

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 созданию эффективной системы мотивации труда персонала организации

Студент

Е.В. Петлицкая  
(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А. Л. Никишина  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Петлицкая Екатерина Вячеславовна.

Тема работы: «Разработка мероприятий по созданию эффективной системы мотивации труда персонала организации»

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина.

Цель исследования – анализ системы мотивации труда персонала и разработка мероприятий по созданию эффективной системы мотивации труда персонала организации.

Объект исследования – ООО «Зеркало», основным видом деятельности, которого является торговля женской одеждой, обувью и аксессуарами.

Предмет исследования – система мотивации труда персонала организации.

Методы исследования – комплексный и системный анализ, индуктивный и дедуктивный анализ, классификация и группировка, обобщение, исторический и логические методы, функциональный анализ, экономико-статистический метод.

Краткие выводы по бакалаврской работе: повышение уровня мотивации персонала возможно на основе формирования эффективной системы мотивации труда персонала организации и развития системы мотиваторов, побуждающих работников к высокопроизводительному труду

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

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, списка литературы из 30 источников. Общий объем работы, без приложений, 62 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 9, рисунков – 14.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы системы мотивации труда персонала организации ..	7
1.1 Содержание понятия «мотивация» и его сущность .....	7
1.2 Влияние мотивации труда персонала на эффективность деятельности организации .....	14
Глава 2 Анализ деятельности ООО «Зеркало» .....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Зеркало» .	20
2.2 Анализ и оценка системы мотивации труда персонала ООО «Зеркало» .....	33
Глава 3 Пути улучшения системы мотивации труда персонала ООО «Зеркало» .....	45
3.1 Разработка мероприятий по созданию эффективной системы мотивации труда персонала ООО «Зеркало».....	45
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий .....	51
Заключение .....	56
Список используемой литературы и используемых источников.....	60

## Введение

В современных условиях развития мировой экономики проявляется тенденция увеличения конкурентоспособности предприятий за счет трудовых ресурсов. Согласно многим концепциям управления именно трудовой ресурс является важнейшим ресурсом предприятия, влияющим на его устойчивое развитие. Без сомнения, что квалификация сотрудников, уровень их профессионализма, точность и качество выполняемой работы – представляют собой факторы, от которых зависит успех деятельности предприятия. Именно поэтому грамотное управление трудовыми ресурсами в наши дни приобретает наибольшее значение.

Система управления трудовыми ресурсами состоит из нескольких обязательных составляющих. Её эффективная деятельность невозможна без такого наиважнейшего элемента, как эффективно действующая система мотивации труда персонала. Значение системы мотивации состоит в удовлетворении потребностей и обеспечении интересов сотрудников предприятия таким образом, чтобы направить действия трудового ресурса в нужное русло, заинтересовать их и сформировать у них производственное поведение, направленное на достижение стратегических целей предприятия. Главная цель системы мотивации персонала в организации – получить максимальную отдачу от использования трудового ресурса, что в конечном итоге повысит результативность деятельности предприятия и, как следствие, прибыльность.

Детальное исследование системы мотивации предприятия, проработка на практике механизма мотивации труда, анализ всех мотивационных факторов, подбор оптимальных способов стимулирования сотрудников – всё это представляет собой сложную и важную задачу, стоящую перед менеджментом предприятия. Только имея представление об аспектах системы мотивации, и понимая мотивацию трудового ресурса, становится

возможным разработка эффективно действующей системы мотивации труда персонала.

Глубокая проработка общих для всех предприятий проблем мотивации сотрудников, а так же тщательный анализ системы мотивации каждого конкретного предприятия позволит сформировать обоснованные рекомендации по построению эффективной системы мотивации персонала.

Таким образом, актуальные проблемы построения эффективной системы мотивации дают причину для их дальнейшего анализа, а все вышеперечисленные обстоятельства обуславливают актуальность и выбор цели нашего исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ системы мотивации труда персонала и разработка мероприятий по созданию эффективной системы мотивации труда персонала организации.

Поставленная цель может быть достигнута посредством решения следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы мотивации труда персонала организации;
- провести анализ деятельности и системы мотивации труда персонала ООО «Зеркало»;
- разработать мероприятия по созданию эффективной системы мотивации труда персонала ООО «Зеркало».

Предметом исследования является система мотивации труда персонала организации.

Объектом исследования является деятельность ООО «Зеркало».

Информационной базой выпускной квалификационной работы являются нормативно-правовые акты РФ, статистическая и финансовая отчетность ООО «Зеркало». При написании выпускной квалификационной работы была использована учебная литература таких авторов как А.Р. Алавердов, Е.П. Ильин, А.Я. Кибанов, Т.О. Соломанидина, А.Д. Шеремет и других, также использовались материалы периодической печати.

При написании работы были использованы методы комплексного и системного анализа; общенаучные методы исследования: индуктивный и дедуктивный анализ, классификация и группировка, обобщение, исторический и логические методы, функциональный анализ, а также экономико-статистический метод. Совокупность использованных методов позволила обеспечить достоверность и обоснованность результатов исследования.

Практическая значимость исследования, проведенного в выпускной квалификационной работе, отражается в возможности использования полученных результатов при совершенствовании системы мотивации труда персонала собственниками и управляющим персоналом ООО «Зеркало».

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена предметом, целью, задачами и последовательностью исследования. Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы. Объем работы 62 печатные страницы, в том числе 9 таблиц, 14 рисунков, 30 использованный источник.

В первой главе работы раскрывается содержание и сущность понятия «мотивация», изучается влияние мотивации труда персонала на эффективность деятельности организации.

Вторая глава работы посвящена рассмотрению организационно-экономической характеристики ООО «Зеркало», анализу и оценке системы мотивации труда персонала ООО «Зеркало».

В третьей главе работы разрабатываются мероприятия по созданию эффективной системы мотивации труда персонала ООО «Зеркало» и дается оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

# **1 Теоретические основы системы мотивации труда персонала организации**

## **1.1 Содержание понятия «мотивация» и его сущность**

Эволюция экономики России и, как следствие, развитие рыночных отношений, предполагает так же эволюцию субъектов экономики. Жесткие условия рыночной конкуренции, в которых субъектам экономики приходится вести свою деятельность, подвигают организации к пониманию исключительной роли совершенствования коммерческой деятельности. Коммерческие организации как субъекты экономики вынуждены постоянно совершенствоваться, находиться в постоянном поиске путей повышения эффективности своей рыночной деятельности.

Эффективность деятельности организации – неоднозначное понятие, определение которому различными учеными дается по-разному, в зависимости от точки зрения на него. По нашему мнению, философский смысл эффективности состоит в возможности решения проблемы или достижения цели в наиболее рациональном варианте.

Таким образом, в рамках данного исследования эффективность деятельности коммерческой организации нами будет рассматриваться, как способность организации достигать максимальных финансовых результатов при минимальных затратах ресурсов. Как правило, для достижения поставленной цели (максимизация финансовых результатов) ведется планомерная работа по повышению эффективности не всего широкого спектра внутренней и внешней деятельности организации как единой системы, а каждой отдельно взятой подсистемы (к примеру, эффективность технологических процессов, эффективность капитальных вложений, эффективность кадровой политики и кадрового потенциала и др.).

Одним из стратегически важных направлений развития экономики России будет плавный переход к экономике инновационного развития,

основой для которой будут стоять в приоритете знания, профессионализм сотрудников, творческий потенциал и инновации. Развитие инновационного общества первоначально зависит от инвестиций, вложенных в человеческий капитал. Так, в ходе послания Федеральному Собранию в 2016 г. президент РФ В.В. Путин отметил необходимость «сбережения народа и приумножения человеческого капитала как главного богатства страны».

Человеческий капитал является одним из важнейших ресурсов любой организации. В определенном смысле человеческий капитал – главный фактор формирования и развития инновационной экономики и экономики знаний, как следующего высшего этапа развития [16, с. 602]. Человеческий капитал представляет собой совокупность врожденных и приобретенных умений, навыков и знаний, повышающих способность к труду, использование которых обеспечивает рациональное функционирование как эффективный фактора развития [13, с. 79].

К основным факторам, оказывающим воздействие на человеческий капитал, относят:

- врожденные способности, особенности и задатки;
- среда, в которой находился человек с момента рождения;
- воспитание, оказывающее непосредственное влияние на личность;
- образование;
- получаемый на протяжении жизни опыт [2, с. 582].

Стоит отметить, что производственный потенциал работников в обозримом будущем может быть повышен за счет инвестиций в них самих в текущем периоде. Данный факт является отличительной особенностью «человеческого капитала», а так же обоснованием положения, согласно которому понятие «человеческий капитал» необходимо разграничивать от понятий «персонал организаций», «трудовой (кадровый) потенциал» [23].

По мнению Е.В. Филатовой: «Человеческий капитал состоит из приобретенных знаний, навыков, мотиваций и энергии, которыми наделены



человеческие существа и которые могут использоваться в течение определенного времени в целях производства товаров и услуг». Опираясь на данное определение, можно выделить основные характеристики человеческого капитала организации:

- потенциальная трудоспособность работников;
- совокупность навыков, способностей, умений, опыта, знаний;
- уровень здоровья;
- степень культуры;
- мотивация работников [18, с. 56].

Представим основные области управления человеческими ресурсами организации и формирования её человеческого капитала на рисунке 1.



Рисунок 1 – Система управления человеческими ресурсами

Как следует из приводимой схемы, изображенной на рисунке 1, наглядно видно, что система управления человеческими ресурсами состоит из двух подсистем – общие области, характерные для любой сферы менеджмента, и подсистема управления персоналом.

Таким образом, при проведении анализа в рамках построения системы управления человеческими ресурсами проводят анализ всех подсистем и областей, включаемых в данную систему, в том числе и подсистемы мотивации труда.

В общем виде мотивация представляет собой побуждение человека к деятельности с помощью различных обстоятельств. Социальное окружение, ценности и потребности человека, его мировоззрение – всё это может выступать побуждающими обстоятельствами. Всю совокупность побуждающих обстоятельств называют мотиваторами.

Мотивационный процесс представляет собой комплексное взаимодействие отдельных мотиваторов, связанных как с внешними, так и внутренними для человека факторами. Схема мотивационного процесса человека представлена на рисунке 2.

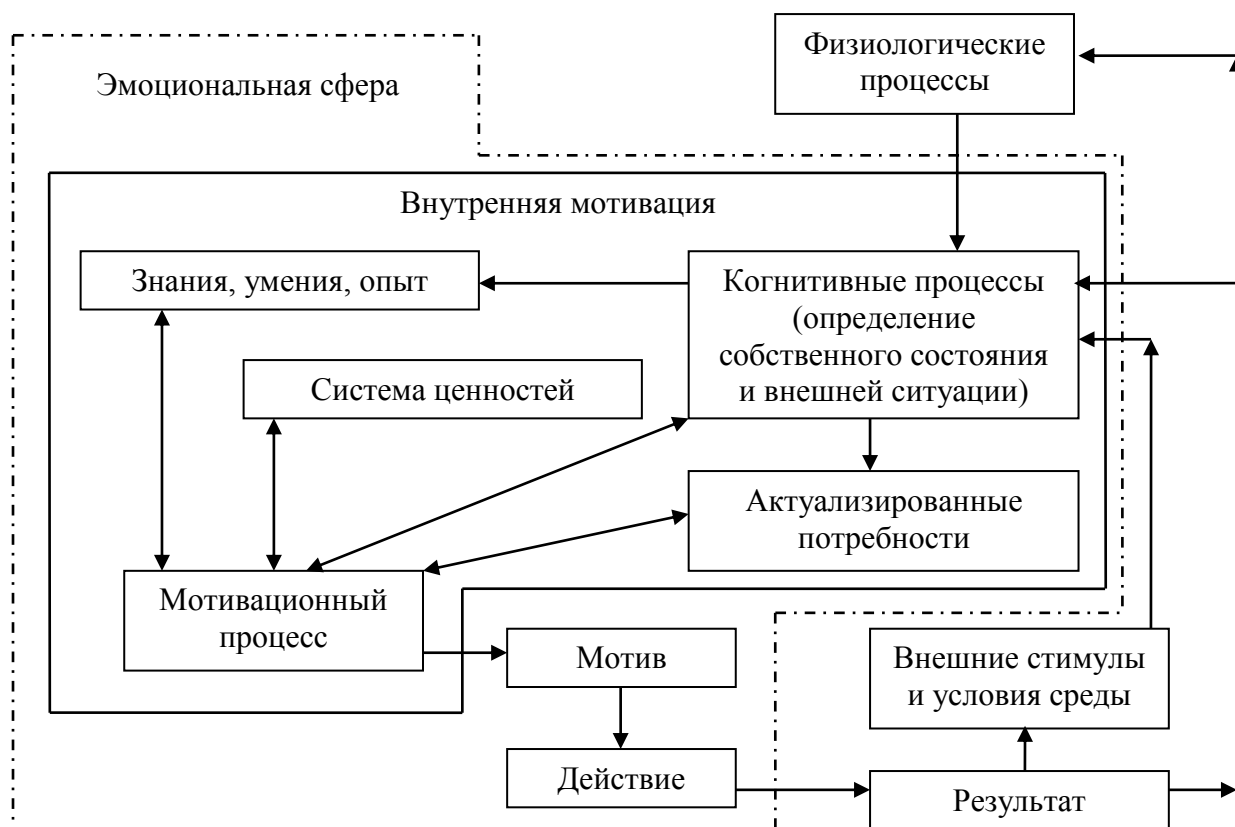


Рисунок 2 – Общая схема мотивационного процесса человека

По схеме, изображенной на рисунке 2, наглядно видно, что внешние стимулы и условия среды не могут непосредственно привести к образованию мотива, а должны пройти через процессы их осознания и сопоставления с внутренними для человека факторами (система ценностей, когнитивные способности, навыки, знания, система потребностей). Только в результате этого у человека возникает соответствующий мотив к деятельности, результат которого (внутренний или внешний) сразу же изменяет соотношение силы мотиваторов, что приводит к формированию мотивов.

Таким образом, мотив представляет собой результат согласования воздействий различных мотиваторов, который одновременно позволяет определить индивидууму направленность его действий, их причинность, личностный смысл, цель и способы её достижения, а мотивация – процесс формирования мотива [19, с. 55].

Зарубежный опыт изучения трудовой мотивации непосредственно связан с внедрением научной организации труда в систему менеджмента. Основоположником теории научной организации труда стал Ф. Тейлор, который всесторонне занимался изучением трудового процесса, выявлял недостатки в системе управления трудом и пытался найти способы их устранения. Так, согласно теории Ф. Тейлора, недостаточная мотивация рабочих и их нежелание проявлять свои умения в рабочем процессе, не позволяют предприятиям работать так эффективно как они могли бы. В свою очередь, руководство предприятий, не всегда догадываясь об умениях трудового коллектива и их потенциальных трудовых возможностях, недостаточно эффективно выстраивает систему материального поощрения работников, которая не стимулирует трудовую отдачу. Ф. Тейлором были сформулированы основные принципы деятельности промышленных предприятий, которым следовало руководствоваться менеджерам. На примере конкретных предприятий, работающих по системе Ф. Тейлора, был выявлен рост производительности за счет формирования мотивации в трудовом коллективе работать добросовестно, и даже сверх нормы.

Одним из последователей теории менеджмента Ф. Тейлора стал предприниматель Г. Форд, который реализовал на своих предприятиях идеи капитализма благосостояния, суть которых состоит в улучшении жизни рабочих и сокращении текучести кадров. Система мотивации труда сотрудников предприятий Г. Форда представляла собой максимально эффективную на то время систему, основанную на принципе «достойная заработная плата устраняет девять десятых проблем психологической неудовлетворенности» [27, с. 124]. Г. Форд был радикален в своих взглядах и решился на массовое повышение заработной платы рабочих в 1914 г., более чем в два раза с целью повышения их заинтересованности, снижения текучести кадров, и, как следствие, повышения производительности труда. Помимо этого Г. Форд разработал систему премирования сотрудников, и часть прибыли компании разделял между сотрудниками, работавшими более полугода, и ни разу за это время не отступившими от определенных стандартов (правил поведения, установленных компанией). Таким образом, сотрудники компании были максимально замотивированы на более производительную деятельность, что приносило им большие премиальные выплаты, что, в свою очередь, позволяло им, например, приобретать выпускаемые компанией автомобили. Экономическая политика Г. Форда изначально делала акцент на найме и удержании лучших сотрудников на предприятии и, в конечном итоге, оказала положительное влияние на экономику г. Детройта в целом, где располагались предприятия Г. Форда.

Система организации предприятия называемая «фордизм», ставшая распространенной в начале XX-го века, может быть охарактеризована как «инженерно-экономическая» система, в основе которой лежит стандартизация, типизация и конвейеризация процессов на предприятии. Со временем росла неудовлетворенность таким подходом к организации производства и, как следствие, возник иной подход, учитывающий человеческую природу и характер человеческих взаимоотношений. Одной из первых попыток исследовать трудовую мотивацию в ракурсе «человеческих

отношений» стало проведение так называемых «экспериментов» под руководством Э. Мэйо. Суть первого эксперимента, проведенного в 1923-1924 гг., заключалась в том, чтобы решить вопрос проблемы текучки кадров на текстильной фабрике посредством предоставления рабочим дополнительных перерывов, во время которых они могли бы общаться друг с другом. Эксперимент оказался удачным – результатом эксперимента стало повышение производительности труда, что позволило Э. Мэйо сделать вывод о зависимости производительности труда не только от технических факторов, но и от социально-психологических. По мнению ученого, благоприятная атмосфера в коллективе, хорошие взаимоотношения с коллегами и с руководством, сплоченность и более тесное общение с коллегами напрямую способствуют улучшению социально-психологического состояния сотрудников на предприятии, и, следовательно, повышению их производительности труда [17, с. 161].

Э. Мэйо по праву считается родоначальником теории «человеческих отношений», в рамках которой предприятие рассматривается как «социотехническая система» – симбиоз технической и социальной подсистем. В свою очередь социальная подсистема, по мнению ученого, состоит из формальной (подверженной логике) и неформальной (характеризующейся наличием чувств и эмоций) части [17, с. 189].

Необходимо отметить, что тейлористско-фордистский подход к мотивации труда предполагает, что у руководителя предприятия в приоритете стоит материальная выгода, в то время как концепция «человеческих отношений» отдает предпочтение социальным мотивам по сравнению с материальными мотивами [140, с. 102].

Вывод. Таким образом, исследования эволюции теоретических представлений о содержании и регулировании мотивационных процессов в сфере труда показали, что по мере социально-экономического развития общества менялось и направление вектора мотивационных воздействий. От первоначальной ориентации строго на повышение производительности

труда, т.е. стимулирования физической активности, мотивация постепенно стала направляться на увеличение качества труда и стимулирования творческого потенциала, инициативы и закрепления работников на предприятии [4, с. 110].

## **1.2 Влияние мотивации труда персонала на эффективность деятельности организации**

В условиях рыночной конкуренции ведущим фактором успешной деятельности организации выступает наличие высококвалифицированных специалистов, качественно выполняющих свою работу. Однако, наличие соответствующего уровня образования, опыта работы, знаний и квалификации недостаточно для экономического развития организации как социально-экономической системы, поскольку отсутствие мотивации труда у персонала организации не позволит им максимально эффективно выполнять поставленные руководством организации задачи [7, с. 164]. Именно поэтому трудовая мотивация, направленная на увеличение качества труда персонала, связывает потребности работников с целями организации [23, с. 214]. Таким образом, грамотно выстроенная система мотивации труда в организации повышает результативность и продуктивность сотрудников, а значит, в целом оказывает положительное влияние на результаты деятельности предприятия.

Как уже было сказано выше, правильно организованная, налаженная и стабильно действующая система мотивации труда персонала является залогом эффективной деятельности организации. Система мотивации труда должна формироваться с учетом специфики деятельности организации, уровня экономического развития, особенностей управления организацией. Формирование системы мотивации персонала, безусловно, должно происходить с учетом кадрового потенциала и специфики кадрового состава, под которой понимаются особенности профессиональной деятельности,

профессионально-квалификационная структура и индивидуальные особенности персонала, социально-демографическая структура коллектива организации [19, с. 343].

При разработке системы мотивации труда персонала в первую очередь должны учитываться стратегические цели организации. Разработка стратегических целей происходит на основании миссии и видения организации её собственниками. Стратегические цели деятельности у отдельно взятых организаций могут не совпадать, поскольку цели представляют собой основные ориентиры развития организации, конкретные результаты, которых желает добиться руководство, собственники бизнеса. Установление конкретных целей необходимо для того, чтобы стратегическое видение и желаемое направление развития компании могли бы трансформироваться в конкретные задачи, связанные с результатами деятельности организации.

На основании стратегических целей руководство организации формулирует совокупность задач для каждой конкретной сферы деятельности организации: финансовые задачи, производственные, маркетинговые, организационные т.д., и уже на основании этих задач разрабатываются ключевые показатели деятельности отдельных структурных подразделений организации, показатели результативности, в том числе системы мотивации труда персонала [26, с. 137].

Создание эффективной системы мотивации труда персонала происходит за счет различных мероприятий, разрабатываемых на основании показателей эффективности, продуктивности и результативности трудовой деятельности. После определения данных показателей разрабатывается система стимулов, используемых для мотивации персонала, таким образом, чтобы они оказывали максимально стимулирующее воздействие на персонал [1, с. 75].

Таким образом, эффективная система мотивации труда персонала представляет собой совокупность максимально стимулирующих персонал

организации стимулов. Система мотивации не статична – она находится в постоянном развитии, соотношение стимулов меняется, одни стимулы сменяют другие, добавляются новые методы стимулирования. Несмотря на то, что на данный момент времени система мотивации персонала может быть максимально эффективной, она в любом случае должна быть динамичной и постоянно корректирующейся, поскольку политические, экономические и социальные условия деятельности организации так же находятся в постоянном изменении.

Система мотивации персонала является неотъемлемой частью комплексной системы управления предприятием (рисунок 3).



Рисунок 3 – Место системы мотивации персонала в комплексной системе управления предприятием



Эффективно организованная система мотивации влияет на кадровую политику и, как следствие, на трудовые ресурсы предприятия. Наглядно видно на рисунке 3, что система мотивации персонала занимает немаловажное место в комплексной системе управления предприятием, оказывает непосредственное влияние на результативность, продуктивность и производственные показатели, а значит и на финансовые результаты предприятия. Максимальная эффективность системы управления компанией может быть достигнута в случае, если руководством предприятия уделяется должное внимание максимизации эффективности каждой конкретной сфере деятельности организации (производству, финансам, продажам и т.п.) .

Эффективность системы мотивации персонала в организации может быть оценена по некоторым признакам. Например, низкая текучесть кадров, наличие у сотрудников инициативности и трудового энтузиазма, высокая трудовая дисциплина в коллективе и др. Наличие данных признаков позволяет сделать вывод о том, что система мотивации персонала на предприятии действует с максимальной эффективностью [6, с. 417]. Помимо вышеуказанных признаков, эффективность системы мотивации может быть оценена по ряду показателей, к примеру, высокая производительность или результативность, положительные значения, которых так же свидетельствуют об эффективности системы мотивации в организации.

При разработке мероприятий по созданию эффективной системы мотивации труда персонала необходимо опираться на потребности работников и на цели компании, и только в таком случае система мотивации труда персонала будет считаться правильно организованной и, следовательно, эффективной [10, с. 312]. Разработка мероприятий по созданию эффективной системы мотивации труда персонала осуществляется посредством стандартных методик менеджмента – экономических, социальных, психологических и др. Использование разнообразных методов менеджмента позволяет менеджерам оказывать прямое максимальное воздействие на управляемые объекты – стимулы, состав мотивов, основные

ценности и потребности работников, делая акцент на максимизации их эффективности.

Как уже было сказано выше, управление персоналом, в том числе управление системой мотивации труда персонала, должно быть основано на системном подходе – принятие определенных решений происходит в подсистемах, а их анализ учитывает всю полноту взаимосвязей. При рассмотрении вопросов мотивации труда персонала применяются различные методы, которые направлены либо на весь персонал организации, или на его часть, или на каждого отдельного работника. Данные методы различаются в зависимости от того на какой мотив работника они ориентированы [3, с. 300].

На сегодняшний день при рассмотрении вопросов мотивации труда персонала широко применяются следующие методы (рисунок 4):

- 1) административные;
- 2) экономические;
- 3) социально-психологические.

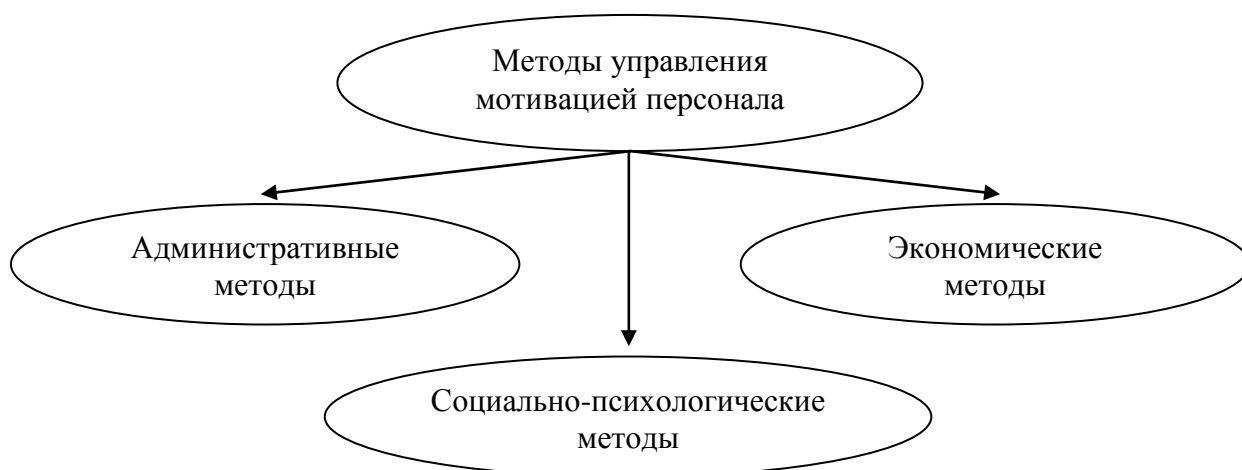


Рисунок 4 – Методы управления мотивацией персонала

Административные методы управления мотивацией можно охарактеризовать как методы, оказывающие прямое влияние на сотрудников. Совокупность административных методов условно можно подразделить на:

организационно-стабилизирующие методы (например, аттестация работников); методы организационного воздействия (к примеру, издание правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций); дисциплинарные методы (применений положений Трудового кодекса).

Экономические методы основываются на различных вариациях материального стимулирования персонала: выплата премий, комиссионных с продаж, единовременные выплаты, дополнительные льготы и др.

Социально-психологические методы основываются на социальных взаимоотношениях внутри коллектива. Посредством моральных и психологических воздействий стимулируются чувства (эмоции) персонала, а значит, оказывается влияние на ценности работников, формирующее у них внутренние потребности выполнять свои служебные обязанности лучшим образом [12, с. 238]. К социально-психологическим методам можно отнести: моральное стимулирование, неформальное общение в коллективе, формирование корпоративного духа, участие в принятии управленческих решений и др.

Вывод. Таким образом, на сегодняшний день в России среди методов управления мотивацией применяемых менеджерами наиболее популярны экономические методы управления, и связано это, прежде всего, с условиями рыночной экономики, в которой существуют предприятия. Рыночная система экономики находится в постоянном развитии, а значит и экономические методы управления мотивацией персонала так же будут в дальнейшем совершенствоваться, что в итоге приведет к тому, что за счет них, возможно, будет достигнута баланс между персоналом и организацией – максимально обеспечить потребности работников и максимально удовлетворить цели организации.

## **Глава 2 Анализ деятельности ООО «Зеркало»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Зеркало»**

Общество с ограниченной ответственностью «Зеркало» ОГРН 1116320015822 ИНН 6321271719 КПП 632101001 является коммерческой организацией и руководствуется в своей деятельности действующим законодательством РФ, Гражданским Кодексом РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», иными нормативно-правовыми актами, а так же Уставом, утвержденном Решением учредителя ООО «Зеркало» №1 от 09.06.2011 г.

Полное фирменное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «Зеркало».

Сокращенное фирменное наименование общества: ООО «Зеркало».

ООО «Зеркало» образовано 17 июня 2011 г. Общество имеет расчетный счет в банке, круглую печать со своим полным фирменным наименованием, товарный знак, штампы, бланки и другие реквизиты.

Адрес регистрации ООО «Зеркало»: 445044, РФ, Самарская область, город Тольятти, бульвар Луначарского, дом 13, квартира 153.

Адрес местонахождения ООО «Зеркало»: 445030, РФ, Самарская область, город Тольятти, улица 40 лет Победы, дом 7, помещение 1005.

Согласно Уставу ООО «Зеркало» имущество организации образуется за счет вкладов её учредителей в уставный капитал, а также за счет иных источников, предусмотренных действующим законодательством.

На 01 января 2020 г. уставный капитал ООО «Зеркало», состоящий из номинальной стоимости долей его участников, составляет 10 тысяч рублей.

Учредителем ООО «Зеркало» является физическое лицо – Алисова Татьяна Феликсовна, размер доли 100% (10 тысяч рублей).

ООО «Зеркало» не имеет филиалов (обособленных подразделений), представительств, а также дочерних предприятий.

Предметом деятельности ООО «Зеркало» является:

- торговля розничная прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах;
- торговля оптовая непродовольственными потребительскими товарами;
- торговля розничная в неспециализированных магазинах;
- торговля розничная косметическими и товарами личной гигиены в специализированных магазинах;
- торговля розничная бывшими в употреблении товарами в магазинах;
- деятельность по предоставлению прочих персональных услуг.

Основное направление деятельности Общества – торговля женской одеждой, обувью и аксессуарами. Организация является официальным представителем европейских брендов в сегменте «люкс» и специализируется на торговле эксклюзивными предметами гардероба.

Общество самостоятельно осуществляет свою деятельность, исходя из реального потребительского спроса. Миссия ООО «Зеркало» – продавать эксклюзивные, качественные и не теряющие своей актуальности предметы гардероба с высокой продолжительностью срока службы.

ООО «Зеркало» ведет бухгалтерский, налоговый, финансовый, кадровый и статистический учет в соответствии с законодательством, действующим в Российской Федерации.

Деятельность ООО «Зеркало» ведется на арендованных площадях штатными сотрудниками, работающими по трудовым договорам. Численность персонала ООО «Зеркало» на 01.01.2020 г. составляет 37 человек. Организационная структура ООО «Зеркало» представлена на рисунке 5. Такая структура управления называется линейно-функциональной, она довольно-таки простая и надежная, отличается

иерархическим принципом и представляет организацию как совокупность взаимосвязанных элементов – директор организует работу в целом и осуществляет руководство над своим заместителем, коммерческим директором и главным бухгалтером, а те, в свою очередь, руководят действиями остальных сотрудников.

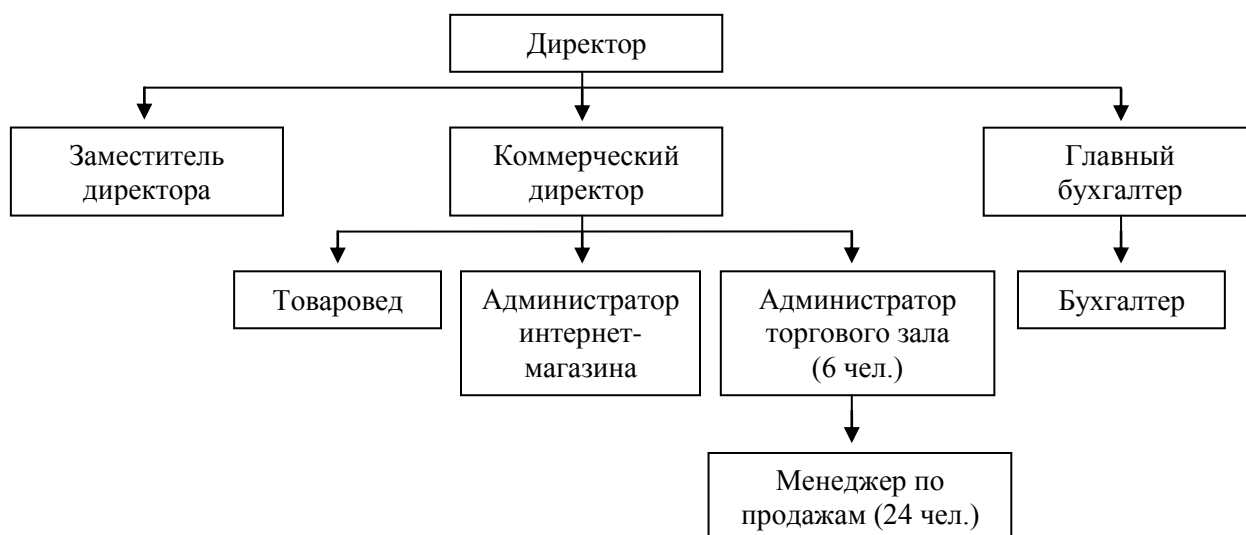


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Зеркало»

Директор ООО «Зеркало» является единоличным исполнительным органом, руководит финансово-хозяйственной деятельностью и несет полную ответственность за общее состояние организации и принимаемые решения, заключает договоры, издает приказы. В обязанности директора так же входит координация и общая организация работы и эффективного взаимодействия всех трудовых и финансовых ресурсов. Директор так же осуществляет экономическое планирование и регулярный анализ финансово-хозяйственной деятельности организации.

Заместитель директора ООО «Зеркало» занимается общими вопросами работы организации, административно-хозяйственной деятельностью, обеспечением информационной и экономической безопасности организации, поддержанием установленных стандартов и норм.

Главный бухгалтер занимает значимое место в структуре управления ООО «Зеркало», подчиняется непосредственно директору организации. Главный бухгалтер занимается составлением учетной политики организации, ведением бухгалтерского и налогового учета, предоставлением отчетности в контролирующие органы. Помимо этого главный бухгалтер обеспечивает контроль над своевременным исполнением обязательств, а так же за движением имущества. Немаловажной задачей главного бухгалтера является формирование кадрового резерва и общей кадровой политики организации.

Бухгалтер ООО «Зеркало» занимается непосредственно расчетом заработной платы, исполнением платежных документов, контролем над своевременностью уплаты обязательных платежей, учетом хозяйственных операций, активов и обязательств, контролем над движением товарно-материальных ценностей и денежных средств, проверкой кассовых операций, контролем над проведением инвентаризаций, обеспечением законности, правильности и своевременности первичных бухгалтерских документов.

В обязанности коммерческого директора ООО «Зеркало» в первую очередь входит административное и функциональное руководство торговым процессом. Немаловажными обязанностями коммерческого директора так же являются: формирование ассортиментной политики, закуп товаров, разработка стратегии маркетинга, управление контрактной и договорной работой, руководство подотчетным персоналом.

В подчинении коммерческого директора находится товаровед, занимающийся формированием ассортимента и организацией работы склада, проведением инвентаризаций; администратор интернет-магазина, в чьи обязанности входит организация работы онлайн-магазина, консультация клиентов и помощь в размещении заказов; и администраторы торгового зала, занимающиеся обеспечением выполнения плановых показателей, организацией торгового процесса, обучением подотчетного персонала.

Менеджеры по продажам ООО «Зеркало» осуществляют непосредственную коммуникацию с клиентами, устанавливают партнерские

взаимоотношения с клиентами. Основная задача менеджера – реализация товара путем непосредственной продажи в торговом зале. Менеджеру необходимо регулярно составлять отчетные документы, отчеты о выполнении плана продаж. Так же в обязанности менеджера по продажам входит составление информационной базы по клиентам, регулярные переговоры с постоянными клиентами с целью установления новых потребностей, поиск и сбор информации о потенциальных клиентах. Менеджеру необходимо быть в курсе всего ассортимента, знать свойства и характеристики, предлагаемых клиентам товаров, следовать разработанным коммерческим директором правилам продажи товаров, коммуникации с клиентами, правилам обслуживания.

Необходимо отметить, что организационная структура ООО «Зеркало» составлена оптимально и на первый взгляд недостатков не имеет. Прослеживаются четкие взаимосвязи между руководителями и их подчиненными, в связи, с чем наблюдаются быстрые реакции подчиненных в ответ на прямые указания руководителей. Высокие требования к персоналу организацией компенсируются высоким уровнем заработной платы, а личная ответственность руководителей за четко поставленные перед ними задачи является неоспоримым преимуществом данной организационной структуры.

Среди основных организационно-распорядительных документов особо можно выделить правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции и документы, определяющие материальную ответственность сотрудников за нарушение трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка организации.

Директор ООО «Зеркало» использует различные методы мотивации сотрудников – материальное стимулирование, обеспечение социальными благами. Сотрудники регулярно посещают мероприятия по повышению своей квалификации, различные тренинги и семинары. Руководство организации ставит планы продаж перед менеджерами, следит за трудовой активностью сотрудников, увольняет малоэффективных работников. Таким



образом, можно сделать вывод, что организационная структура в ООО «Зеркало» отвечает поставленным перед ней задачам.

Профессионально-квалификационная структура персонала объединяет в себе характеристики персонала как экономического ресурса организации (распределение по профессиям и уровню квалификации) и индивидуальные особенности, обеспечивающие результативность и эффективность труда.

Исходя из представленной на рисунке 6 структуры наглядно видно, что большая часть сотрудников ООО «Зеркало» – рабочие (24 человека), к которым отнесены менеджеры по продажам. К категории руководителей (4 человека) отнесен директор, заместитель директора, коммерческий директор и главный бухгалтер. Специалисты (2 человека) – бухгалтер и товаровед. К служащим (7 человек) отнесены администраторы.

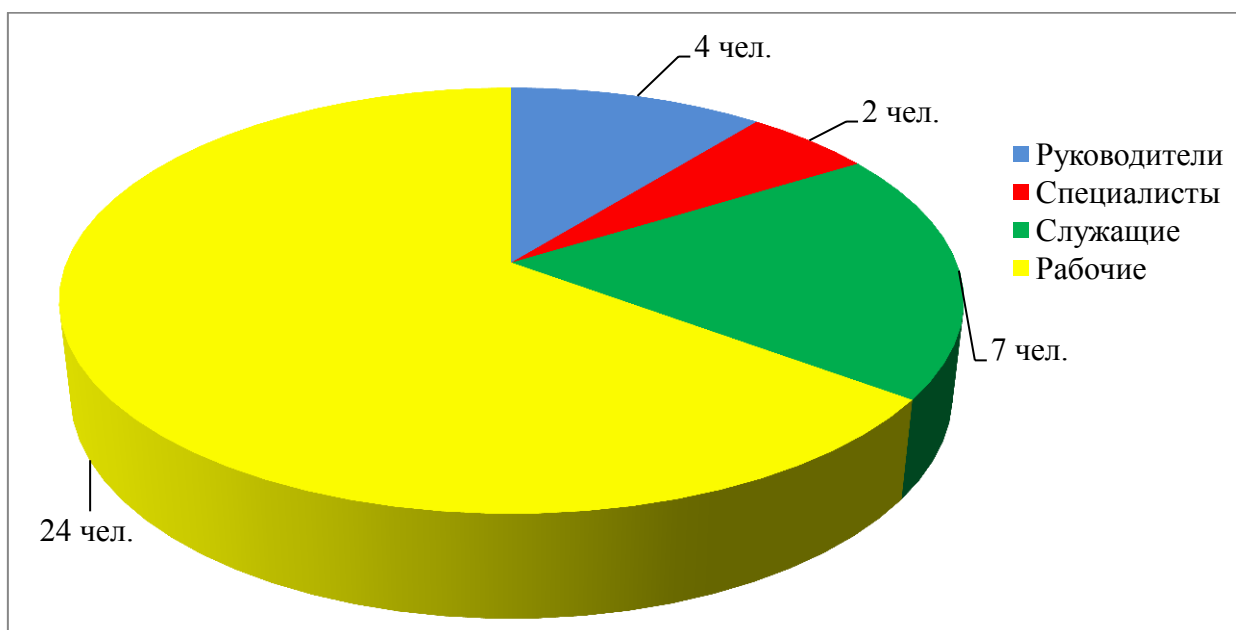


Рисунок 6 – Профессионально-квалификационная структура ООО «Зеркало» по состоянию на 01 января 2020 г., чел.

Рассмотрим далее социально-демографическую структуру коллектива ООО «Зеркало», которая представляет собой совокупность показателей по возрасту, полу, уровню образования.

Исходя из представленных далее рисунков, можно сделать следующие выводы:

1. Преобладающее число сотрудников находится в возрастном диапазоне 25-35 лет, что объясняется спецификой деятельности организации, поскольку именно в таком возрастном диапазоне наиболее часто встречаются сотрудники с необходимым опытом работы, образованием и квалификацией (рисунок 7).

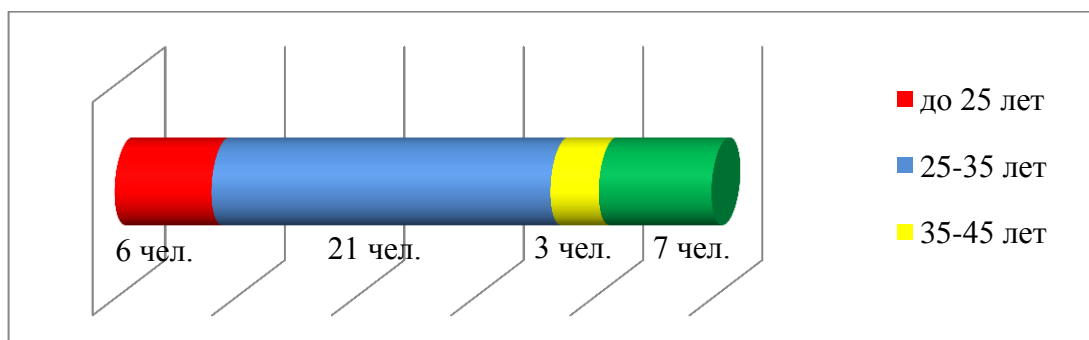


Рисунок 7 – Структура ООО «Зеркало» по признаку «возраст» по состоянию на 01 января 2020 г., чел.

2. Все сотрудники женского пола, что опять же объясняется спецификой профессии. Более того, все статистические данные свидетельствуют о гендерном разрыве в профессии (рисунок 8).

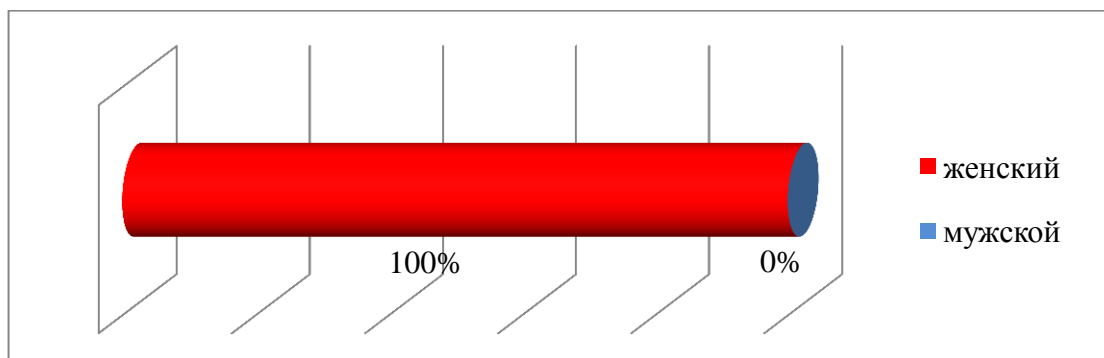


Рисунок 8 – Структура ООО «Зеркало» по признаку «пол» по состоянию на 01 января 2020 г., %

3. Все сотрудники ООО «Зеркало» имеют высшее образование, что соответствует кадровой политике организации: у руководства высокие требования к своим сотрудникам, и, по мнению руководства, высшее образование – необходимость и обязательное условие для всех претендентов, устраивающихся на работу в организацию (рисунок 9).

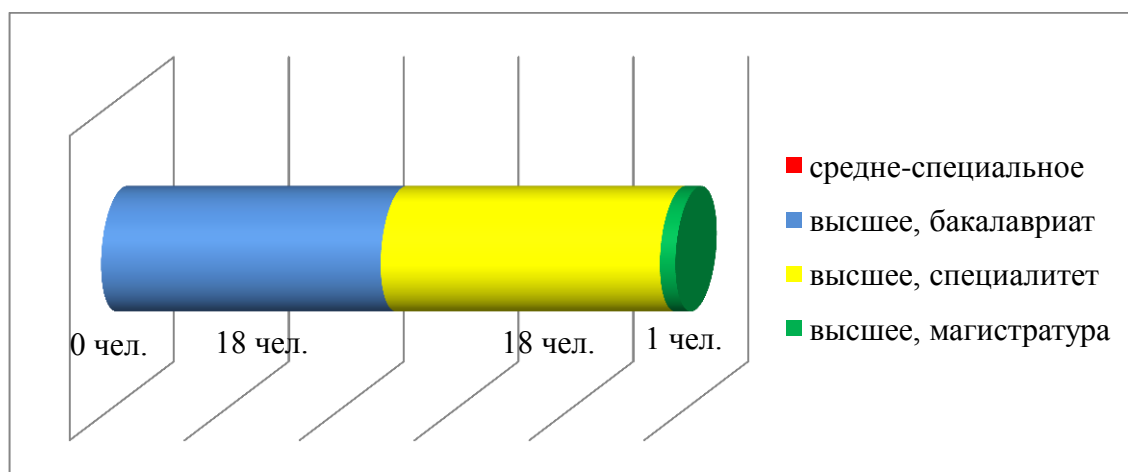


Рисунок 9 – Структура ООО «Зеркало» по признаку «образование» по состоянию на 01 января 2020 г., чел.

Проведем анализ движения кадров в ООО «Зеркало» за 2017-2019 гг., результаты анализа представим в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ движения кадров ООО «Зеркало» за 2017-2019 гг.

Показатель	2017г.	2018г.	2019г.	Изменение			
				2018г.-2017г.		2019г.-2018г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Среднесписочная численность, чел.	34	39	37	5	114,71	-2	111,94
2. Принято работников всего, чел.	12	14	17	2	116,67	3	121,43
3. Выбыло работников всего, чел.	7	16	11	9	228,57	-5	68,75

Исходя из данных, представленных в таблице 1, можно сделать вывод, что в ООО «Зеркало» наблюдается постоянная текучесть кадров, большая часть сотрудников увольняется в течение первых трех месяцев работы. Доля выбивших сотрудников в среднесписочной численности в 2019 г. составила более 30%.

Для того чтобы составить более полную характеристику ООО «Зеркало» необходимо провести анализ основных экономических показателей деятельности предприятия за 2017-2019 гг., выявить тенденции их изменения и определить факторы, которые влияют на текущее положение дел. Основными источниками информации для проведения анализа являются данные бухгалтерской отчетности организации.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Зеркало» за 2017-2019 гг. целесообразно представить в виде таблицы (Таблица 2), данные в которой сгруппированы по трем признакам – показатели, рассчитанные по итогам трех отчетных дат, абсолютное изменение вышеуказанных показателей, их динамика в относительном выражении (темпы роста/снижения) [22].

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Зеркало» за 2017-2019 гг.

Показатель	2017г.	2018г.	2019г.	Изменение			
				2018г.-2017г.		2019г.-2018г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	7 338	10 640	17 034	3 302	145,00	6 394	160,09
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	2 496	3 896	7 102	1 400	156,09	3 206	182,29
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	4 842	6 744	9 932	1 902	139,28	3 188	147,27
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	160	153	124	-7	95,63	-29	150,40
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	1 810	2 139	3 694	329	118,18	1 555	143,99
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	2 872	4 452	6 114	1 580	155,01	1 662	137,58
7. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	846	2 043	3 301	1 197	241,49	1 258	131,17

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
8. Основные средства, тыс. руб.	92	73	50	-19	79,35	-23	124,76
9. Оборотные активы, тыс. руб.	6 514	6 111	7 139	-403	93,81	1 028	118,35
10. Численность работающих, чел.	34	39	37	5	114,71	-2	111,94
11. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1 071	1 326	1 332	255	123,81	6	105,53
12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр.1/стр.10)	215,82	272,82	460,38	57	126,41	188	99,12
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр.11/стр.10)	31,5	34	36	3	107,94	2	92,71
14. Фондоотдача (стр.1/стр.8)	79,76	145,75	340,68	66	182,74	195	86,30
15. Оборачиваемость активов, раз (стр.1/стр.9)	1,13	1,74	2,39	1	154,56	1	79,89
16. Рентабельность продаж, % (стр.7/стр.1) ×100%	11,53	19,20	19,38	8	166,55	0	73,48
17. Рентабельность производства, % (стр.6/(стр.2+стр.4+стр.5)) ×100%	11,53	19,2	19,38	8	166,52	0	67,07
18. Затраты на рубль выручки, (стр.2+стр.4+стр.5)/стр.1*100 коп.)	60,86	58,16	64,11	-3	95,56	6	60,66

Исходя из данных, представленных в таблице 2, можно сделать следующие выводы относительно основных экономических показателей деятельности ООО «Зеркало» за 2017-2019 гг.:

1. Наблюдается значительный рост выручки за рассматриваемый период, и, наряду с этим, возрастает показатель чистой прибыли. При детальном рассмотрении отчета о финансовых результатах становится явным тот факт, что организация начала вести более эффективную финансово-хозяйственную политику по минимизации иных расходов. Безусловно, эта тенденция оценивается как положительная.

2. Темп увеличения себестоимости продаж не соответствует темпу увеличения выручки – себестоимость закупаемых товаров с каждым годом увеличивается, но на торговую наценку это не влияет (она осталась на том же уровне), и, темп роста валовой прибыли соответствует этой тенденции, что наглядно видно на рисунке 10. Это подтверждает ранее сделанный нами вывод о том, что при увеличении продаж и увеличении выручки, руководство организации ищет пути уменьшения иных расходов, прямо не включаемых в себестоимость предлагаемых предприятием товаров.

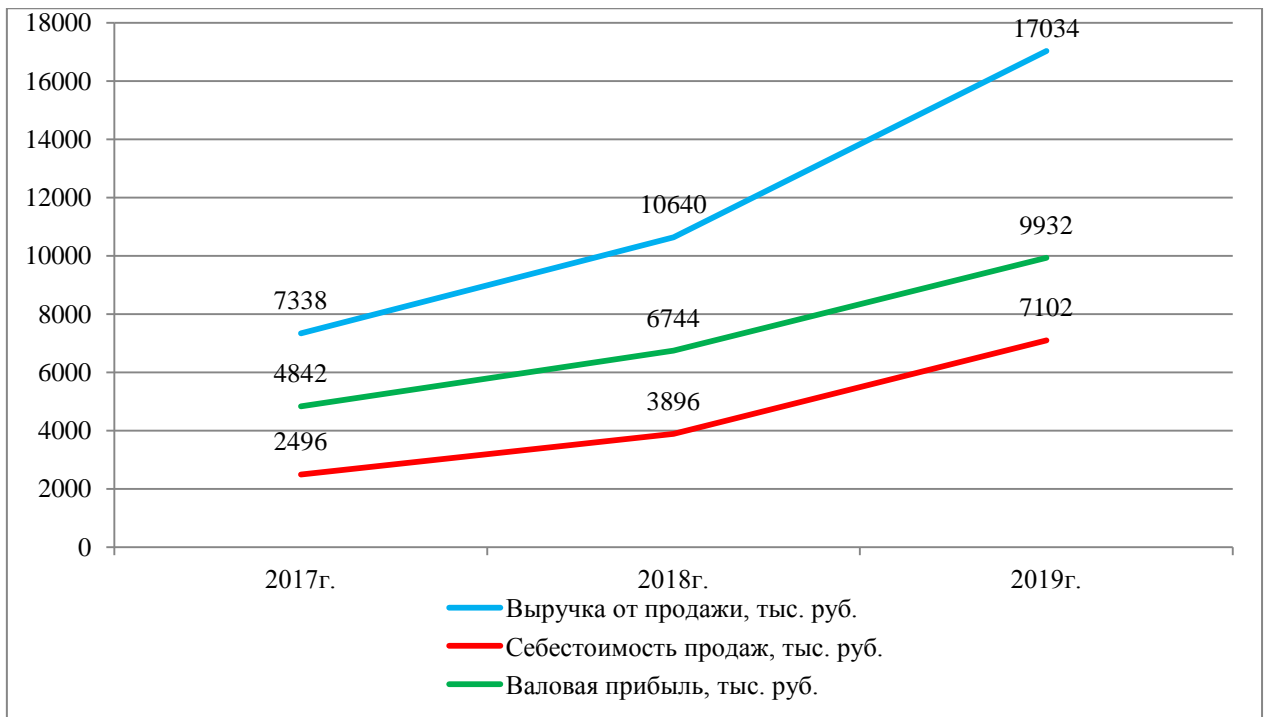


Рисунок 10 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Зеркало» за 2017-2019 гг., тыс.руб.

3. На протяжении рассматриваемого периода наблюдается снижение управленческих расходов, однако коммерческие расходы в 2019 г. увеличились практически в два раза по сравнению с 2017 г.

4. Показатели прибыли от продаж и чистой прибыли значительно выросли в 2018 г. по сравнению с 2017 г., и в 2019 г. по сравнению с 2018 г. (рисунок 11), и произошло это по большей части за счет значительного и последовательного (на протяжении 2017-2018 гг.) увеличения объема продаж.

5. Стоимость основных средств на протяжении рассматриваемого периода 2017-2019 гг. имеет тенденцию к снижению, что вполне логично, поскольку новых основных средств организация практически не приобретает, а стоимость уже имеющихся основных средств ежегодно снижается за счет амортизации.

6. Показатель численности работающих не имеет четко выраженной тенденции ни к росту, ни к снижению, однако на протяжении

рассматриваемого периода 2017-2019 гг. не претерпевает кардинальных изменений.

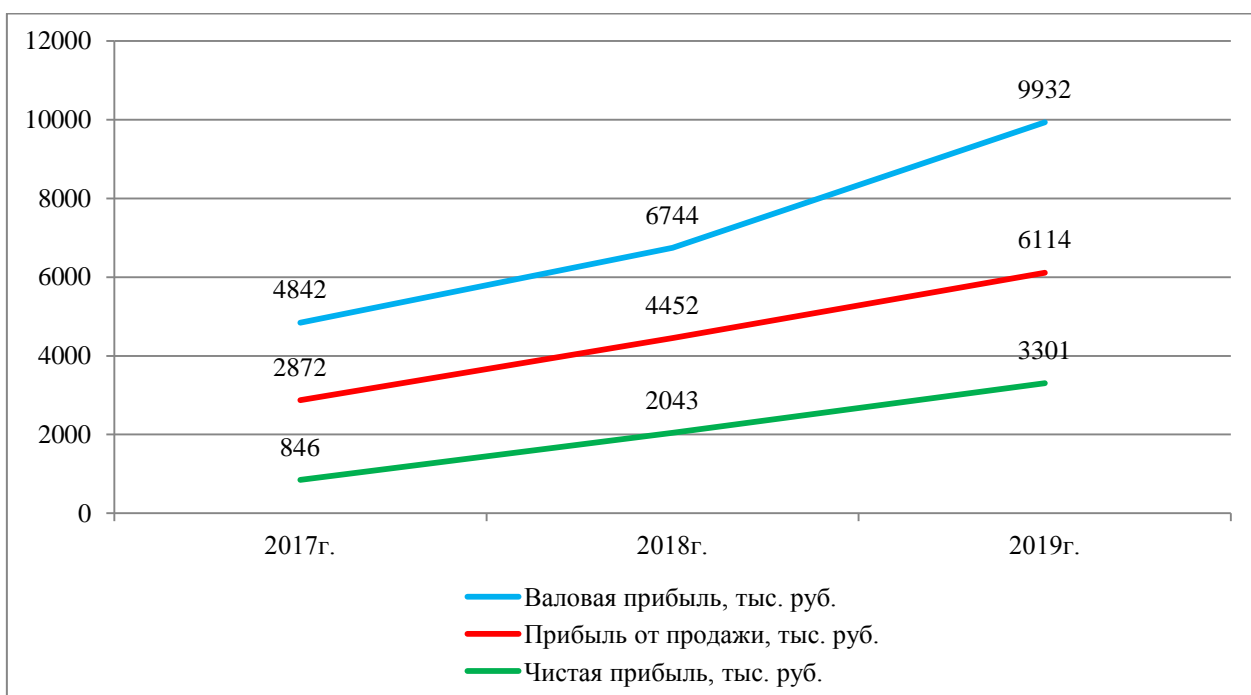


Рисунок 11 – Динамика показателей прибыли ООО «Зеркало» за 2017-2019 гг., тыс.руб.

7. Фонд оплаты труда имеет четко выраженную тенденцию к росту, напротив, в 2019 г. по сравнению с 2017 г. данный показатель вырос более чем на 24%. Среднегодовая заработная плата так же имеет четко выраженную тенденцию к росту.

8. Показатель производительности труда отражает общую эффективность трудозатрат предприятия и является важным экономическим показателем [28, с. 327], поэтому тенденция увеличения данного показателя рассматривается однозначно как положительная тенденция.

9. При анализе основных экономических показателей деятельности большое значение уделяется показателям рентабельности. Рентабельность продаж характеризует эффективность основной деятельности организации [30, с. 252]. На протяжении рассматриваемого периода 2017-2019 гг. в ООО

«Зеркало» наблюдается рост данного показателя, особое внимание стоит уделить резкому повышению данного показателя в 2018 г. по сравнению с 2017 г. более чем на 68%.

Таким образом, экономическая деятельность ООО «Зеркало» за 2017-2019 гг. может быть охарактеризована как стабильная, с четко выраженной тенденцией увеличения объема продаж, и, в то же время, с тенденцией оптимизации расходов и, соответственно, тенденцией увеличения чистой прибыли. Ввиду увеличения объема продаж повышается и трудоемкость, и происходит незначительное изменение числа сотрудников по сравнению с увеличением необходимых трудозатрат для обеспечения всех экономических процессов предприятия. Производительность труда работающих сотрудников значительно увеличивается, что свидетельствует об увеличении плодотворности целесообразной деятельности работающих.

Таким образом, рассмотрев различные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Зеркало» можно оценить общее состояние организации как хорошее. Квалификация руководства однозначно позволяет заниматься стратегическим планированием и разработкой мероприятий по укреплению общего состояния организации. По нашему наблюдению, в организации ведется планомерная и глубокая аналитическая работа, проводится регулярная комплексная оценка деятельности организации, а так же подробный анализ финансовых результатов организации.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод что, организация управления ООО «Зеркало» обуславливается наличием сильной аналитической функции, квалифицированным управленческим учетом и планированием и влечет за собой положительные моменты, общим итогом которых является положительная динамика финансово-хозяйственной деятельности организации. Такие положительные последствия проявляются как увеличение объема продаж, величины чистой прибыли, получение новых возможностей, усиление и расширение качества бизнеса в целом.



## **2.2 Анализ и оценка системы мотивации труда персонала ООО «Зеркало»**

Среди многообразных инструментов формирования действенного механизма трудовой мотивации принципиальное значение имеет использование экономического анализа эффективности системы мотивации. Анализ и оценка системы мотивации труда персонала является сложным процессом, который включает подробный анализ качественных результатов и количественных показателей трудовой деятельности и их последующую оценку.

Исследование мотивации – сложная методическая проблема. Научная литература содержит множество методик анализа и оценки системы мотивации труда персонала организации, которые, как правило, носят описательный характер и опираются на определенные критерии, выбранные авторами методик.

Система мотивации персонала ООО «Зеркало» находится в постоянном совершенствовании. Авторская модель анализа и оценки системы мотивации персонала включает в себя несколько этапов, представленных на рисунке 12.

На первом этапе анализа и оценки системы мотивации в организации оценивается общий уровень мотивации персонала и результативность деятельности организации. Для оценки общего уровня мотивации используется сводная информация, полученная из результата анкетирования сотрудников. Анкета содержит вопросы, касающиеся значимости мотивационных факторов для сотрудника и степени удовлетворенности факторами мотивации. Данная анкета содержит вопросы, охватывающие оценку мотивирующих факторов, степень удовлетворенности работой, уровень трудовой активности и иных факторов, оказывающих непосредственное влияние на профессиональную мотивацию. Уровень мотивации работников по факторам определяется как произведение степени удовлетворенности фактором и уровня его значимости.



Рисунок 12 – Этапы анализа и оценки системы мотивации ООО «Зеркало»

Результативность деятельности организации оценивается по ряду оценочных показателей, всесторонне характеризующих объект исследования. Для того чтобы получить данные показатели, необходимо провести последовательный анализ: в первую очередь определить значимость каждого показателя, затем оценить результат по каждому показателю и составить шкалы оценки [4, с. 216]. И только после всех этих этапов происходит расчет оценочных показателей и их последующая оценка. Результативность по каждому из оценочных показателей рассчитывается как произведение оценки на значимость. Матрица результативности включает в себя оценочные показатели, шкалу оценки, саму оценку, значимость каждого показателя оценки и результаты – по каждому из показателей в отдельности и итоговый

показатель. Матричный метод позволяет получить комплексную обобщающую оценку результативности труда работников, оценить нацеленность работников на достижение поставленных задач и повышение эффективности деятельности [21, с. 162].

После проведения оценки общего уровня мотивации персонала и оценки результативности деятельности организации целесообразно определить уровень эффективности мотивации персонала в организации. Предлагается ранжировать уровни эффективности системы мотивации следующим образом:

- высокий уровень эффективности мотивации (9-10 баллов);
- средний уровень эффективности мотивации (6-8 баллов);
- уровень эффективности мотивации ниже среднего (4-5 баллов);
- низкий уровень эффективности мотивации (2-3 баллов);
- критически низкий уровень эффективности мотивации (0-1 баллов).

После того как эффективность мотивации оценена и отнесена к одному из уровней, можно сделать вывод о том, достаточно ли эффективно она функционирует, устраивает ли это руководство организации, и требуется ли корректировка системы управления мотивацией, если требуется, то за счет каких мероприятий это могло бы быть осуществимо.

На втором этапе анализа и оценки системы мотивации осуществляет оценка материальной мотивации. Для этих целей стимулирующие выплаты персоналу организации классифицируются по принципу их мотивационной направленности (выплаты направленные на повышение профессионализма, на экономию ресурсов, выплаты стимулирующие результативность труда и др.). Затем исследуется состав, структура и динамика стимулирующих выплат в рамках каждой классификационной категории. В дальнейшем осуществляется исследование взаимосвязи стимулирующих выплат и результативности труда работников путем расчета показателя емкости стимулирующих выплат. В случае если необходимо выявить влияние

каждого вида выплат на общий показатель, то показатель изучается в динамике и проводится его факторный анализ.

Результаты оценки материальной мотивации позволяют сделать выводы о том, имеют ли стимулирующие выплаты мотивационную направленность, достаточно ли эффективно функционирует данная система, нуждается ли она в какой-либо корректировке, внедрение каких мероприятий могло бы способствовать повышению эффективности данной системы.

На третьем этапе анализа и оценки системы мотивации в организации определяются направления совершенствования системы мотивации. Данный этап является логическим продолжением предыдущих двух этапов. На этом этапе выстраивается алгоритм выбора направлений совершенствования системы мотивации (рисунок 13) и алгоритм выбора системы оплаты труда (рисунок 14).

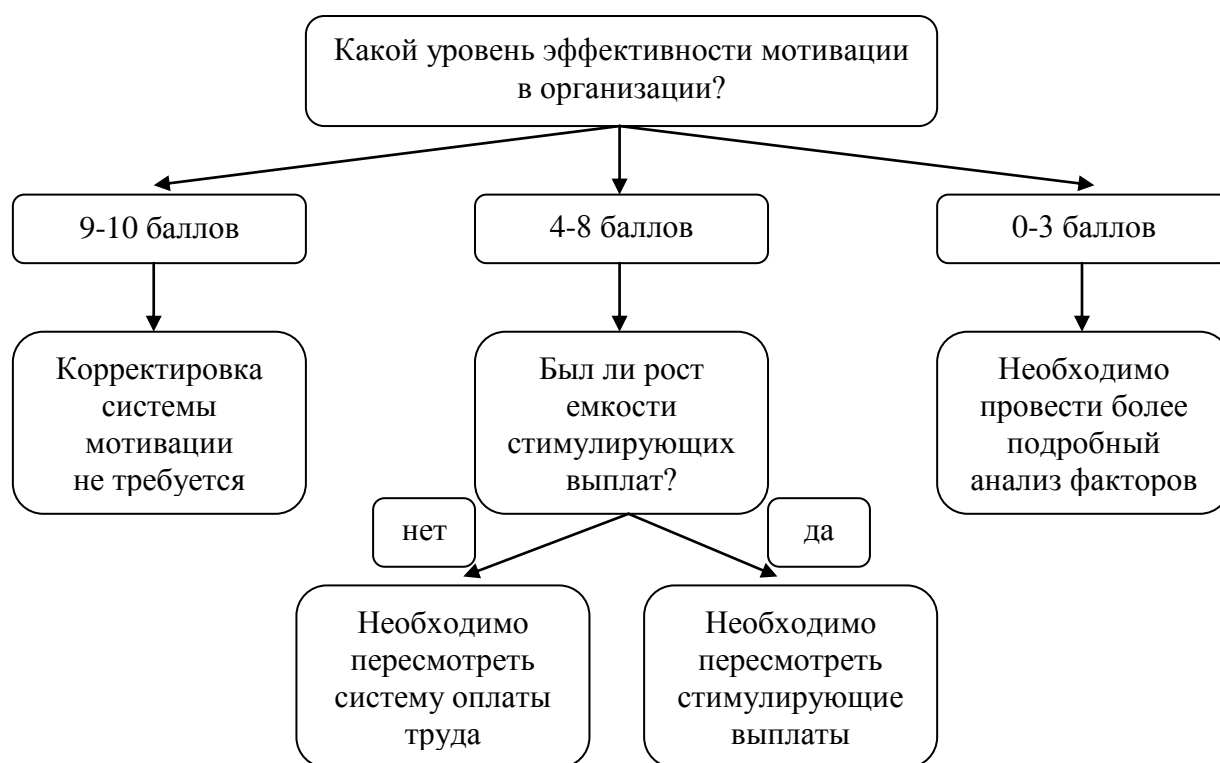


Рисунок 13 – Алгоритм выбора направления совершенствования системы труда в ООО «Зеркало»

В зависимости от того на каком уровне эффективности находится система мотивации в организации, предпринимаются следующие шаги. Если уровень мотивации определен как высокий, то необходимости в корректировке системы мотивации нет. Если уровень мотивации средний либо ниже среднего, то необходимо проанализировать был ли рост емкости стимулирующих выплат на протяжении рассматриваемого периода. В случае если рост емкости наблюдался, то необходимо в корне пересмотреть систему оплаты труда, если рост не наблюдался, то следует пересмотреть систему стимулирующих материальных выплат. Если уровень мотивации низкий либо критически низкий, необходимо провести более подробный анализ значимых факторов, за счет которых показатели уровня эффективности мотивации приняли данные значения.

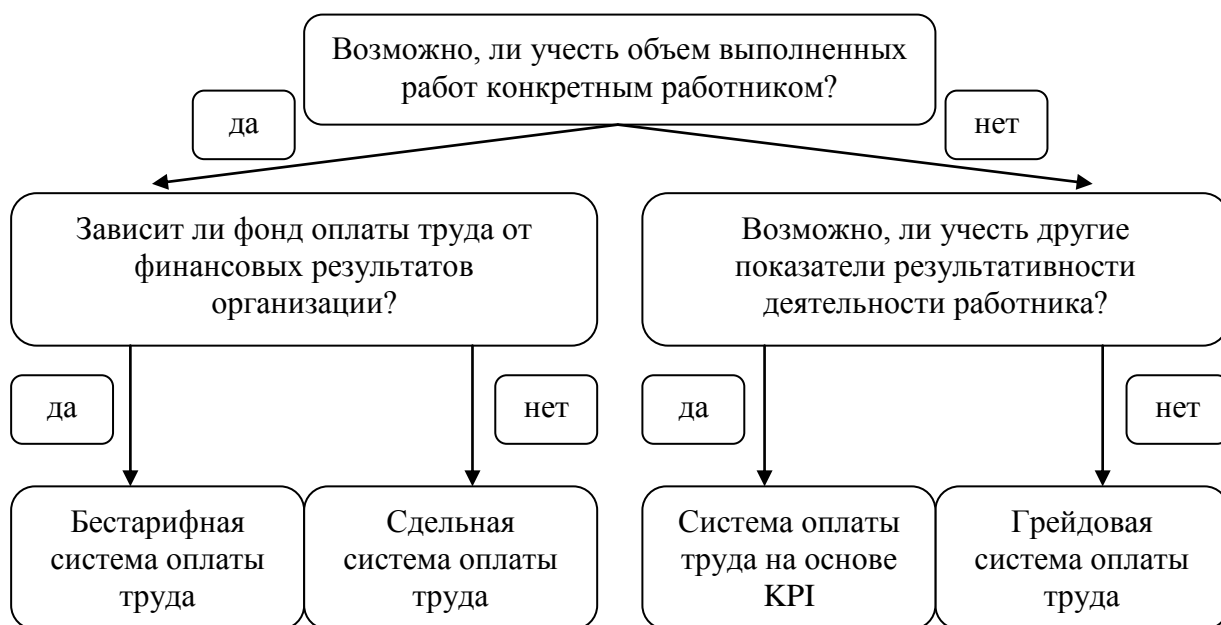


Рисунок 14 – Алгоритм выбора системы оплаты труда в ООО «Зеркало»

Таким образом, предлагаемая методика анализа и оценки системы мотивации персонала позволит:

- выявить мотивационные факторы, имеющие значение для сотрудников организации, а так же степень удовлетворенности ими;

- оценить уровень мотивации в организации;
- оценить результативность деятельности организации;
- дать комплексную оценку эффективности мотивации в организации;
- дать оценку мотивации, направленной на материальное стимулирование персонала;
- оценить взаимосвязь между уровнем эффективности системы мотивации и уровнем отдачи стимулирующих выплат;
- предложить комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала ООО «Зеркало».

В ООО «Зеркало» система мотивации персонала направлена на материальное и нематериальное стимулирование. Остановимся более подробно на некоторых аспектах материального стимулирования, осуществляемого в организации. В целях повышения мотивации и результативности труда в ООО «Зеркало» используются различные способы материального воздействия на сотрудников: ежеквартальные надбавки, доплаты в зависимости от выполнения плана продаж, поощрение наиболее результативных работников. Все виды материальных выплат условно можно разделить на четыре категории:

- материальные выплаты, направленные на привлечение сотрудников работать в данной организации: должностные оклады, повышенные оклады для высококвалифицированного персонала, ежегодная индексация должностных окладов;
- материальные выплаты, удерживающие сотрудников на своем рабочем месте: добровольное медицинское страхование по желанию сотрудников, организация обязательных ежегодных медицинских осмотров, ежегодные выплаты сумм материальной помощи;
- материальные выплаты, которые стимулируют сотрудников проявлять большую трудовую активность и инициативность: премии за выполнение плана продаж, единовременные материальные награждения за

личный вклад в деятельность организации, единовременные выплаты при перевыполнении плана продаж;

– материальные выплаты, компенсирующие определенные затраты сотрудников: компенсация за использование сотовой связи, компенсация топлива при разъездном характере работы, материальные компенсации за ненормированный рабочий день.

По нашему мнению, материальная мотивация является не всегда самым эффективным способом удержания сотрудников. Как правило, нематериальная мотивация очень актуальна в сфере деятельности розничных продаж (особенно для молодых специалистов). Возможность обучения и саморазвития, возможность реализации своего творческого потенциала и потенциальный карьерный рост являются для многих работников определяющими факторами, которые мотивируют их продолжать работать именно в данной организации.

Таким образом, для того чтобы система мотивации персонала организации была максимально эффективна, руководству организации необходимо не только делать акцент на материальном стимулировании сотрудников, а так же обратить свое внимание на иные способы стимулирования – нематериального.

Проведем анализ системы мотивации персонала ООО «Зеркало» в несколько этапов. Для начала проведем оценку общего уровня мотивации персонала организации на основе данных, полученных в результате анкетирования сотрудников по состоянию на начало 2019 и 2020 гг. Результаты анализа представлены в таблице 3.

Исходя из данных, представленных в таблице 3, можно сделать выводы, что наиболее высокий уровень мотивации у руководителей наблюдается по факторам: признание, ощущение значимости и ежеквартальная премия; у специалистов по факторам: ежеквартальная премия, обучение за счет компании, повышение комфорта на рабочем месте. Служащие наиболее мотивированны по факторам: возможность

профессионального роста, компенсация расходов. Наиболее высокий уровень мотивации у рабочих наблюдается по факторам: повышение должностного оклада и ежеквартальная премия.

Таблица 3 – Анализ ценностей работников ООО «Зеркало» за 2019-2020 гг., в баллах

Предпочтительные формы поощрения	Руководитель		Специалист		Служащий		Рабочий	
	на начало 2019 г.	на начало 2020 г.	на начало 2019 г.	на начало 2020 г.	на начало 2019 г.	на начало 2020 г.	на начало 2019 г.	на начало 2020 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Повышение должностного оклада	0,28	0,31	0,40	0,42	0,26	0,24	0,60	0,73
2. Ежеквартальная премия	0,52	0,78	0,46	0,63	0,15	0,36	0,77	0,75
3. Премия (процент) от продаж	0,22	0,27	0,25	0,15	0,57	0,46	0,15	0,37
4. Возможность профессионального роста	0,36	0,36	0,47	0,26	0,74	0,73	0,25	0,36
5. Гибкий график работы	0,25	0,52	0,36	0,25	0,36	0,26	0,20	0,62
6. Возможность самореализации	0,62	0,62	0,23	0,15	0,36	0,37	0,22	0,24
7. Обучение за счет компании	0,52	0,43	0,50	0,52	0,53	0,53	0,34	0,31
8. Признание, ощущение значимости	0,74	0,76	0,14	0,29	0,26	0,23	0,22	0,28
9. Повышение комфорта на рабочем месте	0,14	0,16	0,62	0,52	0,02	0,07	0,37	0,48
10. Компенсация расходов	0,26	0,32	0,24	0,25	0,55	0,61	0,52	0,55
Суммарная оценка мотивации	0,39	0,45	0,37	0,34	0,38	0,39	0,36	0,47

Суммарная оценка мотивации руководителей выросла с показателя 0,39 (на начало 2019 г.) до 0,45 (на начало 2020 г.). У специалистов за этот же период данный показатель снизился с 0,37 до 0,34. У служащих показатель суммарной оценки мотивации незначительно вырос – с 0,38 до 0,39. У рабочих наблюдался рост показателя с 0,36 (на начало 2019 г.) до 0,47 (на начало 2020 г.).

Общий показатель уровня мотивации сотрудников ООО «Зеркало» вырос с 0,38 по итогам на начало 2019 г. до 0,41 по итогам на начало 2020 г. Данный показатель имеет достаточно низкое значение, что свидетельствует о



том, что система мотивации недостаточно учитывает потребности сотрудников организации, что в конечном итоге сказывается на результативности труда.

Следующим этапом анализа системы мотивации персонала в ООО «Зеркало» является оценка результативности деятельности организации. При анализе основных экономических показателей деятельности ООО «Зеркало» нами было выявлено положительные тенденции в деятельности организации, такие как увеличение объема продаж, величины чистой прибыли, получение новых возможностей, усиление и расширение качества бизнеса в целом.

Исходя из данных, представленных во внутренней финансовой отчетности организации, нами был рассчитан показатель результативности деятельности ООО «Зеркало» на начало 2020 г., значение которого составило 599. Для расчета данного показателя нами была составлена матрица результативности труда персонала ООО «Зеркало» (таблица 4), рассмотрены шесть оценочных показателей, имеющих большое влияние на результативность. По оценочным показателям производится оценка результатов труда, они являются базовым элементом матрицы результативности. Они были оценены нами путем соотнесения фактического результата со шкалой оценки, значимость (удельный вес) каждого показателя была определена в зависимости от общего результата. При увеличении значимости показателя, увеличивается влияние оценки этого показателя на общую результативность труда персонала.

Итоговая результативность определяется как сумма результативности всех показателей. Нормативное значение результативности – 500. Таким образом, значение результативности деятельности ООО «Зеркало» на начало 2020 г. в сумме 599 очень близко к нормативному значению, перевыполнения практически не наблюдается. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что показатель результативности деятельности сотрудников организации не высок.

Таблица 4 – Матрица результативности труда персонала ООО «Зеркало»

Оценочные показатели	Выполнение плана продаж	Выполнение плана по номенклатуре	Уровень заработной платы	Сбор дебиторской задолжен. покупателей	Исполнительская дисциплина	Соблюдение правил внутреннего трудового распорядка	
Единица измерения	%	%	%	%	—	—	
ФАКТ	104,5	116,0	96,10	114,70	хорошо	удовл.	
Шкала оценки	10	110,0	115,0	110,0	120,0		
	9	108,0	112,0	108,0	116,0		
	8	106,0	109,0	106,0	112,0	отлично	отлично
	7	104,0	106,0	104,0	108,0		
	6	102,0	103,0	102,0	104,0		
	5	100,0	100,0	100,0	100,0	хорошо	хорошо
	4	98,0	97,0	98,0	96,0		
	3	96,0	94,0	96,0	92,0		
	2	94,0	91,0	94,0	88,0	удовл.	удовл.
	1	92,0	88,0	92,0	84,0		
	0	90,0	85,0	90,0	80,0	неудовл.	неудовл.
Оценка	7	10	3	9	5	5	
Значимость	25	15	27	7	17	9	
Итого	175	150	81	63	85	45	

Продолжим анализ системы мотивации персонала в ООО «Зеркало» общей оценкой эффективности мотивации. Значение показателя эффективности мотивации составило 6,57, что свидетельствует о среднем уровне эффективности мотивации персонала организации.

Анализ материальной мотивации на основании данных, представленных во внутренней финансовой отчетности организации, показал, что фонд оплаты труда по состоянию на конец 2019 г. составил 1 332 тыс. руб..

Показатель среднегодовой заработной платы к концу 2019 г. составил 36 тыс. руб. Стимулирующие выплаты к концу 2019 г. составляют более 54% фонда заработной платы. По состоянию к концу 2018 г. данный показатель составлял 43%. За последний год наибольший рост произошел среди выплат стимулирующих результативность труда – более чем на 31%. Выплаты, стимулирующие инициативу сотрудников, выросли более чем на 28%. Тем не

менее, показатель отражающий объем выплат стимулирующих повышение профессионализма сотрудников, снизился на 15%.

Оценка материальной мотивации показала рост показателя ёмкости стимулирующих выплат, что, безусловно, является положительной тенденцией. Наибольшее влияние на рост ёмкости стимулирующих выплат в рассматриваемом периоде оказала ёмкость выплат, стимулирующих результативность труда (на 1,237 руб./Гкал).

Таблица 5 – Выявленные проблемы и мероприятия по их устранению

Название проблемы	Обоснование проблем	Рекомендуемые мероприятия
1. Высокая текучесть кадров, обусловленная низкой мотивацией персонала, неудовлетворенностью работников условиями труда.	Анализ движения кадров в ООО «Зеркало» за 2017-2019 гг., представленный в таблице 1.	Разработка алгоритма наставничества как часть системы управления мотивацией служащих.
2. Отсутствие возможности обучения сотрудников за счет компании, несмотря на то, что обучение за счет компании является одним из мотивирующих сотрудников фактором.	Анализ ценностей работников ООО «Зеркало» за 2019-2020 гг., представленный в таблице 3.	Совершенствование системы мотивации за счет внедрения методов дистанционного обучения.
3. Неудовлетворенность сотрудников уровнем заработной платы как фактором материальной мотивации, что оказывает негативное влияние на общую результативность деятельности организации.	Матрица результативности труда персонала ООО «Зеркало», представленная в таблице 4.	Внедрение новых методов материальной мотивации, таких как бонусная система оплаты труда рабочих и премия за выслугу лет.

Проведенный анализ материальной мотивации показал, что в ООО «Зеркало» регулярно выплачиваются премии за перевыполнения плана продаж, кроме того должностные оклады ежегодно индексируются, что так же является весомым фактором для сотрудников. Все стимулирующие выплаты в ООО «Зеркало» выплачиваются с учетом результативности деятельности каждого сотрудника, что позволяет сделать вывод о том, что руководство организации уделяет достаточное внимание мотивации

повышения профессионализма и приветствует инициативу сотрудников, что соответствует общемировым тенденциям.

На основе анализа деятельности ООО «Зеркало» были выявлены проблемы в управлении персоналом организации, решение которых окажет положительное влияние на систему мотивации труда персонала ООО «Зеркало». Выявленные проблемы и предлагаемые мероприятия по их устранению представим в соответствующей таблице (Таблица 5).

Вывод. Таким образом, результаты проведенного анализа и оценки системы мотивации труда персонала ООО «Зеркало» показали, что система мотивации находится в достаточно хорошем состоянии и не требует кардинальных изменений, однако всё же целесообразно было бы внести определенные корректировки в данную систему. В связи с этим необходимо разработать план мероприятий по созданию эффективной системы мотивации труда персонала ООО «Зеркало» и произвести оценку социально-экономической эффективности данных мероприятий.

## **Глава 3 Пути улучшения системы мотивации труда персонала ООО «Зеркало»**

### **3.1 Разработка мероприятий по созданию эффективной системы мотивации труда персонала ООО «Зеркало»**

В результате проведенного анализа и оценки системы мотивации труда персонала ООО «Зеркало» нами была выявлена необходимость провести ряд мероприятий, направленных на усовершенствование системы мотивации труда. Данная необходимость вызвана, прежде всего, рядом проблем, которые связаны с недостаточно эффективным управлением мотивацией персонала. Выявленные нами проблемы нуждаются в незамедлительном решении, что окажет положительное воздействие на систему мотивации предприятия.

Программа совершенствования системы мотивации основана на следующих рекомендациях:

- разработка алгоритма наставничества как части системы управления мотивацией служащих;
- совершенствование системы мотивации за счет внедрения методов дистанционного обучения;
- внедрение новых методов материальной мотивации, таких как бонусная система оплаты труда рабочих и премия за выслугу лет.

Первое мероприятие направлено на устранение проблемы высокой текучести кадров, обусловленной низкой мотивацией персонала. Высокая текучесть кадров, которая была выявлена в ООО «Зеркало» на протяжении рассматриваемого периода, связана с различными факторами:

- с неудовлетворенностью работников условиями труда,
- с несправедливым, по их мнению, размером оплаты труда,
- с регулярным невыполнением ими планов продаж ввиду недостатка профессионализма и др.

В качестве мероприятий по повышению мотивации, необходимо использование мер, учитывающих рост потребности работников в возможности реализовать их профессиональные, творческие способности и инициативу, и получить в ответ вознаграждение и компетентностную оценку руководством.

Суть данного мероприятия заключается в том, чтобы сделать выборку из служащих (администраторов торгового зала), обладающих достаточным опытом и профессиональными навыками, и организовать из них группу наставников для сотрудников не так давно принятых на работу. Наставник представляет собой наиболее квалифицированного специалиста, который в теории окажет помощь в адаптации новых сотрудников на их рабочем месте, будет способствовать их профессиональному росту и развитию, сможет дать адекватную оценку результатам работы новых сотрудников.

Подбор наставников будет осуществляться по принципу максимального опыта у сотрудников, и, как следствие, их профессионализма. Так же считаем, что личное желание играет большую роль при формировании группы наставников, поскольку роль наставника крайне специфична, и результат наставничества напрямую будет зависеть от того, справляется ли наставник со своей ролью, готов ли он самореализоваться в этом направлении. Итоговая оценка качества наставничества будет зависеть от результатов сравнения эффективности деятельности подопечных до и после того, как они стали работать под контролем того или иного наставника.

Учитывая стандартный объем работы администраторов, большое количество клиентов, необходимость постоянного нахождения администраторов в торговом зале и непрерывность осуществления ими своих трудовых функций, предлагаем установить максимальную нагрузку на одного наставника – три человека. Таким образом, каждый администратор сможет курировать подопечных, уделяя им должное внимание, и в то же время не будет отвлекаться от выполнения своих трудовых функций.

Внедрение системы наставничества предлагается поручить заместителю директора. Так же целесообразно назначить заместителя директора ответственным за разработку «Положения о наставничестве в ООО «Зеркало». Основные положения системы наставничества представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Основные положения системы наставничества ООО «Зеркало»

Основные положения системы наставничества	Характеристика положений системы наставничества
1. Формирование группы наставников	Проведение выборки из администраторов по принципу максимальный опыт работы в организации. Проведение опроса среди администраторов на предмет наличия у них желания стать наставниками.
2. Нагрузка на одного наставника	Максимальная нагрузка 3:1 – трое подопечных-менеджеров по продажам на одного наставника-администратора.
3. Документация, регламентирующая систему наставничества	«Индивидуальная программа наставника», «Положение о наставничестве в ООО «Зеркало», «Положение о дополнительном стимулировании сотрудников ООО «Зеркало».
4. Метод стимулирования	Материальное стимулирование наставников – доплата за каждого подопечного в размере 10% от должностного оклада. Нематериальное стимулирование – возможность самореализации в рамках системы наставничества, объявление благодарности на общих собраниях сотрудников организации, дополнительный выходной день ежемесячно.

Разработка системы наставничества в ООО «Зеркало» предполагает составление конкретной программы для наставника, по которой он будет осуществлять свои функции. Индивидуальная программа наставника направлена на выполнение двух основных задач: ознакомить новых сотрудников с деятельностью организации, оказать помощь на начальном этапе работы.

Ознакомление с деятельностью организации включает в себя знакомство с историей создания, миссией, организационной структурой

организации, с правилами внутреннего трудового распорядка организации и особенностями работы подразделения, в которое устроен новый сотрудник. Немаловажным так же является знакомство подопечного с возможностями карьерного роста в организации, условиями обучения, повышения квалификации, а так же с системой оплаты, премирования, материального и нематериального стимулирования, с возможными льготами, предоставляемыми организацией.

После того как наставник осуществляет первичное знакомство подопечного с организацией, сотрудник приступает к выполнению трудовой функции, а наставник осуществляет контроль над ним, оказывая помощь уже в процессе рабочей деятельности. Оказание помощи новому сотруднику на начальном этапе предполагает его поддержку при вхождении в ритм работы, освоении должностных обязанностей, приобретение профессиональных навыков и знаний.

Таким образом, наставник на первом этапе ознакомливает подопечного с особенностями деятельности организации, помогает ему адаптироваться на новом рабочем месте, а в последующем оказывает поддержку и помощь в развитии сотрудника. Исходя из показателей результативности нового сотрудника, можно будет сделать вывод о том, насколько эффективно действует система наставничества. Для этих целей наставникам будет необходимо ежемесячно систематизировать результаты деятельности подопечных, подводить итоги степени эффективности их работы, отмечать слабые места системы наставничества.

Стимулирование наставников предлагается осуществлять по двум направлениям – материальное стимулирование (доплата за каждого подопечного в размере 10% от должностного оклада), нематериальное стимулирование (возможность самореализации в рамках системы наставничества, объявление благодарности на общих собраниях сотрудников организации, предоставление каждый месяц дополнительного выходного дня).



Второе мероприятие направлено на устранение проблемы связанной с отсутствием возможности обучения сотрудников за счет компании. Суть данного мероприятия заключается в том, чтобы разработать алгоритм обучения сотрудников за счет предприятия. Профессиональное обучение и повышение квалификации позволяют работнику повысить свой собственный рейтинг на рынке труда. Не только руководство компаний, но и сами сотрудники заинтересованы в обучении и повышении своей квалификации, однако необходимо четко расставить приоритеты и учесть индивидуальные особенности работников, чтобы извлечь из их обучения максимальную пользу для компании. Предоставляя сотруднику возможность обучения, компания тем самым показывает свою заинтересованность им как специалистом, обладающим определенным уровнем профессионализма. В таком случае обучение является мотивирующим фактором, а сотрудник понимает, что его обучение непосредственно связано с дальнейшей работой в данной компании, с перспективами развития, его карьерным ростом.

Совершенствование системы мотивации так же возможно с помощью внедрения методов внутрифирменного обучения и повышения квалификации. Сложность в формировании мотивации состоит в том, чтобы сформировать у сотрудников интерес к познанию и желание осуществлять познавательную деятельность [5, с. 125]. Сотрудники ООО «Зеркало» заинтересованы в профессиональном обучении и повышении квалификации, поэтому далее представим мероприятия по разработке алгоритма обучения сотрудников за счет предприятия. Программу обучения персонала составляют несколько направлений – система обучения руководящего персонала, система обучения и профессиональной подготовки рабочих, подсистема контроля.

Обучение предлагается проводить дистанционно с привлечением внешних специалистов. Перед обучением предлагается заключать с сотрудниками ученический договор без отрыва от работы, согласно которому у организации-работодателя возникнет обязанность обучить сотрудника за

свой счет, а у сотрудника, в свою очередь, возникнет обязанность отработать по полученной квалификации не менее пяти лет.

Третье мероприятие направлено на устранение проблемы неудовлетворенности сотрудников уровнем заработной платы как фактором материальной мотивации, что оказывает негативное влияние на общую результативность деятельности организации. Материальное стимулирование сотрудников выступает неотъемлемой частью эффективной системы мотивации труда персонала ООО «Зеркало». Экономические методы управления персоналом имеют косвенное воздействие и выражаются в материальной заинтересованности персонала в удовлетворении своих потребностей, тем самым руководство, используя материальные способы мотивации, добивается поставленной цели. Материальная мотивация представляет собой такой способ положительного воздействия на сотрудников, основным стимулом при котором выступают материальные блага.

Соблюдение баланса между интересами работников и организацией, определение рационального соотношения постоянной и переменной части заработной платы – важная задача, стоящая перед руководством организации. Система оплаты труда должна максимально учитывать потребности работников и соотносить их с возможностями организации.

Суть данного мероприятия заключается в том, чтобы в системе оплаты труда ООО «Зеркало» повысить переменную часть заработной платы, для чего необходимо ввести дополнительные методы материального стимулирования, такие как: бонусная система оплаты труда рабочих и премия за выслугу лет.

Преимуществом бонусной системы оплаты является непрерывная мотивация сотрудников на результативный труд. Предлагаем установить фиксированный размер месячного (в размере 3000 руб.) и годового (в размере 10000 руб.) бонуса. Выплата бонуса осуществляется менеджеру,

показавшему наилучшие результаты в продажах за месяц и за год, соответственно.

Внедрение бонусной системы труда предлагается поручить главному бухгалтеру, который занимается начислением заработной платы сотрудникам, расчетом переменной части, в том числе премиальных выплат.

Премия за выслугу лет выплачивается работникам, проработавшим в организации более одного года. То есть предлагаем, начиная со второго года работы, индексировать заработную плату работников ежегодно на 2% (в первые пять лет), и на 5% (в последующие года). Данный вид премии поощряет сотрудников к стабильной и долгосрочной работе в организации.

Вывод. Таким образом, необходимость проведения ряда мероприятий, направленных на усовершенствование системы мотивации труда обусловлена результатами проведенного анализа и оценки системы мотивации труда персонала ООО «Зеркало». Ряд проблем, связанных с недостаточно эффективным управлением мотивацией персонала, нуждается в незамедлительном решении, что окажет положительное воздействие на систему мотивации предприятия.

Нами разработана программа совершенствования системы мотивации труда персонала ООО «Зеркало», в рамках которой предложены три мероприятия по созданию эффективной системы мотивации труда, оценка социально-экономической эффективности которых будет произведена далее.

### **3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий**

Экономическая и социальная эффективность имеют принципиальную взаимосвязь: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда организация получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если

сотрудники будут представлять собой эффективно работающий трудовой ресурс, чем они обычно являются только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Произведем оценку экономической эффективности обучения персонала в соответствии с поставленными целями обучения.

В ООО «Зеркало» по состоянию на 01 января 2020 г. работают 24 менеджера по продажам, 6 администраторов торгового зала, итого 30 человек. На сегодняшний день организация осуществляет деятельность в одном магазине в три смены. В одной смене работают 8 менеджеров по продажам и 2 администратора. Одна из задач администратора в смене – осуществление расчетных операций с клиентами, т.е. по сути один из администраторов в смене выполняет обязанности бухгалтера-кассира.

В результате обучения по одному менеджеру из каждой смены (три человека) по направлению бухгалтер-кассир можно условно высвободить трех администраторов.

Рост производительности труда, согласно формуле 1, в данном случае составит:

$$\Delta ПТ = \frac{\Delta Ч}{Ч_1 - \Delta Ч} * 100\% = \frac{3}{30 - 3} * 100\% = 11,11\% , \quad (1)$$

где  $\Delta ПТ$  – рост производительности труда, %;

$\Delta Ч$  – количество высвобожденных работников, чел.;

$Ч_1$  – первоначальная численность работников, чел.

Процент повышения заработной платы сотрудника, прошедшего обучение, не должен превышать рост производительности его труда. В нашем случае, повышение заработной платы после прохождения обучения составит 10%, заработная плата менеджера по продажам на данный момент составляет 34 тыс. руб. Примем значение среднегодовой инфляции за 8%. Период действия эффекта обучения составит 5 лет. Результаты расчета повышения заработной платы представим в таблице 7.

Таблица 7 – Расчет заработной платы менеджера по продажам с учетом инфляции и надбавки за рост производительности труда

Показатели	Годы, план					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Среднемесячная заработная плата менеджера по продажам, тыс. руб.	34	37,4	41,14	45,25	49,78	54,76
в том числе индексация за счет инфляции, тыс. руб.	-	2,72	6,39	7,03	8,51	9,36
надбавка за рост производительности труда, тыс. руб.	-	0,68	0,75	0,82	0,91	0,99

Среднемесячная заработная плата менеджера по продажам ежегодно увеличивается на 10%, в том числе на 8% за счет инфляции и на 2% за счет надбавки за рост производительности труда. Спустя пять лет после обучения заработная плата составит 54,76 тыс.руб.

Высвобождение заработной платы по годам оцениваемого периода рассчитывается по формуле 2:

$$Э_i = Z_i * \Delta Ч * 12 - 12 * (Ч_1 - \Delta Ч) * Z_i * \frac{10\%}{100}, \quad (2)$$

где  $Э_i$  – годовая экономия заработной платы, %;

$Z_i$  – месячная заработная плата работника в  $i$ -году, тыс. руб.

Рассчитаем годовую экономию заработной платы за счет роста производительности труда и высвобождения работников, результаты расчетов представим в таблице 8.

Наблюдается значительная экономия годовой заработной платы подразделения, которая складывается за счет высвобождения трех администраторов, обязанности которых перешли к обученным менеджерам.

Таблица 8 – Экономия заработной платы

Показатель	Годы, план					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Экономия заработной платы, тыс. руб.	0	122,40	134,64	148,10	162,90	179,21

Далее произведем расчет экономического эффекта за пять лет, результаты расчетов представим в таблице 9. Произведем расчеты с учетом коэффициента дисконтирования  $E=15\%$  (0,15) и доходности  $q=6\%$  (0,06).

Экономический эффект характеризует итоговый экономический результат, получающийся при внедрении и осуществлении мероприятия по обучению менеджеров, которое способно усовершенствовать показатели работы организации [5, с. 126].

Таблица 9 – Расчет экономического эффекта обучения с учетом фактора времени

Год	Затраты на обучение, тыс. руб.	Экономия заработной платы, тыс. руб.	Значение $(1 + q)^{T-i}/(1 + E)^i$	Приведенная экономия заработной платы и дохода от депозита
0	300,00	0	1	0
1		122,40	1,0983	134,43
2		134,64	0,9004	121,23
3		148,10	0,7393	109,49
4		162,90	0,6063	98,77
5		179,21	0,497	89,07
Итого	300,00	747,25	-	552,99

Экономический эффект за период пять лет будет рассчитываться по формуле 3:

$$\mathcal{E}_T = \sum_{i=1}^T \mathcal{E}_i * \frac{(1+q)^{T-i}}{(1+E)^i}, \quad (3)$$

где  $\Delta_T$  – экономический эффект, тыс. руб.;

$T$  – период действия результатов обучения, год.

Таким образом, исходя из данных, представленных в таблице 9, можно произвести расчет экономического эффекта, который даст мероприятие по обучению трех сотрудников, за пять лет (формула 4):

$$\Delta_T = 552,99 - 300 = 252,99 \text{ (тыс. руб.)} \quad (4)$$

Средний срок окупаемости затрат составит (формула 5):

$$T_{\text{ок}} = \frac{300}{552,99/5} \approx 2,7 \text{ (года)} \quad (5)$$

Произведем расчет индекса доходности и эффективности (формула 6):

$$J = \frac{552,99}{300} \approx 1,84 \text{ (руб.)} \quad (6)$$

Таким образом, на 1 рубль затраченный на обучение организация получает доход в размере 1,84 рубля.

Рентабельность затрат на обучение составит (формула 7):

$$R = \frac{252,99}{300} * 100\% \approx 84 \text{ (\%)} \quad (7)$$

Вывод. Таким образом, исходя из произведенных нами расчетов, наглядно видно, что дополнительное обучение трех менеджеров приведет к повышению производительности их труда вследствие освоения ими новых профессиональных навыков. Тем самым экономическая эффективность предлагаемого мероприятия доказана.

## Заключение

Проблема разработки мероприятий по созданию эффективной системы мотивации труда персонала организации занимает особое место среди комплекса проблем менеджмента. От эффективности действующей системы мотивации труда персонала во многом зависит трудовая, социальная и творческая активность каждого работника, которая в итоге положительно повлияет на результаты всей деятельности организации. Повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности организации возможно за счет всестороннего стимулирования работников, развития и разумного применения их навыков, умений и способностей, повышения уровня их квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

В первой главе работы нами было раскрыто содержание и сущность понятия «мотивация», изучено влияние мотивации труда персонала на эффективность деятельности организации.

В общем виде мотивация представляет собой побуждение человека к деятельности с помощью различных обстоятельств, совокупность которых принято называть мотиваторами. Мотивационный процесс представляет собой комплексное взаимодействие отдельных мотиваторов, связанных как с внешними, так и внутренними для человека факторами. Исследования эволюции теоретических представлений о содержании и регулировании мотивационных процессов в сфере труда показали, что по мере социально-экономического развития общества менялось и направление вектора мотивационных воздействий. От первоначальной ориентации строго на повышение производительности труда, т.е. стимулирования физической активности, мотивация постепенно стала направляться на увеличение качества труда и стимулирования творческого потенциала, инициативы и закрепления работников на предприятии.

На сегодняшний день в России среди методов управления мотивацией применяемых менеджерами наиболее популярны экономические методы



управления, и связано это, прежде всего, с условиями рыночной экономики, в которой существуют предприятия. Рыночная система экономики находится в постоянном развитии, а значит и экономические методы управления мотивацией персонала так же будут в дальнейшем совершенствоваться, что в итоге приведет к тому, что за счет них, возможно, будет достигнута баланс между персоналом и организацией – максимально обеспечить потребности работников и максимально удовлетворить цели организации.

Во второй главе работы нами было рассмотрена организационно-экономическая характеристика ООО «Зеркало», проведен анализ и дана оценка системы мотивации труда персонала ООО «Зеркало».

Рассмотрев различные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Зеркало» общее состояние организации было оценено как хорошее. Квалификация руководства однозначно позволяет заниматься стратегическим планированием и разработкой мероприятий по укреплению общего состояния организации. В организации ведется планомерная и глубокая аналитическая работа, проводится регулярная комплексная оценка деятельности организации, а так же подробный анализ финансовых результатов организации.

Организация управления ООО «Зеркало» обуславливается наличием сильной аналитической функции, квалифицированным управленческим учетом и планированием и влечет за собой положительные моменты, общим итогом которых является положительная динамика финансово-хозяйственной деятельности организации. Такие положительные последствия проявляются как увеличение объема продаж, величины чистой прибыли, получение новых возможностей, усиление и расширение качества бизнеса в целом.

На основе анализа деятельности ООО «Зеркало» были выявлены следующие проблемы в управлении персоналом организации, решение которых окажет положительное влияние на систему мотивации труда персонала организации:

- высокая текучесть кадров, обусловленная низкой мотивацией персонала, неудовлетворенностью работников условиями труда;
- отсутствие возможности обучения сотрудников за счет компании, несмотря на то, что обучение за счет компании является одним из мотивирующих сотрудников фактором;
- неудовлетворенность сотрудников уровнем заработной платы как фактором материальной мотивации, что оказывает негативное влияние на общую результативность деятельности организации.

Выявленные нами проблемы нуждаются в незамедлительном решении, что окажет положительное воздействие на систему мотивации предприятия.

В третьей главе работы разрабатываются мероприятия по созданию эффективной системы мотивации труда персонала ООО «Зеркало» и дается оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Программа совершенствования системы мотивации основана на следующих рекомендациях:

- разработка алгоритма наставничества как части системы управления мотивацией служащих;
- совершенствование системы мотивации за счет внедрения методов дистанционного обучения;
- внедрение новых методов материальной мотивации, таких как бонусная система оплаты труда рабочих и премия за выслугу лет.

Первое мероприятие направлено на устранение проблемы высокой текучести кадров, обусловленной низкой мотивацией персонала. Суть данного мероприятия заключается в том, чтобы сделать выборку из служащих (администраторов торгового зала), обладающих достаточным опытом и профессиональными навыками, и организовать из них группу наставников для сотрудников не так давно принятых на работу.

Второе мероприятие направлено на устранение проблемы связанной с отсутствием возможности обучения сотрудников за счет компании. Суть

данного мероприятия заключается в том, чтобы разработать алгоритм обучения сотрудников за счет предприятия. Нами была произведена оценка и доказана экономическая эффективность обучения персонала в соответствии с поставленными целями обучения. Дополнительное обучение трех менеджеров приведет к повышению производительности их труда вследствие освоения ими новых профессиональных навыков. Было рассчитано, что внедрение данного мероприятия позволит значительно сэкономить на годовой заработной плате подразделения, которая складывается за счет высвобождения трех администраторов, обязанности которых перешли к обученным менеджерам. Экономический эффект, который даст мероприятие по обучению трех сотрудников, за пять лет составит 252,99 тыс. руб. Средний срок окупаемости затрат – 2,7 лет. Индекс доходности и эффективности составит 1,84 руб., т.е. на 1 руб. затраченный на обучение организация получит доход в размере 1,84 руб. Рентабельность затрат на обучение составит 84%.

Третье мероприятие направлено на устранение проблемы неудовлетворенности сотрудников уровнем заработной платы как фактором материальной мотивации, что оказывает негативное влияние на общую результативность деятельности организации. Суть данного мероприятия заключается в том, чтобы в системе оплаты труда ООО «Зеркало» повысить переменную часть заработной платы, для чего необходимо ввести дополнительные методы материального стимулирования, такие как: бонусная система оплаты труда рабочих и премия за выслугу лет.

В рамках написания данной работы нами были выявлены проблемы системы мотивации труда персонала ООО «Зеркало» и на основании них разработаны мероприятия по созданию эффективной системы мотивации труда персонала ООО «Зеркало».

Таким образом, поставленные задачи решены в полном объеме, цель исследования достигнута.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Авдеев И. Мотивация персонала: проблемы и возможности [Текст] // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2018. №4. – С. 70-78.
2. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации [Текст]: учебное пособие / А.Р. Алавердов. – М.: Синергия, 2018. – 680 с.
3. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы. Теория и практика [Текст]: учебное пособие / Б.М. Генкин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Норма, Инфра-М, 2018. – 352 с.
4. Дуракова И.Б., Майер Е.В., Талтынов С.М. Актуальные проблемы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / А.А. Литвинюк. – М.: Кнорус, 2018. – 296 с.
5. Ившина Н.С., Пахомов А.А. Оценка экономической эффективности целевого обучения персонала организации (предприятия) [Текст] // Вопросы экономики и права. 2016. № 3. – С. 124-128.
6. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2008. – 512 с.
7. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие / Л.В. Карташова. – М.: Инфра-М, 2018. – 236 с.
8. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов и др. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 524 с.
9. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 440 с.
10. Кибанов А.Я., Эсаулова Е.В., Митрофанова Е.А. Экономика управления персоналом [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2019. – 427 с.

11. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) [Текст] // Собрание законодательства РФ. – 2014. – №31. – ст. 4398.
12. Красюк И.Н., Кузуб Е.В., Литвинюк А.А. Маркетинг персонала [Текст] / Н.А. Смирнова. – М.: Кнорус, 2019. – 244 с.
13. Ламихов Ю.Б., Антонова О.Г. Теоретические подходы к исследованию трудовой мотивации работников [Текст] // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2018. N 4 (48). – С. 71-80.
14. Лебедев В.М., Мельникова В.Г., Назметдинов Р.Р. Трудовое право: опыт сравнительного правового исследования [Текст]: монография / В.М. Лебедев. – М.: НОРМА, ИНФРА-М, 2018. – 480 с.
15. Маслоу А.Г. Мотивация и личность [Текст] / А.Г. Маслоу. – СПб.: Евразия, 1999. – 478 с.
16. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие / М. Мескон. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
17. Мэйо Э. Социальные проблемы индустриальной цивилизации [Текст] / Э. Мэйо. – М.: Институт психологии РАН, 2000. – 315 с.
18. Огнева А.Ю., Меленчук М.В. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / А.Ю. Огнева. – М.: Проспект, 2017. – 72 с.
19. Пряжников Н.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебное пособие / Н.С. Пряжников. – М.: Юрайт, 2018. – 365 с.
20. Рафтопуло А.А. Юридический справочник менеджера по персоналу [Текст]: учебное пособие / А.А. Боровиков. – Р-н-Д.: Феникс, 2015. – 96 с.
21. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии [Текст]: учебное пособие / А.В. Ребров. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 346 с.

22. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2017. – 384 с.
23. Соломанидина Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019. – 323 с.
24. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента [Текст] / Ф. Тейлор. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.
25. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: Федеральный закон РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. 11.10.2018) // Собрание законодательства. – 2002. - №1 (ч. 1). – ст. 3.
26. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом [Текст] / Н.В. Федорова. – М.: Кнорус, 2016. – 224 с.
27. Форд, Г. Моя жизнь, мои достижения [Текст] / Г. Форд. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 206 с.
28. Чернышева Ю.Г. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / Ю.Г. Чернышева. – М.: Инфра-М, 2017. – 424 с.
29. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации [Текст]: учебное пособие / С.А. Шапиро. – М.: КНОРУС, 2016. – 268 с.
30. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / А.Д. Шеремет. – М.: Инфра-М, 2017. – 374 с.