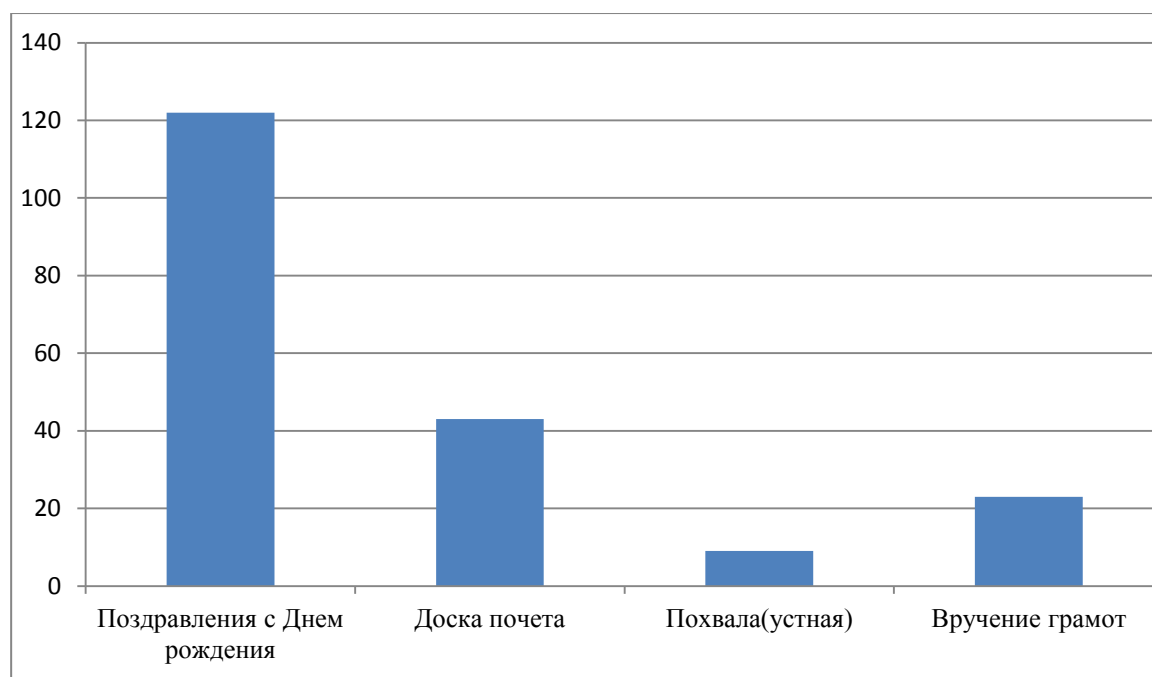


Рисунок 10 – Виды нематериальной мотивации

Исходя из отображенных на рисунке 10 данных, можно сделать вывод, что наиболее предпочтительным видом нематериальной мотивации сотрудников ООО «Лента» является поздравление с днем рождения.

Таким образом, на основе проведенного анализа было выявлено, что в плане мотивации с одной стороны имеется мощная база социальной инфраструктуры, предприятие регулярно платит заработную плату и проводит индексацию заработной платы, организует различные мероприятия, способствующие развитию нематериальных видов мотивации, гарантирует полный социальный пакет.

Для оценки удовлетворенности трудом на предприятии был проведен опрос на основе анкеты (см. Приложение Г). В опросе участвовало 100 сотрудников ООО «Лента». Респондентов просили оценить от 1 до 5 каждый из представленных критериев, где 1 – абсолютно не удовлетворен, 5 – абсолютно удовлетворен.

После проведения анкетирования, был произведен анализ данных анкет, результаты наглядно представлены на рисунке 11.

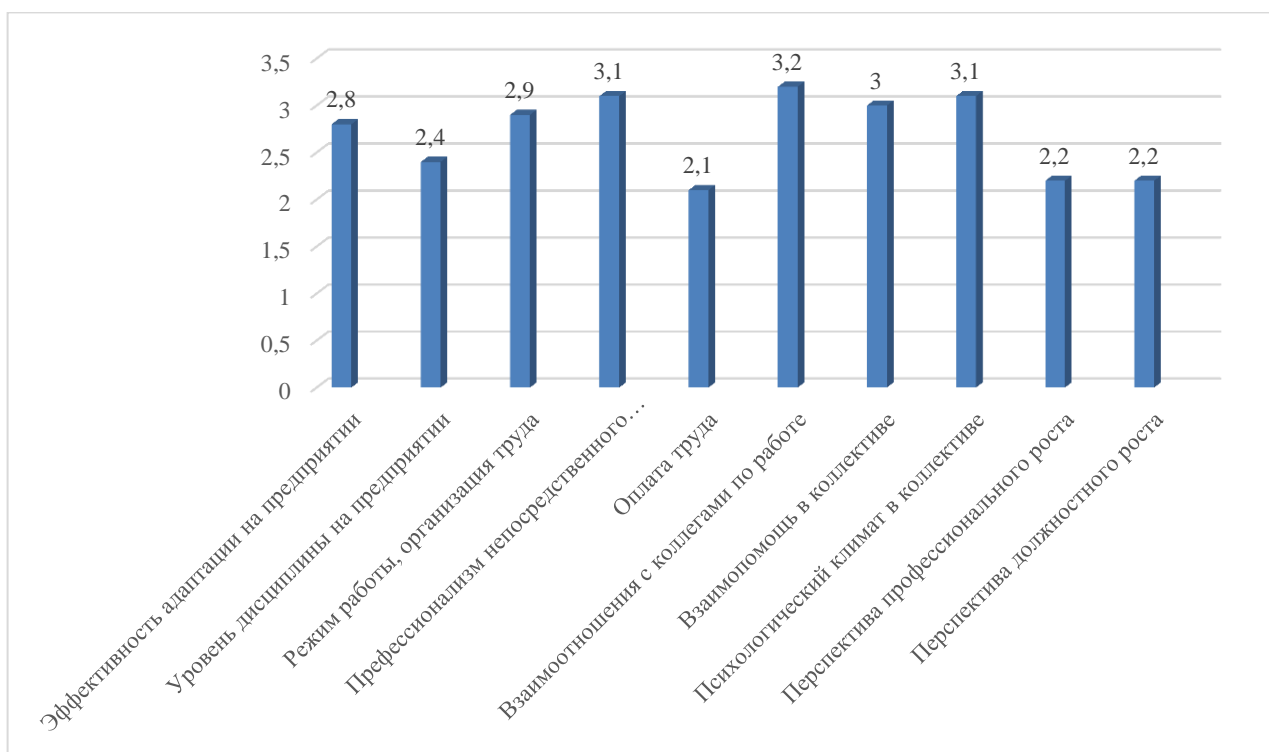


Рисунок 11 – Результаты, проведенного опроса по выявлению удовлетворенности работой на рассматриваемом предприятии

Проведенный опрос выявил внутренние проблемы среди персонала рассматриваемой организации. Так, согласно отображенным на рисунке 11 данным, в ООО «Лента» имеет место неудовлетворенность такими базовыми элементами кадровой работы как оплата труда, перспектива профессионального роста, перспектива должностного роста. Кроме того, во время опроса некоторые сотрудники высказывали недовольство тем, что руководство предприятия больше сосредоточено на выполнении плановых показателей и их мало интересует человеческий фактор, в связи с чем у многих работников появляется желание сменить место работы.

Таким образом, на основе анализа системы мотивации персонала были выделены первостепенные проблемы, которые необходимо решить в первую очередь. На решение выявленных проблем и будут ориентированы мероприятия, разрабатываемые в рамках третьей главы.

3 Пути совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Лента»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала организации

На основе проведенного в предыдущей главе анализа можно сделать вывод о том, что в ООО «Лента» персонал мотивируется недостаточно эффективно, что обуславливает необходимость совершенствования мер, которые позволят вывести результативность труда персонала на новый уровень.

На данном этапе развития организации необходимо комплексное применение всех инструментов мотивации персонала, способных в максимальной степени задействовать кадровый потенциал предприятия. Таким образом, для повышения эффективности мотивации, как средства повышения конкурентоспособности рекомендуется следующее (см. рисунок 12).



Рисунок 12–Меры по совершенствованию мотивации персонала в ООО «Лента»

Далее рассмотрим предлагаемые мероприятия подробнее.

1. Влияние организации труда на использование рабочего времени наглядно отображено на рисунке 13.



Рисунок 13 – Влияние организации труда на использование рабочего времени

Важнейшее условие эффективного использования трудовых ресурсов – укрепление дисциплины труда – является необходимым фактором подъема эффективности хозяйственной деятельности.

Опоздания на работу, прогулы, нерациональное использование рабочего времени – это десятки неотработанных человеко-часов, они становятся ощутимым тормозом роста производительности труда.

Эффективность и действенность работы по укреплению трудовой дисциплины в значительной мере зависят от осуществления принципов ее

организации, основными из которых являются:

- всесторонний и детальный учет конкретных условий трудовой деятельности как коллектива в целом, так и отдельного работника;
- дополнение форм поощрения мерами ответственности;
- сочетание материальных и моральных стимулов к труду:
 - а) премирование за снижение трудоемкости, экономию материальных и энергетических ресурсов;
 - б) премирование за выполнение особо важных работ;
 - в) премирование за дополнительный объем работ.
- дифференцированный подход к применению мер по укреплению трудовой дисциплины, означающий учет различных факторов (пол, возраст, образование и пр.). Например, для женщин – нарушителей трудовой дисциплины значимость имеют такие формы воздействия, как осуждение товарищей по работе. Возраст работника, характеризующий его принадлежность к определенному поколению с присущими ему ценностными ориентациями и интересами, отражает процесс индивидуального развития личности. Для рабочих с не высоким образовательным уровнем наибольшее значение имеют меры материального поощрения, для рабочих со средним и средним техническим образованием – общественное мнение об их трудовой деятельности;
- обеспечение неотвратимости мер дисциплинарного воздействия на нарушителей.

По усилению ответственности за нарушение трудовой дисциплины можно предложить такие меры, как:

- а) сокращение очередного отпуска на число дней прогула без уважительных причин;
- б) лишение премии или снижение процента начисления премии работникам:
 - за систематическое несоблюдение культуры производства;
 - за самовольное использование техники в личных целях;

- за поломку оборудования по вине работника;
- за некачественное выполнение задания, простой по вине работника;
- за нарушение общественного порядка;
- за хищение материальных ценностей или нанесения материального ущерба предприятию.

Таким образом, все мероприятия по укреплению трудовой дисциплины можно объединить путем внедрения на предприятии «Экрана качества труда», где будут отражаться все «плюсы» и «минусы» работников, используя КТВ (коэффициент трудового вклада).

В целях укрепления трудовой дисциплины, предлагается определить перечень упущений, за которые может быть снижен процент премии.

2. В условиях падающей производительности труда в организации и снижением всех результирующих показателей деятельности локомотивом перемен может стать повышение мотивирующей направленности системы оплаты труда. Очевидно, что для четкой увязки целей сотрудников с целями организации необходимо для каждого работника личный план работы, который включает в себя стратегические направления развития и корректирующие оперативные планы на основе KPI (Key Performance Indicator) – ключевых показателей эффективности.

Идея системы заключается в том, что работник поощряется только в том случае, когда его вклад значимо сказался на показателе эффективности предприятия. При этом под показателем эффективности подразумевается не только фактор прибыли (которая может меняться независимо от усилий работников), но и другие факторы, индивидуальные для сферы деятельности отдельного предприятия.

В целом, ключевой показатель эффективности может быть связан с внутренней эффективностью компании, финансовыми процессами и ростом компании, с удовлетворенностью покупателей.

Изменения прибыли могут сказать о многом, но данный фактор – результат многочисленных процессов, поэтому при обнаружении

высокой/низкой прибыли нельзя однозначно определить, в какой степени это влияние конкретного сотрудника. Более объективными показателями для измерения вклада работника являются сумма личных продаж по выполненным заказам или его личный успех в снижении потерь, благодаря этим показателям можно с легкостью измерить прибыльность от обладания этим работником для данного предприятия.

Если говорить об эффективности внутренних процессов, в этом случае традиционно подразумеваются такие показатели, как: качество конечного продукта компании, удовлетворенность сотрудника работой и обучение персонала. Однако так же, как и в случае с прибылью, данные показатели – результаты внутренних процессов, в то время как нужны показатели, влияющие на данные факты ключевым образом. Соответствующие ключевые показатели в данном случае – текучесть или удержание кадров, время потраченное работником для выполнения определенной задачи, возвращаемость товара, количество работников, участвующих в программах повышения квалификации и темп успешной сертификации.

В случае, когда организация рассматривает в качестве показателя эффективности – удовлетворенность покупателей, в роли ключевых факторов эффективности выступают: объем продаж, количество оптовых сделок, привлечение новых клиентов и лояльность покупателей и т.д.

Соответственно, сотрудник может, рассчитывает на надбавку к окладу, если можно точно определить, что результат именно его трудовой деятельности положительно повлиял на один из вышеуказанных показателей.

KPI считают частью общей концепции целеполагания, которая, помимо показателей работы персонала, содержит в себе целевые стратегические показатели, систему оперативного и тактического регулирования и проектирования. Если концепция KPI не будет связана с основными параметрами функционирования организации и долгосрочными целями, то она останется лишь формальной. Другими словами, концепция KPI для работника будет просто неэффективна.

Декомпозиция целей по уровням руководства:

Стратегические цели бизнеса → Цели компании → Цели подразделений, отделов → Цели сотрудников.

Ориентируясь на специфику деятельности, существующие задачи, уровень и полномочия должностного лица, выявляются КРІ для работников организации. Говоря о КРІ, можно рассматривать показатели главных процессов и расхода основных ресурсов, а также экономические показатели, способствующие оценке коммерческой результативности.

Существует шесть шагов для разработки матрицы задач и КРІ :

Шаг 1. Убедиться в том, что поставленные задачи действительно поддаются выполнению. Нереальные требования могут разочаровать работников, что значительно снизит их эффективность.

Шаг 2. Максимально разделить задачи по отделам, секциям и работникам.

Шаг 3. После грамотного разделения целей необходимо сформулировать личные цели и КРІ для работников. Одной цели могут соответствовать два КРІ. Необходимо обращать внимание на полное соответствие КРІ целям компании. Каждая цель имеет свой вес, который напрямую зависит от ее важности, а общая их сумма составляет 100%. Кроме того, они могут отличаться по трудности их выполнения, что также следует учитывать работнику.

Шаг 4. Оцифровать плановые показатели, для этого необходимо проанализировать информацию о предыдущем периоде. Если эти данные анализируются впервые, то необходимо изучить текущую ситуацию на рынке, особенно это касается предприятий с сезонной деятельностью, к которым относится ООО «Лента». Также необходимо учесть существующие ресурсы. Только после сбора всех данных можно сформировать плановые показатели. Если КРІ будет завышен, это приведет к снижению результативности, а слишком низкий – к неоправданно высоким финансовым поощрениям работников.

Шаг 5. Формирование критериев выполнения. Для этого используется следующая формула расчета:

$$V_i = F_i / P_i, \quad (1)$$

где V_i – выполнение по i -ой цели;
 F_i – факт по i -ой цели;
 P_i – план по i -ой цели.

Шаг 6. Соотнесение результатов с показателями деятельности работника. Для любой цели необходимо выделить промежуточный удовлетворительный результат. Все полученные данные складываются, и получается общий итог, который непосредственно влияет на размер вознаграждения работника.

Размер вознаграждения работников определяется в соответствии с перечисленными группами. Например, если итоговый результат сотрудника относится к недопустимой группе, то он не получает премию.

Так как значительную долю в кадровом составе ООО «Лента» занимают продавцы, то приведем пример на этой группе сотрудников расчета оплаты труда по системе KPI.

Пример установление весовых коэффициентов для продавцов приведен в таблице 14.

Таблица 14 – Пример установления весовых коэффициентов для продавцов

KPI	Название KPI	Действия	Показатели	Вес
KPI 1	Отзывы клиентов	Удовлетворить пожелания покупателя	Положительные отзывы, голосование, рекомендации	30%
KPI 2	Личные продажи	Предложить дополнительные продажи	Средний чек	50%
KPI 3	Чек-лист по стандартам обслуживания	Создать благоприятный эмоциональный фон в общении с клиентом	Оценка клиентом качества обслуживания	20%

На основе данных таблицы приведем пример расчёта индекса KPI для продавца (см. табл. 15).

Таблица 15 – Пример расчёта индекса KPI для продавцов

KPI	Вес KPI	Цель	Факт	Индекс KPI= Вес KPI* факт: цель
KPI 1	30%	20%	25%	37,5
KPI 2	50%	20%	22%	55
KPI 3	20%	20%	18%	18
	100%			110,5%

Система оплаты труда продавца включает основную часть 20000 руб. и переменную часть 11000 руб. Когда индекс равен 100%, сотрудник получает $20000 + 11000 = 31000$ руб.

Если показатель больше 100%, то продавец получает дополнительную премию. В нашем случае индекс = 110,5%. Тогда начисляется ещё 1155 руб. Продавец получает: $31000 + 1155 = 32155$ руб.

3. Третьей рекомендацией является совершенствование управления карьерным ростом сотрудников компании. На предприятии не уделяется достаточное внимание данному процессу и отсутствует документация систематизирующая управление карьерой. В результате существует возможность потери персоналом мотивации и стремления к развитию, а также к дальнейшему обучению, которое не подтверждается карьерным ростом. Соответственно, следует формализовать управление карьерой сотрудников, обозначить перед сотрудниками перспективы и возможности карьерного роста.

Видение перспектив и продвижение по карьерной лестнице, повышают заинтересованность к развитию своих профессиональных навыков и формируют отличную мотивацию к работе. Закрепление правил и условий карьерного продвижения персонала внутри организации, возможно с

помощью разработки и утверждения «Положения об управлении деловой карьерой персонала».

Положение об управлении деловой карьерой – это документ, который регламентирует процесс управления деловой карьерой на современном предприятии.

Структура Положения должна соответствовать кадровой политике предприятия. Для разработки мероприятий по развитию деловой карьеры сотрудника в нужном направлении, учитываются личные цели каждого сотрудника.

Положение об управлении деловой карьерой персонала включает в себя следующие разделы:

- Общие положения.
- Принципы управления деловой карьерой персонала.
- Порядок проведения информативных бесед по карьере с сотрудниками.
- Порядок создания индивидуального плана развития каждого сотрудника.
- Порядок формирования и развития кадрового резерва.
- Распределение обязанностей при организации системы управления деловой карьерой персонала.

Общие положения включают в себя: законодательную базу, которая лежит в основе разработки документа, главные объекты регламентации, цели создания Положения, определение ответственных лиц.

Порядок проведения бесед по карьере с сотрудниками включает в себя: самооценку, веру в способности сотрудника, единство сознания, взаимосвязь, принцип равенства, возможности и цели сотрудника, отсутствие готовых ответов, опасения сотрудника, ожидания сотрудника от деловой карьеры на предприятии и т.д.

Порядок создания плана индивидуального развития сотрудника включает: краткую информацию о работнике, имя и должность

непосредственного руководителя, информацию о целях, информацию о перемещениях внутри предприятия, информацию о необходимости развития имеющихся профессиональных компетенциях для дальнейшей деловой карьеры.

Порядок формирования и развития кадрового резерва включает в себя: совмещение должностей, структуру кадрового резерва, замещение руководящих должностей сотрудниками предприятия, основные принципы формирования кадрового резерва предприятия, порядок отбора кандидатов и их оценку, подготовку и эффективность кадрового резерва.

Распределение обязанностей при организации системы управления деловой карьерой персонала – это должностные функции, которые выполняют директор, менеджер по кадровым вопросам и непосредственный руководитель в работе по внедрению системы управления деловой карьерой персонала.

Разработка плана продвижения персонала.

Также в ООО «Лента» необходимо разработать план горизонтального и вертикального продвижения персонала.

План продвижения включает в себя:

- помощь персоналу в установке карьерных предпочтений;
- регулярное оповещение о вакантных местах;
- информацию о необходимой квалификации, которой должны обладать сотрудники для занятия вакантных мест;
- формирование кадрового резерва;
- планирование горизонтального перемещения сотрудников всех отделов;
- планирование развития, обучения персонала.

Когда сотрудник длительное время работает в одной и той же должности в пределах одного отдела, он перестает интересоваться другими направлениями предприятия, ограничивает себя рамками, снижается работоспособность. Горизонтальное перемещение в организации оказывает

благоприятное влияние на сотрудников, а также дает им возможность сравнить различные ситуации и условия работы.

Также в рамках реализации мер по совершенствованию управления карьерой рекомендуется к реализации проект «История карьерного роста ООО «Лента» в лицах». Цель этого проекта, показать, как росли сотрудники от должности к должности во время работы в компании, их достижения, и, познакомить их с коллегами, вдохновить на развитие новичков, а также показать, что в организацию приходят самые опытные и лучшие люди, зачастую из компаний – конкурентов.

Это может быть обычная страница на официальном сайте компании, которая будет содержать информацию о наиболее успешных работниках предприятия – в основном тех, кто пришёл в ООО «Лента» молодым специалистом и сделал в компании профессиональную карьеру. Таким образом, получится некий прототип «Доски почета» в современном исполнении.

Таким образом, реализация данного мероприятия даст стимул для личностного роста, станет основой для повышения стремления к эффективной реализации своих возможностей на работе.

Далее необходимо провести оценку эффективности предлагаемых мероприятий по повышению эффективности системы мотивации труда работников в ООО «Лента».

3.2 Обоснование эффективности предложенных мероприятий

В данном параграфе проведем экономическое обоснование эффективности предложенных рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала в ООО «Лента».

Совершенствование мер организационного регулирования труда на предприятии не потребует дополнительных затрат, так как применение новейших методов кадровой работы и повышение компетентности и является

прямой обязанностью менеджеров отдела персонала.

Внедрение в функционирующую мотивационную систему компании проекта индивидуальных КРІ требует привлечения специалистов консалтинговой фирмы, чей род деятельности основывается на разработке и реализации системы КРІ. После очной консультации со специалистом консалтинговой фирмы можно будет указать более точные затраты на данное мероприятие. Средние показатели требуемых средств для разработки системы ключевых показателей КРІ для компании со штатом до 200 человек граничит с суммой 100 тысяч рублей.

Для реализации проекта «История карьерного роста ООО «Лента» в лицах» потребуется рабочее время заместителя директора для подготовки материалов по сотрудникам предприятия и их карьерному росту. А также время IT-специалистов, которых нужно будет нанять на стороне. Стоимость таких работ граничит в пределах 20 т. р.

Таким образом, согласно произведенным расчетам общие затраты в год на все рекомендованные мероприятия по повышению эффективности системы мотивации трудовой деятельности работников в ООО «Лента» составят $100+20=120$ т. р.

Экономический эффект от предложенных мероприятий можно оценить через рост производительности труда, снижение затрат рабочего времени, и как следствие, условное высвобождение работников. Составим таблицу с исходными данными для расчета (см. табл. 16).

Таблица 16– Исходные данные для расчета

Показатель	Ед. измерения	Значение
1. Численность персонала, на которых отразятся изменения (Ч)	чел.	160
2. Затраты рабочего времени на выполнение должностных обязанностей	чел./ч	-
- до реализации предложенных мероприятий		1030
- после реализации предложенных мероприятий		1000

Продолжение таблицы 16

3. Средняя заработная плата сотрудников организации (ЗП)	руб.	31000
4. Среднее значение общегодового фонда рабочего времени персонала (Фрв)	чел/ч	309760
5. Затраты на реализацию предложенных мероприятий (З)	руб.	120000
6. Отчисления на соц. нужды		30%

Экономический эффект определим с помощью следующих расчетов:

1. Прогнозное значение снижения затрат на выполнение должностных обязанностей:

$$Зрв = 1030 - 1000 = 30 \text{ (чел./ч)} \quad (1)$$

где Зрв – затраты рабочего времени

2. Экономическое значение высвобождения численности персонала после реализации предложенных мероприятий:

$$Эч = Зрв / Фрв. \quad (2)$$

$$Эч = 30 * 160 / 309760 = 4800 / 309760 = 0,015 \text{ (чел.)}$$

где Эч – численность высвобожденного персонала;

Зрв – затраты рабочего времени;

Фрв – фонд рабочего времени.

3. Расчет прироста производительности труда необходимо произвести по следующей формуле:

$$Птр = \frac{Эч * 100}{Эов - Эч} \quad (3)$$

$$Птр = \frac{0,015 * 100}{1 - 0,015} = 1,5 / 0,985 = 1,52\%$$

где Птр – производительность труда.

4. Расчет экономии заработной платы сотрудников за год необходимо произвести по следующей формуле:

$$\text{Эзп} = \Phi_{\text{зп}} * \text{Эч} \quad (4)$$

$$\text{Эзп} = 31000 * 160 * 12 * 0,015 = 892800 \text{ (руб.)},$$

где Эзп – экономия заработной платы.

5. Расчет экономии по социальным отчислениям необходимо произвести по следующей формуле:

$$\text{Эсн} = \text{Эзп} * 0,3 \quad (5)$$

$$\text{Эсн} = 892800 * 0,3 = 267840 \text{ (руб.)},$$

где Эсн – экономия социальных начислений.

6. Расчет годовой экономии на затратах на персонал необходимо произвести по следующей формуле:

$$\text{Эг} = \text{Эзп} + \text{Эсн} \quad (6)$$

$$\text{Эг} = 892800 + 267840 = 1160640 \text{ (руб.)},$$

где Эг – годовая экономия.

7. Расчет экономического эффекта необходимо произвести по следующей формуле:

$$\text{Эф} = \text{Эг} - 3 \quad (7)$$

$$\text{Эф} = 1160640 - 120000 = 1040640 \text{ (руб.)} \approx 1041 \text{ т. р.},$$

где Эф – экономический эффект.

Таким образом, рассчитанный годовой экономический эффект от внедрения рекомендуемых мероприятий в ООО «Лента» составит 1041 т. р., что свидетельствует о целесообразности предложенных мероприятий.

Представим в таблице 17 экономическое обоснование предложенной программы по повышению эффективности системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Лента».

Таблица 17 – Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО «Лента»

Мероприятия	Условия реализации	Экономический эффект, т. р.
Совершенствование мер организационного характера	1. Применение на практике новых способов регламента организации труда персонала. 2. Саморазвитие и самообучение менеджеров по кадровым вопросам.	1041
Проект «История карьерного роста ООО «Лента» в лицах»	1. Принятие и утверждение генеральным директором «Положения об управлении карьерным ростом». 2. Разработка плана реализации и проведения мероприятия. 3. Выделение финансовых ресурсов	
Внедрение системы премирования на основе КРІ	1. Создание Положения о премировании с помощью КРІ. 2. Наличие финансовых возможностей. 3. Назначение ответственного за ведение мероприятий.	

Представленные данные таблицы 17 свидетельствуют, что при внедрении предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации персонала, не смотря на некоторые затраты и продолжающийся экономический кризис, рассматриваемое предприятие сможет повысить эффективность управления персоналом и увеличить получаемую прибыль на 1041 т. р., что является крайне важным в современных российских условиях.

Определим социальное обоснование предложенных мероприятий по повышению эффективности мотивации работников на рассматриваемом предприятии. Для этого составим сводную таблицу, в которой опишем социальный эффект (см. таблица 18).

Таблица 18 – Социальная эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию мотивации персонала в ООО «Лента»

Мероприятия	Условия реализации	Социальный эффект
Совершенствование мер организационного характера	1. Применение на практике новых способов регламента организации труда персонала. 2. Саморазвитие и самообучение менеджеров по кадровым вопросам.	1. Повышение производительности труда. 2. Снижение количества нарушений дисциплины и нерационального использования рабочего времени. 3. Снижение количества конфликтов.
Проект «История карьерного роста ООО «Лента» в лицах»	1. Принятие и утверждение генеральным директором «Положения об управлении карьерным ростом». 2. Разработка плана реализации и проведения мероприятия. 3. Выделение финансовых ресурсов	1. Стимуляция к длительной трудовой деятельности и удержание ключевых сотрудников в организации. 2. Повышение лояльности к организации. 4. Осознание значимости для организации. 5. Повышение заинтересованности в результатах своего труда
Внедрение системы премирования на основе KPI	1. Создание Положения о премировании с помощью KPI. 2. Наличие финансовых возможностей. 3. Назначение ответственного за ведение мероприятий.	1. Повышение стимулирующего характера заработной платы 2. Мобилизация сотрудников на более эффективную работу. 3. Создание условий для повышения индивидуальной результативности.

Итак, рассчитанные значения подтвердили целесообразность и необходимость реализации предложенных мероприятий, с помощью которых удастся повысить эффективность использования трудовых ресурсов, стремящийся повысить результативность своего труда и нацеленный на достижение общих целей.

Таким образом, комплекс предложенных мероприятий обеспечивает каждому работнику уверенность, что его усилия не останутся незамеченными и работодатель по достоинству оценит старания каждого своего работника, а также перспективу материального и карьерного роста. Наличие перечисленных факторов позволяют сформировать высокопрофессиональный, способный к самосовершенствованию коллектив, который сможет стать основой для повышения конкурентоспособности и движущей силой для дальнейшего развития рассматриваемой организации.

Заключение

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

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

Современные подходы к мотивации трудовых ресурсов организации содержат в себе совокупность элементов, созданных вокруг взаимодействия сотрудников, активизации имеющегося потенциала персонала, интеграции его стараний в результате и поставленных целях.

Практическая часть выпускной работы проводилась на базе ООО «Лента».

Анализ основных показателей коммерческой деятельности свидетельствует о том, что, несмотря на увеличение объемов продаж, рассматриваемая организация на конец анализируемого периода получает лишь незначительные объемы чистой прибыли, что свидетельствует о неэффективном управлении финансовыми ресурсами.

Исходя из произведенных расчетов и проведенного анализа кадрового состава работников ООО «Лента», можно отметить кадровый состав соответствует деятельности организации, и численность трудовых ресурсов увеличивается в связи с открытием новых торговых точек.

Для мотивации персонала применяются меры, как материального стимулирования, так и нематериального.

Основной материальной мотивацией является заработная плата. В ООО «Лента» повременно-премиальная оплата труда, при которой работник к основной заработной плате получает премию. Также на предприятии установлены стимулирующие надбавки за сложность в работе

В компании развита моральная мотивация сотрудников, к которой можно отнести следующее:

- 1) корпоративные мероприятия (спортивные, праздничные);
- 2) благодарность от руководства за высокую результативность в работе на всеобщих собраниях прилюдно;
- 3) проведение раз в квартал конкурса «Лучший сотрудник квартала».

Согласно расчетам, выработка на 1 работника увеличивалась на протяжении всего анализируемого периода. Также, можно наблюдать как в 2017 г. рентабельность персонала выросла на 2 т. р. по сравнению с 2016 г. А в 2018 г. данный показатель по сравнению с предыдущим годом снизился на 84% до 1 т. р., что является негативным фактом. Рентабельность затрат за анализируемый период снизилась с 5% до 1% что является крайне низким значением и это также следует оценить отрицательно. Соотношение темпов роста производительности труда и среднемесячной заработной платы имеет позитивную динамику и за анализируемый период увеличивается с 95% до 102%.

Таким образом, не по всем экономическим показателям наблюдается положительная динамика, однако рассчитанные значения рентабельности персонала и рентабельности затрат на персонал имеют негативную динамику и крайне низкие значения, что свидетельствует о необходимости совершенствования работы по мотивации персонала ООО «Лента».

В результате анкетирования персонала фирмы было выявлено, что в ООО «Лента» имеет место неудовлетворенность такими базовыми элементами кадровой работы как оплата труда, перспектива

профессионального роста, перспектива должностного роста. Кроме того, во время опроса некоторые сотрудники выказывали недовольство тем, что руководство предприятия больше сосредоточено на выполнении плановых показателей и их мало интересует человеческий фактор, в связи, с чем у многих работников появляется желание сменить место работы.

Для повышения эффективности системы мотивации трудовой деятельности персонала был предложен комплекс мероприятий, соответствующих выявленным проблемам. В качестве конкретных мероприятий были предложены: повышение эффективности организации труда, внедрение системы премирования на основе КРІ и мероприятия по управлению карьерным ростом сотрудников.

Рассчитанные данные свидетельствуют, что при внедрении предложенных мероприятий, не смотря на затраты и продолжающийся экономический кризис, рассматриваемое предприятие сможет повысить мотивацию трудовых ресурсов и увеличить получаемую прибыль на 1041 т. р., что является крайне важным в современных российских условиях.

Список используемой литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2018)
2. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 29.12.2018) «Об обществах с ограниченной ответственностью»
3. Азоян Е.А. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности в управлении персоналом на предприятии // Проблемы развития экономических систем: вызовы современности (Материалы III Международной научно-практической конференции).2018. С. 18-21.
4. Акифьева Л.В., Гусева О.В. Мотивация и стимулирование труда в системе управления персоналом // Инновационное развитие экономики. Будущее России (материалы и доклады V Всероссийской (национальной) научно-практической конференции). 2018.С. 16-19.
5. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. -М.: Генезис, 2015.248 с.
6. Андросова А.А. Роль корпоративной культуры в управлении персоналом и его влияние на мотивацию персонала // Экономика. Управление. Финансы. 2018.№ 4 (14).С. 80-84.
7. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е.Н. Ветлужских. М.: Альпина Паблишер, 2018.152 с.
8. Волосский А.А. Мотивация и стимуляция труда / А.А. Волосский. - М.: Техносфера, 2018. 524 с.
9. Воронина А.К., Рудская Е.Н. Мотивация и управление персоналом в период кризиса // Вектор экономики.2018.№ 3 (21).37 с.
10. Гаврилов А.Т. Мотивация персонала: денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения). Монография / А.Т. Гаврилов. М.: Российская газета, 2015.494 с.
11. Довгая Е.С., Руденок А.Ю. Мотивация как инструмент управления персоналом // Механизмы управления экономическими, экологическими и

социальными процессами в условиях инновационного развития (сборник материалов IV Международной научно-практической конференции: в 2 ч.). 2018. С. 335-337.

12. Егоршин А.П. Стимулирование трудовой деятельности / А.П. Егоршин. Н. Новгород: НИМБ, 2013. 320 с.

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

14. Жмачинский В.И., Чжэнь Ч. Мотивация труда как важный фактор эффективного управления персоналом // Вестник Волжской государственной академии водного транспорта. 2018. № 57. С. 108-113.

15. Изменения в мотивации труда в новых условиях / под ред. Соловьев А.В.М.: НИИ труда. 2014. 124 с.

16. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е.П.Ильин. М.: Питер, 2018. 512 с.

17. Каверин С.Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин. М.: "Институт психологии РАН", изд-во, 2013. 224 с.

18. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Уч.-практ. пос. / А.Я. Кибанов . М.: Проспект, 2016. 118 с.

19. Кирхлер Э. Мотивация в организациях / Э. Кирхлер, К. Родлер. М.: Гуманитарный центр, 2018. 168 с.

20. Клепицкая С.О., Лымарева О.А., Лымарев М.А. Мотивация как экономическая категория в системе управления персоналом // Творчество молодых ученых и студентов в области экономических наук (Материалы регионального конкурса научных публикаций молодежи. Текстовое электронное издание). 2018. С. 61-66.

21. Колбас В.В. Мотивация как элемент системы управления персоналом в малом бизнесе // Евразийская экономическая конференция (сборник статей II Международной научно-практической конференции). 2018. С. 51-53.

22. Комаров О.К. Теоретические и методологические основы формирования механизмов мотивации, стимулирования и оплаты труда в промышленности / О.К. Комаров, Саратов, 2014. 339 с.

23. Кудрич Н.И. Управление персоналом. Мотивация персонала // Молодой исследователь: вызовы и перспективы (Сборник статей по материалам LCI международной научно-практической конференции). 2018. С. 130-132.

24. Левченко А.В., Угримова С.Н. SWOT-анализ, мотивация, управление персоналом // Экономика и менеджмент современной организации: проблемы и тенденции (Сборник статей по материалам научно-практической конференции). 2018. С. 68-71.

25. Макарова Т.В. Мотивация трудовой деятельности в управлении персоналом // Вестник научных конференций. 2018. № 10-3 (38). С. 65-67.

26. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала. Учебное пособие. Практические задания (практикум) / Ю.Г. Одегов. М.: Альфа-пресс, 2016. 182 с.

27. Палёхина Е.В., Новикова Н.В. Мотивация персонала как фактор эффективности системы управления персоналом в организации // Экономика и менеджмент современной организации: проблемы и тенденции (Сборник статей по материалам научно-практической конференции). 2018. С. 81-84.

28. Резник Е.А., Горбенко А.О. Оценка эффективности персонала как важный инструмент управления мотивацией персонала в российских корпорациях // Экономика и управление в современных условиях: проблемы и перспективы (Сборник научных трудов по материалам V Всероссийской научно-практической конференции с международным участием). 2018. С. 373-377.

29. Руцкова Е.А. Мотивация как метод управления персоналом: теория и практическое применение // Синергия Наук. 2018. № 27. С. 325-331.

30. Рыбкина М.В., Суркова М.А. Стимулирование и мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Институциональные и

финансовые механизмы развития различных экономических систем (сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции). 2018. С. 208-211.

31. Ситдикова Л.Ф., Садриева И.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Вектор экономики. 2018. № 5 (23). С. 111.

32. Титова Д.В. Процесс управления персоналом через мотивацию работников организации // Инновационное развитие экономики: российский и зарубежный опыт (сборник статей). 2018. С. 258-260.

33. Уайтли Ф. Мотивация / Ф. Уайтли. М.: Диалектика / Вильямс, 2018. 844 с.

34. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. М.: Педагогика, 2018. 800 с.

35. Шадрина Е.А. Роль материальной мотивации в управлении персоналом // Аллея науки. 2018. Т. 4. № 9 (25). С. 260-265.

36. Шапиро С.А. Мотивация / С.А. Шапиро. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2018. 224 с.

37. Шпренгер Райнхард Мифы мотивации / Райнхард Шпренгер. Москва: СПб. [и др.]: Питер, 2018. 296 с.

38. Энкельманн Н.Б. Власть мотивации. Харизма, личность, успех / Н.Б. Энкельманн. М.: Омега-Л, 2018. 680 с.

39. Яндиев Х.А. Управление персоналом: мотивация труда // Экономика и предпринимательство. 2018. № 8 (97). С. 1008-1012.

Приложение А

Отчет о финансовых результатах ООО «Лента» за 2018 г.

Пояснения 1	Наименование показателя 2	Январь - За декабрь	Январь - За декабрь
		20 18 г.3	20 17 г.4
	Выручка 5	259 646	255571
	Себестоимость продаж	(258 935)	(251349)
	Валовая прибыль (убыток)	711	4222
	Коммерческие расходы	(-)	(-)
	Управленческие расходы	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	711	4222
	Прочие доходы	59	10
	Прочие расходы	(187)	(437)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	583	3795
	Текущий налог на прибыль	(86)	(759)
	Прочее	-	-21
	Чистая прибыль (убыток)	497	3015

Отчет о финансовых результатах ООО «Лента» за 2017 г.

Пояснения 1	Наименование показателя 2	Январь - За декабрь	Январь - За декабрь
		20 17 г.3	20 16 г.4
	Выручка 5	255571	246049
	Себестоимость продаж	(251349)	(240276)
	Валовая прибыль (убыток)	4222	5773
	Коммерческие расходы	(-)	(-)
	Управленческие расходы	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	4222	5773
	Прочие доходы	10	10
	Прочие расходы	(437)	(1489)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	3795	4294
	Текущий налог на прибыль	(759)	(859)
	Прочее	(-21)	(-647)
	Чистая прибыль (убыток)	3015	2788

Приложение Б

Стимулирующие надбавки за сложность в работе в ООО «Лента»

В целях повышения мотивации работников, в соответствии с п.4.10 и 4.11 «Положения об оплате труда работников ООО «Лента»

ОБЯЗЫВАЮ

1. Установить в 3 квартале 2013 г. следующие стимулирующие надбавки за сложность работы в зависимости от наличия особых условий:

Группа	ТК/РЦ	Подразделение	Должность	Размер, % от оклада, ЧТС
Базовые условия	Все ТК	Секции: Мультимедиа-работа и отдых, Домашний интерьер, Одежда и обувь, Кондитерские изделия	Зам. руководителя секции	0%
			Продавец-логист	
1 группа сложности	Все ТК	Секции: Бакалея, Напитки, Бытовая химия	Зам. руководителя секции	5%
			Продавец-логист	
2 группа сложности	Все ТК	Секции: Гастрономия 1, 2, Свежие овощи и фрукты	Зам. руководителя секции	10%
			Продавец-логист	
		Рыбный цех Мясного производства	Повар 5 р.	
		Горячий цех Кулинарного производства	Повар 5 р.	
		Пекарня	Пекарь 4 р.	
	Отдел розничных продаж Мясного производства	Продавец ¹		
	ТК 21 ²	Холодный цех Кулинарного Производства	Повар 5 р.	
ТК 6 ³	Пекарня	Фасовщик ¹		

Надбавки рассчитываются пропорционально отработанному Работником времени в указанных должностях и подразделениях.

Приложение В

Опрос персонала

1.	Ваш пол	1 - мужской	2 - женский			
2.	Ваша позиция в организации	1 - руководитель	2 - служащий	3 - специалист		
3.	Ваш возраст	1 - до 30	2 - 30-45	3 - 45 и более		
4.	Как долго Вы работаете в данной организации	1 - до года	2 - 2-5 лет	3 - больше 5 лет		
5.	Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы:	Удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворен		
	<i>1) Размер заработка</i>					
	<i>2) Режим работы</i>					
	<i>3) Разнообразие работы</i>					
	<i>4) Самостоятельность в работе</i>					
	<i>5) Возможность продвижения по службе</i>					
	<i>6) Санитарно-гигиенические условия</i>					
	<i>7) Отношения с коллегами</i>					
	<i>8) Отношения с непосредственным руководителем</i>					
6.	В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы:	Снижает	Повышает	Не действует		
	<i>1) Материальное стимулирование</i>					
	<i>2) Моральное стимулирование</i>					
	<i>3) Трудовой настрой коллектива</i>					
	<i>4) Нововведения в компании</i>					
7.	Считаете ли Вы, что мотивация способствуют повышению эффективности работы вас лично (подчеркните)?	1 - Да	2 - Нет	3 - Затрудняюсь ответить		

Продолжение Приложения В

8.	Какой из видов мотивации Вас заинтересует в первую очередь? Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.					
	<i>Виды поощрений</i>	<i>Балл</i>				
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	<i>1) Доплаты (премия, бонусы)</i>					
	<i>2) Обучение (курсы, тренинги, семинары, учеба)</i>					
	<i>3) Страхование (медицинское, пенсионное)</i>					
	<i>4) Спорт (абонемент в спорт зал, бассейн и т.п.)</i>					
	<i>5) Другое (укажите, пожалуйста, что дополнительно вас могло бы заинтересовать)</i>					
9.	Какой из не материальных видов стимулирования вас заинтересует в первую очередь? Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 1 самое важное для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.					
	<i>Виды поощрений</i>	<i>Балл</i>				
	<i>1) Поздравления с днем рождения</i>					
	<i>2) Доска почета</i>					
	<i>3) Похвала (устная)</i>					
	<i>4) Вручение грамот</i>					

Приложение Г

АНКЕТА-ОПРОСНИК ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ООО «ЛЕНТА»

№	Оценить (по 5-бальной системе), в какой степени Вы удовлетворены условиями труда	Не удовлетворены		Средне	Удовлетворены	
		1	2		3	4
1	Эффективность адаптации на предприятии	1	2	3	4	5
2	Уровень дисциплины на предприятии	1	2	3	4	5
3	Режим работы, организация труда	1	2	3	4	5
4	Профессионализм непосредственного руководителя (умение управлять процессом)	1	2	3	4	5
5	Оплата труда	1	2	3	4	5
6	Взаимоотношения с коллегами по работе	1	2	3	4	5
7	Взаимопомощь в коллективе вашего подразделения	1	2	3	4	5
8	Психологический климат в коллективе	1	2	3	4	5
9	Перспектива профессионального роста	1	2	3	4	5
10	Перспектива должностного роста	1	2	3	4	5