

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

Институт финансов, экономики и управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

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

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Совершенствование управления мотивацией персонала на  
предприятии (на примере ООО «Фридом»)»

Студент(ка)

И.С. Лисунов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
д.э.н., доцент

М.О. Искосков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
И.о.зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Лисунов Илья Сергеевич

1. Тема «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии (на примере ООО «Фридом»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности «Фридом»

4. Содержание бакалаврской работы:

1 Теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии

1.1 Понятие и виды мотивации персонала

1.2 Формирование системы мотивации на предприятии

1.3 Методы управления мотивацией персонала

2 Анализ управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Фридом»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Фридом»

2.2 Анализ состава и эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Фридом»

2.3 Анализ способов мотивации и стимулирования персонала ООО «Фридом»

3 Рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Фридом»

3.1 Совершенствование форм материальной мотивации персонала

3.2 Совершенствование форм нематериальной мотивации персонала

3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности организации;

4. Табличные данные по результатам анализа управления производственным процессом;

5. Графические данные по результатам анализа управления производственным процессом;

6. Предложения по совершенствованию управления производственным процессом;

7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
(подпись)

М.О. Искосков

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

И.С. Лисунов

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_  
(подпись)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.  
С.Е. Васильева  
(И.О. Фамилия)

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН  
выполнения бакалаврской работы**

Студента Лисунова Ильи Сергеевича  
по теме «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии (на примере ООО «Фридом»)»

| Наименование<br>раздела работы                                                                   | Плановый<br>срок<br>выполнения<br>раздела | Фактический<br>срок выполнения<br>раздела | Отметка о<br>выполнении | Подпись<br>руководителя |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Разработка 1 раздела БР                                                                          | 10.05.2016                                |                                           | выполнено               |                         |
| Разработка 2 раздела БР                                                                          | 18.05.2016                                |                                           | выполнено               |                         |
| Разработка 3 раздела БР                                                                          | 25.05.2016                                |                                           | выполнено               |                         |
| Разработка введения,<br>заключения и уточнение<br>литературных источников и<br>приложений        | 08.06.2016                                |                                           | выполнено               |                         |
| Окончательное оформления<br>БР, подготовка доклада,<br>иллюстративного материала,<br>презентации | 15.06.2016                                |                                           | выполнено               |                         |
| Предварительная<br>защита БР                                                                     | 20.06.2016                                |                                           | выполнено               |                         |
| Допуск к защите<br>заведующего кафедрой                                                          | 21.06.2016                                |                                           | выполнено               |                         |
| Сдача законченной БР на<br>кафедру                                                               | 28.06.2016                                |                                           | выполнено               |                         |

Руководитель бакалаврской работы

Задание принял к исполнению

|                    |                                        |
|--------------------|----------------------------------------|
| _____<br>(подпись) | <u>М.О. Искосков</u><br>(И.О. Фамилия) |
| _____<br>(подпись) | <u>И.С. Лисунов</u><br>(И.О. Фамилия)  |

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Лисунов И.С.

Тема работы: Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии (на примере ООО «Фридом»).

Научный руководитель: М.О. Искосков

Цель исследования - анализ эффективности существующей системы мотивации персонала ООО «Фридом», а также разработка рекомендаций по совершенствованию управления мотивацией ООО «Фридом».

Объект исследования – ООО «Фридом».

Предмет исследования – мотивация персонала ООО «Фридом».

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция.

Практическая значимость исследования состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию управления мотивацией ООО «Фридом».

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

## Содержание

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение                                                                         | 7  |
| 1 Теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии            | 11 |
| 1.1 Понятие и виды мотивации персонала                                           | 11 |
| 1.2 Формирование системы мотивации на предприятии                                | 15 |
| 1.3 Методы управления мотивацией персонала                                       | 19 |
| 2 Анализ управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Фридом»             | 31 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Фридом»                     | 31 |
| 2.2 Анализ состава и эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Фридом»  | 38 |
| 2.3 Анализ способов мотивации и стимулирования персонала ООО «Фридом»            | 45 |
| 3 Рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Фридом» | 54 |
| 3.1 Совершенствование форм материальной мотивации персонала                      | 54 |
| 3.2 Совершенствование форм нематериальной мотивации персонала                    | 56 |
| 3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий                  | 60 |
| Заключение                                                                       | 65 |
| Библиографический список                                                         | 68 |
| Приложения                                                                       | 73 |

## Введение

Мотивация, выступающая в качестве функции управления, реализуется через совокупность стимулов, то есть любые действия подчинённого должны иметь для него положительный или отрицательный результат со стороны достижения его целей или удовлетворения его потребностей. Если детально присмотреться и изучить свой коллектив руководитель сможет создать мотивационную систему, способствующую осуществлению воспитания коллектива в верной направленности.

Тема осуществления, приносящей наибольшие результаты, системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложнейших проблем управления на сегодняшний день, следствием чего является наличие большого числа организационных проблем, связанных, прежде всего, именно с несовершенной мотивацией персонала. Данными проблемами могут являться такие негативные факторы как: повышенная текучесть кадров, высокая степень конфликтности, отсутствие рациональности в поведении исполнителей, потеря связи результатов труда исполнителей и поощрения, безответственное отношение к трудовой деятельности, недостаточность условий для самореализации сотрудников, пониженный уровень межличностных коммуникаций, недочёты (приводящие к сбоям и торможению) в производстве, проблемы при создании сплочённой команды, отрицательная оценка деятельности руководства персоналом, недопонимания в отношениях между руководителем и подчинённым, пониженный уровень квалификации кадров, безынициативность работников, склонный к понижению моральный дух в коллективе, малоразвитость социокультурного быта предприятия и так далее.

Учитывая вышеперечисленное, современный руководитель сумеет выстроить эффективную структуру мотивации персонала, позволяющую осуществлять покупку не только лишь времени работников, а исключительно эффективный результат их труда, а также заранее выделить возможные

демотивирующие причины и минимизировать свои риски в управлении персоналом.

Ни одна система управления не будет работать с максимальной эффективностью, если она не будет включать в себя действующую систему мотивации. Мотивированный персонал - это залог успешной работы и поступательного движения организации в направлении реализации её стратегии и упрочения её положения на рынке в целом. Составление системы стимулов, побуждающих каждого отдельного сотрудника работать с наибольшей отдачей, является одной из самых сложных и трудоемких задач руководителя. Нельзя забывать о том, что от выбранной менеджментом системы мотивирования во многом зависит и то, в какой степени будут достигнуты цели организации. Вопрос зачастую стоит лишь в том, как найти правильное соотношение материального и нематериального мотивирования персонала, ведь именно их сбалансированная система позволяет не только сохранить лояльность и эффективность работы сотрудников, но и сократить затраты, снизить сопротивление при изменениях и нововведениях, добиться реализации стратегии фирмы. На данный момент в каждой российской организации существуют своя система мотивации труда работников. Однако каждая из этих систем имеет свои достоинства, делающие её функционирование полезным, а также недостатки, которые не позволяют полностью реализовать потенциал работников предприятия и как бы «затормаживают» фирму в развитии. Поэтому исследование различных методов мотивации персонала позволяет компании устранить недостатки своей системы мотивирования и заняться её усовершенствованием, что и определяет актуальность темы исследования.

Объектом исследования является ООО «Фридом».

Предметом исследования – мотивация персонала ООО «Фридом».

Цель исследования состоит в анализе эффективности существующей системы мотивации персонала ООО «Фридом», а также в разработке рекомендаций по совершенствованию управления мотивацией ООО «Фридом»

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать понятие и виды мотивации персонала и ее систему;
- провести анализ системы мотивации персонала ООО «Фридом»;
- предложить внедрение новых форм мотивации персонала в деятельность ООО «Фридом»;
- провести оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

Теоретической основой исследования явились научные труды следующих авторов: А.Р. Алавердова, Е.О. Куроедовой, О.В. Нестеровой, Н.А. Казаковой, А.В. Александровой, которые рассматривают в своих работах основы мотивации персонала;

С.А. Курашовой, Н.Н. Кондрашевой, Р.И. Акмаевой, Т.Н. Бабич, И.А. Козьевой, Ю.В. Вертаковой, которые занимались исследованием построения эффективной системы мотивации на предприятии;

Э.Н. Кузьбожева, В.Н. Глумакова, М.М. Максимцова, Н.И. Малышева, И.В. Гонтаревой, Р.М. Нижегородцева, Д.А. Новикова, О.Ю. Исопескуль, К.С. Крячко, С.С. Минасян, В.Д. Марковой С.А. Кузнецовой, С.Г. Поповой, Е.В. Полищук, Л.В. Филипповой, Е. Б. Шаповал, освещающие в своих научных трудах вопросы повышения эффективности системы мотивации персонала.

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в методологическом использовании результатов исследования проблем управления мотивацией персонала.

Практическая значимость исследования состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию управления мотивацией ООО «Фридом».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В первой главе исследования рассмотрены теоретические основы управления мотивацией персонала.

Во второй главе работы проведен анализ системы мотивации персонала ООО «Фридом», в том числе анализ состава и эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Фридом», анализ способов мотивации и стимулирования персонала ООО «Фридом» к трудовой деятельности.

В третьей главе работы предложены мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Фридом», а именно предложено внедрение новых форм мотивации персонала на предприятии и дана оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

В заключении сформулированы основные выводы по проведенному исследованию.

# 1 Теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии

## 1.1 Понятие и виды мотивации персонала

Мотивация, как и любой другой экономический термин, интерпретируется по-разному в различных научных изданиях<sup>1</sup>.

Определение мотивации необходимо начать с разъяснения коренного слова – «мотив». Словарь Вебстера определяет термин «мотив» как то, что заставляет человека действовать. Таким образом, мотивация может быть определена как акт предоставления мотива, который послужит поводом для чьих то действий<sup>2</sup>.

Мотивация проявляется от взаимодействия сознательных и бессознательных факторов, таких как интенсивность желания или степень необходимости, ценность вознаграждения или поощрения при достижении цели, ожидания личности. Эти факторы являются теми основными причинами, из-за которых сотрудник выбирает для себя определенный путь<sup>3</sup>. Экономическое понимание и определение термина мотивация позволит менеджерам более конструктивно подойти к управленческому процессу. Человек становится мотивированным для достижения не только своей собственной личной цели, но и для выполнения организационных задач. Чем больше мотивирован персонал, тем больше шансов, на формирование т.н. «корпоративной приверженности» и тем более он будет идентифицировать себя с организацией<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. - М.: Вильямс, 2012. – С. 90.

<sup>2</sup>Минасян С. С. Мотивация персонала / С. С. Минасян // Молодой ученый. - 2014. - №1. - С. 401-403.

<sup>3</sup>Базаров Т.Ю. Управление персоналом. 9-е изд., стереотип. - М.: Академия, 2011. – С. 176.

<sup>4</sup>Филиппова Л. В. Мотивация трудовой деятельности персонала / Л. В. Филиппова // Молодой ученый. - 2013. - №1. - С. 201-203.

Мотивация – это процесс стимулирования самого себя и других людей на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации<sup>5</sup>.

Стимулирование – это процесс воздействия на человека с помощью значимых для него вещей, побуждающий его к необходимым действиям.

Процесс мотивации персонала включает в себя:

1. Установление или оценку неудовлетворенных потребностей;
2. Формулировку целей, направленных на удовлетворение потребностей;
3. Определение действий, направленных на удовлетворение потребностей<sup>6</sup>.

Выделяют четыре основных метода мотивации в управлении:

1. Вознаграждение, выражающееся в системе материального и нематериального стимулирования хорошего труда;
2. Принуждение, основанное на страхе материального и организационного наказания (увольнение, перевод на менее оплачиваемую работу и т.д.)<sup>7</sup>;
3. Приспособление, основанное на оказании влияния на цели и задачи организации путем определенного приспособления их к целям руководителей среднего и высшего звеньев;
4. Солидарность, основанная на развитии у сотрудников идей и целей, созвучных с целями и задачами организации<sup>8</sup>.

Применение отдельных видов управленческой мотивации или их сочетания зависят от конкретных условий организации. Например, согласно трактовке Р. Оуэна и А. Смита, люди являются чисто экономическими

---

<sup>5</sup>Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала / К. С. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). - Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. - С. 65-71.

<sup>6</sup>Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2013. – С. 103.

<sup>7</sup>Акмаева Р.И. Концептуальный подход к формированию эффективного менеджмента на российских предприятиях / Р.И. Акмаева // Вестник Астрахан.гос. техн. ун-та. – Астрахань: Изд-во АГТУ, 2010. – № 2 (37). – С. 16.

<sup>8</sup>Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. – С. 21.

существами, которые осуществляют трудовую деятельность исключительно с целью получения средств, необходимых для удовлетворения потребностей.

Современные теории мотивации доказывают, что истинные мотивационные причины сотрудников достаточно сложны и многообразны. Условно современные теории можно разделить на два вида: содержательные и процессуальные<sup>9</sup>.

Содержательные теории содержат в своей основе идентификацию потребностей, заставляющих сотрудников (людей) действовать определенным образом<sup>10</sup>. Самые известные из содержательных теорий: А. Маслоу, Д. Мак Клелланда, Ф. Герцберга, К. Альфредера

Каждый из них выдвигает свою классификацию потребностей, но суть управления мотивацией является общей (рис. 1).



Рис. 1. Управление мотивацией трудовой деятельности

Согласно данным теориям, управление мотивационными потребностями заключается в определении доминирующих потребностей и принятию и разработке мер по их удовлетворению.

Процессуальные теории мотивации в своей основе содержат предположение, что поведение сотрудника является функцией ожидания и восприятия, связанных с определенной ситуацией, и предполагаемых последствий выбранного типа поведения. Процессуальные теории:

<sup>9</sup>Базаров Т.Ю. Управление персоналом. 9-е изд., стереотип. - М.: Академия, 2011. – С. 176.

<sup>10</sup>Алавердов А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. – С. 87.

1. Теория ожидания В. Врума;
2. Теория справедливости С. Адамса;
3. Теория подкрепления Б. Скиннера.
4. Теория Портера-Лоулера

Теория Портера-Лоулера объединяет элементы теории справедливости и теории ожидания в одно целое. Согласно ей, достигаемые результаты зависят как от способностей, приложенных усилий и особенностей человека, так и от осознания им роли в процессе труда<sup>11</sup>.

В свою очередь, уровень усилий прямо пропорционален ценности вознаграждения и вере человека в существование устойчивой связи между затраченными усилиями и полученным вознаграждением. Основным результатом процесса мотивации должно являться удовлетворение, без которого не может быть эффективной работы<sup>12</sup>.

Выделяют следующие типы мотиваций:

1. Внешняя мотивация.

Внешняя мотивация обеспечивается внешним вознаграждением и подкреплением. Общими примерами внешних мотивов категории поощрения являются деньги, похвала, награда, приз и так далее. Внешними мотивами категории подкрепления являются законы, предписания, дисциплинарные меры, штрафы и т.п.<sup>13</sup>

2. Внутренняя мотивация.

Это второй из наиболее распространенных типов мотивации. В данном случае мотивация обеспечивается внутренней наградой или подкреплением. Так, достигнув успеха в том или ином деле, мы поощряем себя, празднуем, веселимся, радуемся, совершая же ошибки, мы начинаем испытывать злость и ругать себя. Внутренней наградой может быть удовольствие, чувство

---

<sup>11</sup>Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. – С. 226.

<sup>12</sup>Кадры предприятия: Кадровая политика предприятия. Оформление трудовых отношений с работниками. Документы по учету кадров / Под ред. Н.В. Пошерстник, – М.: ИД Герда, 2010. – С. 109.

<sup>13</sup>Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопоченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2013. – С. 62.

завершённости и ощущение собственной компетентности, способности делать что-либо<sup>14</sup>.

### 3. Ориентация «от» и «к».

Это наиболее популярный тип мотивации, больше всего известный под названием «метод пряника и кнута». Люди по-разному относятся к раздражителям. Одних людей легко мотивировать возможным поощрением или «пряником», других возможным наказанием или «кнутом». Ориентация «от» и «к» это всего лишь другой способ описания этого метода. Люди, которых легче всего мотивировать возможным наказанием, ориентированы «от» - желают уйти от наказания или боли, которая может быть им причинена. Люди, которых легче мотивировать возможным поощрением, ориентированы «к» - стремятся к получению удовольствия<sup>15</sup>.

Иногда появляется необходимость комбинировать эти методы мотивации, в некоторых случаях это способно усилить стремление человека к совершению тех или иных действий.

## 1.2 Формирование системы мотивации на предприятии

Главной задачей процесса мотивации считается получение максимальной отдачи от использования имеющихся на предприятии трудовых ресурсов. Это позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Роль материального стимулирования достаточно велика. Однако важно учитывать ситуацию, в которой этот вид стимулирования осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет

---

<sup>14</sup>Шаповал Е. Б. Мотивация трудовой деятельности персонала / Е. Б. Шаповал // Молодой ученый. - 2013. - №6. - С. 479-481.

<sup>15</sup>Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. – С. 21.

очень сложную и не однозначную систему интересов, потребностей, целей и приоритетов<sup>16</sup>.

Одной из основных особенностей современного менеджмента принято считать возрастающую роль личности работника. Таким образом, меняется соотношение потребностей и стимулов, на которые может опереться система мотивации и стимулирования. Для мотивирования сотрудников предприятия сегодня используются как экономические, так социально-психологические методы<sup>17</sup>.

Между тем, однозначного мнения о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников на сегодняшний момент и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не имеет. Итак, человеческий фактор – главнейший производственный фактор. Персонал предприятий необходимо мотивировать и стимулировать к труду<sup>18</sup>.

Мотивирование персонала – система воздействий, оказываемых на персонал, с целью побудить его выполнять определенные действия. Мотивации делятся на устойчивые и неустойчивые. Устойчивыми можно считать мотивацию, которая основана на нуждах человека, так как она не требует дополнительного подкрепления. А требующая дополнительного подкрепления мотивация, называется неустойчивой.

С позиции менеджмента мотивация описывается как процесс формирования у работников мотивов к деятельности для достижения личных целей или целей хозяйствующего субъекта.

В деятельности человека мотивация оказывает воздействие на такие характеристики деятельности, как: усилия, старания, настойчивость, добросовестность, нацеленность

---

<sup>16</sup> Филиппова Л. В. Мотивация трудовой деятельности персонала / Л. В. Филиппова // Молодой ученый. - 2013. - №1. - С. 201-203.

<sup>17</sup> Леонтьева М. С. Принятие управленческих решений в области руководства предприятием - / М. С. Леонтьева // Молодой ученый. - 2014. - №14. - С. 168-170.

<sup>18</sup> Акмаева Р.И. Концептуальный подход к формированию эффективного менеджмента на российских предприятиях / Р.И. Акмаева // Вестник Астрахан. гос. техн. ун-та. – Астрахань: Изд-во АГТУ, 2010. – № 2 (37). – С. 16.

Одинаковую работу человек способен проделать, затрачивая разные усилия. Он может действовать в полную силу, а может и вполовину. Он может стремиться к более легкой работе, а может браться за сложную и трудную работу. Все это отражает то, насколько он мотивирован на затрату усилий при выполнении своей работы. Человек по-разному старается, реализуя свою роль и назначение в организации. Одному безразлично качество его труда, другой хочет делать все как можно лучше, работать с максимальной отдачей, не отлынивать от работы, стремится к повышению своей квалификации, совершенствованию своей способности работать, взаимодействию с другими сотрудниками<sup>19</sup>.

Важной особенностью трудовой деятельности, на которую воздействует мотивация, является проявление настойчивости в продолжении и развитии начатого дела. Отсутствие настойчивости способно привести к сокращению усилий, выполнению заданий на более низком уровне по сравнению с возможностями. Работник порой способен выдвигать отличные идеи и ничего не сделать для их реализации, что означает для организации упущенные возможности.

Добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований, для многих работ является основным условием их успешной реализации. Работник может иметь высокую квалификацию, обширные знания, быть созидателем, много трудиться, но при этом относиться к своим обязанностям безответственно, что сводит на нет все положительное в его деятельности.

Направленность на результат как особенность деятельности конкретного человека свидетельствует о том, к чему он стремится, осуществляя конкретные действия. Человек способен выполнять свою работу потому, что она приносит ему удовлетворение (моральное или материальное), но может делать ее и потому, что стремится помочь своей компании достичь ее целей. Для

---

<sup>19</sup>Алавердов А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. – С. 87.

управления очень важно оценивать правильно направленность действий своего работника, но не менее важно уметь с помощью мотивирования направлять эти действия на реализацию определенных целей<sup>20</sup>.

Понятие мотивации как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на конкретном уровне усердия и добросовестности, с необходимой степенью настойчивости для достижения определенных целей становится очевидным.

В процессе управления поведением работников в организации, необходимо уделять должное влияние планированию деятельности персонала и организационным коммуникациям. Отсутствие указанных элементов организационного поведения неизбежно приводит к организационным конфликтам.

Для создания оптимальной мотивационной управленческой системы каждая компания должна пройти несколько этапов, которые представлены на рис. 2.



Рис. 2. Процесс подготовки мотивационной системы персонала

На первом этапе, компания устанавливает четкую цель, список задач, которые необходимо решить. Далее идет переподготовка управленческого персонала, которая, исходя из поставленной цели, в следующем этапе

<sup>20</sup>Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала / К. С. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). - Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. - С. 65-71.

разрабатывает план социального развития, который будет включать в себя разные мероприятия (культурно-массовые, корпоративные и т. д.). В определенных условиях необходимо создать предпосылки - инфраструктуры, для обеспечения бесперебойной работы мотивационной системы персонала, что и является заключительным этапом подготовки мотивационной системы персонала<sup>21</sup>.

Для повышения эффективности деятельности компании, принципиально важно чтобы работник полностью осознавал, что увеличение прибыли компании находится в прямой зависимости с его интересами. Дополнительная прибыль компании должна послужить средством вознаграждения персонала. Если высшая цель компании - увеличение прибыли, не достигнута, то цели всех сотрудников в основном, и каждого сотрудника в частности можно считать не достигнутыми. В этом и состоит один из важнейших принципов составления мотивационной системы персонала - баланс интересов<sup>22</sup>.

Мотивирование персонала является одной из ключевых проблем менеджмента. Рано или поздно руководители предприятий задаются вопросом, каким образом мотивировать работников к эффективному выполнению их обязанностей. Основная проблема состоит в нахождении правильного соотношения материального и морального мотивирования персонала<sup>23</sup>.

### 1.3 Методы управления мотивацией персонала

Применение методов воздействия на людей должно основываться на знаниях их индивидуальных особенностей, умении использовать эти знания в общих интересах организации.

Управление персоналом представляет собой совокупность методов и приемов, применение которых позволяет эффективно осуществлять управление

---

<sup>21</sup>Шаповал Е. Б. Мотивация трудовой деятельности персонала / Е. Б. Шаповал // Молодой ученый. - 2013. - №6. - С. 479-481.

<sup>22</sup>Минасян С. С. Мотивация персонала / С. С. Минасян // Молодой ученый. - 2014. - №1. - С. 401-403.

<sup>23</sup>Базаров Т.Ю. Управление персоналом. 9-е изд., стереотип. - М.: Академия, 2011. – С. 176.

персоналом в организации. На самом деле нет универсальных рецептов и правил, которые с одинаковой эффективностью подошли бы к любой организации. Это связано в первую очередь с быстро меняющимся темпом жизни современного мира. То есть управление персоналом банка в современном мире представляет собой общую систему рекомендаций, а не четко установленные правила.

Управленческая деятельность привлекает в качестве объекта исследования пристальное внимание научной мысли. Сама по себе управленческая деятельность - явление прикладного характера, так как она призвана обеспечивать реализацию функций и целей управления, реализовывать управленческие решения и действия. Исходя из этого, можно дать следующее определение управленческой деятельности.

Управленческая деятельность – совокупность выработанных научным познанием, историческим опытом, способностями и талантом- людей умений, навыков, способов, умений, средств целесообразных действий руководителя в сфере управления.

Управленческая деятельность наполнена, в первую очередь, интеллектуальным содержанием, так как направлена на разработку, принятие, реализацию управленческих решений, призванных влиять на сознание, деятельность людей и состояние общественных процессов. Главный смысл управленческой деятельности – перевод управляемого процесса в новое качество, на новый уровень, что невозможно без определенных творческих усилий.

По неразрывно связанному с ней предмету управленческая деятельность является информационной. Информационное содержание управленческой деятельности – это получение, систематизация, осмысление, выдача и хранение управленческой информации. Достоверной и полной информацией управленческой деятельности может являться только то, что может характеризовать определенный общественный процесс в целом, с анализом причин, определяющих динамику и состояние самого процесса. Исходя из

этого, управленческая деятельность посвящена в основе поиску, отбору, фиксации и проведению в деятельность людей и общественные процессы управленческой информации, необходимой для рационального- и качественного управления.

Также управленческая деятельность является сложным социально-психологическим явлением с выраженной доминантой воли. Каждый руководитель, занятый данным видом деятельности, регулярно совершает волевые и мыслительные операции оценки, анализа, разработки и принятия решения и т.д. Это предопределяет в коллективах особый социальный микроклимат, влияющий на чувства, сознание сотрудников, и формирующий специфический тип деятельности и поведения.

В свою очередь, управленческая деятельность представляет собой разновидность трудового процесса и, соответственно, характеризуется присущими элементами – трудом, средством и предметом труда, результатом труда. В управленческой деятельности предметом и продуктом труда является информация. Информация, как «предмет» труда, не является конечным результатом и не может в данном виде применяться на практике. Но в процессе управленческой деятельности на ее основе создается решение, то есть информация преобразуется в «продукт» труда, на основании которого целесообразно предпринимать конкретные действия.

Следует помнить то, что помимо системы природных, внутренних факторов на поведение людей влияют внешние, среди которых можно выделить следующие:

1. Круг общения субъекта, которое может быть как частным, так и служебным. В каждом конкретном круге общения складывается своя микроэтика, которая определяет взаимодействие людей. Итак, люди, которые работают в группе, постоянно взаимодействуют между собой. Для членов одной группы приняты общие нормы и цели; группы выполняют неодинаковые функции, все они более или менее специализированны. Группа является естественной и обязательной частью жизни человека. Существуют

постоянные, временные и случайные группы. Все группы влияют на своих членов, требуя соответствовать установленным нормам<sup>24</sup>.

Поведение - это реакция на изменение ситуации с целью удовлетворения своих потребностей. Цель поведения - изменение ситуации. Когда цель не достигнута, и изменить ситуацию не удалось, то это приводит к новым действиям, к объединению в группы.

2. Роль - совокупность действий, которых ожидают от человека, в соответствии с его индивидуальными особенностями и местом в управленческой иерархии. Роль диктует правила поведения и предусматривает действия других. На ролевое поведение оказывают влияние характер личности, соответствие возможностям и желаниям.

3. Статус - это оценка личности группой, которая определяет ее реальное или предполагаемое место в системе социальных связей, ее ранг, который может быть формальным и неформальным. Неформальный статус называется авторитетом, который формируется и поддерживается как стихийно, так и целенаправленно с помощью различных мероприятий, ритуалов.

Существует девять принципов эффективного управления, соблюдение которых способствует тому, чтобы компания работала с максимальной производительностью. Рассмотрим эти принципы подробно:

1. Переход от тактики к стратегии. Может ли сотрудник отойти от своих ежедневных обязанностей и заняться стратегическими вопросами. Некоторые менеджеры стремятся понять каждую мелочь работы подчиненных.

Такое поведение с названием «микро-менеджмент» может привести к тому, что сотрудники начнут «сгорать» на работе и уйдут из компании. Для отличного исполнителя, выдающегося на тактическом уровне, задача управления людьми с целью достижения аналогичных успехов, может оказаться невыполнимой.

---

<sup>24</sup>Ахмаева Р.И. Концептуальный подход к формированию эффективного менеджмента на российских предприятиях / Р.И. Ахмаева // Вестник Астрахан. гос. техн. ун-та. – Астрахань: Изд-во АГТУ, 2010. – № 2 (37). – С. 19.

Многие эффективные исполнители согласны перейти от тактики к стратегии при условии, что у них будет доступ к необходимым ресурсам, программам- наставничества или курсам подготовки менеджеров.

2. Защита команды. Способность работника встать на защиту своих подчиненных и поддерживать их открыто, способность стать лидером.

Лидеры критику не отражают, а поглощают. Они хвалят своих сотрудников и всегда ищут метод показать своих подчиненных с положительной стороны.

Лидеры придерживаются правила: «хвалить на публике, ругать наедине». Большинство высокопроизводительных исполнителей здоровые эгоисты и настроены на конкурентную борьбу.

3. Доверие в отношениях. Может ли человек доверять своим сотрудникам, ради того, чтобы они порождали рассудительность и сопереживание в ответ на какие-либо изменения.

4. Делегирование. Умеет ли работник давать поручения и следить за их исполнением?

Сотрудникам важно дать понять, что именно от них требуется, какую работу нужно выполнить, объяснить ее важность и к какому времени ее нужно сделать. С момента передачи задания менеджеры могут применять различные инструменты для отслеживания хода выполнения задания, например, совещания тет-а-тет с ответственным за исполнение, ежедневные проверки, совещания с коллективом.

5. Обучение и наставничество. Руководитель- должен быть готов оказать дополнительную поддержку, проинструктировать своих подчиненных, если того требует выполнение поручения. Он должен иметь достаточно терпения для ответов на вопросы с уважением, подробно, а иногда и по несколько раз. Менеджеры, реагирующие с раздражением на вопросы подчиненных, рано или поздно оказываются в ситуации, когда их ответы на вопросы уже не нужны, потому что у сотрудников пропадает желание демонстрировать свои слабые стороны и сомневаться в идеях.

Руководители же, отвечающие на вопросы подчиненных в неунизительной и непритязательной манере, будут развивать и поддерживать открытые каналы коммуникации, которые важны для развития сотрудников и повышения эффективности работы команды.

6. Признание ошибок. Способен ли руководитель признавать свои ошибки? Например, менеджер надменно замечает ошибку сотрудника на совещании, а потом понимает, что сотрудник-то был прав. Хватит ли у него самообладания и решительности для признания своей неправоты не только перед работником, но и перед коллективом? Это сделать необходимо для восстановления доверия к сотруднику, которого менеджер поправил публично. Шаг по признанию ошибки будет принят общей признательностью.- И, наоборот, если руководитель этого не станет делать, он потеряет уважение команды.

7. Эффективное применение сильных сторон подчиненных. Умеет ли сотрудник чувствовать угрозу со стороны коллег, знающих больше него? Ведь высоки шансы того, что есть такие подчиненные, которые имеют больше него знаний в определенной области.

Эффективный менеджер должен ежедневно узнавать обязанности своих подчиненных. Тогда они будут получать рекомендации от экспертов в отдельных областях, а затем смогут сами определить, следовать им или основываться на собственном видении, как это отразится на стратегии организации.

8. Руководство отдельным сотрудником. Способность руководителя подстраивать стиль руководства под каждого сотрудника. У него один стиль руководства для всех или же он считает, что к каждому сотруднику должен быть индивидуальный подход в руководстве. Например, если у сотрудника есть ребенок, то он будет отпрашиваться с работы на разные мероприятия или может не прийти на работу из-за болезни ребенка.

Молодые сотрудники, которые еще не женаты, будут брать на себя большую нагрузку, чтобы проверить и доказать всем, на что они способны.

Готов ли потенциальный руководитель- понять, что мотивационные силы для разных сотрудников должны быть разными и изменить стиль своего руководства?

9. Время на освоение новой должности руководителя. Выделила ли организация время новому менеджеру для освоения новой роли? Руководителю нужно время для того, чтобы почувствовать ритм, в котором работает его команда, только тогда он сможет работать с полной эффективностью.

Как только руководитель вступит в должность, сначала он будет задерживаться на работе, пытаться справиться со всеми поставленными задачами. Но это не может длиться долго. Менеджер и компания полностью должны понимать, что на индивидуальные обязанности у менеджера должно уходить не более 50% рабочего времени, у него есть еще руководящие обязанности.

Не соблюдение этих девяти компонентов при отборе кандидата на руководящую должность может иметь серьезные последствия. Неэффективные менеджеры могут снизить производительность команды, повысить текучесть кадров.

Из высокопроизводительного сотрудника не всегда получаются высокопроизводительные менеджеры. Чтобы освоение новой роли прошло успешно, менеджеру требуется время, наставничество и обучение.

Для осуществления управления персоналом используют различные подходы и методы. Методы – это способы осуществления воздействия на персонал организации с целью повышения их эффективности для достижения стратегических целей организации. Все методы по управлению персоналом банка можно разделить на три группы.

Административные методы. Эта группа методов базируется на авторитетности, власти и жесткой дисциплине. Они ориентируются на такие чувства людей, как чувство долга, ответственности и строгой дисциплины. Административный метод подразумевает, что любой изданный документ

подлежит четкому и безоговорочному исполнению. Эти методы по своему воздействию можно разделить на:

- Организационного воздействия – эта сфера относится к утверждению внутренних документов касательно непосредственно персонала. Внутренние локальные документы – устав, коллективный договор, правила внутреннего трудового договора, организационная структура, штатное расписание, положения о подразделениях, должностная инструкция и другие. Исполнение этих документов вводится приказом руководителя и является обязательным для исполнения. Их неисполнение влечет за собой наказание в виде дисциплинарного взыскания. Указания руководителя направлены на оперативное урегулирование в сжатые сроки различных внутрибанковских процессов либо даются для конкретных сотрудников. Устная форма указаний отличается высокой степенью доверия к тому сотруднику, которому она адресована, и подлежит обязательному контролю со стороны лица, которому было дано это указание. Наставление – метод, при котором руководитель дает объяснение сотруднику о целесообразности выполнения того или иного поручения.

- Распорядительного воздействия – эти методы направлены на достижение конкретных целей, направление развития банка в заданном курсе. Формами распорядительного воздействия являются приказы и распоряжения. Административные относительно исполнения нормативно-правовой базы, административных предписаний, инструкций, положений и других указаний, относящихся к непосредственной деятельности. Нарушение сроков исполнения каких-либо документов может негативным образом сказаться на деятельности банка.

Экономические методы. Эта группа методов основана на использовании экономических механизмов. Они носят косвенный характер, поскольку в основном направлены на материальное стимулирование персонала с использованием экономических составляющих. Например, основными формами применения этой группы методов является материальное

стимулирование персонала и его непосредственное участие в наращивании прибыли путем приобретения ценных бумаг.

Социально-психологические методы. Эта группа методов основана на законах социологии и психологии. Они могут быть направлены как на отдельную личность, так и на коллектив в целом. Выделим основные объекты, относительно которых могут применяться социально-психологические методы:

- индивидуальные психофизиологические особенности сотрудников;
- особенности организации рабочего пространства для персонала;
- формирование системы подбора кадров и их расстановка;
- информационная обеспеченность персонала;
- формирование и поддержание различных методов стимулирования работников;
- создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе;
- обеспечение удовлетворительных социально-бытовых условий для персонала.

Однако необходимо понимать, что это деление носит условный характер, и ни один из методов не может быть применен в чистом виде. При осуществлении управления персоналом в любой организации наиболее эффективным является комплексное воздействие на персонал с использованием различных методик. Необходимо учитывать, что применение тех или иных методов в различных ситуациях может доминировать, но в целом все они должны применяться в совокупности.

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация труда персонала является ключевым средством обеспечения мобилизации кадрового потенциала, а так же оптимальное использование ресурсов. Основной целью процесса мотивации является получение максимальной отдачи от использования имеющихся

трудовых ресурсов, что позволяет увеличить общую эффективность и прибыльность деятельности предприятия.

Постоянные изменения в экономической и политической сферах нашего государства, в то же время создают большой потенциал и серьезные угрозы для каждой личности и вносят значительный уровень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Поэтому, только лишь действенный мотивационный механизм, отвечающий современным условиям, являющийся гибким к быстрым экономическим изменениям, обеспечит эффективное использование трудовых ресурсов. Разработка и внедрение эффективных мотивационных моделей способствует повышению конкурентоспособности, производительности и, в конечном итоге, доходности предприятия. Также, это позволяет выйти предприятию на экономически новый уровень развития и реализовать свои возможности на высшем уровне.

Использование эффективной мотивационной модели на предприятии свидетельствует о внимательном и бережном отношении руководства к собственным работникам, к их материальному и социальному положению.

Современная практика зарубежных и некоторых отечественных предприятий свидетельствует о тенденции к существенным изменениям в системе мотивации персонала. Для работников характерны иные ценностные ориентации побудительных мотивов к трудовой деятельности.

При этом на первый план выдвигаются самореализация и саморазвитие (нематериальная мотивация).

Нематериальное стимулирование развития персонала в организации, прежде всего, направлено на удовлетворение мотива сохранения социального статуса работника в трудовом коллективе благодаря оставлению за ним его рабочего места или занимаемой должности: повышение социального статуса работника в трудовом коллективе в результате получения им более высокой ответственной должности, усиление заинтересованности работника самим процессом овладения новыми знаниями, умениями и навыками: углубление

интереса к профессиональному общению с профессионалами как в организации, так и за ее пределами.

Нематериальная мотивация направлена на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением затрат на компенсацию сотрудникам их трудов затрат. Ученые отмечают, что каждый человек индивидуален, и у каждого человека есть индивидуальные потребности, которые он желает удовлетворить, работая на предприятии. Таким образом, при построении системы мотивации руководителю следует помнить, что нельзя мотивировать всех работников одинаково. Это поможет ему сделать систему мотивации экономически эффективной. Система нематериальной мотивации должна быть разная не только для работников различных уровней, но и учитывать социальный статус, возраст, пол работника, а также его психологические особенности.

Создание мотивационной среды на предприятии реализуется, прежде всего, через обеспечение зависимости вознаграждения работника от достигнутых им результатов и квалификации, максимальной заинтересованности людей в реализации своего физического или интеллектуального потенциала. Сегодня нужны новые механизмы, которые создают мощные стимулы для продуктивной работы и максимальной реализации способностей работников.

Способствовать внедрению мотивационного механизма деятельности работников на предприятии можно, в частности, путем:

- Проведение внутренней диагностики эффективности деятельности персонала;
- Разработки мотивационного механизма управления персоналом на предприятии;
- Переподготовки, повышения квалификации управленческого персонала.

Важным аспектом в вышеупомянутых направлениях является привлечение профессиональных внешних консультантов консалтинговых компаний, специализирующихся на управленческом менеджменте. Также, предпочтение следует отдавать отечественным консультантам, которые знают глубинные причины существующих управленческих проблем, связанных с менталитетом, национальными особенностями, и с учетом этого разрабатывают пути оптимального их решения.

## 2 Анализ управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Фридом»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Фридом»

Компания зарегистрирована 22 февраля 2003 года. Юридический адрес: Самарская область, г. Тольятти, улица 40 лет Победы, д. 118.

Основной вид деятельности - розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в специализированных магазинах.

Далее рассмотрим на рисунке 3, структуру управления магазином ООО «Фридом».



Рис. 3. Организационная структура управления магазином ООО «Фридом»

Структура управления магазином носит линейный характер.

Положительными чертами этого типа структуры являются:

- единство распорядительства и ответственности, т.е. исполнители подчиняются только одному непосредственному начальнику, а тот, в свою очередь, несет ответственность за работу своих подчиненных;
- четкая линейная соподчиненность всех должностей и звеньев управления, что обеспечивает согласованность действий;
- личная ответственность руководителя за конечный результат деятельности своего подразделения;
- простота управления, т.к. существует только один канал связи;

Недостатки структуры:

- перегрузка информацией руководителя;
- концентрация власти в управленческой верхушке;
- высокие требования к руководителю, который должен разбираться во всех функциональных направлениях.

Цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач.

Управляющий магазином решает все вопросы в пределах предоставленных прав и поручает выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам, а также функциональных и производственных подразделений организации. Руководит в соответствии с действующим законодательством всеми видами деятельности организации. Отвечает за организацию работы в целом, координацию деятельности каждого из сотрудников, за развитие предприятия. Директор (управляющий) выполняет следующие обязанности в соответствии с должностной инструкцией:

- осуществляет общее руководство администрацией и оперативно-хозяйственной деятельностью предприятия;
- координирует работу всех служб и подразделений;

- рационально использует финансовые, материальные и людские ресурсы с целью обеспечения доходности предприятия;
- определяет кадровую политику, принимает на работу и увольняет работников предприятия.

В таблице 1 представлены основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2014-2015 гг.

Таблица 1 - Основные экономические показатели ООО «Фридом»

| Показатели                                                               | 2014 г. | 2015 г. | Изменение<br>(+,-) | Темп роста, % |
|--------------------------------------------------------------------------|---------|---------|--------------------|---------------|
| 1. Выручка, тыс. руб.                                                    | 24711   | 40225   | 15454              | 162,78        |
| 2. Себестоимость продаж, тыс. руб.                                       | 4665    | 6409    | 1744               | 137,39        |
| 3. Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.                      | 19941   | 33374   | 13433              | 167,36        |
| 4. Прибыль от продаж, тыс. руб.                                          | 105     | 442     | 337                | 420,95        |
| 5. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.                                 | 62      | 386     | 324                | 622,58        |
| 6. Чистая прибыль, тыс. руб.                                             | 51      | 309     | 258                | 605,88        |
| 7. Стоимость основных средств, тыс. руб.                                 | 249     | 227     | -22                | 91,16         |
| 8. Стоимость активов, тыс. руб.                                          | 10180   | 15935   | 5755               | 156,53        |
| 9. Собственный капитал, тыс. руб.                                        | 90      | 445     | 355                | 494,44        |
| 10. Заемный капитал, тыс. руб.                                           | 10090   | 15490   | 5400               | 153,52        |
| 11. Численность ППП, чел.                                                | 36      | 40      | 4                  | 111,1         |
| 12. Производительность труда, тыс. руб. (1/11)                           | 686,4   | 1005,6  | 319,2              | 146,5         |
| 13. Фондоотдача, руб. (1/7)                                              | 99,24   | 177,20  | 77,96              | 178,56        |
| 14. Оборачиваемость активов, раз (1/8)                                   | 2,43    | 2,52    | 0,09               | 103,70        |
| 15. Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, % (6/9)*100% | 56,60   | 69,43   | 12,83              | 122,67        |

Продолжение табл. 1

|                                                                                    |       |       |       |        |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|--------|
| 16. Рентабельность продаж, %<br>(4/1)*100%                                         | 0,42  | 1,09  | 0,67  | 259,52 |
| 17. Рентабельность капитала по<br>прибыли до налогообложения,<br>% (5/(9+10))*100% | 0,60  | 2,42  | 1,82  | 403,33 |
| 18. Затраты на рубль выручки от<br>продажи,<br>((2 + 3)/1)*100 коп.                | 99,57 | 98,90 | -0,67 | 99,33  |

Как видно из представленной таблицы основные показатели ООО «Фридом» имеют положительную динамику. Так, темп роста выручки за 2015 год составил 162,78 %, при этом, рентабельность продаж в сравнении с 2014 годом, в 2015 году повысилась на 259,52%. Расходы организации в 2015 году также имеют положительную динамику – темп роста 167,36 % (рис. 4).

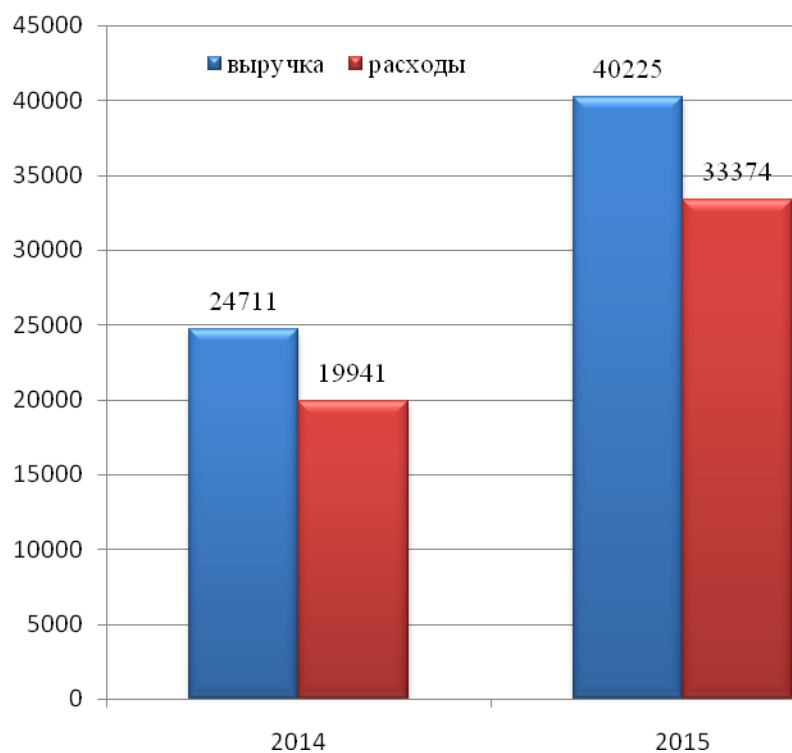


Рис. 4. Динамика доходов и расходов за 2014-2015 гг. (тыс. руб.)

Стоимость основных средств ООО «Фридом» понижается до 227 тыс. руб. или на 91,16%. Стоимость активов предприятия повысилась на 156,53% в 2015 году в сравнении с 2013 годом. Оборачиваемость активов составила в 2015 году 2,52 раз, темп роста 103,70%.

Собственный капитал ООО «Фридом» в 2015 году составил 445 тыс. руб. При этом в 2014 году собственный капитал организации составлял 90 тыс. руб. Относительные изменения собственного капитала 355 тыс. руб., тем роста 494,44%.

Отразим стоимость основных средств, активов и собственный капитал на рис. 5.

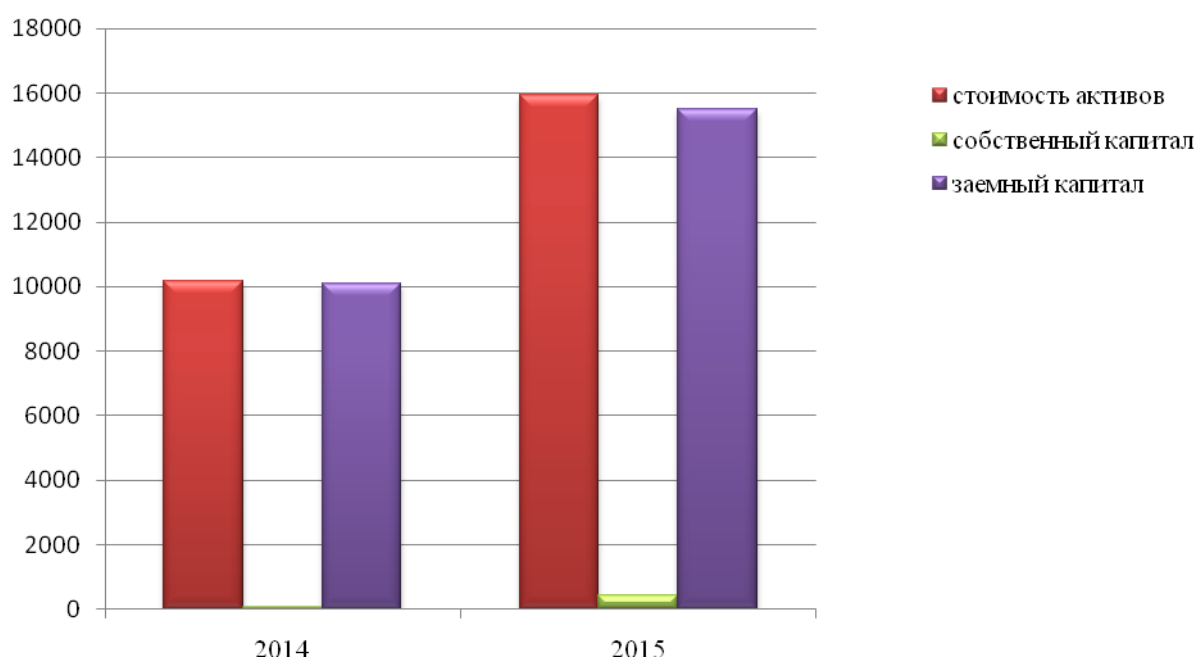


Рис. 5. Стоимость активов, собственный и заемный капитал

Численность персонала также менялась в исследуемый период и повысилась в 2015 году на 4 чел. Производительность труда имеет положительную динамику и тем роста 146,5%. Фондоотдача в 2014 году составила 99,24 руб., в 2015 году составила 177,2. Абсолютные изменения фондоотдачи составили 77,96 руб., а темп роста в 2015 году составил 178,56%.

Чистая прибыль ООО «Фридом» существенно повысилась в 2015 году в сравнении с 2014 годом на 337 тыс. руб. или 420,95%.

Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли в 2014 году составила 56,6%, а в 2015 году уже 69,43%. Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения в 2014 году составляет 0,60%, а в 2015 году составляет 2,42%, и имеет также положительную динамику.

Цель горизонтального анализа бухгалтерского баланса предприятия ООО «Фридом» состоит в том, чтобы выявить абсолютные и относительные изменения величин различных статей баланса за рассматриваемые периоды и дать оценку этим изменениям. Основным источником информации для анализа финансового состояния предприятия ООО «Фридом» служит «Бухгалтерский баланс» предприятия за 2013-2015гг. В таблице 2 представлен горизонтальный анализ баланса 2013-2015гг ООО «Фридом».

Таблица 2 - Горизонтальный анализ баланса ООО «Фридом»

| Статья                         | Сумма, тыс. руб. |       |       | Абсолютное отклонение |               | Относительное изменение, в процентах |               |
|--------------------------------|------------------|-------|-------|-----------------------|---------------|--------------------------------------|---------------|
|                                | 2013             | 2014  | 2015  | 2014/<br>2013         | 2015/<br>2014 | 2014/<br>2013                        | 2015/<br>2014 |
| I. Внеоборотные активы         |                  |       |       |                       |               |                                      |               |
| Основные средства              | 0                | 249   | 227   | 249                   | -22           | -                                    | -8,84         |
| Итого по разделу I             | 0                | 249   | 227   | 249                   | -22           | -                                    | -8,84         |
| II. Оборотные активы           |                  |       |       |                       |               |                                      |               |
| Запасы                         | 542              | 3584  | 856   | 3042                  | -2728         | 561,25                               | -76,12        |
| Дебиторская задолженность      | 3219             | 5897  | 11214 | 2678                  | 5317          | 83,19                                | 90,16         |
| Денежные средства              | 376              | 450   | 2801  | 74                    | 2351          | 19,68                                | 522,44        |
| Прочие оборотные активы        | 0                | 0     | 837   | 0                     | 837           | -                                    | -             |
| Итого по разделу II            | 4137             | 9931  | 15708 | 5794                  | 5777          | 140,05                               | 58,17         |
| Баланс                         | 4137             | 10180 | 15935 | 6043                  | 5755          | 146,07                               | 56,53         |
| III. Капитал и резервы         |                  |       |       |                       |               |                                      |               |
| Уставный капитал               | 10               | 10    | 10    | 0                     | 0             | 0,00                                 | 0,00          |
| Нераспределенная прибыль       | 49               | 80    | 435   | 31                    | 355           | 63,27                                | 443,75        |
| Итого по разделу III           | 59               | 90    | 445   | 31                    | 355           | 52,54                                | 394,44        |
| IV. Долгосрочные обязательства |                  |       |       |                       |               |                                      |               |
| Заёмные средства               | 0                | 0     | 0     | 0                     | 0             | -                                    | -             |
| Итого по разделу IV            | 0                | 0     | 0     | 0                     | 0             | -                                    | -             |
| V. Краткосрочные обязательства |                  |       |       |                       |               |                                      |               |

|                            |      |       |       |      |      |        |       |
|----------------------------|------|-------|-------|------|------|--------|-------|
| Заёмные средства           | 1190 | 2236  | 2236  | 1046 | 0    | 87,90  | 0,00  |
| Кредиторская задолженность | 2888 | 7854  | 13254 | 4966 | 5400 | 171,95 | 68,75 |
| Итого по разделу V         | 4078 | 10090 | 15490 | 6012 | 5400 | 147,43 | 53,52 |
| Баланс                     | 4137 | 10180 | 15935 | 6043 | 5755 | 146,07 | 56,53 |

По результатам горизонтального анализа баланса отмечается значительное увеличение запасов на конец 2013 года. Дебиторская задолженность предприятия увеличивается к концу 2015 года, что говорит о том, что покупатели и заказчики увеличивают объём потребляемой продукции, об этом свидетельствует одновременное увеличение выручки. Денежные средства предприятия увеличиваются, что положительно характеризует его состояние. Горизонтальный анализ пассива баланса показал увеличение собственного капитала в динамике за счет роста нераспределённой прибыли.

Кредиторская задолженность увеличивается в динамике за счёт увеличения задолженности перед поставщиками и подрядчиками и прочими кредиторами. Вертикальный анализ ООО «Фридом» представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Вертикальный анализ баланса

| Статья                                                    | Удельный вес, % |        |        | Изменение доли |               |
|-----------------------------------------------------------|-----------------|--------|--------|----------------|---------------|
|                                                           | 2013            | 2014   | 2015   | 2014/<br>2013  | 2015/<br>2014 |
| I. Внеоборотные активы                                    |                 |        |        |                |               |
| Основные средства                                         | 0,00            | 2,45   | 1,42   | 2,45           | -1,03         |
| Итого по разделу I                                        | 0,00            | 2,45   | 1,42   | 2,45           | -1,03         |
| II. Оборотные активы                                      |                 |        |        |                |               |
| Запасы                                                    | 13,10           | 35,21  | 5,38   | 22,11          | -29,84        |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 0,00            | 0,00   | 0,00   | 0,00           | 0,00          |
| Дебиторская задолженность                                 | 77,81           | 57,93  | 70,37  | -19,88         | 12,44         |
| Денежные средства                                         | 9,09            | 4,42   | 17,58  | -4,67          | 13,16         |
| Прочие оборотные активы                                   | 0,00            | 0,00   | 5,25   | 0,00           | 5,25          |
| Итого по разделу II                                       | 100,00          | 97,56  | 98,57  | -2,44          | 1,01          |
| Баланс                                                    | 100,00          | 100,00 | 100,00 | 0,00           | 0,00          |
| III. Капитал и резервы                                    |                 |        |        |                |               |
| Уставный капитал                                          | 0,24            | 0,10   | 0,06   | -0,14          | -0,04         |
| Нераспределенная прибыль                                  | 1,18            | 0,79   | 2,73   | -0,40          | 1,94          |
| Итого по разделу III                                      | 1,42            | 0,89   | 2,79   | -0,54          | 1,90          |
| IV. Долгосрочные обязательства                            |                 |        |        |                |               |

|                                |        |        |        |       |       |
|--------------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|
| Заёмные средства               | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00  | 0,00  |
| Итого по разделу IV            | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00  | 0,00  |
| V. Краткосрочные обязательства |        |        |        |       |       |
| Заёмные средства               | 28,76  | 21,96  | 14,03  | -6,80 | -7,93 |
| Кредиторская задолженность     | 69,81  | 77,15  | 83,18  | 7,34  | 6,03  |
| Прочие краткосрочные пассивы   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00  | 0,00  |
| Итого по разделу V             | 98,57  | 99,11  | 97,21  | 0,54  | -1,90 |
| Баланс                         | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 0,00  | 0,00  |

Вертикальный анализ баланса показал, что наибольшую долю в структуре активов занимает дебиторская задолженность, однако, её доля существенно снижается с 77,81% в 2014 году до 70,37% в 2015 году.

## 2.2 Анализ состава и эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Фридом»

Далее в таблице 4 проанализируем состав и структуру кадров ООО «Фридом».

Таблица 4 - Анализ состава и структуры кадров ООО «Фридом»

| № | Показатель                                                 | 2013  | 2014 | 2015 | Изменения, +/- 2013/2015 |
|---|------------------------------------------------------------|-------|------|------|--------------------------|
| 1 | Численность персонала, всего                               | 35    | 36   | 40   | 5                        |
| 2 | из них рабочих                                             | 10    | 10   | 10   | -                        |
| 3 | ТОП                                                        | 20    | 20   | 24   | 4                        |
| 4 | руководителей                                              | 5     | 6    | 6    | 1                        |
| 5 | удельный вес ТОП в общей численности работников %          | 57,14 | 55,5 | 60   | 2,86                     |
| 6 | удельный вес рабочих в общей численности работников %      | 28,5  | 27,7 | 25   | -3,5                     |
| 7 | удельный вес руководителей в общей численности персонала % | 14,36 | 16,8 | 15   | 0,46                     |

Как видно из представленной таблицы 4 количество торгово-оперативного персонала за исследуемый период повысилось на 4 чел., количество руководителей – на 1 чел., количество рабочих не изменилось. Из данных таблицы 4, также видно, что наибольшую часть персонала организации

составляет торгово-оперативный персонал (по состоянию на 2015 год 60%). За исследуемый период удельный вес ТОП в общей численности персонала увеличился на 2,85%.

Численность работающих ООО «Фридом» в период с 2013 по 2015 год имеет положительную динамику. Если в 2013 году этот показатель составлял 35 ед. (чел.), то в 2014 году он увеличился и составил 36 ед. (чел.), а в 2015 году – 40 ед. (чел.).

Динамика изменения численности персонала представлена на рисунке 6.

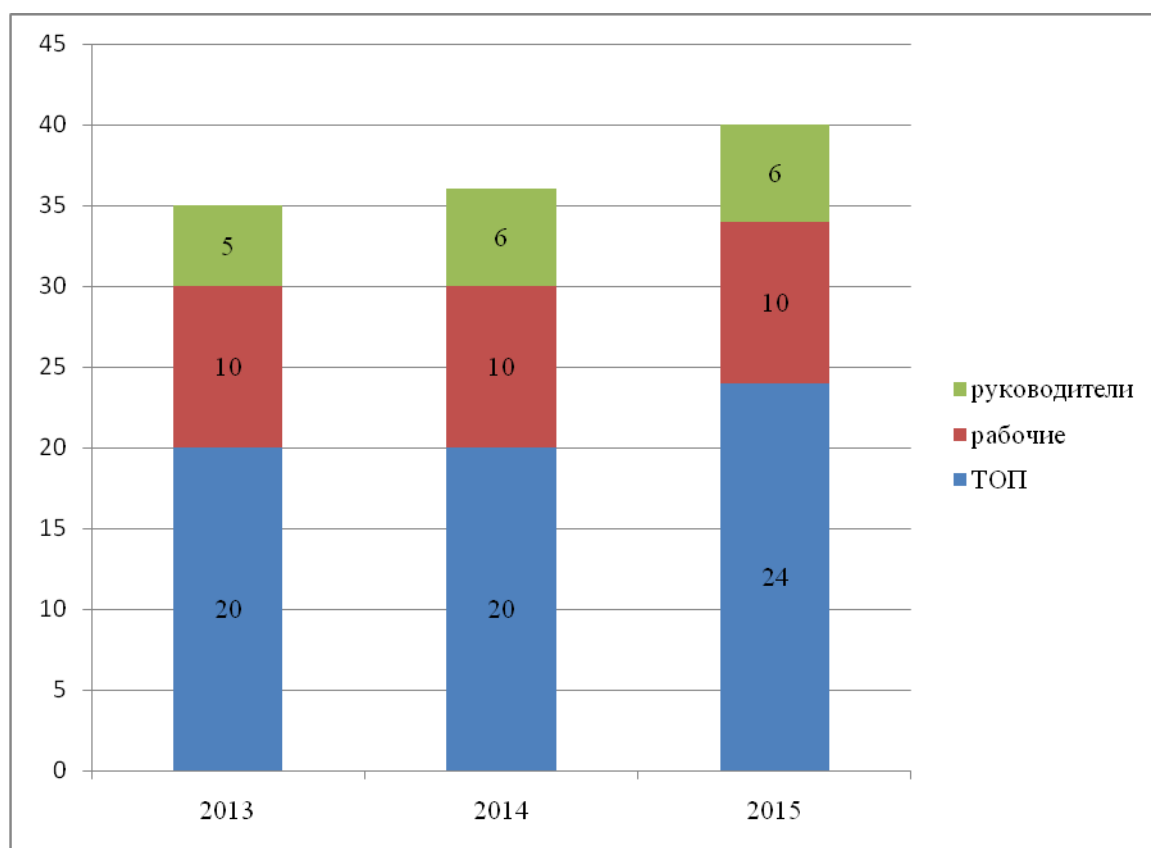


Рис. 6. Динамика численности персонала ООО «Фридом» с 2013 по 2015 гг.  
(чел.)

Из представленного рис. 6 видно, что численность персонала на протяжении трех лет увеличивалась.

На рис. 7 представим структуру персонала по категориям: торгово-оперативный персонал, руководители и рабочие.

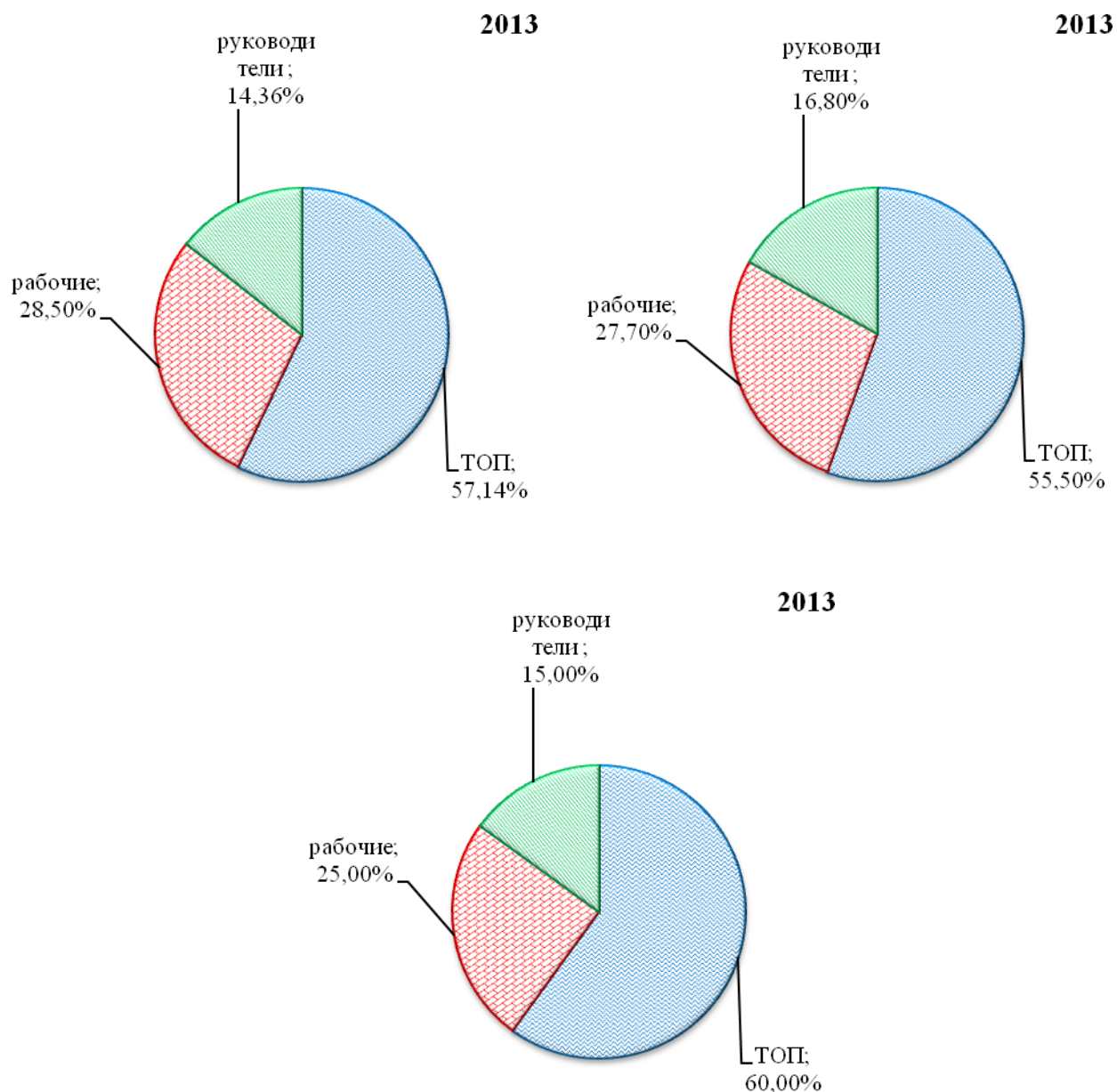


Рис. 7. Структура численности персонала ООО «Фридом»

Из представленного графического материала видно, что основную долю персонала составляет торгово-оперативный персонал:

- в 2013 году – 57,14%;
- в 2014 году – 55,5%;
- в 2015 году – 60%.

Однако, в 2015 году понижается доля руководителей и рабочих в общей численности персонала. Данное обстоятельство говорит о том, что расширение

штата сотрудников происходит лишь за счет набора персонала из числа торгово-оперативного персонала.

Проведем анализ баланса и движения трудовых ресурсов ООО «Фридом» в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ баланса и движения трудовых ресурсов ООО «Фридом» (%)

| Показатель                                         | 2013  | 2014 | 2015 | Изменения,<br>+/-<br>2013/2015 |
|----------------------------------------------------|-------|------|------|--------------------------------|
| Общее число принятых на работу                     | 1     | 1    | 4    | 3                              |
| Общее число выбывших                               | 2     | 2    | 2    | -                              |
| Количество уволившихся:<br>по собственному желанию | 2     | 2    | 2    | -                              |
| за нарушение дисциплины и прогулы                  | 0     | 0    | 0    | -                              |
| Среднесписочная численность работников             | 35    | 36   | 40   | 5                              |
| Коэффициент интенсивности оборота по<br>приёму     | 2,85  | 2,77 | 10   | 7,15                           |
| Коэффициент оборота по выбытию                     | 5,7   | 5,5  | 5    | 0,7                            |
| Коэффициент текучести кадров                       | 5,7   | 5,5  | 5    | 0,7                            |
| Коэффициент замещения                              | 0,5   | 0,5  | 2    | 1,5                            |
| Коэффициент постоянства кадров                     | 91,42 | 91,6 | 85   | 6,42                           |

Приведем расчеты показателей из таблицы 5:

Коэффициенты оборота по приему и оборота по выбытию рассчитываются по следующим формулам:

$$K_{обп} = \frac{Чп}{Списочн. числ.} \times 100\%$$

$$K_{обв} = \frac{Чу}{Списочн. числ.} \times 100\%$$

(1)

Где Чп – число принятых за период;

Чу- число уволенных за период;

С<sub>списочн. числ.</sub> – среднесписочная численность за период.

Коэффициент оборота по приему:

$$K_{обп2013} = 1/35 \times 100\% = 2,85$$

$$K_{обн2014} = 1/36 * 100\% = 2,77$$

$$K_{обн2015} = 4/40 * 100\% = 10$$

Коэффициент оборота по выбытию:

$$K_{обв2013} = 2/35 * 100\% = 5,7$$

$$K_{обв2014} = 2/36 * 100\% = 5,5$$

$$K_{обв2015} = 2/40 * 100\% = 5$$

В сравнении с 2013 годом коэффициент оборота по приему в 2015 году существенно повысился на 7,15%, а коэффициент оборота по выбытию понизился на 0,7%.

Далее рассчитаем коэффициент замещения рабочей силы по формуле:

$$K_з = \frac{K_{обп}}{K_{обв}} \quad (2)$$

$$K_{з2013} = 2,85 / 5,7 = 0,5$$

$$K_{з2014} = 2,77 / 5,5 = 0,5$$

$$K_{з2015} = 10 / 5 = 2$$

Если коэффициент замещения меньше единицы, то кадровую политику персонала нельзя признать эффективной. В нашем случае на предприятии благоприятная ситуация с замещением кадров, поскольку в 2015 году данный коэффициент составил 2%.

Далее рассчитаем коэффициент текучести кадров по формуле:

$$K_{тек} = (X_{сж} + X_{дпс}) \times 100 : S \quad (3)$$

где  $K_{тек}$  – коэффициент текучести;

$X_{сж}$  – общее число уволенных по собственному желанию за отчетный период;

$X_{дпс}$  – общее число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, прогулы, по судимости за отчетный период;

S – среднесписочная численность персонала за отчетный период (может служить самостоятельным показателем, т.к. отражает количественный состав коллектива в динамике).

$$K_{тек2013} = (2 + 0) * 100\% / 35 = 5,7$$

$$K_{тек2014} = (2 + 0) * 100\% / 36 = 5,5$$

$$K_{тек2015} = (2 + 0) * 100\% / 40 = 5$$

Пределы «нормы» коэффициента текучести кадров, как показывает практика, колеблются от 3% до 5% в стабильной ситуации. Если он меньше 3%, это можно расценивать как застой в коллективе.

В ООО «Фридом» в 2013-2014 году данный коэффициент превышал предельные значения и составлял 5,7% и 5,5%. В 2015 году данный коэффициент за счет расширения штата сотрудников и набора персонала понизился и составил 5%. Однако данный результат также нельзя признать удовлетворительным, поскольку он находится на грани предельного значения.

Далее рассчитаем коэффициент постоянства кадров:

$$K_{пост.} = (C_{списочн.числ.} - Ч_{увол.}) / Ч_{ср.спис.} \times 100\% \quad (4)$$

где:

$K_{пост.}$  – коэффициент постоянства кадров,

$C_{списочн.числ.}$  – списочная численность на начало периода, чел.,

$Ч_{увол.}$  – число уволенных за период, чел.,

$Ч_{ср.спис.}$  – среднесписочная численность за этот период, чел.

$$K_{пост.2013} = 34 - 2 / 35 * 100\% = 91,42$$

$$K_{пост.2014} = 35 - 2 / 36 * 100\% = 91,6$$

$$K_{пост.2015} = 36 - 2 / 40 * 100\% = 85$$

Как видно из расчетов, коэффициент постоянства кадров в 2013 году составлял 91,42%, а в 2015 году уже 85%.

Показатели движения трудовых ресурсов ООО «Фридом» представлены на рис. 8.

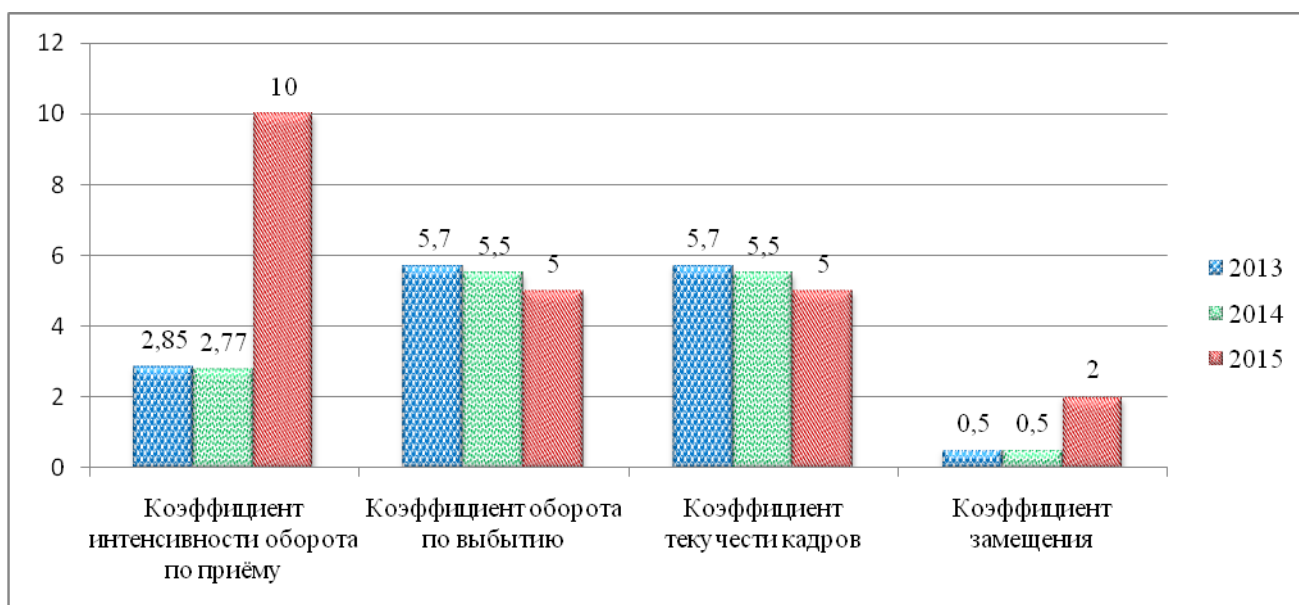


Рис. 8. Показатели движения трудовых ресурсов ООО «Фридом» за 2013-2015 гг.

На основе анализа управления персоналом составим SWOT матрицу для системы управления персоналом ООО «Фридом» (табл. 6).

Таблица 6 - SWOT – анализ системы управления персоналом ООО «Фридом»

| Показатель      | Перечень показателей                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сильные стороны | <ul style="list-style-type: none"> <li>- устоявшийся штат сотрудников;</li> <li>- наличие полноценной кадровой службы;</li> <li>- регламентация всех кадровых процедур;</li> <li>- эффективное замещение кадров.</li> </ul> |
| Слабые стороны  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- слабая система материального стимулирования персонала;</li> <li>- отсутствие форм нематериального стимулирования персонала</li> </ul>                                              |
| Возможности     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- введение новых форм мотивации персонала;</li> <li>- развитие персонала;</li> <li>- совершенствование способов адаптации персонала</li> </ul>                                       |
| Угрозы          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- текучесть кадров;</li> <li>-неудовлетворенность работников своим положением в организации в связи с отсутствием перспектив карьерного роста и развития.</li> </ul>                 |

В качестве сильных сторон управления персоналом ООО «Фридом» можно выделить:

- устоявшийся штат сотрудников;

- наличие полноценной кадровой службы;
- регламентация всех кадровых процедур;
- эффективное замещение кадров.

Слабые стороны в управлении персоналом:

- слабая система материального стимулирования персонала;
- отсутствие форм нематериального стимулирования персонала.

Возможности ООО «Фридом» в сфере управления персоналом заключаются в следующем:

- введение новых форм мотивации персонала;
- развитие персонала;
- совершенствование способов адаптации персонала.

Угрозы:

- текучесть кадров;
- неудовлетворенность работников своим положением в организации в связи с отсутствием перспектив карьерного роста и развития.

### 2.3 Анализ способов мотивации и стимулирования персонала ООО «Фридом»

В ООО «Фридом» полностью отсутствуют какие-либо формы нематериальной мотивации.

В качестве материальной мотивации используют следующие формы:

1. ежеквартальные фиксированные премии:

Торгово-оперативному персоналу - в размере 2500 р.

Рабочим - в размере 1500 р.

Руководителям - в размере 3000 р.

2. премии по случаю некоторых государственных праздников (23 февраля, 8 марта, Новый год).

Соответственно у сотрудников не возникает необходимости выполнять свою работу лучше, чем обычно, нет необходимости стремиться к более

высоким результатам, поскольку данные стремления с помощью форм материальной или моральной мотивации не будут поощрены.

Для исследования потребностей торгово-оперативного персонала в конкретных формах мотивации было проведено исследование, которое включало два этапа:

- заполнение сотрудниками анкеты для изучения удовлетворённостью трудом и обработка полученных результатов. Анкета представлена в приложении 1.

- исследование персонала по методике диагностики личности «Мотивация к успеху» Т. Элерса (приложение 2).

В ходе исследования были опрошены 17 продавцов и 7 товароведов, итого – 24 сотрудника из числа торгово-оперативного персонала. Возраст опрошенных – от 25 до 38 лет.

Рассмотрим результаты анкетирования по изучению удовлетворенности трудом.

Так, при ответе на первый вопрос анкеты было установлено, что 19 сотрудников (79,17%) не удовлетворены своим заработком, 4 сотрудника - удовлетворены (16,7%) и 1 сотрудник (4,13%) затруднился ответить на данный вопрос. Полученные результаты отразим на рис. 9.

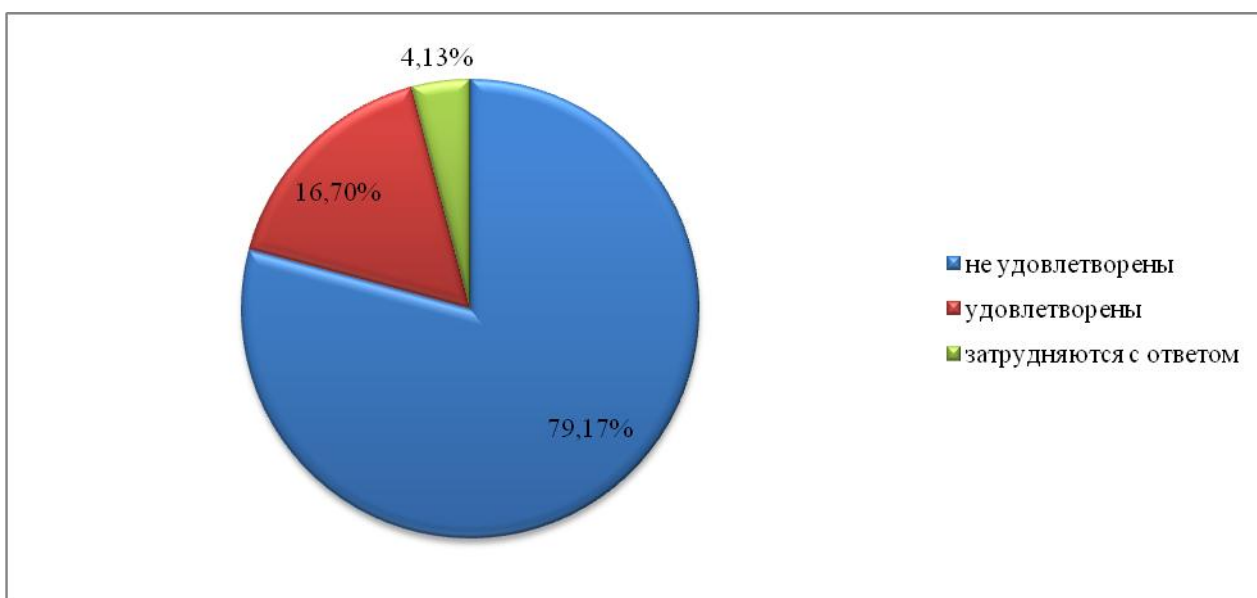


Рис. 9. Степень удовлетворенности торгово-оперативного персонала трудом

В ходе анкетирования также было установлено, что:

- 9 сотрудников собираются в дальнейшем продолжать работу в данной организации и в своей должности (37,5%);
- 5 сотрудников надеются перейти на вышестоящую должность (20,83%);
- 2 сотрудника желают перейти работать в другой отдел (8,3%);
- 8 сотрудников предполагают, что в ближайшее время уволятся и перейдут в другую организацию без смены должности (33,3%).

При ответе на четвертый вопрос анкеты были выявлены факторы, влияющие на трудовую активность торгово-оперативного персонала. Таким образом, получены следующие результаты:

- материальное стимулирование повышает трудовую активность 23 сотрудников (95,8%).
- моральное стимулирование повышает трудовую активность 18 сотрудников (75%);
- меры административного воздействия способны повысить эффективность только у 4 сотрудников (16,6%);
- трудовой настрой коллектива имеет значение для 20 сотрудников (83,3%);
- экономические нововведения компании может повысить трудовую активность 9 сотрудников компании (37,5%);
- общая социально-экономическая ситуация в стране влияет на трудовую активность лишь 6 сотрудников (25%);
- боязнь потерять работу повышает трудовую активность 7 сотрудников (29,16%);
- элементы состязательности в работе повышает трудовую активность 15 сотрудников (62,5%), положительно на данный вопрос в основном отвечали продавцы компании.

Полученные данные отразим на рис. 10.

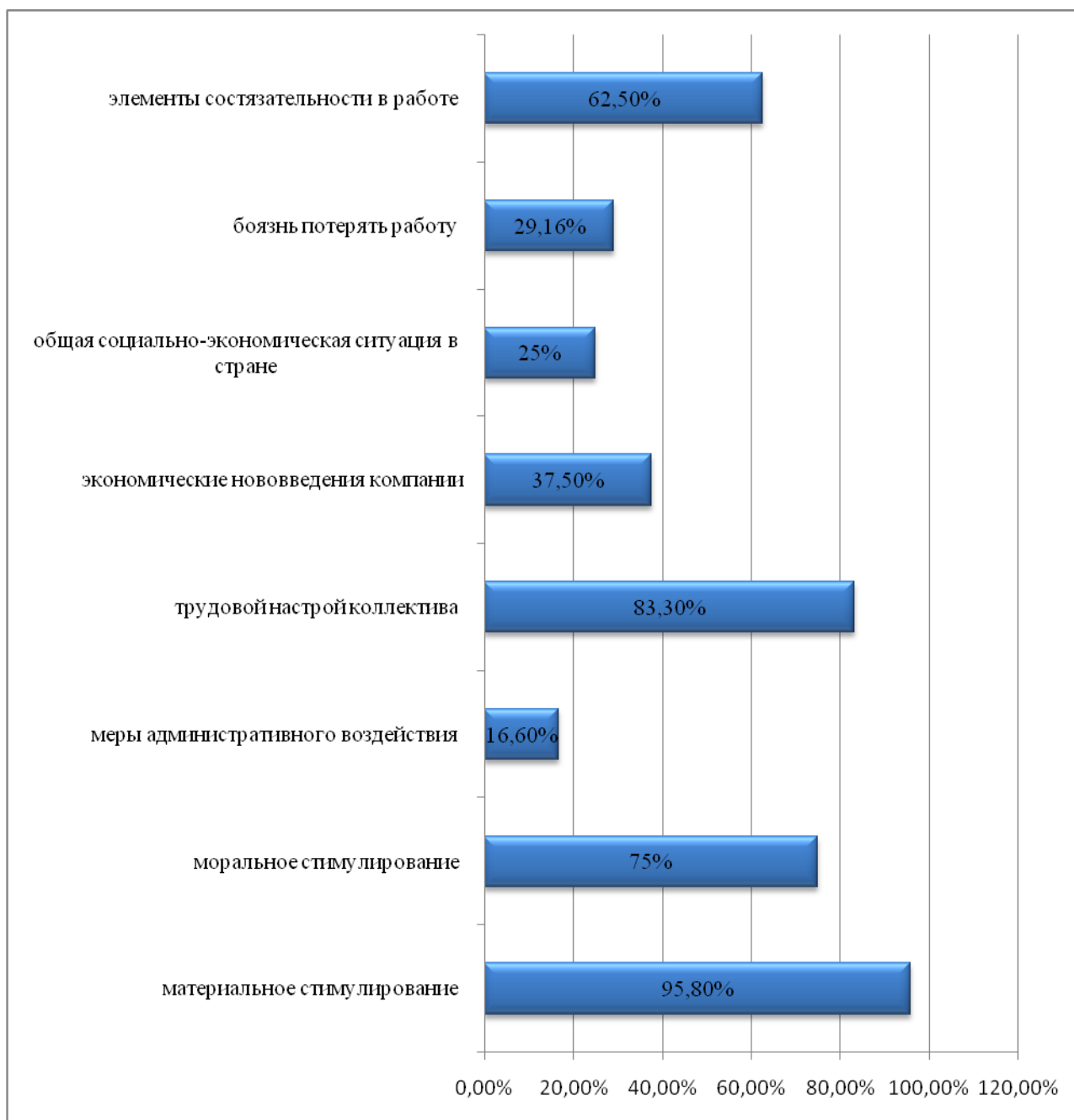


Рис. 9. Факторы, влияющие на трудовую активность торгово-оперативного персонала

При ответе на вопрос «Выберите, пожалуйста, из ниже перечисленных характеристик работы 5 самых важных для Вас?» сотрудники выбирали следующие ответы:

Обеспечение оргтехникой – 54%;

Возможность профессионального роста – 89%;

Возможность должностного продвижения – 91%;  
Разнообразие работы – 42%;  
Сложность работы – 15%;  
Высокая заработная плата – 98%;  
Самостоятельность в выполнении работ – 24%;  
Престиж профессии – 49%;  
Благоприятные условия труда – 61%;  
Низкая напряженность труда – 14%;  
Благоприятный психологический климат – 71%;  
Возможность общения в процессе работы – 11%;  
Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия - 4%;  
Участие в управлении компанией – 0%.

При оценке своей трудовой активности работники показали следующие результаты:

- свою трудовую активность как высокую оценивают 79% опрошенных;
- свою трудовую активность как среднюю оценивают 21% от всех опрошенных из числа ТОП.

На вопрос «Если у Вас или Ваших коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то по каким причинам?» сотрудники ООО «Фридом» дали следующие ответы:

- стиль управления, грубость с подчиненными (22% опрошенных);
- невнимательное отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха (18% опрошенных);
- невозможность карьерного роста (39% опрошенных);
- несправедливое распределение заработной платы, премий (21% опрошенных).

Полученные данные отразим на рис. 11.

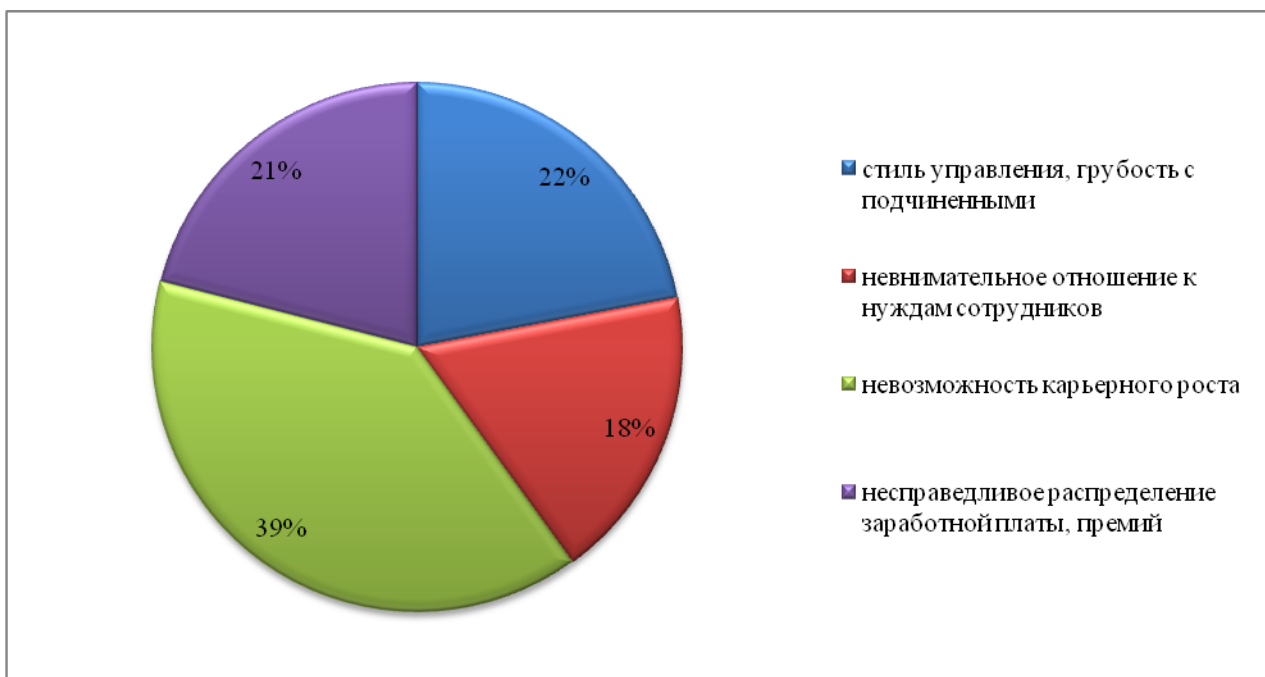


Рис. 11. Причины конфликтов персонала ООО «Фридом» с руководством компании

При этом большинство опрошенных сотрудников (81%) полагают, что в компании имеются внутренние резервы повышения эффективности труда. Так, 34% от опрошенных сотрудников полагают, что данные резервы заключаются в использовании инициативы и творческого потенциала персонала. 40% от всей численности опрошенных полагают, что резервы заключаются в стиле и методах управления персоналом. 26% опрошенных считают, что резервы повышения эффективности труда заключаются в самой организации труда в ООО «Фридом».

При этом большинство сотрудников 73% оценивают уровень своей квалификации как достаточный для своей должности, 17% опрошенных считают свой уровень квалификации высоким и только 10% сотрудников полагают что их уровень квалификации в настоящий момент недостаточный для занимаемой должности.

При ответе на последний вопрос анкеты «Мне не нравится работать в Компании, потому что.....», сотрудники указывали такие факторы, как отсутствие премий по результатам работы, отсутствие моральных поощрений,

отсутствие организации обучения персонал и повышение его квалификации, отсутствие перспектив роста, низкая заработная плата, низкие премии, не эффективная адаптация нового сотрудника в компании.

Далее проводилась диагностика персонала по методике «Мотивация к успеху» (Т.Элерса).

Сотрудникам была предоставлена для ознакомления инструкция к тесту:

Предлагается ряд вопросов, на каждый из которых следует отвечать «да» или «нет». Далее сотрудникам для ответов был предоставлен 41 вопрос.

Проанализируем полученные результаты:

- так, 9 сотрудников имеют высокую мотивацию успеха, поскольку их результат составил более 21 балла;
- умеренно высокую мотивацию к успеху имеют 10 сотрудников (их результат колеблется от 17 до 20 баллов);
- средний уровень мотивации имеют 5 сотрудников (результат – от 11 до 16 баллов).

Полученные результаты об уровне мотивации к успеху торгово-оперативного персонала ООО «Фридом» в процентном соотношении представим на рис. 12.

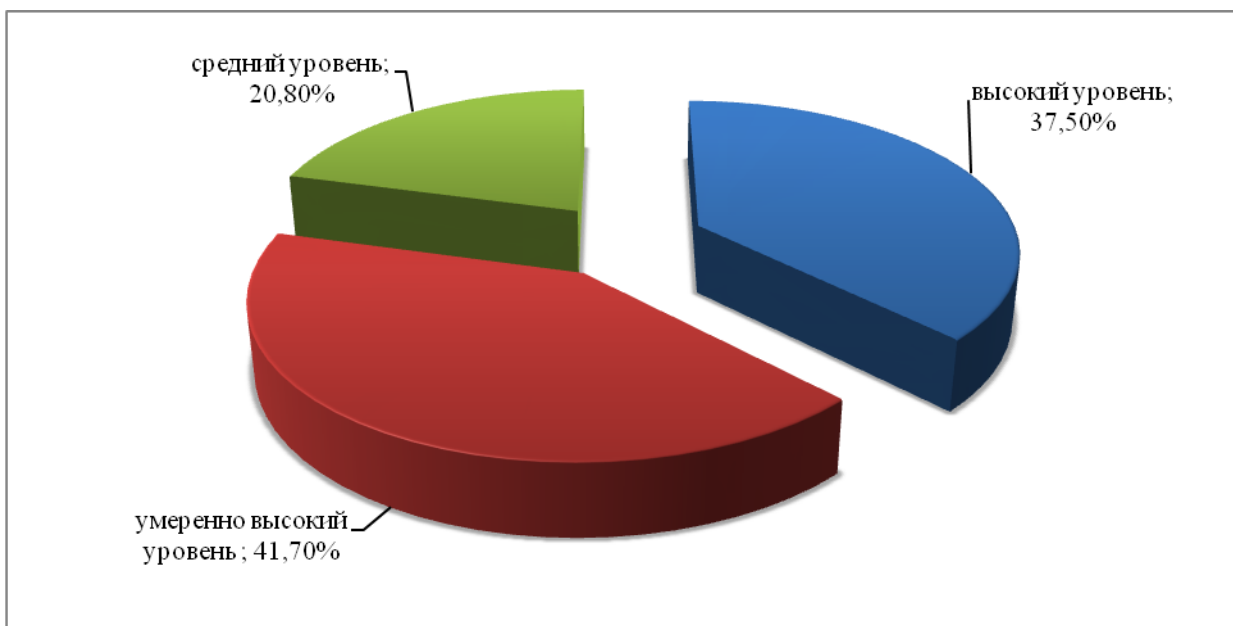


Рис. 12. Уровни мотивации персонала ООО «Фридом» к успеху (по результатам диагностики «Мотивация к успеху» (Т.Элерса))

Как следует из представленной диаграммы, среди торгово-оперативного персонала отсутствует результат, характеризующий низкий уровень мотивации к успеху.

Таким образом, по итогам анализа системы мотивации персонала ООО «Фридом», можно сделать следующие выводы:

- ООО «Фридом»- торговое предприятие со штатом сотрудников 40 чел, 24 чел из которых составляет торгово-оперативный персонал. Количество торгово-оперативного персонала за исследуемый период повысилось на 4 чел., количество руководителей – на 1 чел., количество рабочих не изменилось. Из данных таблицы 4, также видно, что наибольшую часть персонала организации составляет торгово-оперативный персонал (по состоянию на 2015 год 60%). За исследуемый период удельный вес ТОП в общей численности персонала увеличился на 2,85%. Численность работающих ООО «Фридом» в период с 2013 по 2015 год имеет положительную динамику. Если в 2013 году этот показатель составлял 35 ед. (чел.), то в 2014 году он увеличился и составил 36 ед. (чел.), а в 2015 году – 40 ед. (чел).

- анализ баланса и движения трудовых ресурсов показал, что в сравнении с 2013 годом коэффициент оборота по приему в 2015 году существенно повысился на 7,15%, а коэффициент оборота по выбытию понизился на 0,7%. В ООО «Фридом» в 2013-2014 году коэффициент текучести кадров превышал предельные значения и составлял 5,7% и 5,5%. В 2015 году данный коэффициент за счет расширения штата сотрудников и набора персонала понизился и составил 5%. Однако данный результат также нельзя признать удовлетворительным, поскольку он находится на грани предельного значения. На предприятии благоприятная ситуация с замещением кадров, поскольку в 2015 году данный коэффициент составил 2%;

- анализ системы мотивации выявил, что в ООО «Фридом» используются только отдельные формы материальной мотивации, которые нельзя признать эффективными. Моральные формы поощрения сотрудников в

ООО «Фридом» не применяются. Результаты анкетирования торгово-оперативного персонала показали, что 19 сотрудников (79,17%) не удовлетворены своим заработком, 4 сотрудника - удовлетворены (16,7%) и 1 сотрудник (4,13%) затруднился ответить на данный вопрос. Большинство сотрудников имеют высокий или умеренно высокий уровень мотивации к успеху.

- в качестве факторов повышения своей трудовой активности сотрудники ООО «Фридом» рассматривают материальное стимулирование, моральное стимулирование, трудовой настрой коллектива, элементы состязательности в работе.

- также сотрудники в своих ответах на вопросы анкет указывали в качестве недостатков работы в компании отсутствие премий по результатам работы, отсутствие моральных поощрений, отсутствие организации обучения персонала и повышение его квалификации, отсутствие перспектив роста, низкую заработную плату, низкие премии, не эффективную адаптацию нового сотрудника в компании.

### 3 Рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Фридом»

#### 3.1 Совершенствование форм материальной мотивации персонала

В качестве мер по совершенствованию системы мотивации ООО «Фридом» предлагается внедрение:

- премирования работников по результатам работы;
- внедрение форм нематериальной мотивации.

Рассмотрим данные мероприятия подробнее.

В рамках первого мероприятия предлагается разработка положения о премировании торгово-оперативного персонала.

На практике встречается различное множество систем премирования, стремящихся наиболее справедливо оценить труд персонала, учесть специфику работы, цели и принципы организации и стимулировать повышение эффективности, качества или производительности труда. Однако не все решения бывают удачны. Иногда встречается премирование всех или большинства работников в прямой зависимости от конечных результатов деятельности организации и в одинаковом размере, что существенно ослабляет личную заинтересованность в достижении положительных результатов собственного труда и порождает уравниловку в худшем ее проявлении.

Необходимо помнить, что эффективность премирования работников в определяющей степени зависит от правильного, объективного определения и утверждения показателей и условий премирования. Личная заинтересованность работника в достижении положительных конечных результатов в целом по организации, таких как снижение затрат, может быть реализована только через выполнение показателей, обусловленных рамками его деятельности, функциональными обязанностями работника. Это ключевой момент стимулирования.

Система показателей и условий премирования должна быть гибкой, восприимчивой к возникающим проблемам, узким местам, изменениям в производстве, структуре управления и составе функций, и вместе с тем показатели должны действовать по возможности длительный срок. Показатели премирования должны быть адекватны основным целям и задачам, в частности для руководства они должны быть увязаны главным образом с прибылью и, возможно, с некоторыми другими системными показателями, для рабочих и специалистов - с экономией ресурсов, увеличением производительности или качества работ.

Положение о премировании разрабатывается в разрезе отдельных категорий работников и должно содержать показатели премирования, характеризующие результаты труда конкретного работника или группы работников.

Показатели премирования (за что производится премирование) должны быть конкретными и понятными каждому работнику, выполнение их должно легко учитываться.

В качестве показателей премирования за основные результаты хозяйственной деятельности предлагается ввести:

- премирование за выполнение плана выручки (1 раз в месяц);
- повышение рентабельности (1 раз в год);
- рост производительности труда по сравнению с соответствующим периодом прошлого года (1 раз в год).

В таблице 7 представим затраты на проведение данного мероприятия.

Таблица 7 - Затраты на внедрение системы премирования сотрудников по результатам работы

| Мероприятия                                                                    | Сумма, руб.                         |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Разработка документации (положение о премировании)                             | 5000                                |
| Премирование за выполнение плана выручки (план прибыли в месяц 3700 тыс. руб.) | 6000 руб. – 1 сотрудник             |
|                                                                                | 6000 руб. *24 чел. = 144 000 руб. в |

|                                                                                                           |                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                                                                                                           | месяц                                            |
|                                                                                                           | 144 000 руб. * 12 мес. = 1 728 000 руб.<br>в год |
| Повышение рентабельности продаж, не менее чем на 2% в сравнении с предыдущим годом                        | 10000 руб. – 1 сотрудник                         |
|                                                                                                           | 10000 руб. * 24 чел. = 240 000 руб. в год        |
| Рост производительности труда по сравнению с соответствующим периодом прошлого года (не менее чем на 20%) | 2500 руб. – 1 сотрудник                          |
|                                                                                                           | 2500 руб.*24 чел. = 60 000 руб. в год            |
| Индивидуальное премирование по результатам работы сотрудника за год                                       | 1500 руб. – 1 сотрудник                          |
|                                                                                                           | 1500 руб. * 24 чел. = 36 000 руб.                |
| Итого                                                                                                     | 2 069 000                                        |

Таким образом, затраты на мероприятие, при условии достижения персоналом указанных результатов составят 2069 тыс. руб. в год.

### 3.2 Совершенствование форм нематериальной мотивации персонала

Далее рассмотрим мероприятие по внедрению нематериальных способов мотивации персонала:

- организация конкурсов профессионального мастерства среди работников компании, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии, возможно определение «человека года» компании. Главное здесь - система публичного поощрения;
- установление Дня рождения компании с проведением корпоративного праздника со статусом выходного дня для сотрудников (по возможности);
- создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников предприятия (порядок, сроки, соответствующие распоряжения).

Рассмотрим предполагаемые затраты на данные мероприятия в таблице 8.

Таблица 8 - Затраты на нематериальное поощрение персонала

| Мероприятия                             | Сумма, руб. (максимальная сумма в год, которую может позволить себе компания, с учетом уровня прибыли) |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Организация конкурсов профессионального | 20 000 руб. в год.                                                                                     |

|                                                                                                                                                                                                       |                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| мастерства среди работников компании                                                                                                                                                                  |                                                                             |
| Установление Дня рождения компании с проведением корпоративного праздника со статусом выходного дня для сотрудников                                                                                   | 80 000 руб. в год                                                           |
| Создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников предприятия (порядок, сроки, соответствующие распоряжения) – затраты на составление документации и проведение самого мероприятия | 5000 руб. в месяц<br>Не менее 4 исследований в год:<br>5000*4 = 20 000 руб. |
| Итого                                                                                                                                                                                                 | 140 000 руб.                                                                |

Таким образом, затраты на мероприятия по нематериальной мотивации персонала составят 140 тыс. руб. в год.

Для дальнейшей оценки мероприятия по внедрению форм нематериальной мотивации необходимо провести исследования с использованием метода экспертных оценок, для определения влияния данного мероприятия на увеличение прибыли предприятия.

Центральным критерием отбора экспертов выступает их компетентность. Для ее определения применяют методы самооценки экспертов и коллективной оценки авторитетности экспертов.

В качестве экспертов выступали директор ООО «Фридом», заместитель директора, директор по сбыту, менеджер по персоналу и товароведы.

Наиболее простая и удобная форма самооценки – совокупный индекс, рассчитанный на основании оценки экспертами своих знаний, опыта и способностей по ранговой шкале с позициями «высокий», «средний», «низкий». Первой позиции приписывается числовое значение 1, второй – 0,5, третьей – 0. В таком случае совокупный индекс – коэффициент уровня компетентности эксперта вычисляется по формуле:

$$k = \frac{k_1 + k_2 + k_3}{3} \quad (5)$$

где  $k_1$  – числовое значение самооценки экспертом уровня своих теоретических знаний;

$k_2$  – числовое значение самооценки практического опыта;

$k_3$  – числовое значение самооценки способности к прогнозу.

Коэффициент уровня компетентности может изменяться от 1 (полная компетентность, т.е. оценочные значения коэффициентов  $k_1 = k_2 = k_3 = 1$ ) до 0 (полная некомпетентность:  $k_1 = k_2 = k_3 = 0$ ).

Обычно в группу экспертов принято включать тех, у кого индекс компетентности не менее среднего (0,5) и выше (до 1).

Получить первичные числовые значения самооценки ( $k_1$ ,  $k_2$ ,  $k_3$ ) для расчета индекса компетентности экспертов можно при помощи вопроса табличной формы.

Таблица 9 - Как вы оцениваете уровень своей «приобщенности» к вопросам мотивации персонала?

|                                      | Критерий приобщенности                           | Высокий | Средний | Низкий |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------|---------|---------|--------|
|                                      |                                                  | 1       | 0,5     | 0      |
| Эксперт 1<br>(директор)              | Уровень теоретического знания проблемы ( $k_1$ ) | +       |         |        |
|                                      | Практический опыт ( $k_2$ )                      |         | +       |        |
|                                      | Способность предвидеть логику событий ( $k_3$ )  | +       |         |        |
| Эксперт 2<br>(заместитель директора) | Уровень теоретического знания проблемы ( $k_1$ ) |         | +       |        |
|                                      | Практический опыт ( $k_2$ )                      | +       |         |        |
|                                      | Способность предвидеть логику событий ( $k_3$ )  | +       |         |        |
| Эксперт 3<br>(директор по сбыту)     | Уровень теоретического знания проблемы ( $k_1$ ) | +       |         |        |
|                                      | Практический опыт ( $k_2$ )                      | +       |         |        |
|                                      | Способность предвидеть логику событий ( $k_3$ )  | +       |         |        |
| Эксперт 4<br>(менеджер по персоналу) | Уровень теоретического знания проблемы ( $k_1$ ) | +       |         |        |
|                                      | Практический опыт ( $k_2$ )                      |         |         | +      |
|                                      | Способность предвидеть логику событий ( $k_3$ )  |         |         |        |

|                            |                                                                                                                                                                  |   |   |  |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|--|
|                            |                                                                                                                                                                  | + |   |  |
| Эксперт 5<br>(товаровед 1) | Уровень теоретического<br>знания проблемы (к <sub>1</sub> )<br>Практический опыт (к <sub>2</sub> )<br>Способность предвидеть<br>логику событий (к <sub>3</sub> ) | + |   |  |
| Эксперт 6<br>(товаровед 2) | Уровень теоретического<br>знания проблемы (к <sub>1</sub> )<br>Практический опыт (к <sub>2</sub> )<br>Способность предвидеть<br>логику событий (к <sub>3</sub> ) | + | + |  |

Проведем расчет по формуле:

$$k = \frac{k_1 + k_2 + k_3}{3}$$

(6)

$$K_1 = 1+0,5+1/3 = 0,83$$

Уровень компетентности эксперта выше среднего.

$$K_2 = 1+1+0,5/3 = 0,83$$

Уровень компетентности эксперта выше среднего.

$$K_3 = 1+1+1/3 = 1$$

Уровень компетентности эксперта высокий.

$$K_4 = 1+0,5+0/3 = 0,5$$

Уровень компетентности эксперта средний.

$$K_5 = 1+1+1/3 = 1$$

Уровень компетентности эксперта высокий.

$$K_6 = 1+0,5+0,5/3 = 0,67$$

Уровень компетентности эксперта выше среднего.

В таблице 10 приведена оценка эффективности совершенствования системы нематериальной мотивации в ООО «Фридом» экспертами.

В зависимости от возможности того или иного прогноза при внедрении мероприятий экспертам было предложено присвоить тому или иному суждению балльную оценку – от 0 до 5.

Таблица 10 - Оценка экспертами мероприятия по внедрению системы нематериальной мотивации в ООО «Фридом»

| Фактор                                                                          | Эксперт 1 | Эксперт 2 | Эксперт 3 | Эксперт 4 | Эксперт 5 | Эксперт 6 | Средняя оценка |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| Повышение выручки магазина на 2%                                                | 2         | 3         | 5         | 1         | 2         | 3         | 2,6            |
| Повышение выручки магазина на 5%                                                | 4         | 5         | 4         | 2         | 3         | 4         | 3,6            |
| Повышение выручки магазина на 10%                                               | 5         | 4         | 1         | 3         | 5         | 5         | 3,8            |
| Повышение выручки магазина на 15%                                               | 0         | 1         | 0         | 5         | 0         | 1         | 1,16           |
| Повышение выручки магазина на 20%                                               | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 2         | 0,33           |
| Отсутствие положительного эффекта от внедрения системы нематериальной мотивации | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | -              |

Как видно из представленной таблицы эксперты пришли к выводу, что выручка магазина за счет внедрения форм нематериальной мотивации может повыситься на 10%. При этом эксперты отвергли вариант развития событий, при которых положительный экономический эффект будет вовсе отсутствовать.

В следующем пункте работы рассчитаем экономический эффект от мероприятий.

### 3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Рассчитаем экономический эффект от мероприятия по внедрению системы премирования по результатам работы. Исходные данные для расчета приведены в таблице 11.

Таблица 11 - Исходные данные для расчета экономической эффективности мероприятия по внедрению системы премирования торгового персонала

| Исходные данные                    | Сумма, тыс. руб. |
|------------------------------------|------------------|
| Затраты на мероприятие             | 2069             |
| Повышение выручки                  | 4175             |
| Повышение производительности труда | 104,4            |

План выручки с учетом мероприятия установлен в размере 3700 тыс. руб. в месяц. Таким образом, сумма выручки в год должна составлять не менее:

$$3700 \text{ тыс. руб.} \cdot 12 \text{ мес.} = 44\,400 \text{ тыс. руб.}$$

В 2015 году выручка предприятия составила 40225 тыс. руб.

Следовательно, получаем следующие изменения:

$$44\,400 \text{ тыс. руб.} - 40\,225 \text{ тыс. руб.} = 4175 \text{ тыс. руб.}$$

С учетом минимальной суммы выручки по плану производительность труда составит:

$$44\,400 \text{ тыс. руб.} / 40 \text{ чел.} = 1110 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, производительность труда в сравнении с 2015 годом повыситься на 104,4 тыс. руб.

Далее рассчитаем годовой экономический эффект от мероприятия по внедрению системы премирования:

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

где Эф – годовой экономический эффект, руб.;

Эг – годовая экономия от мероприятия, руб.;

Здоп – дополнительные эксплуатационные затраты за год, руб.

Таким образом, годовой экономический эффект для ООО «Фридом» составит:

$$\text{Эф} = 4175 - 2069 \text{ тыс. руб.} = 2106 \text{ тыс. руб.}$$

Период окупаемости  $T_o$  является одним из наиболее распространенных показателей оценки эффективности инвестиций. В отличие от используемого в отечественной практике показателя «срок окупаемости капитальных вложений» он также базируется не на прибыли, а на денежном потоке с приведением инвестируемых средств в инновации и суммы денежного потока к настоящей стоимости:

$$T_o = K/D \quad (8)$$

где  $K$  – первоначальные инвестиции в инновации;

$D$  – ежегодные денежные доходы.

Таким образом, получаем следующий результат:

$$T_o = 2069/4175 = 0,49 \text{ лет (5 мес.)}$$

Далее с учетом оценки экспертов мероприятий по нематериальной мотивации рассчитаем их эффективность.

Поскольку эксперты посчитали, что выручка ООО «Фридом» повысится от данного мероприятия на 10%, проведем соответствующий расчет, с учетом данных о выручке за 2015 год:

$$40\,225 \text{ тыс. руб.} \cdot 10\% = 4022,5 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, в прогнозном периоде за счет мероприятия № 2 выручка составит:

$$40\,225 \text{ тыс. руб.} + 4022,5 \text{ тыс. руб.} = 44247,5 \text{ тыс. руб.}$$

Исходные данные для расчета приведены в таблице 12.

Таблица 12 - Исходные данные для расчета экономической эффективности мероприятия по внедрению системы нематериальной мотивации персонала

| Исходные данные                    | Сумма, тыс. руб. |
|------------------------------------|------------------|
| Затраты на мероприятие             | 140              |
| Повышение выручки                  | 4022,5           |
| Повышение производительности труда | 100,6            |

Рассчитаем годовой экономический эффект по формуле 7:

$$\text{Эф} = 4022,5 - 140 = 3882,5 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем период окупаемости по формуле 8:

$$T_o = 140/4022,5 = 3,4 \text{ года.}$$

Далее составим сводную таблицу экономической эффективности предложенных мероприятий (табл. 13).

Таблица 13 - Сводная таблица экономической эффективности предложенных мероприятий

| Мероприятия                                    | Повышение<br>выручки, тыс.<br>руб. | Повышение<br>производительности<br>труда, тыс. руб. | Годовой<br>экономический<br>эффект, тыс.<br>руб. | Срок<br>окупаемости<br>мероприятий,<br>лет. |
|------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Внедрение системы<br>премирования<br>персонала | 4175                               | 104,4                                               | 2106                                             | 5 мес.                                      |
| Внедрение форм<br>нематериальной<br>мотивации  | 4022,5                             | 100,6                                               | 3882,5                                           | 3,4 г.                                      |
| Итого                                          | 8197,5                             | 205                                                 | 5988,5                                           | -                                           |

Таким образом, общий годовой экономический эффект составит 5988,5 тыс. руб.

Далее рассмотрим в таблице 14 как изменяться основные технико-экономические показатели предприятия, с учетом предлагаемых мероприятий. Суммы затрат на мероприятия включены в коммерческие и управленческие расходы.

Таблица 14 - Основные экономические показатели ООО «Фридом»

| Показатели                      | До<br>мероприятий | После<br>мероприятий | Изменения,<br>+/- |
|---------------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
| Выручка, тыс. руб.              | 40225             | 48 422,5             | 8197,5            |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 6409              | 6 409                | -                 |

|                                                  |        |         |        |
|--------------------------------------------------|--------|---------|--------|
| Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб. | 33374  | 35 583  | 2209   |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.                     | 442    | 6 430,5 | 5988,5 |
| Численность ППП, чел.                            | 40     | 40      | -      |
| Производительность труда, тыс. руб.              | 1005,6 | 1210,6  | 205    |
| Рентабельность продаж, % $(4/1)*100\%$           | 1,09   | 13,27   | 12,18  |

Как видно из представленной таблицы 14, производительность труда за счет мероприятий повышается на 205 тыс. руб. Рентабельность продаж составит 13,27%, выручка повышается на 8197,5 тыс. руб. Однако за счет затрат на мероприятия повышаются и коммерческие, управленческие расходы на 2209 тыс. руб.

Таким образом, за счет повышения выручки, производительности труда и достижения ООО «Фридом» нормативного значения рентабельности продаж (для торговой организации от 10 до 40%), предложенные мероприятия можно считать экономически эффективными.

## Заключение

В первой главе исследования рассмотрены теоретические аспекты управления мотивацией персонала на предприятии.

Исследования и практический опыт показывают, что традиционные подходы к мотивации устарели, и существует объективная необходимость в разработке и реализации новых подходов. Ограниченность или отсутствие эффективных мотивационных систем управления в предприятиях характерно для рыночной экономики развивающихся стран.

Создание мотивационной среды на предприятии реализуется, прежде всего, через обеспечение зависимости вознаграждения работника от достигнутых им результатов и квалификации, максимальной заинтересованности людей в реализации своего физического или интеллектуального потенциала. Сегодня нужны новые механизмы, которые создают мощные стимулы для продуктивной работы и максимальной реализации способностей работников.

Способствовать внедрению мотивационного механизма деятельности работников на предприятии можно, в частности, путем: проведения внутренней диагностики эффективности деятельности персонала; разработки мотивационного механизма управления персоналом на предприятии; переподготовки, повышения квалификации управленческого персонала.

Важным аспектом в вышеупомянутых направлениях является привлечение профессиональных внешних консультантов консалтинговых компаний, специализирующихся на управленческом менеджменте. Также, предпочтение следует отдавать отечественным консультантам, которые знают глубинные причины существующих управленческих проблем, связанных с менталитетом, национальными особенностями, и с учетом этого разрабатывают пути оптимального их решения.

Во второй главе исследования был проведен анализ применяемой в ООО «Фридом» системы мотивации персонала.

ООО «Фридом» - торговое предприятие со штатом сотрудников 40 чел, 24 чел из которых составляет торгово-оперативный персонал. Количество торгово-оперативного персонала за исследуемый период повысилось на 4 чел., количество руководителей – на 1 чел., количество рабочих не изменилось. Из данных таблицы 4, также видно, что наибольшую часть персонала организации составляет торгово-оперативный персонал (по состоянию на 2015 год 60%). За исследуемый период удельный вес ТОП в общей численности персонала увеличился на 2,85%. Численность работающих ООО «Фридом» в период с 2013 по 2015 год имеет положительную динамику. Если в 2013 году этот показатель составлял 35 ед. (чел.), то в 2014 году он увеличился и составил 36 ед. (чел.), а в 2015 году – 40 ед. (чел.).

Анализ баланса и движения трудовых ресурсов показал, что в сравнении с 2013 годом коэффициент оборота по приему в 2015 году существенно повысился на 7,15%, а коэффициент оборота по выбытию понизился на 0,7%. В ООО «Фридом» в 2013-2014 году коэффициент текучести кадров превышал предельные значения и составлял 5,7% и 5,5%. В 2015 году данный коэффициент за счет расширения штата сотрудников и набора персонала понизился и составил 5%. Однако данный результат также нельзя признать удовлетворительным, поскольку он находится на грани предельного значения. На предприятии благоприятная ситуация с замещением кадров, поскольку в 2015 году данный коэффициент составил 2%;

Анализ системы мотивации выявил, что в ООО «Фридом» используются только отдельные формы материальной мотивации, которые нельзя признать эффективными. Моральные формы поощрения сотрудников в ООО «Фридом» не применяются. Результаты анкетирования торгово-оперативного персонала показали, что 19 сотрудников (79,17%) не удовлетворены своим заработком, 4 сотрудника - удовлетворены (16,7%) и 1 сотрудник (4,13%) затруднился

ответить на данный вопрос. Большинство сотрудников имеют высокий или умеренно высокий уровень мотивации к успеху.

В качестве факторов повышения своей трудовой активности сотрудники ООО «Фридом» рассматривают материальное стимулирование, моральное стимулирование, трудовой настрой коллектива, элементы состязательности в работе.

Также сотрудники в своих ответах на вопросы анкет указывали в качестве недостатков работы в компании отсутствие премий по результатам работы, отсутствие моральных поощрений, отсутствие организации обучения персонала и повышение его квалификации, отсутствие перспектив роста, низкую заработную плату, низкие премии, не эффективную адаптацию нового сотрудника в компании.

В качестве мер по совершенствованию системы мотивации ООО «Фридом» предлагается внедрение:

- премирования работников по результатам работы;
- внедрение форм нематериальной мотивации.

Общий годовой экономический эффект от мероприятий составит 5988,5 тыс. руб. Срок окупаемости первого мероприятия 5 мес., второго – 3,4 года.

Производительность труда за счет мероприятий повышается на 205 тыс. руб. Рентабельность продаж составит 13,27%, выручка повышается на 8197,5 тыс. руб. Однако за счет затрат на мероприятия повышаются и коммерческие, управленческие расходы на 2209 тыс. руб.

Таким образом, за счет повышения выручки, производительности труда и достижения ООО «Фридом» нормативного значения рентабельности продаж (для торговой организации от 10 до 40%), предложенные мероприятия можно считать экономически эффективными.

## Библиографический список

1. Конституция Российской Федерации от 12 декабря 1993(в ред. от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. – 2014. - N 31. - ст. 4398.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ(ред. от 06.02.2016)// Российская газета. - N 256. – 2001.
3. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
4. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
5. Акмаева Р.И. Концептуальный подход к формированию эффективного менеджмента на российских предприятиях / Р.И. Акмаева // Вестник Астрахан.гос. техн. ун-та. – Астрахань: Изд-во АГТУ, 2010. – № 2 (37).
6. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации [Текст]: Учебное пособие / А.Н. Аверин. – М.: Изд-во РАГС, 2009. – 224 с.
7. Арутюнова Л.М., Пирогова Е.В. Теория организации: Учебное пособие. - Ульяновск: УлГТУ, 2012. - 110 с.
8. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
9. Бабич, Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
10. Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 260 с.

11. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
12. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
13. Башмарин, И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов / И.В. Башмарин// Кадры. – 2009. - №1. – С.15-18.
14. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. 9-е изд., стереотип. - М.: Академия, 2011. - 224 с.
15. Большаков А.С. Как управлять людьми. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. - 256 с.
16. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учебное пособие. - Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2012. - 137 с.
17. Дуракова И.Б. Управление персоналом: особенности тренда интернационального развития / Вестник ВГУ. Серия «Экономика и управление». - 2009. - № 1. - С.46-52.
18. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
19. Глумаков, В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. - М.: Вузовский учебник, 2010. - 186 с.
20. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2011. - 192 с.
21. Гонтарева, И.В. Управление проектами: Учебное пособие / И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д.А. Новиков. - М.: ЛИБРОКОМ, 2013. - 384 с.
22. Дуракова И.Б., Родин О.А., Талтынов С.М. Теория управления персоналом: Учебное пособие. Выпуск 3. - Воронеж: Изд-во ВГУ, 2012. – С. 47.
23. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
24. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.

25. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. Изд. 2-е. - М.: ЮНИТИ, 2008. - 167 с.
26. Ивасенко А.Г. Менеджмент: Учебное пособие. - Новосибирск: НГТУ, 2011. - 97 с.
27. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 319 с.
28. Исопескуль О. Ю. Содержательная когерентность организационной культуры предприятия / О. Ю. Исопескуль // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012 г.). - СПб.: Реноме, 2012. - С. 178-181.
29. Ивасенко А.Г. Менеджмент: Учебное пособие. - Новосибирск: НГТУ, 2011. - 97 с.
30. Иванова, Т.Б., Журавлёва, Е. А. Корпоративная культура и эффективность предприятия: Монография / Т. Б. Иванова, Е.А Журавлёва. - М.: РУДН, 2011. - 152 с.
31. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 272 с.
32. Комаров, Е.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.И. Комаров. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2010. - 233 с.
33. Купцов, М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. - 184 с.
34. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
35. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
36. Коваленко А.В. Психологические основы менеджмента: Учебное пособие. - Томск: Изд-во ТПУ, 2011. - 80 с.

37. Кадры предприятия: Кадровая политика предприятия. Оформление трудовых отношений с работниками. Документы по учету кадров / Под ред. Н.В. Пошерстник, – М.: ИД Герда, 2010. – 656 с.
38. Кузнецова Н.В. Управление персоналом: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2010. - 305 с.
39. Кузнецова Н.В. Подбор и расстановка кадров: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2011. - 305 с.
40. Карякин А.М., Грубов Е.О. Основы кадрового менеджмента: Методическое пособие. - Иваново: Иван.гос. энерг. ун-т, 2013. - 268 с.
41. Карякин А.М. Организационное поведение: Учебное пособие. - Иваново: Иван.гос. энерг. ун-т, 2012. - 220 с.
42. Карякин А.М. Командная работа: Основы теории и практики: Учебное пособие. - Иваново: Иван.гос. энерг. ун-т, 2012. - 136 с.
43. Камышев Э.Н. Менеджмент организации (практический менеджмент в условиях России). - Томск: Изд-во ТПУ, 2012. - 174 с.
44. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 236 с.
45. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
46. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.
47. Леонтьева М. С. Принятие управленческих решений в области руководства предприятием - / М. С. Леонтьева // Молодой ученый. - 2014. - №14. - С. 168-170.
48. Лысов О.Е. Менеджмент: Учебное пособие. - СПб.: ГУАП, 2009. - 174 с.
49. Машунин Ю.К. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. - Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2011. - 111 с.
50. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.

51. Минасян С. С. Мотивация персонала / С. С. Минасян // Молодой ученый. - 2014. - №1. - С. 401-403.
52. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
53. Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: Ось-89, 2013. - 176 с.
54. Полищук Е. В. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия / Е. В. Полищук // Молодой ученый. - 2012. - №3. - С. 183-185.
55. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2013. - 240 с.
56. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 544 с.
57. Филиппова Л. В. Мотивация трудовой деятельности персонала / Л. В. Филиппова // Молодой ученый. - 2013. - №1. - С. 201-203.

## Анкета для изучения удовлетворенности трудом

*Уважаемые коллеги!*

*Просим Вас ответить на ряд вопросов, нашей анонимной анкеты, касающихся Вашей работы.*

*Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты. Но это, конечно зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов.*

*Пожалуйста ознакомьтесь с вопросами и выберите ответ, который Вы считаете наиболее верным и отметьте его каким либо знаком. Просим Вас ответить на все вопросы анкеты. Если ответ не напечатан или ни один из напечатанных ответов Вас не устраивает, напишите ответ сами.*

**1. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы?**

| Вопрос                                  | Удовлетворен | Скорее<br>удовлетворен<br>чем не<br>удовлетворен | Затрудняюсь<br>ответить | Скорее не<br>удовлетворен<br>чем<br>удовлетворен | Не<br>удовлетворен |
|-----------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------|--------------------|
| Размер заработка                        |              |                                                  |                         |                                                  |                    |
| Режим работы                            |              |                                                  |                         |                                                  |                    |
| Разнообразие работы                     |              |                                                  |                         |                                                  |                    |
| Необходимость решения новых проблем     |              |                                                  |                         |                                                  |                    |
| Самостоятельность в работе              |              |                                                  |                         |                                                  |                    |
| Соответствие работы личным способностям |              |                                                  |                         |                                                  |                    |
| Возможность должностного продвижения    |              |                                                  |                         |                                                  |                    |
| Санитарно-гигиенические условия         |              |                                                  |                         |                                                  |                    |
| Уровень организации труда               |              |                                                  |                         |                                                  |                    |

2. Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах).

|   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 0 | 10% | 20% | 30% | 40% | 50% | 60% | 70% | 80% | 90% | 100% |
|   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |

3. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?

- Продолжать работать в той же должности;
- Перейти на следующую должность;
- Перейти работать в другое структурное подразделение;
- Перейти в другую организацию без смены специальности
- Перейти в другую организацию со сменой специальности

и

4. В какой степени и как действует на Вашу трудовую активность следующие факторы?

| Вопрос                             | Совершенное не действует | Действует |          | Действует существенно |          | Действует очень существенно |          |
|------------------------------------|--------------------------|-----------|----------|-----------------------|----------|-----------------------------|----------|
|                                    |                          | снижает   | повышает | снижает               | повышает | снижает                     | повышает |
| Материальное стимулирование        |                          |           |          |                       |          |                             |          |
| Моральное стимулирование           |                          |           |          |                       |          |                             |          |
| Меры административного воздействия |                          |           |          |                       |          |                             |          |

|                                                 |  |  |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| Трудовой настрой коллектива                     |  |  |  |  |  |  |  |
| Экономические нововведения в компании           |  |  |  |  |  |  |  |
| Общая социально-экономическая ситуация в стране |  |  |  |  |  |  |  |
| Боязнь потерять работу                          |  |  |  |  |  |  |  |
| Элементы состязательности                       |  |  |  |  |  |  |  |

5. Считаете ли Вы, что экономические нововведения способствует повышению эффективности работы подразделения?

- Да

6. Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация искать дополнительные источники дохода?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

7. Выберите, пожалуйста, из ниже перечисленных характеристик работы 5 самых важных для Вас?

Напротив самой важной поставьте цифру 1, менее важной - 2 затем 3,4,5.

| Характеристика работы                             | Балл |
|---------------------------------------------------|------|
| Обеспечение оргтехники                            |      |
| Возможность профессионального роста               |      |
| Возможность должностного продвижения              |      |
| Разнообразие работы                               |      |
| Сложность работы                                  |      |
| Высокая заработная плата                          |      |
| Самостоятельность в выполнении работ              |      |
| Престиж профессии                                 |      |
| Благоприятные условия труда                       |      |
| Низкая напряженность труда                        |      |
| Благоприятный психологический климат              |      |
| Возможность общения в процессе работы             |      |
| Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия |      |
| Участие в управлении компанией                    |      |

8. Оцените пожалуйста с помощью линейной шкалы уровень Вашей трудовой активности в % (обведите соответствующую цифру)

|                                                                 |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----------------------------------------------------------------|
| Крайне низкий<br>уровень<br>трудовой активности<br>и самоотдачи | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | Высокий<br>уровень<br>трудовой<br>активности<br>и<br>самоотдачи |
|                                                                 |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |                                                                 |
|                                                                 | 1 | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11  |                                                                 |

9. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности

\_\_\_\_\_

10. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

11. Ваш пол

- Мужской
- Женский

12. Ваш возраст

- 20-30 31-40
- 41-50 51-60

**13. Ваше образование**

- Средне специальное
- Незаконченное высшее
- Высшее
- 2 высших образования

**14. Стаж работы:**

Общий \_\_\_\_\_  
По специальности \_\_\_\_\_  
На нашем предприятии \_\_\_\_\_

**15. Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда от:**

- Выполнения заданных объемов
- От уровня Вашей квалификации
- От инициативности и творчества в работе
- От уровня соблюдения дисциплинарных требований
- От "Личной преданности" руководителю
- Другое \_\_\_\_\_

**16. Если у Вас или Ваших коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то по каким причинам?**

- Стиль управления, грубость с подчиненными
- Некомпетентность руководства
- Невнимательное отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха
- Необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных
- Переработка, частые сверхурочные
- Частая сменяемость состава отдела
- Неправедливое распределение заработной платы, премий
- Неудовлетворительно распределение отпусков
- Неудовлетворительное обеспечение техникой и материалами
- Невозможность карьерного роста
- Другое \_\_\_\_\_

**17. Имеются ли, по Вашему мнению, в Вашем коллективе внутренние резервы для повышения эффективности труда?**

- Безусловно имеются и значительные \_\_\_\_\_
- Возможно имеются незначительные \_\_\_\_\_
- Все резервы использованы \_\_\_\_\_
- Затрудняюсь ответить \_\_\_\_\_

**18. В чем конкретно Вы видите неиспользованные резервы**

- В организации труда персонала
- В не использовании инициативы и творческого потенциала сотрудников
- В отсутствии у сотрудников творческой инициативы
- В качестве страховых услуг
- В стиле и методах управления персоналом
- Другое \_\_\_\_\_

**19. Постарайтесь, как можно объективнее оценить уровень своей квалификации?**

- Высокий
- Достаточный для работы в нынешней должности
- Пока недостаточный

**20. Владеете ли Вы какой-либо другой специальностью кроме своей основной?**

- Да
- Нет

**21. Насколько зависит результативность и качество Вашей работы от взаимодействия с другими подразделениями компании?**

- Полностью
- Частично
- Не зависит
- Затрудняюсь ответить

**22. Что Вы предложили бы предпринять для более результативного сотрудничества**

---

**23. Удовлетворены ли Вы своей работой?**

- Удовлетворен
- Не удовлетворен
- Затрудняюсь ответить

**24. Дополнительные предложения!**

мне нравится работать в Компании, потому что

---

---

Мне не нравится работать в Компании, потому что

---

---

**Мы благодарим Вас за помощь в нашей работе!**

Методика диагностики личности «Мотивация к успеху» Т. Элерса

Инструкция

Предлагается ряд вопросов, на каждый из которых следует отвечать «да» или «нет».

Текст вопросника

1. Если между двумя вариантами есть выбор, его лучше сделать быстрее, чем откладывать на потом.
2. Если замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание, я легко раздражаюсь.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я ставлю на карту все.
4. Если возникает проблемная ситуация, чаще всего я принимаю решение одним из последних.
5. Если два дня подряд у меня нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. Я более требователен к себе, чем к другим.
8. Я доброжелательнее других.
9. Если я отказываюсь от сложного задания, впоследствии сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие - это не основная моя черта.
12. Мои достижения в работе не всегда одинаковы.
13. Другая работа привлекает меня больше той, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее похвалы.
15. Знаю, что коллеги считают меня деловым человеком.
16. Преодоление препятствий способствует тому, что мои решения становятся более категоричными.
17. На моем честолюбии легко сыграть.
18. Если я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. Выполняя работу, я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю на завтра то, что должен сделать сегодня.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни немного вещей важнее денег.

23. Если мне предстоит выполнить важное задание, я никогда не думаю ни о чем другом.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Если я расположен к работе, делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, способными упорно работать.
28. Когда у меня нет работы, мне не по себе.
29. Ответственную работу мне приходится выполнять чаще других.
30. Если мне приходится принимать решение, стараюсь делать это как можно лучше.
31. Иногда друзья считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от коллег.
33. Противостоять воле руководителя бессмысленно.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Если у меня что-то не ладится, я становлюсь нетерпеливым.
36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Если я работаю вместе с другими, моя работа более результативна, чем у других.
38. Не довожу до конца многое, за что берусь.
39. Завидую людям, не загруженным работой.
40. Не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Если я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты пойду на крайние меры.

#### Обработка результатов

По 1 баллу начисляется за ответ «да» на вопросы: 2–5, 7–10, 14–17, 21, 22, 25–30, 32, 37, 41 и «нет» — на следующие: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 и 39. Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33–35 и 40 не учитываются. Подсчитывается общая сумма баллов.

#### Выводы

Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к достижению успеха.

- От 1 до 10 баллов — низкая мотивация к успеху;
- от 11 до 16 баллов — средний уровень мотивации;
- от 17 до 20 баллов — умеренно высокий уровень мотивации;
- более 21 балла — слишком высокий уровень мотивации к успеху.

## Приложение 3

Приложение № 1  
к Приказу Министерства финансов  
Российской Федерации  
от 02.07.2010 № 66н  
(в ред. Приказов Минфина России  
от 05.10.2011 № 124н,  
от 06.04.2015 № 57н)

### Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2015 г.

Организация ООО «Фридом» Форма по ОКУД 0710001  
Идентификационный номер налогоплательщика 31 12 15 Дата (число, месяц, год) 31 12 15  
Вид экономической деятельности по ОКВЭД по ОКПО ИНН  
Организационно-правовая форма/форма собственности Общество с ограниченной по ОКОПФ/ОКФС ответственностью  
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) по ОКЕИ  
Местонахождение (адрес)

| Коды      |    |    |
|-----------|----|----|
| 0710001   |    |    |
| 31        | 12 | 15 |
|           |    |    |
|           |    |    |
|           |    |    |
| 384 (385) |    |    |

| Пояснения<br>1 | Наименование показателя 2                                  | На 31 декабря<br>2015 г. 3 | На 31 декабря<br>2014 г. 4 | На 31 декабря<br>2013 г. 5 |
|----------------|------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|                | <b>АКТИВ</b>                                               |                            |                            |                            |
|                | <b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                              |                            |                            |                            |
|                | Нематериальные активы                                      |                            |                            |                            |
|                | Результаты исследований и разработок                       |                            |                            |                            |
|                | Нематериальные поисковые активы                            |                            |                            |                            |
|                | Материальные поисковые активы                              |                            |                            |                            |
|                | Основные средства                                          | 227                        | 249                        | 0                          |
|                | Доходные вложения в материальные ценности                  |                            |                            |                            |
|                | Финансовые вложения                                        |                            |                            |                            |
|                | Отложенные налоговые активы                                |                            |                            |                            |
|                | Прочие внеоборотные активы                                 |                            |                            |                            |
|                | Итого по разделу I                                         | 227                        | 249                        | 0                          |
|                | <b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                                |                            |                            |                            |
|                | Запасы                                                     | 856                        | 3584                       | 542                        |
|                | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям  |                            |                            |                            |
|                | Дебиторская задолженность                                  | 11214                      | 5897                       | 3219                       |
|                | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) |                            |                            |                            |
|                | Денежные средства и денежные эквиваленты                   | 2801                       | 450                        | 376                        |
|                | Прочие оборотные активы                                    | 837                        | 0                          | 0                          |
|                | Итого по разделу II                                        | 15708                      | 9931                       | 4137                       |

|  |               |       |       |      |
|--|---------------|-------|-------|------|
|  | <b>БАЛАНС</b> | 15935 | 10180 | 4137 |
|--|---------------|-------|-------|------|

| Пояснения<br>1 | Наименование показателя 2                                              | На 31.12<br>20 15 г. 3 | На 31 декабря<br>20 14 г. 4 | На 31 декабря<br>20 13 г. 5 |
|----------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|                | <b>ПАССИВ</b>                                                          |                        |                             |                             |
|                | <b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6</b>                                        |                        |                             |                             |
|                | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 10                     | 10                          | 10                          |
|                | Собственные акции, выкупленные у акционеров                            | ( ) 7                  | ( )                         | ( )                         |
|                | Переоценка внеоборотных активов                                        |                        |                             |                             |
|                | Добавочный капитал (без переоценки)                                    |                        |                             |                             |
|                | Резервный капитал                                                      |                        |                             |                             |
|                | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 435                    | 80                          | 49                          |
|                | Итого по разделу III                                                   | 445                    | 90                          | 59                          |
|                | <b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |                        |                             |                             |
|                | Заемные средства                                                       |                        |                             |                             |
|                | Отложенные налоговые обязательства                                     |                        |                             |                             |
|                | Оценочные обязательства                                                |                        |                             |                             |
|                | Прочие обязательства                                                   |                        |                             |                             |
|                | Итого по разделу IV                                                    |                        |                             |                             |
|                | <b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |                        |                             |                             |
|                | Заемные средства                                                       | 2236                   | 2236                        | 1190                        |
|                | Кредиторская задолженность                                             | 13254                  | 7854                        | 2888                        |
|                | Доходы будущих периодов                                                |                        |                             |                             |
|                | Оценочные обязательства                                                |                        |                             |                             |
|                | Прочие обязательства                                                   |                        |                             |                             |
|                | Итого по разделу V                                                     | 15490                  | 10090                       | 4078                        |
|                | <b>БАЛАНС</b>                                                          | 15935                  | 10180                       | 4137                        |

Руководитель \_\_\_\_\_  
 (подпись) (расшифровка подписи)

“ ” 20 г.

(в ред. Приказа Минфина России  
от 06.04.2015 № 57н)

Форма по ОКУД  
Дата (число, месяц, год)

|                                                   |                         |               |
|---------------------------------------------------|-------------------------|---------------|
| Организация                                       | ООО «Фридом»            | по ОКПО       |
| Идентификационный номер налогоплательщика         |                         | ИНН           |
| Вид экономической деятельности                    |                         | по ОКВЭД      |
| Организационно-правовая форма/форма собственности | Общество с ограниченной |               |
| Ответственностью                                  |                         | по ОКОПФ/ОКФС |
| Единица измерения: тыс. руб.                      |                         | по ОКЕИ       |

|           |    |    |
|-----------|----|----|
| Коды      |    |    |
| 0710002   |    |    |
| 31        | 12 | 15 |
|           |    |    |
|           |    |    |
|           |    |    |
|           |    |    |
| 384 (385) |    |    |

| Пояснения<br>1 | Наименование показателя 2                          | За 31.12   | За 31.12   |
|----------------|----------------------------------------------------|------------|------------|
|                |                                                    | 20 15 г. 3 | 20 14 г. 4 |
|                | Выручка 5                                          | 40225      | 24711      |
|                | Себестоимость продаж                               | ( 6409 )   | ( 4665 )   |
|                | Валовая прибыль (убыток)                           | 33816      | 20046      |
|                | Коммерческие расходы                               | ( 33374 )  | ( 19941 )  |
|                | Управленческие расходы                             | ( 0 )      | ( 0 )      |
|                | Прибыль (убыток) от продаж                         | 442        | 105        |
|                | Доходы от участия в других организациях            | 0          | 0          |
|                | Проценты к получению                               | 0          | 0          |
|                | Проценты к уплате                                  | ( 0 )      | ( 0 )      |
|                | Прочие доходы                                      | 5          | 5          |
|                | Прочие расходы                                     | ( 61 )     | ( 48 )     |
|                | Прибыль (убыток) до налогообложения                | 386        | 62         |
|                | Текущий налог на прибыль                           | ( 77 )     | ( 11 )     |
|                | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 77         | 11         |
|                | Изменение отложенных налоговых обязательств        | 0          | 0          |
|                | Изменение отложенных налоговых активов             | 0          | 0          |
|                | Прочее                                             | 0          | 0          |
|                | Чистая прибыль (убыток)                            | 309        | 51         |