

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 «Тандем»)»

Студент

А.В. Максимов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
к.п.н., доцент

А.Л. Никишина

(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

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о. заведующего кафедрой  
«Менеджмент организации»

С.Е.Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

### **ЗАДАНИЕ**

#### **на выполнение бакалаврской работы**

Студент Максимов Александр Владимирович

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

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы «20» мая 2016 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, управлению персоналом, научных статей, стандартов, документов по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Тандем».

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические аспекты и современные тенденции управления мотивацией персонала

1.1 Сущность и значение управления мотивацией как фактора повышения эффективности деятельности предприятия

1.2 Современные тенденции управления мотивацией персонала

2. Анализ управления мотивацией персонала ООО «Тандем»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Тандем»

2.2 Анализ управления мотивацией персонала на предприятии

3. Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Тандем»

3.2 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Список литературы

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 г.

Руководитель бакалаврской работы

Задание принял к исполнению

_____	А.Л. Никишина
(подпись)	(И.О. Фамилия)
_____	А.В. Максимов
(подпись)	(И.О. Фамилия)

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о. заведующего кафедрой  
«Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**  
**выполнения бакалаврской работы**

Студента Максимова Александра Владимировича  
по теме «Совершенствование управления мотивацией персонала на  
предприятии (на примере ООО «Тандем»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	01.03.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	03.03.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	05.03.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	09.03.2016		выполнено	
Окончательное оформления работы, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.03.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	02.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующему кафедрой	03.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	10.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

\_\_\_\_\_

(подпись)

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись)

А.В.Максимов

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Максимов А.В.

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

Научный руководитель: к.п.н., доцент А.Л. Никишина

Цель исследования - совершенствование системы управления мотивацией различных категорий персонала предприятия торговли.

Объектом исследования является предприятие торговли ООО «Тандем», предмет исследования - система мотивации персонала.

Методы исследования - анализ, синтез, моделирование, факторный анализ, дедукция.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе - мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.

Представленная система оплаты труда ориентирует работников на наращивание объемов товарооборота. В предлагаемой системе сохранена повременная оплата труда работников, что будет гарантировать стабильность выплаты определенной части заработной платы независимо от показателей работы предприятия, но изменена система премирования. Важно, что в представленной системе премирования обеспечен баланс личной и групповой мотивации.

Практическая значимость работы заключается в том, обусловлена тем, что в ней представлены методические рекомендации, которые могут быть применены в практике управления.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 51 источников и 3х приложений. Общий объем работы 70 страниц машинописного текста.

## Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы и современные тенденции управления мотивацией персонала .....	10
1.1 Сущность и значение управления мотивацией как фактора повышения эффективности деятельности предприятия .....	10
1.2 Современные тенденции управления мотивацией персонала .....	17
2 Анализ управления мотивацией персонала ООО «Тандем» .....	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Тандем».....	31
2.2 Анализ управления мотивацией персонала на предприятии .....	42
3 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала	53
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Тандем» .....	53
3.2 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий .....	60
Заключение .....	67
Библиографический список .....	70
Приложение А .....	75
Приложение Б.....	76
Приложение В.....	77

## Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что решающим фактором эффективности деятельности предприятий является персонал организаций. Инвестиции в человеческий капитал признаны самыми эффективными. Однако они становятся таковыми при одном решающем условии – если персонал мотивирован, если он заинтересован в получении новых знаний и умении воплощать их в новой технике и технологии, товарах и услугах.

В современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

Готовность и желание человека выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успеха деятельности организации. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом еще более возросло,

усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те сотрудники, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов.

Сегодня предприятиям предоставлено право самостоятельно разрабатывать и внедрять мотивационные системы, эффективность функционирования которых во многом определяется принципами их построения, тем, насколько полно они учитывают различные внешние по отношению к предприятию и внутренние условия использования того или иного мотива.

В связи с этим перед управленцами и менеджерами по персоналу стоит актуальная задача – найти пути повышения мотивации труда персонала организации. Для ее решения необходима глубокая научная проработка проблем мотивации труда персонала в условиях рыночных отношений с тем, чтобы предложить организациям научно обоснованные рекомендации и методики по построению системы мотивации. Все это предопределило выбор темы исследования, цель и задачи дипломного проекта.

Целью данной бакалаврской работы является совершенствование системы управления мотивацией персонала предприятия торговли.

Для реализации данной цели поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты и современные тенденции в управлении мотивацией персонала;
- провести анализ управления мотивацией персонала ООО «Тандем»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала в ООО «Тандем».



Объектом исследования является предприятие торговли ООО «Тандем», предмет исследования – управление мотивацией персонала.

При написании работы были использованы как законодательные акты так и научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом Т.Ю. Базарова, С.А. Шапиро, В.С. Верхоглазенко, Б. З. Мильнера, О.С. Виханского, Ф.Г. Панкратов, М.С. Башмака и других, материалы периодических изданий, посвященные вопросам мотивации персонала, формирования систем оплаты труда и управления карьерой.

Методы исследования: анализ, синтез, моделирование, факторный анализ, дедукция.

Информационной базой анализа системы мотивации персонала на ООО «Тандем» послужила документация предприятия: должностные инструкции, положения об отделах, положение о премировании труда работников, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета. Для анализа экономических показателей деятельности предприятия была использована отчетность ООО «Тандем» за 2013-2015 годы.

Практическая значимость данной работы обусловлена тем, что в ней представлены методические рекомендации, которые могут быть применены в практике управления.

Дипломная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# 1 Теоретические основы и современные тенденции управления мотивацией персонала

## 1.1 Сущность и значение управления мотивацией как фактора повышения эффективности деятельности предприятия

Важную роль в системе управления персоналом играют мотивация и стимулирование работников. Обеспечение соответствующего уровня мотивации позволяет способствовать повышению результативности труда каждого сотрудника и эффективности всего производства, обеспечению систематического роста квалификации кадров, стабилизации коллектива.

Рассмотрим основные подходы к определению понятия «мотивация» различными авторами и сведем их в таблицу 1.

Таблица 1 – Совокупность взглядов на определение мотивации

Автор	Определение мотивации
Базаров Т. Ю. [39]	Мотивация – это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации. Стимулирование – это средство, с помощью которого можно осуществлять мотивирование.
Веснин В. Р. [8]	Мотивация – это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.
Арутюнов В. В. [5]	Мотивация – это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета, соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности). Стимулирование труда – это процесс воздействия на человека посредством потребностно-значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации), побуждающий человека к определённым действиям.
Шапиро С. А. [45]	Мотивация трудовой деятельности – это побуждение человека к достижению трудовой цели организации с помощью внутриличностных и внешних факторов.
Кибанов А. Я. [26]	Мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

Таким образом, можно сказать мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, формируют его поведение и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Мотивация отвечает на вопрос: зачем так, а не иначе поступает данный человек [22]. Мотивация преследует цель создания необходимых условий и стимулов для наиболее полной реализации трудового потенциала каждым работником на конкретном рабочем месте.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив организации в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер [13].

Сущность мотивации состоит в том, чтобы персонал предприятия выполнял работу в соответствии с делегированными ему правами и обязанностями, согласно с принятыми управленческими решениями [16].

Процесс мотивации начинается с физиологической или психологической нехватки (потребности), которая активизирует поведение или создает побуждение (мотив), направленное на достижение определенной цели или вознаграждения. Потребности создают побуждения, нацеленные на получение вознаграждения, в чем и заключена основа мотивации.

Основные задачи мотивации [19]:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

При выборе форм и методов мотивации необходимо учитывать мотивы людей, т.е. побуждения, вызывающие те или иные их действия.

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека [32].

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. По мнению одних учёных, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных потребностей. Потребность – это "нехватка" (нужда) чего – либо, ощущаемая индивидом в определенный промежуток времени [17]. Потребности одни у всех и возникают они всякий раз, когда нарушается физиологическое или психологическое равновесие. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Первичные потребности являются по своей природе врожденными, они заложены генетически. Вторичные потребности по своей природе связаны с культурным укладом и осознаются с опытом. Они могут возникать на базе двух или трех основных потребностей, объединяться друг с другом в третичную потребность, в результате чего в мотивационной сфере личности формируется сложная система "знаемых" потребностей, становящихся предпочтениями. При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить.

Потребность - это недостаток чего-либо у человека. Существует множество классификаций потребностей, но универсальной нет.

В настоящее время существует множество теорий, объясняющих поведение человека. Они разделяются на две категории: содержательные и процессуальные.

Выделяют три уровня удовлетворения потребностей [16] (рисунок 1):

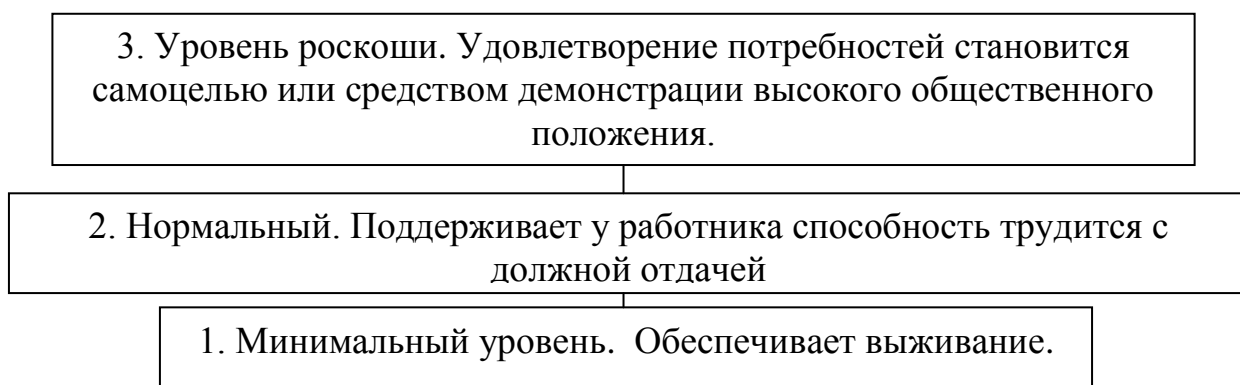


Рисунок 1 - Уровни удовлетворения потребностей

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать определенным образом. Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека исходя из его потребностей, - это теория иерархии потребностей А. Маслоу (рисунок 2), теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда, двухфакторная теория Фредерика Герцберга.



## Рисунок 2 - Пирамида потребностей по Маслоу

А. Маслоу выделяет 5 уровней потребностей [21, с.78] (рис. 2):

1. Физиологические потребности: голод, жажда, половое влечение и т. д.
2. Экзистенциальные: безопасность существования, комфорт, постоянство условий жизни.
3. Социальные: социальные связи, общение, привязанность, забота о другом и внимание к себе, совместная деятельность.
4. Престижные: самоуважение, уважение со стороны других, признание, достижение успеха и высокой оценки, служебный рост.
5. Духовные: познание, самоактуализация, самовыражение, самоидентификация.

По мере удовлетворения потребностей, находящихся на более низком уровне, все более актуальными становятся потребности более высокого уровня, но это вовсе не означает, что место предыдущей потребности занимает новая, только когда прежняя удовлетворена полностью. Также потребности не находятся в неразрывной последовательности и не имеют фиксированных положений, как это показано на схеме. Такая закономерность имеет место как наиболее устойчивая, но у разных людей взаимное расположение потребностей может варьироваться [16].

Модель мотивации, созданная Дэвидом МакКлелландом, опирается на потребности высших уровней. Ее автор считал, что людям присущи три потребности власти, успеха и причастности.

В результате экспериментов, Герцберг пришёл к выводу, что существуют две основные категории факторов оценки степени удовлетворённости от выполненной работы, факторы, удерживающие на работе и факторы, мотивирующие к работе [35]:

- факторы, удерживающие на работе (гигиенические факторы) — административная политика компании, условия труда, величина заработной

платы, межличностные отношения с начальниками, коллегами, подчинёнными.

– факторы, мотивирующие к работе (мотиваторы) — достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста.

Гигиенические факторы связаны со средой, в которой выполняется работа. По теории Герцберга, отсутствие или недостаток гигиенических факторов приводит к неудовлетворённости человека своей работой. Но, если они представлены в достаточном объёме, сами по себе они удовлетворения не вызывают и не способны мотивировать человека к нужным действиям.

Отсутствие мотиваторов, а они связаны с характером и сутью самой работы, не ведет к неудовлетворению людей работой, однако их присутствие в должной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников к нужным действиям и повышению эффективности.

Таким образом, содержательные теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и практически не рассматривают сам процесс мотивации.

К процессуальным теориям мотивации относятся: теория ожидания Врума (рисунок 3), согласно которой не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

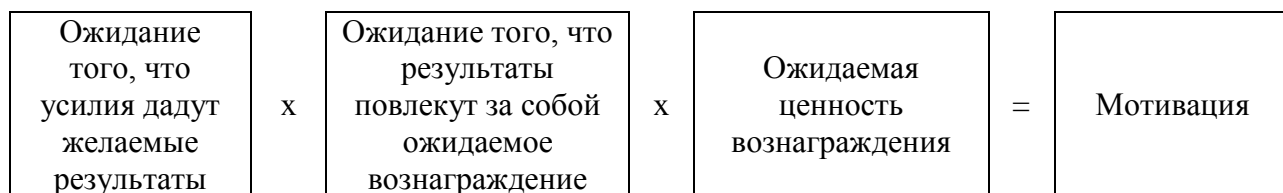


Рисунок 3 - Модель мотивации Врума

Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением [36]:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника.

Сущность теории справедливости (равенства) Стейси Адамса заключается в следующем: люди субъективно ощущают справедливость вознаграждения за труд, сравнивают свои и чужие затраты и вознаграждение при выполнении одинаковой работы; поэтому важно так оплачивать труд, чтобы мотивировать работников к труду и добиться сглаживания возникающих между ними негативных ощущений.

Таким образом, эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду.



## 1.2 Современные тенденции управления мотивацией персонала

В современном менеджменте особая роль отводится мотивационным аспектам управления персоналом. К ним можно отнести все мероприятия менеджмента организации, направленные на побуждение и выработку приверженности персонала к труду. Мотивированность сотрудников к труду является важной и неоспоримой составляющей эффективного функционирования компаний. Поскольку от того, насколько человек мотивирован и заинтересован в своей работе, зависит насколько своевременно, достоверно и в какие сроки он будет выполнять свои обязанности и, соответственно, от этого будут зависеть результаты работы его подразделения и всей организации в целом. Получения максимальной отдачи от использования трудовых ресурсов позволяет увеличить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия, — в этом заключается актуальность исследуемой темы.

Вопросы мотивации в России имеют свои характерные черты, которые связаны и с историческими реалиями формирования рыночной экономики и со специфическими особенностями менталитета. Специфика мотивации и стимулирования персонала на российских предприятиях заключается в том, что используются преимущественно материальные системы вознаграждения и минимальное внимание уделяется системам вознаграждения, опирающимся на высшие потребности, такие как потребность в признании, потребность в самовыражении, потребность власти, потребности реализации творческого потенциала и т. п. Зачастую менеджеры организаций при разработке и планировании систем мотивации для своих сотрудников, не учитывают внутренние побудительные мотивы работающего персонала и их реальные потребности, что в итоге приводит к снижению стимулирующего эффекта реализуемых систем вознаграждения.

Вопрос побуждения работников к труду и их приверженности к организации издавна волнует исследователей в области персонала и широко рассматривается сегодня в научной и публицистической литературе. Однако попытки приспособления классических теорий мотивации к современным условиям не систематизированы, что осложняет процесс практического использования технологий и методов мотивации. Проблема организации системы мотивации на практике, объясняется также слабой изученностью особенностей стимулирования персонала, занятого в отдельных отраслях экономики и разновидностях производства.

Отсутствие современных технологий и методов, ориентация на подходы и направления, которые являлись эффективными в эпоху индустриальной экономики, являются основополагающими организационными проблемами, т. к. напрямую связаны с ключевой ценностью любого предприятия — его интеллектуальным капиталом.

Для эффективного управления интеллектуальным капиталом, следует прибегать к инновационным технологиям мотивации персонала. Они позволяют экономить все виды организационных ресурсов: человеческие, материальные, финансовые, информационные; сберегать товарно-материальные запасы, минимизировать расходы и увеличивать их прибыльность, повышая жизнеспособность организации.

Цель мотивации — это формирование и реализация комплекса условий, побуждающих человека к трудовой деятельности, направленной на достижение цели с максимальным эффектом и отдачей.

Мотивированный сотрудник — тот, который с внутренним рвением хочет работать и проявлять инициативу, у него «горят глаза», он идет на работу «как на праздник», постоянно стремится расширять свои компетенции и совершенствоваться, тем самым продвигает свою компанию к росту и развитию.

Невозможно директивно, насильственным методом мотивировать своих работников. Система мотивации — это специальные мероприятия,

направленные к внутренним ценностям и потребностям людей, работающих в компании.

Программа мотивации на предприятии — это систематизированный комплекс мероприятий, стимулирующих кадры не только к работе, за которую производится оплата, но, прежде всего, к особому отношению в плане выполняемых функций, желанию работать именно в данной организации, к достижению видимых результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к вышестоящему руководству.

Большинство наиболее эффективных и приносящих результат методов мотивации членов коллектива к труду было создано за рубежом. Потому что на Западе проблема мотивации персонала рассматривается гораздо шире, нежели в России. В нашей стране принято считать, что человек трудится исключительно ради денег. Несомненно, вопрос о заработной плате должен быть на первом месте, ведь только редкие энтузиасты трудятся за идею. Однако если организация предоставит возможность персоналу посещать курсы по обучению иностранного языка или заниматься бесплатно в фитнес-центре то, конечно, работник с удовольствием воспользуется данным предложением, а его уровень лояльности и преданности к организации повысится.

Западные менеджеры по персоналу давно пришли к выводу о том, что сотрудники представляют собой главную, основополагающую ценность компании, их нужно выращивать, поскольку от трудового вклада каждого работника зависит успех всего предприятия.

Из всего многообразия систем мотивации труда в рыночной экономике большинства развитых стран, выделяются следующие характерные модели: японская, американская, французская, английская, немецкая, шведская модели.

Современные тенденции формирования зарубежных технологий мотивации труда в структурированном виде приведены в таблице 2.

Таким образом, отличительной особенностью всех иностранных предприятий, заключается в постепенной минимизации доли материальных вознаграждений и увеличении доли нематериальных стимулов, а также в возрастании роли и степени участия сотрудника в функционировании деятельности всего предприятия. В то время как большее число российских организаций характеризуется тем, что политика руководства направлена на сокращение в доходах семей доли общественных фондов потребления и увеличение доли в доходах материального вознаграждения.

Отечественным компаниям нужны свои методы мотивации, выстроенные с использованием мирового опыта управления и позволяющие наиболее эффективным способом раскрыть таланты сотрудников.

Таблица 2 - Современные тенденции формирования зарубежных методов мотивации труда

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
Япония	Профессиональное мастерство Возраст Стаж Результативность труда	Пожизненный найм Единовременное пособие при выходе на пенсию
США	Поощрение предпринимательской активности Качество работы Высокая квалификация	Сочетание элементов сдельной и повременной систем оплаты труда Участие в прибыли Технологические надбавки Премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструмента Соблюдение технологической дисциплины Система двойных ставок
Франция	Квалификация Качество работы Количество рационализаторских предложений Уровень мобилизации	Индивидуализация оплаты труда Балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства Инициативность Дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости)

Великобритания	Доход	Участие в прибыли компании Долевое участие в капитале Трудовое долевое участие Чисто трудовое участие
Германия	Качество	Стимулирование трудовой деятельности Социальные гарантии и льготы
Швеция	Солидарная заработная плата	Дифференциация системы налогов и льгот Развитая социальная политика

Можно обратить внимание на методологию японского менеджмента и перенимать умение пользоваться внутренними ресурсами, искать пути постоянного развития. К составляющим кадровым приемам в Японии относятся: опыт перемещения кадров внутри предприятия, подготовки новых специалистов и управленцев, методы формирования и объединения команды, принципы равенства и доверия, заботы о сотрудниках, кадровой политики «для людей», сохранение атмосферы семейственности на предприятии. Все это служит весомым стимулом к результативной работе.

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 совершенствованием.

В деятельности человека мотивация оказывает воздействие на такие характеристики деятельности, как: усилия старания настойчивость добросовестность нацеленность. Одинаковую работу человек способен проделать, затрачивая разные усилия. Он может действовать в полную силу, а может и вполсилы. Он может стремиться к работе полегче, 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.

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 [19].

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

Мотивирование персонала является одной из ключевых проблем менеджмента. Рано или поздно руководители предприятий задаются вопросом, каким образом мотивировать работников к эффективному выполнению их обязанностей. Дело в том, что мотивирование — это не набор общих правил, для каждого отдельного человека существуют свои методы. Поэтому главная задача — найти то, что важно именно для конкретного работника. Основная проблема состоит в нахождении правильного соотношения материального и морального мотивирования персонала. Например, если происходит злоупотребление материальной мотивацией, человек через некоторое время «оседает» в своей нише, его очень сложно мотивировать работать лучше. После достижения некоторого «порога насыщения», индивидуального для каждого человека, дальнейшее увеличение денежного вознаграждения уже не приводит к возрастанию эффективности его труда. Поэтому способы нематериальной мотивации (то, что для человека может быть ценно и интересно) очень важны. [35]

Определить, какие подходы (ценности) могут мотивировать человека, можно посредством психологического тренинга. Так, главным мотивом для одного специалиста компании может быть работа, которая позволяет ему самостоятельно принимать решения, разрабатывать собственные проекты, для другого — возможность постоянного образования, а для третьего — просто размер заработной платы. И три человека, которые выполняют одни и те же функции, «вдохновляются на труд» совершенно по-разному. Эту особенность психологии людей обязательно необходимо учитывать при разработке систем мотивирования персонала. [13]

Наличие мотивированных сотрудников позволяет компании:

- 1) снизить затраты на управление:
  - мотивированные сотрудники сами ищут работу, а не ждут указания руководителя;
  - требуется меньше контроля над качеством выполняемых работ;
  - оптимизация работы осуществляется самими сотрудниками;

- меньше затрат на внутреннюю безопасность.
- 2) быстрее достигнуть цели компании:
  - мотивированные менеджеры будут принимать для этого все меры
  - требуется;
  - меньше времени для убеждения персонала в необходимости достижения цели, мотивированные сотрудники считают себя частью компании и цели компании — это их цели;
  - сотрудникам легко и быстро можно объяснить необходимость изменений и нововведений [22].

Выделяют следующие принципы построения системы стимулирования:

- Соответствие корпоративной культуре;
- Реалистичность;
- Прозрачность;
- Логичность и сбалансированность;
- Динамичность и гибкость;
- Системность построения;
- Соответствие ожиданиям сотрудников;
- Нацеленность на определенный результат;
- Внедрение только с профессиональных позиций.

Рассмотрим их поподробнее.

Реалистичность — надо быть точно уверенным, что схема стимулирования необходима компании на данном этапе развития и что вы располагаете достаточным бюджетом для её реализации. Прозрачность — система должна быть понятной и справедливой. Логичность — система должна позволить логично балансировать уровни поощрения для различных должностей. Динамичность — система мотивации должна иметь возможность относить корректировки в личные схемы стимулирования, при этом сохраняя общую структуру системы. Системность построения — система должна охватывать все уровни компании, все должности и иметь



единые принципы построения для всех. Соответствие ожиданиям сотрудников — при разработке системы необходимо учесть консолидированное мнение сотрудников разных уровней, проанализировать состав структуры персонала, сформулировать необходимые ожидания. Нацеленность на определенный результат — система должна поддерживать стратегию и цели компании. Внедрение только с профессиональных позиций — отсутствие профессионализма может испортить даже ту схему, которая является для компании своевременной, необходимой и важной. [18]

Создание сплоченного коллектива высокопрофессиональных специалистов, работающих на благо общей цели и собственного процветания, — это непрекращающийся процесс. Даже если собрана отличная команда и созданы, казалось бы, все условия для работы, наступает момент, когда сотрудники теряют интерес к выполняемым обязанностям или уходят из компании. Причины могут быть самыми разными, но суть их кроется в одном — в недостатке мотивации. Мотивацией являются меры, направленные на повышение заинтересованности сотрудников в своей профессиональной деятельности, которые могут иметь как материальную, так и нематериальную основу. [23]

Материальная мотивация имеет определенные преимущества. В частности, она является наиболее универсальной, так как, вне зависимости от занимаемого положения, работники больше ценят денежные поощрения и возможность распоряжаться полученными средствами. В некоторых случаях работники даже готовы променять любые методы нематериального поощрения на их денежные эквиваленты. [27]

Наиболее эффективным способом материальной мотивации является повышение оплаты труда, и при этом самым основным является определение величины изменения заработной платы. Для того чтобы получить реальную отдачу от сотрудника, размер ожидаемого вознаграждения должен быть существенным, иначе это может вызвать еще большее нежелание выполнять свои служебные обязанности. Некоторые руководители идут по пути

наименьшего сопротивления и периодически увеличивают зарплату сотрудникам на незначительные суммы, однако для мотивации более действенным является даже однократное, но значительное увеличение зарплаты. [26]

В идеале принятие решения о повышении оплаты труда должно приниматься работодателем по собственной инициативе, однако этого, как правило, не происходит — по крайней мере, в наших условиях. Исходя из этого, требование о пересмотре размера заработной платы становится обычным методом шантажа некоторыми сотрудниками, грозящими уйти с работы. Нередко такой метод срabатывает, однако о значительном повышении заработной платы речи, в данном случае, быть не может. По этой причине спустя время работник вновь проявляет недовольство своим окладом, так как существует так называемый «эффект привыкания к доходу».

Одним из самых распространенных способов материальной мотивации являются квартальные или ежемесячные премии, а также премия за выслугу лет. Основной прирост процента надбавки за выслугу лет приходится на первые годы работы в компании, когда работник эффективно трудится на благо компании и старается максимально реализовать свой потенциал. С другой стороны, есть риск, что спустя 2–3 года сотрудник, по тем или иным причинам, захочет поменять место работы. Наибольшая стабильность наблюдается у персонала, проработавшего на компанию более 5 лет, тем более что к этому времени надбавка за выслугу лет уже составляет серьезные суммы.

В российских компаниях нередко практикуется выдача «премий-призов» — денежного вознаграждения, получаемое сотрудником спонтанно за какие-либо успехи. Есть мнение, что эффект неожиданности должен еще больше вдохновить сотрудников, однако это только вносит путаницу, так как работник перестает понимать, почему в одном случае он получил премию, а в другом — нет. По этой причине лучше поставить в известность сотрудников о тех конкретных ситуациях, когда предусмотрена выдача

премиальных. С другой стороны, если премия становится атрибутом ежемесячного дохода (к примеру, как у работников промышленных предприятий), то это также слабо мотивирует их на повышение эффективности труда.

Следующий способ материальной мотивации наиболее распространен в сфере торговли и оказания различных услуг. Это процент от выручки, суть которого заключается в том, что заработок работника не имеет четко обозначенного предела, а зависит от профессионализма работника и его способности стимулировать продажу товаров или услуг. Некоторые компании, также делающие ставку на квалификацию своих сотрудников, в качестве материальной мотивации предусматривают иной способ — премию за профессионализм. Это поощрение назначается по результатам аттестации, оценивающей результаты работы работника и его соответствие занимаемой должности. [36]

В число материальных стимулов входят различные бонусы, однако их фиксированная сумма нередко становится демотивацией. Фиксированная сумма выплаты не способствует желанию приумножить достигнутый результат, так как размер денежного вознаграждения все равно не изменится. Исходя из этого, с целью повышения мотивации рекомендуется использование разветвленной системы платежных бонусов. Для высшего управленческого звена предусмотрено дополнительное вознаграждение (танъема), выдаваемое за его вклад в улучшение общих финансовых или хозяйственных показателей, таких как снижение издержек, повышение общей прибыли и т. д. Бонусы могут быть не только личными, но и командными.

Командный бонус представляет собой премиальное вознаграждение группы за достижение определенных целей (к примеру, увеличение продаж). При начислении бонусов следует учитывать, что поощрение одного отдела может быть оправдано в конкретных случаях, но для повышения общих показателей этого недостаточно. Все структуры организации, так или иначе,

связаны между собой, и поощрение только одной из них может демотивировать другую.

Следует отметить, что при всей эффективности и универсальности денежных поощрений, ограничение только материальной мотивацией не принесет желаемого результата. Члены любого коллектива — это люди с разными жизненными ценностями и установками, к тому же выдачей премий и бонусов способствовать сплочению коллектива достаточно проблематично. Более того, материальные поощрения рассчитываются на основании результатов выполненной работы и могут варьироваться даже у людей, занимающих одинаковое положение в служебной иерархии. Все это нередко вызывает недовольство и мало способствует созданию здоровой атмосферы в коллективе.

Во многих случаях просто необходима некая моральная компенсация и уравновешивающий фактор, в роли которого выступают методы нематериального поощрения. Основная сложность применения систем нематериальной мотивации заключается в том, что для каждого конкретного коллектива необходима определенная корректировка стандартных схем. Существуют общие принципы, действенные в большинстве случаев, однако чтобы мотивация была действительно эффективной, следует подстраивать ее под интересы конкретных работников. Для одного сотрудника весомой мотивацией может служить словесное поощрение начальства, а для другого это выглядит естественным признанием его хорошей работы. Индивидуализация систем и способов мотивации, конечно же, не представляется возможной, особенно если в подчинении находится большое количество сотрудников. По этой причине многие руководители ограничиваются усредненными моделями мотивации, с учетом того положения, которое занимает работник, и его основных потребностей.

Наиболее простые схемы применимы к работникам низшего звена, выполняющим какие-либо вспомогательные функции. С увеличением степени ответственности сотрудника растут требования к эффективности его

работы, соответственно, особое внимание уделяется мотивации управленческого звена компаний. Для менеджеров среднего и высшего звена обычно вырабатываются свои методы мотивации (как материальной, так и нематериальной), так как от их организаторских способностей напрямую зависит работа других людей. Системы мотивации для людей, занимающих разную ступень должностной иерархии, должны быть различны и по той причине, что в зависимости от продвижения по служебной лестнице, у человека меняются и критерии к мотивации.

Нематериальная мотивация включает в себя системы поощрения, не предполагающие выдачу сотрудникам материальных и безналичных средств. Это отнюдь не означает, что компаниям не потребуется вкладывать финансовые средства в реализацию методов нематериальной мотивации. Для серьезных компаний недопустимо наличие субъективных факторов при определении мотивации и механизмов поощрения. основополагающим принципом должна являться максимальная объективность и прозрачность, а критерии оценок работы сотрудников нужно определить изначально и проинформировать о них персонал. Если механизмы поощрения постоянно варьируются без каких-либо оснований, это будет дезорганизовывать работу сотрудников и вызывать недовольство.

Цель нематериальной мотивации достаточно проста: повысить заинтересованность сотрудника в своей работе, которая отразится на повышении производительности труда и, соответственно, на увеличении прибыли компании. Нематериальная мотивация в виде участия в совместных корпоративных мероприятиях способствует формированию здоровой атмосферы в коллективе, что также отражается на общей работоспособности персонала и на его желании внести свой вклад в общее дело. Однако помимо формального подхода к использованию нематериальной мотивации лишь с целью последующего получения прибыли, многие руководители делают основную ставку на воспитание корпоративного духа в коллективе и на повышение самооценки сотрудников.

Подводя итоги, можно сделать абсолютно очевидный вывод о необходимости использования методов как материального, так и нематериального поощрения для успешной деятельности любой бизнес-структуры. Существующие на сегодняшний день механизмы мотивации далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно использоваться на практике. В частности, для повышения эффективности материальной мотивации следует сопоставлять показатели материального стимулирования с целями бизнеса и предусматривать системы поощрений не за реализацию конкретных задач, а за выполнение общих планов.

В результате анализа теоретических аспектов современных тенденций управления мотивацией персонала, можно сделать следующие выводы. Разнообразие форм и методов мотивации персонала, успешно используемые в мировой практике рыночного хозяйствования, говорит о том, что и в наших условиях на каждом предприятии из общих систем управления должны выделяться специальные функциональные подсистемы мотивации труда работников. Эти подсистемы должны аккумулировать мировой и отечественный опыт в этом деле и активно влиять на эффективность производственной деятельности и менеджмента, закрепление кадров, накопление технологического и управленческого опыта в организациях.

## 2 Анализ управления мотивацией персонала ООО «Тандем»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Тандем»

Общество с ограниченной ответственностью «Тандем» является юридическим лицом, действует на основании устава и законодательства Российской Федерации.

Адрес: 445000, Самарская обл., г. Тольятти, ул. Коммунальная, 46.

Целью общества является получение прибыли.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется генеральным директором.

ООО «Тандем» на протяжении 8 лет является одним из ведущих операторов рынка лакокрасочных материалов и сырья для их производства в Самарской области.

ООО «Тандем» предлагает своим клиентам широкий ассортимент материалов; краски, эмаль, лаки, растворители, пропитки строительного и промышленного назначения.

Работа компании основывается на постоянных договорных отношениях с рядом зарубежных и большинством ведущих производителей России, таких как, Лидский, Загорский, Черкесский, Котовский и другие лакокрасочные заводы, а так же нефтехимические предприятия Татарстана и Башкирии.

Учитывая долговременный опыт сотрудничества и значительные объемы реализации, партнеры предоставляют компании существенные скидки, что в свою очередь, позволяет предлагать клиентам выгодные условия.

Предприятие располагает собственным складским комплексом с подъездными ж/д путями. Для удобства клиентов склад и офис находятся в одном месте.

Предприятие имеет большой опыт по отгрузке лакокрасочных материалов автотранспортом, в ж/д вагонах и контейнерах различной тоннажности.

Стратегия компании основывается на производстве и реализации высокотехнологичных материалов. Благодаря использованию передового опыта управления, современным технологиям производства, обладая собственной базой научных разработок, «Тандем» повышает свою конкурентоспособность высоким качеством, новизной, эксклюзивностью и техническим сопровождением выпускаемых лакокрасочных материалов.

«Тандем» — наиболее устойчивое и динамично развивающееся предприятие лакокрасочной промышленности России, активно работающее на внутреннем и внешнем рынке.

Организационная структура ООО «Тандем» представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 - Организационная структура ООО «Тандем»

Таким образом, структура ООО «Тандем» является линейной структурой. Основным признаком линейной организационной структуры управления является наличие исключительно линейных связей, что



обуславливает все ее плюсы и минусы. Плюсами такой структуры для ООО «Тандем» является: очень четкая система взаимосвязей типа "начальник - подчиненный"; явно выраженная ответственность; быстрая реакция на прямые приказания; простота построения самой структуры; высокая степень "прозрачности" деятельности всех структурных единиц. Среди минусов такой структуры на предприятии можно выделить чрезмерную нагрузку на высший уровень управления и высокая зависимость от личных качеств менеджеров любого уровня.

Как видно из рисунка, руководство предприятием осуществляет генеральный директор, в линейном подчинении к нему находятся заместители по функциональным и различным направлениям, контролирующим соответствующие функциональные блоки.

Структура предприятия представлена следующими отделами: производство, склад, сбыт, отдел выписки и доставки, финансовый отдел, отдел планирования.

Директор регулирует, контролирует работу всего предприятия. Ведет переговоры по заключению договоров с крупными поставщиками сырья и продукции. Также совместно с начальником отдела продаж ведет переговоры с крупными покупателями (такие как: сеть строительных магазинов «Бау Маркет», «Мегастрой», «Джинн», «Суперстрой» и т.п.). Также директор утверждает ежемесячные и ежегодные планы продаж, закупок, расходов. Контролирует выполнение этих планов.

Работу по управлению персоналом осуществляет непосредственно директор и менеджер по персоналу. Директор осуществляет общие задачи по управлению: решает сколько человек, и какой специальности должны быть в том или ином отделе, определяет уровень заработной платы и озвучивает предложения по работе и взаимодействию всех категорий персонала. Менеджер по персоналу решает все текущие вопросы: оформляет соответствующие документы по приему и увольнению работников,

разрабатывает системы мотивации для каждой категории работников, проводит собеседования и оценивает работу каждого сотрудника.

Деятельность торгового предприятия характеризуется рядом показателей. В таблице 3 представлены основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Тандем» в 2013-2015 гг. (на основании Приложений А, Б).

Таблица 3 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Тандем» за 2013 – 2015 гг.

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	Абсолютное отклонение 2015 к 2013	Абсолютное отклонение 2014 к 2013	Темп роста 2015г / 2013г %	Темп роста 2014г / 2013г %
1	2	3	4	5	6	7	8
Объем товарооборота в сопоставимых ценах, тыс. руб.	30 070,75	34 088,30	40 000,00	9 929,25	5 911,70	133,02	117,34
Себестоимость, тыс. руб.	20 147,40	22 839,16	26 666,67	6 519,27	3 827,51	132,36	116,76
Валовой доход (без НДС), тыс. руб.	9 923,35	11 249,14	13 333,33	3 409,98	2 084,19	134,36	118,53
Издержки обращения, тыс. руб.	4 714,15	5 617,65	5 910,00	1 195,85	292,35	125,37	105,20
Прибыль от торговой деятельности, тыс. руб.	5 209,20	5 631,49	7 423,33	2 214,13	1 791,84	142,50	131,82
Численность работающих всего, чел.	32	35	40	8,00	5,00	125,00	114,29
Производительность труда, тыс. руб.	939,71	973,95	1000,00	60,29	26,05	106,42	102,67
Фонд заработной платы всего, тыс. руб.	3 950,42	4 816,90	5 550,00	1 599,58	733,10	140,49	115,22
Среднегодовая заработная плата на одного человека, тыс. руб.	123,45	137,63	138,75	15,30	1,12	112,39	100,82

Анализ данных таблицы 3 показывает, что в 2015 году товарооборот по отношению к предыдущим годам увеличился, по отношению к 2013 году на 9929,25 тыс. руб., а по отношению к 2014 году на 5911,7 тыс. руб. или на 17,34%.

Валовой доход также увеличился, по отношению к 2014 году на 2084,19 тыс. руб. На увеличение данных показателей повлияло увеличение количество заказов от предприятий города, а также продажи по Самарской области

Издержки обращения в 2015 году составили 5910,00 тыс. руб., что на 292,35 тыс. руб. больше, чем в 2014г., и на 1195,85 тыс. руб., чем в 2013г.

Прибыль от торговой деятельности в 2015 году составила 7423,33 тыс. руб. что на 31,82 % выше, чем в 2014 году и на 42,5% выше, чем в 2013 году.

Численность персонала в 2015 году увеличилась на 5 человек по сравнению с 2014 годом и на 8 человек по сравнению с 2013 годом. Это связано с расширением производства, вводом нового товара.

Вследствие увеличения численности персонала, увеличился и фонд заработной платы на 733,1 тыс. руб. Среднегодовая заработная плата в 2015 году составила на одного работающего 138,75 тыс. руб., в месяц получается  $138,75/12=11,56$  тыс. руб. данный показатель по сравнению с прошлыми годами увеличился, что несомненно положительно для работающих.

Проанализируем далее состав и структуру трудовых ресурсов предприятия ООО «Тандем».

Неотъемлемым условием осуществления коммерческой деятельности является обеспечение предприятия необходимым персоналом.

Штат сотрудников ООО «Тандем» определяет штатное расписание, утвержденное директором. Прием и увольнение сотрудников осуществляется на основании приказов директора.

Проведем анализ структуры, состава и обеспеченности предприятия персоналом. В процессе анализа использованы данные первичного и

статистического учета по ООО «Тандем» за 2013-2015 годы. Состав и структура трудовых ресурсов предприятия представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Состав и структура трудовых ресурсов ООО «Тандем» с 2013 по 2015гг.

Категории работающих	2013		2014		2015		Динамика 2014 к 2013гг		Динамика 2015 к 2014гг	
	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%	чел	%
Продавцы	11	34,38	13	37,14	16	40,00	2	18,18	3	23,08
Специалисты	16	50,00	16	45,71	19	47,50	0	0,00	3	18,75
Руководители	5	15,63	6	17,14	5	12,50	1	20,00	-1	-16,67
Итого	32	100	35	100	40	100	3	9,38	5	14,29

Как видно из таблицы 4, численность персонала на предприятии ООО «Тандем» в течение трех лет растет и в 2015 г. составила 40 человек. По сравнению с 2014г абсолютный прирост составил 5 человек, а по отношению к 2013 году – 8 человек.

Также из таблицы 4 видно, что основную численность работников представляют продавцы и специалисты. Доля продавцов в общей численности в течение трех лет равномерно увеличивалась. Количество руководителей осталось практически неизменным.

Итак, на данный момент на предприятии работает 40 человек. Подавляющее большинство работников предприятия – женщины (27 человек). Проанализируем состав и структуру кадров по различным признакам: по возрастному уровню, по уровню образования и по стажу работы на предприятии.

Рассмотрим возрастной уровень работников предприятия по данным за три года в табл. 5.

Анализ работников по возрасту показал, что большинство сотрудников в возрасте от 31 г до 40 лет (47% от общей численности в 2013г, 49% - в 2014г. и 48% - в 2015 г.). Вторая наиболее многочисленная возрастная группа – работники в возрасте от 21 г до 30 лет (30%), далее 18% в общей

численности занимает группа работников в возрасте от 41 до 50 лет, остальные возрастные группы представлены незначительно.

Таблица 5 - Возрастной состав работников ООО «Тандем»

Возрастной уровень	2013г		2014г		2015г	
	Кол-во человек	Доля, %	Кол-во человек	Доля, %	Кол-во человек	Доля, %
До 20 лет	2	6	1	3	1	3
21-30 лет	10	31	11	31	12	30
31-40 лет	15	47	17	49	19	48
41-50 лет	4	13	5	14	7	18
старше 50 лет	1	3	1	3	1	3
Итого	32	100	35	100	40	100

На рисунке 5 данные за 2015г представлены наглядно.

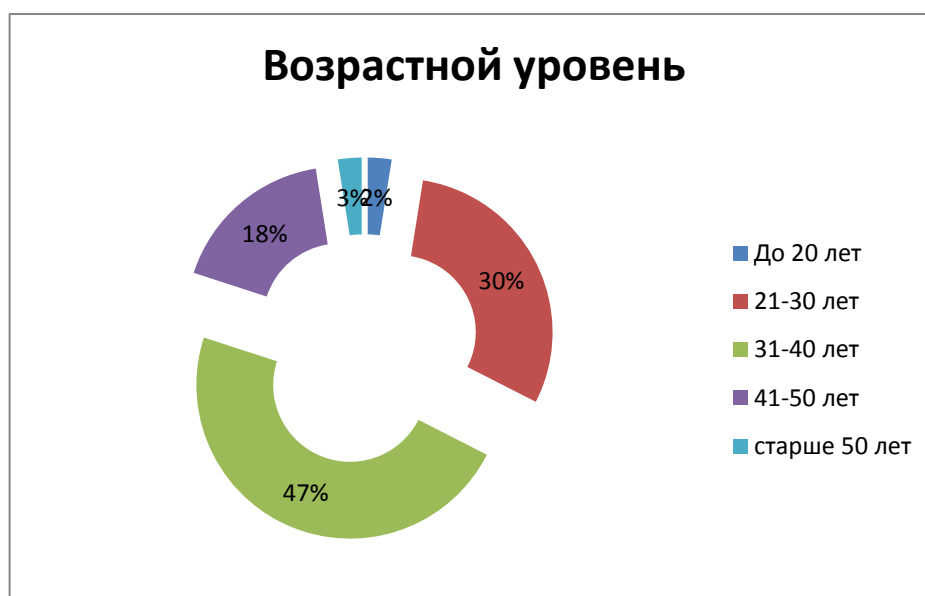


Рисунок 5 - Структура работников ООО «Тандем» по возрасту в 2015 г

Рассмотрим образовательный уровень персонала, табл. 6.

Таблица 6 - Образовательный уровень персонала ООО «Тандем»

Уровень образования	2013г		2014г		2015г	
	Кол-во человек	Доля, %	Кол-во человек	Доля, %	Кол-во человек	Доля, %
Среднее на уровне школы	2	6	1	3	1	3
Среднее профессиональное	12	38	16	46	18	45
Высшее профессиональное	18	56	18	51	21	53
Итого	32	100	35	100	40	100

Оценка уровня образования из таблицы 6 свидетельствует о том, что большая часть работников имеет высшее (53%), то есть они нуждаются в хороших условиях работы и должны иметь возможности для карьерного роста и продвижения. Можно также отметить, что за три года количество сотрудников повысившие свой образовательный уровень растет – это, несомненно, положительная тенденция для предприятия.

Для наглядности представим образовательный уровень сотрудников на рисунке 6.

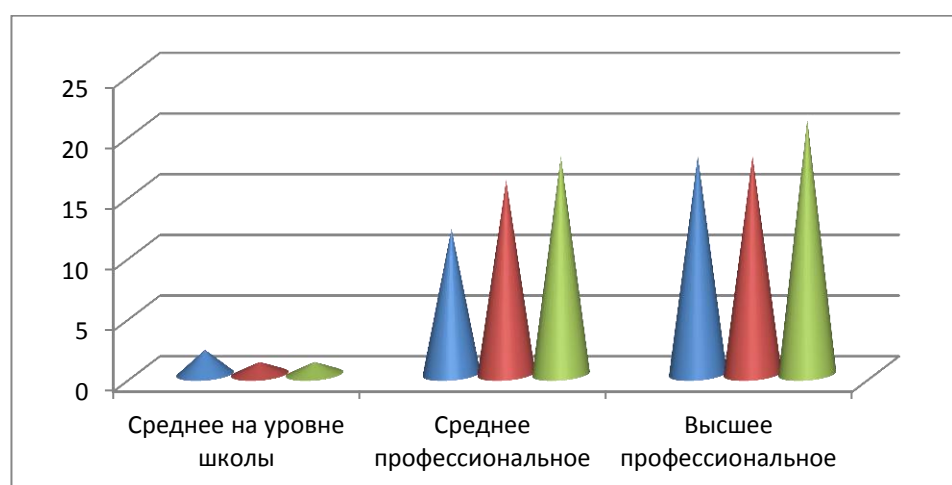


Рисунок 6 - Уровень образования работников ООО «Тандем»

Рассмотрим структуру персонала по стажу работы на предприятии, табл.7.

Таблица 7 - Структура персонала по стажу работы в ООО «Тандем»

Стаж работы	2013г		2014г		2015г	
	Кол-во человек	Доля, %	Кол-во человек	Доля, %	Кол-во человек	Доля, %
Менее 1 года	6	19	5	14	6	15
от 1 до 3 лет	10	31	12	34	14	35
от 3 до 5 лет	8	25	10	29	12	30
от 5 до 7 лет	4	13	4	11	3	8
с основания предприятия	4	13	4	11	5	13
Итого	32	100	35	100	40	100

Наглядно структура персонала по стажу работы за 2015г представлена на рисунке 7.

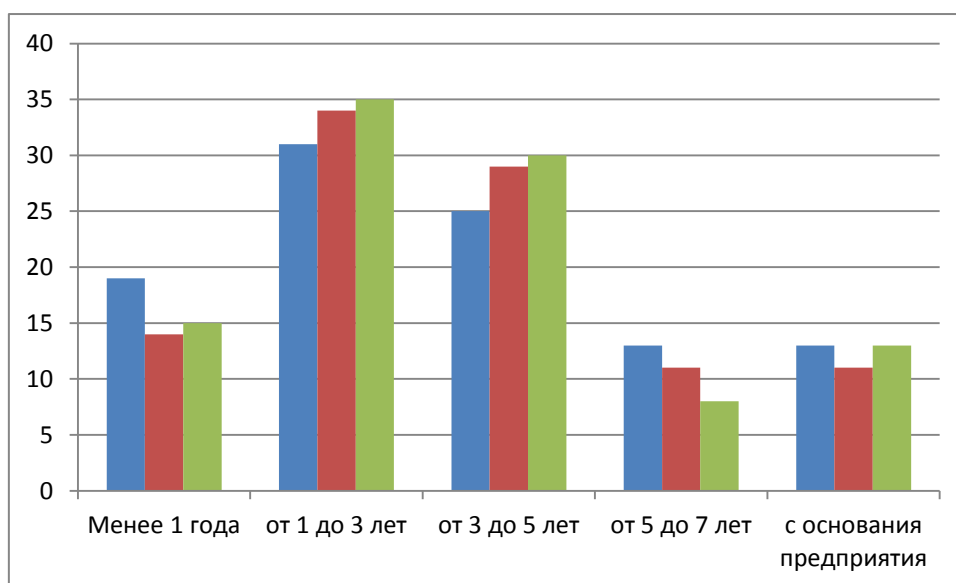


Рисунок 7 - Структура персонала по стажу работы в ООО «Тандем» за 2013 - 2015гг.

Анализ персонала показал, что наибольшую группу составляют сотрудники, отработавшие на предприятии от 2 до 3 лет, сотрудников,

отработавших на предприятии более 1 года, но менее 2 лет – 28%, при этом каждый четвертый на предприятии работает менее года (24%). Очень низкий процент тех, кто работает в ООО «Тандем» с основания предприятия. Тем не менее, количество работников на предприятии с самого его основания в течение трех лет остается постоянным. Анализ также показал, что каждый четвертый сотрудник предприятия работает в ООО «Тандем» менее года.

На основе данных текущего, статистического учета и баланса рабочего времени проанализирована динамика производительности труда работников за 2013-2015 годы, таблица 8.

Таблица 8 - Исходные данные для расчета использования фонда рабочего времени

Наименование показателя	Значение показателя		
	2013	2014	2015
Число календарных дней в году	365	366	365
Число нерабочих дней в году	117	119	118
Число календарных рабочих дней	248	247	247
Неявки на работу всего	30	36	35
В том числе			
Очередные и дополнительные отпуска	20	25	25
По болезни	10	10	9
Прочие неявки (выполнение государственных обязанностей)			
Неявки с разрешения администрации		-	-
Прогулы		1	1
Число рабочих дней в году	218	211	212
Средняя продолжительность рабочего дня, час	8	8	8
Средняя фактическая продолжительность рабочего дня, час.	7,5	7,5	7,6
Полезный фонд рабочего времени, час	1635	1582,5	1611,2

По данным таблицы 8 рассчитаем величину целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени в 2015 г.:

$$T = (7,6 - 8,0) * 4 * 212 = 339,2 \text{ чел/час}$$



Таким образом, внутрисменные потери рабочего времени составляют 339,2 чел/час в год.

Целодневные потери рабочего времени составляют 42,4чел/дн (339,2/8,0) в год. Коэффициент использования рабочего времени:

$$K_{исп} = 1 - 42,4 / (4 * 212) = 0,95$$

Подробный анализ использования времени заключается в изучении структуры затрат рабочего времени, сравнении их с нормативами и изыскании резервов роста ритмичности производства в результате рационального использования рабочего времени, ликвидации и снижения его потерь.

Для анализа используем результаты фотографии рабочего дня продавца (Приложение В). Имея процентное соотношение одноименных затрат, составим сводный баланс, представленный в таблице 9.

Таблица 9 - Анализ использования рабочего времени

Категории затрат	Фактическое время		Нормативное время		Отклонение фактического времени от нормативного, мин.
	Мин	%	мин.	%	
Подготовительно-заключительное время	51	10,7	20	4,2	+31
Оперативное время	308	64,2	421	87,8	-113
Время на обслуживание трудового процесса	63	13,2	23	4,7	+40
Время на отдых и личные надобности	19	3,8	16	3,3	+3
Перерывы организационно-технического характера	9	1,9	-	-	+9,0
Нарушения производственного процесса	20	4,2	-	-	+20
Нарушения трудовой дисциплины	10	2,1	-	-	+10
Итого	480	100,0	480	100,0	0

Из данных таблицы 9 видно, что время оперативной работы продавца составляет 64,2 % в смену. Потери рабочего времени: по причине нарушения трудовой дисциплины 2,1 %. В общей сложности потери рабочего времени составляют 39 минут или 8,1 %.

Проанализируем также движение кадров на предприятии. Данные представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Анализ движения рабочей силы на предприятии

Показатель	2013	2014	2015
1. Число принятых за период, чел	8,00	9,00	7,00
2. Число уволенных по всем причинам за период, чел	3,00	2,00	2,00
3. Число уволенных по причине текучести за период, чел	1,00	-	2,00
4. Среднесписочная численность персонала, чел	32,00	35,00	40,00
5. Коэффициент оборота по приему (строка 1/строка4)	0,25	0,26	0,18
6. Коэффициент оборота по выбытию (строка 2/строка4)	0,09	0,06	0,05
7. Коэффициент замещения рабочей силы (строка 1/строка2)	2,67	4,50	3,50
8. Коэффициент текучести(строка 3/строка4)	0,03	-	0,05

Как видно из таблицы 10, текучесть кадров на предприятии небольшая. Коэффициент по приему в течение трех лет увеличивался, в 2015 году он составил 0,18 ед. Коэффициент по выбытию снизился по сравнению с 2014 годом на 0,01 ед, а по сравнению с 2013 - на 0,04ед. В 2015 и 2014 гг. году было уволено 2 человека, а в 2013г. – 3 человека.

## 2.2 Анализ управления мотивацией персонала на предприятии

Рассмотрим один из основных аспектов управления мотивацией персонала – систему оплаты труда на предприятии ООО «Тандем».

Система оплаты труда на предприятии – повременно-премиальная. Работник получает оклад в зависимости от количества отработанного в течение месяца времени, а также премию. Размер премии в течение года –

фиксированный и повышению не подлежит. В то же время на предприятии используется система депремирования по следующим показателям:

- нарушение трудовой дисциплины (опоздания, уход с рабочего места в течение рабочего дня и пр.);
- наличие обоснованных жалоб покупателей.

Размер премии может быть уменьшен при невыполнении плана продаж, который устанавливается ежемесячно, исходя из объема продаж предыдущего месяца и с учетом сезонности продаж (в теплые месяцы года продажи падают).

В ООО «Тандем» действует система штрафов:

- на 500 руб. штрафуются работник, допустивший распитие спиртных напитков на рабочем месте;
- на 100 руб. штрафуются работник за опоздания;
- на 250 руб. штрафуются за несвоевременное выполнение требований руководителя;
- на 300 руб. штрафуются работник, за жалобы от покупателей.

Общий фонд оплаты труда в 2013-2015 гг. представлен в таблице 11.

Таблица 11 - Анализ годового фонда оплаты труда

Показатель	2013 год, тыс.руб.	2014 год, тыс.руб.	2015 год, тыс.руб.	Абсолютное изменение 2014 к 2013, тыс.руб.	Абсолютное изменение 2015 к 2014, тыс.руб.	Темп роста 2014 к 2013, %	Темп роста 2015 к 2014, %
Оплата труда по окладам	3 673,89	4 527,89	5 328,00	854,00	800,11	23%	18%
Премии	355,54	385,35	347,40	29,81	-37,95	8%	-10%
Депре- мирование, штрафы	79,01	96,34	125,4	17,33	29,06	22%	30%
Общий фонд оплаты труда	3 950,42	4 816,90	5 550,00	866,48	733,10	22%	15%

Из данных таблицы 11 видно, что общий фонд оплаты труда в 2015 году увеличился относительно уровня 2014 года на 733,10тыс.руб., или на

15%. Сумма премий в 2015 году снизилась на 37,95 тыс. руб., а сумма штрафов наоборот в 2015 году увеличилась, на 29,06 тыс. руб., или на 30%.

Структура оплаты труда представлена в таблице 12.

Таблица 12 - Анализ структуры годового фонда оплаты труда, %

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год
Оплата труда по окладам	93	94	96
Премии (с учетом депремирования)	7	6	4
Общий фонд оплаты труда	100	100	100

Из данных таблицы 12 видно, что в общем фонде оплаты труда наибольший удельный вес имеет оплата труда по окладам. По данным 2015 года показатель составил 96 %, что на 2 пункта выше показателя 2014 года.

Проведем анализ заработной платы работников предприятия. Данные для анализа заработной платы представлены в таблице 13.

Из данных таблицы 13 видно, что в 2015 году среднегодовая заработная плата одного работающего составила 138,75 тыс. руб., что на 12,39% выше показателя 2013 г. и на 0,82% выше показателя 2014 г.

Таблица 13 - Анализ заработной платы

Показатели	Абсолютное значение			Темп роста, %	
				2015 г.	
	2013	2014	2015	К 2013	К 2014
Объем реализации товаров, тыс.руб.	30 070,75	34 088,30	40 000,00	133,02	117,34
Численность работающих всего, чел.	32	35	40	125,00	114,29
Производительность труда, тыс.руб.:	939,71	973,95	1000,00	106,42	102,67
Фонд заработной платы всего, тыс.руб.	3 950,42	4 816,90	5 550,00	140,49	115,22
Среднегодовая заработная плата, тыс.руб.	123,45	137,63	138,75	112,39	100,82

Приведенные в таблице 13 данные показывают, что среднегодовая выработка на одного работника увеличилась с 939,71 тыс. руб. до 1000 тыс. руб. или на 2,67%.

В целях выявления эффективности оплаты труда на предприятии проведено анкетирование работников, таблица 14. В анкетировании принимали участие все работники предприятия.

Таблица 14 - Исследование эффективности системы оплаты труда

Вопрос	Ответ «Да»	Ответ «Нет»
Устраивает ли Вас размер заработной платы и премий?	75,00	25,00
Устраивает ли Вас порядок начисления премии?	25,00	75,00
Считаете ли Вы справедливой систему депремирования, действующую на предприятии?	50,00	50,00
Считаете ли Вы, что размер вашей заработной платы соответствует Вашему вкладу в результат деятельности предприятия?	25,00	75,00

Данные таблицы 14 свидетельствуют, что 25% работников не удовлетворены размерами заработной платы. Такая категория работников, как продавцы считают, что фиксированный размер премий, не зависящий, от объема продаж сдерживает рост их заработной платы: соответственно, размер заработной платы не соответствует вкладу работника в результат деятельности предприятия. В то же время систему депремирования считают справедливой большее число работников – половина от общей численности.

В целях повышения трудовой активности и поддержания благоприятного психологического климата в коллективе в ООО «Тандем» используются также следующие методы стимулирования труда:

- предоставляются беспроцентные кредиты на приобретение потребительских товаров;

- предоставляются подарки за счет средств предприятия по поводу дней рождения работников и в связи с государственными праздниками;
- проводятся корпоративные праздники за счет средств предприятия.

Расходы на материальное стимулирование работников представлены в таблице 15.

Таблица 15 - Анализ расходов на стимулирование труда работников, тыс. руб.

Направление расходов	2013 год	2014 год	2015 год	Абсолютное изменение, 2014г к 2013г, тыс. руб.	Абсолютное изменение, 2015г к 2014г, тыс. руб.
Подарки работникам за счет средств предприятия, всего	148	176	205	28	29
Дни рождения	38	40	45	2	5
Новый год	50	67	78	17	11
8 марта	22	28	32	6	4
23 февраля	38	41	50	3	9
В расчете на одного работника	4,63	5,03	5,13	0,40	0,10

Из данных таблицы 15 видно, что в 2015 году ООО «Тандем» затратило на материальное стимулирование работников 205 тыс. руб., что на 29 тыс. руб. больше, чем в 2014 году. В расчете на одного работника затраты составили 5,13тыс.руб., что на 0,10 тыс. руб. больше, чем в 2014 году.

В целях исследования управления мотивацией персонала ООО «Тандем» было проведено анкетирование всех работников.

Анкета состояла из двух частей: первый блок «Данные о респонденте», второй блок – «Мотивационные стимулы».

Результаты обработки первого блока анкеты представлены в таблице 16.

Таблица 16 - Обработанные результаты блока «Данные о респонденте»

Показатель	Рабочие (вспомогательные, продавцы)		Руководитель	
	Градации признаков	Удельный вес, %	Градации признаков	Удельный вес, %
Квалификация	высокая	-	высокая	100,00
	средняя	100	средняя	-
	низкая	-	низкая	-
Стаж работы по профессии	менее 3-х лет	-	менее 3-х лет	-
	от 1 до 5 лет	100,00	от 1 до 5 лет	100,00
	от 5 до 15 лет	-	от 5 до 15 лет	-
Возраст	от 20 до 35 лет	100,00	от 20 до 35 лет	100,00
	от 35 до 50 лет	-	от 35 до 50 лет	-
Образование	среднее	-	среднее	-
	среднее специальное	80,00	среднее специальное	-
	незаконченное высшее	-	незаконченное высшее	-
	высшее	20,00	высшее	100,00

Из данных таблицы 16 видно, что 60 % продавцов и вспомогательных работников имеют среднюю квалификацию, 20 % (работник) – низкую, 100% руководителей имеют высокую квалификацию. Стаж работы, как работников, так и руководителей составляет от трех до десяти лет. Возраст, как работников, так и руководителей не превышает 40 лет.

В качестве обобщающего оценочного показателя нанятой рабочей силы был использован индивидуальный уровень конкурентоспособности, слагаемыми которого являются четыре признака: квалификация, стаж работы по профессии, возраст, образование. В таблице 17 приведены балльные оценки градаций признаков конкурентоспособности, соответствующие выявленным параметрам респондентов.

Рассчитаем балльные оценки персонала ООО «Тандем».

Балльная оценка квалификационного уровня:  $(6,2 * 60 + 4,3 * 40) : 100 = 5,44$  балла. Балльная оценка квалификационного уровня

руководителей:  $6,9 * 100 : 100 = 6,9$  балла. Балльная оценка квалификационного уровня персонала:  $(5,44 + 6,9) : 2 = 6,17$ .

Таблица 17 - Балльная оценка градаций признаков конкурентоспособности персонала ООО «Тандем»

Признаки конкурентоспособности	Продавцы		Руководители и специалисты		Значимость признака, доли %
	Градации признаков	баллы	Градации признаков	баллы	
Квалификация	высокая	7,1	высокая	6,9	0,60
	средняя	6,2	средняя	6,0	
	низкая	4,3	низкая	4,8	
Стаж работы по профессии	менее 3-х лет	3,0	менее 3-х лет	3,0	0,20
	от 3-х до 10 лет	7,0	от 3-х до 10 лет	7,0	
	от 10 до 20 лет	10,0	от 10 до 20 лет	8,5	
Возраст	от 30 до 40 лет	10,0	от 30 до 40 лет	8,0	0,10
	от 40 до 50 лет	7,7	от 40 до 50 лет	10,0	
Образование	среднее	3,7	среднее	–	0,10
	среднее специальное	6,3	среднее специальное	5,0	
	незаконченное высшее	6,7	незаконченное высшее	7,5	
	высшее	10,0	высшее	9,0	

Балльная оценка признака «стаж работы по профессии»: 7,0 баллов. Балльная оценка признака «стаж работы по профессии» опрошенных руководителей: 7,0 баллов. Балльная оценка признака «стаж работы по профессии» персонала: 7,0 баллов.

Балльная оценка признака «возраст» работников 10,0 баллов. Балльная оценка признака «возраст» руководителей: 8,0 баллов. Балльная оценка признака «возраст» персонала предприятия:  $(10,0 + 8,0) : 2 = 9,0$  баллов.

Балльная оценка признака «образование» работников:  $(3,7 * 20 + 6,3 * 80) : 100 = 5,78$  балла. Балльная оценка признака «образование» руководителей:  $(3,5 * 30 + 9,0 * 70) : 100 = 7,35$  баллов. Балльная оценка признака «образование» персонала предприятия:  $(5,78 + 7,35) : 2 = 6,57$  балла.

Уровень конкурентоспособности работников:  $(5,44 * 0,6 + 7,0 * 0,2 + 10,0 * 0,1 + 5,78 * 0,1) : 10 = 0,62$ . Уровень конкурентоспособности



руководителей предприятия:  $(6,9 * 0,6 + 7,0 * 0,2 + 8,0 * 0,1 + 7,35 * 0,1) : 10 = 0,71$ . Уровень конкурентоспособности персонала ООО «Тандем»:  $(0,62 + 0,71) : 2 = 0,67$ .

Для оценки уровня конкурентоспособности персонала была использована следующая шкала:

Н – низкий (уровень конкурентоспособности до 0,50);

НС – ниже среднего (от 0,50 до 0,60); С – средний (от 0,60 до 0,70);

ВС – выше среднего (от 0,70 до 0,80);

В – высокий (более 0,80).

Таким образом, конкурентоспособность персонала при принятии «1» за эталон, составляет 67 % от максимально возможного значения и может быть оценена как средняя.

Результаты оценки факторов мотивации персонала представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Ранги значимости параметров трудовой мотивации

Фактор трудовой мотивации	По работникам	По руководителю
1	2	3
1. Достойный уровень заработной платы	1	1
2. Хорошие условия труда	2	4
3. Возможность профессионального (карьерного) роста	3	7
4. Надежность предприятия	6	6
5. Престижность профессии или занимаемой должности	9	5
6. Удовлетворение от занятия любимым делом	8	3
7. Развитие способностей и получение профессиональных навыков	4	2
8. Характер труда	7	9
9. Наличие свободного времени	5	8

На основании сравнительного анализа результатов комплексной оценки систем мотивации труда можно сделать следующие первоначальные выводы:

– наиболее проблемными являются два фактора трудовой мотивации: 1 – достойный уровень заработной платы, 4 – надежность предприятия;

– относительно благополучными в ООО «Тандем» можно считать четыре параметра: 2 – хорошие условия труда, 7 – развитие способностей и получение профессиональных навыков 8 – характер труда, 9 – наличие свободного времени;

– к умеренно-проблемным следует отнести следующие два параметра: 3 – возможность профессионального (карьерного) роста, 6 – удовлетворение от занятия любимым делом и 5 – престижность профессии или занимаемой должности.

Приоритетным видом мотивации является материальная мотивация (заинтересованность в достойном уровне оплаты труда), величина которой для всех категорий работающих оказалась выше 60%

Следует также отметить, что величина соотношения «справедливого» и фактического размеров зарплаты прямо пропорциональна степени несоответствия уровней конкурентоспособности персонала и оплаты труда, таблица 17. Так, указанное соотношение для рабочих и продавцов составляет порядка 0,65 раза, а для руководителей – 1,17 раза.

По результатам анкет был исчислен по каждому параметру исследования коэффициент мотивации как разница рейтингов восприятия и ожидания. Поскольку рейтинг восприятия, как правило, ниже рейтинга ожидания, коэффициенты мотивации – величины отрицательные (при абсолютном соответствии – равные нулю).

Для комплексной оценки системы мотивации труда использован инструментарий, представленный в таблице 19.

Таблица 19 - Инструментарий комплексной оценки системы мотивации труда

Диапазон интегрального уровня мотивации	Качественная градация абсолютной оценки мотивации труда
от 1,00 до 0,80	нормальная
от 0,80 до 0,60	удовлетворительная
от 0,60 и ниже	критическая

Результаты оценки интегрального уровня мотивации представлены в таблице 20.

Таблица 20 - Комплексная оценка системы мотивации труда

Категория работников	Интегральный уровень системы мотивации труда	Оценка системы мотивации труда
Работники и продавцы	0,76	Удовлетворительной
Руководители	0,81	Нормальной

Как видно из таблицы 20, мотивация рабочих кадров в ООО «Тандем» может быть отнесена только к категории «удовлетворительной»; система мотивации руководителей несколько эффективнее и может быть признана нормальной.

На основании проведенных исследований было выявлено, что проблемными областями трудовой мотивации в ООО «Тандем» являются области, представленные в таблице 21. В таблице 21 представлена проблема мотивации труда, ее причина и возможные пути решения.

Из таблиц 21 видно, что на предприятии существует три проблемы, которые необходимо решить. Решение этих вопросов значительно повлияет

на уровень мотивации персонала организации, а также поможет снизить текучесть кадров.

Таблица 21 - Проблемы управления мотивацией персонала ООО «Гандем»

Проблема	Причины	Пути решения
Отсутствует документ, регламентирующий управление мотивацией персонала	Нет должного внимания к данной проблеме со стороны руководства	Разработка документа, регламентирующего управление мотивацией персонала. Разработка новой системы оплаты труда.
Слабая система по организации выплаты бонусной части	Нет должного внимания к данной проблеме со стороны руководства	Разработка системы организации выплаты бонусов
Нет разработки по соц. пакетам	Отсутствие практики данного вопроса на предприятии	Разработка набора социальных пакетов для сотрудников организации

Далее разработаем мероприятия по устранению данных проблем.

### 3 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала

#### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Тандем»

В таблице 21 были представлены основные проблемы мотивации на предприятии, а также возможные пути их решения. Рассмотрим каждое мероприятие более подробно.

1) Совершенствование системы оплаты труда на основе повышения ориентации заработной платы на результат

Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты труда и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника.

Так как основным мотивом (исходя из опроса, проведенного выше) люди считают заработную плату в ООО «Тандем» используется обычная для такого рода предприятий система оплаты труда. Уровень заработной платы в ООО «Тандем» находится на достаточно невысоком уровне. Сотрудники связывают заработную плату с трудовым вкладом на данном предприятии и разработка системы мотивации персоналом должна иметь в своей основе разработку системы оплаты труда в соответствии с профессиональными и личностными качествами работника, а также возможность повышения уровня премиальных выплат.

Мероприятия для совершенствования системы оплаты труда в ООО «Тандем»:

1) Повышение уровня постоянной части заработной платы обеспечит уверенность в завтрашнем дне, стабильность работы.

2) Повышение уровня дополнительных премиальных выплат:

– введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемый в процентах от стоимости реализованной продукции

– для сотрудников, способных влиять на объем продаж (менеджеры

высшего звена, старшие продавцы);

- установление премий за перевыполнение плана;
- надбавка к заработной плате за работу, при условии, что она не связана с отставанием работников в сроках выполнения задания;
- выплата бонусов – годовых вознаграждений по результатам работы всего отдела, с учетом изменения объема продаж.

Для усиления мотивации работников к труду в ООО «Тандем» необходимо выполнить следующие условия:

- руководство компании должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие;
- руководство должно установить твердое соотношение между вознаграждением и достигнутыми результатами. Вознаграждение необходимо давать только за эффективную работу;
- руководители и менеджеры компании ООО «Тандем» должны формировать высокий, но достижимый уровень результативности, ожидаемый от подчиненных, и внушить им уверенность, что они могут добиться этого уровня результативности, если приложат силы;
- поддерживать у работников чувство справедливости и повысить трудовую мотивацию.

Важно, чтобы новая система стимулирования труда была простой для понимания работника. Рассмотрим подробнее возможности развития мотивации в указанных направлениях.

Для повышения уровня удовлетворенности работниками материальным вознаграждением необходимо проведение мероприятий по сокращению коммерческих расходов для выявления резервов роста заработной платы.

Проведение мероприятий по сокращению издержек обращения (транспортных расходов, расходов на канцелярские товары, услуги связи, тару и тарные материалы, аренду и содержание помещений, электроэнергию, командировки) может несколько повысить фонд заработной платы.

Для данной организации было предложено несколько положений по

совершенствованию системы материальной мотивации:

- разработка константной части заработной платы (постоянной части денежного вознаграждения) на основе определения внутрифирменной ценности должностей и рабочих мест;

- разработка переменной части денежного вознаграждения в целях усиления стимулирующего влияния зарплаты на производительность труда.

Для исследуемой организации предложена схема начисления заработной платы по категориям сотрудников, фиксированный оклад плюс значительная премиальная часть, которая непосредственно зависит от самого сотрудника, т.к. это процент от продаж (табл. 22).

Таблица 22 - Схема начисления заработной платы в 2016 году

Категория персонала	Постоянная часть, руб	Бонусная часть (включая налоги)	Итого (максимально возможная заработная плата, руб)
Старший менеджер по продажам	18000	При увеличении объема продаж на 30% - добавляется 30% от оклада, +10% к постоянной части за составление отчетности	25200
Менеджер по продажам	14500	При увеличении объема продаж на 30% - добавляется 20% от оклада, +10% к постоянной части за выполнение заданий руководства, качественное обслуживание покупателей	18850
Программист	9000	+30% за четкое выполнение заданий руководства	11700
Бухгалтер-расчетчик	13000	+3 000руб. за своевременную сдачу отчетности	16000
Руководитель отдела продаж	20000	+10 000 руб. за выполнение плана продаж	30000

Ответственными за данное мероприятие является директор и бухгалтер по начислению заработной платы.

Можно выделить четыре наиболее крупных этапа в разработке и внедрении новой системы оплаты труда в организации (табл. 23).

Таблица 23 - Этапы внедрения новой системы оплаты труда

№ этапа	Содержание этапа
1	Издание приказа по организации о подготовке к переходу на новую модель оплаты труда, в котором излагаются основные причины преобразований в организации заработной платы, суть и достоинства вновь избранной системы мотивации. Главные мероприятия, которые необходимо реализовать, с указанием сроков и ответственных за их выполнение, а также утверждается состав комиссии по проведению подготовительной работы.
2	Разработка положения о внедрении новой системы оплаты труда.
3	Внедрение новой системы материальной мотивации – издание приказа о переходе на новую модель оплаты труда, об утверждении разработанного положения. С учетом поступивших предложений от производственных подразделений (основной, вспомогательный и управленческий персонал) и на основании положения о новой модели каждому работнику организации утверждается конкретный размер заработной платы.
4	Анализ эффективности введённой системы оплаты труда. Через определенное время после внедрения системы (квартал) на основе наблюдений, обследований, бесед с работниками, социологических и экспертных опросов целесообразно дать предварительную оценку нововведению в системе организации материального стимулирования, выявить недоработки и резервы в организации модели, а также внести соответствующие коррективы.

В качестве моральных стимулов могут быть применены:

1) Стимулирование свободным временем. То есть по итогам работы каждого работника за определенный период могут быть предоставлены по желанию отгулы, дополнительные выходные.

2) Трудовое стимулирование – предоставление возможности продвижения по службе, направление сотрудников в командировки на другие комбинаты, повышать роль сотрудников в участии управлением предприятием.

3) Предоставление возможности хорошо проявившим себя в результатах работы сотрудникам возможность дополнительного обучения, повышения квалификации, выплата стипендий “Отличникам”.

4) Предоставление качественного медицинского обслуживания, путевок в дома отдыха, как сотрудникам, так и членам их семей, налаживание работы в культурной сфере (проведение вечеров, концертов).

5) Воспитание в сотрудниках духа гордости своим предприятием,



стремления трудиться на его благо – путем разработки и внедрения специальных программ.

Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда.

Мотивирующее воздействие используемых в организации форм оплаты труда тем выше, чем сильнее они связаны как с реальными рабочими показателями отдельных работников, так и с результатами, достигаемыми подразделением и всей организацией.

Влияние системы материального стимулирования, действующей в организации, на мотивацию и рабочее поведение персонала в значительной степени опосредовано тем, насколько справедливой она воспринимается работниками, насколько непосредственно, по их мнению, оплата труда связана с рабочими результатами. Поощрения также должны восприниматься как справедливые другими членами рабочей группы, чтобы они не почувствовали себя обойденными и не начали бы работать хуже.

2) Разработка набора социальных пакетов для сотрудников организации

Формирование материальной системы мотивации – это постановка целей, соответствующих индивидуальным потребностям и желаниям и таким образом способствующих поведению, необходимому для достижения этих целей. С экономической точки зрения правильная система мотивации ведет к сокращению разницы между количеством оплаченных часов и количеством продуктивно отработанных часов, и, соответственно, направлена на сокращение издержек компании. Систему мотивации формируют постоянные и переменные элементы оплаты труда, льготы и факторы нематериальной мотивации.

Основной задачей руководителя после постановки цели и предмета работы является организовать рабочий процесс, в частности заставить сотрудников работать. Для этого необходимо мотивировать их, побудить к действию. Понятно, что основным мотивирующим фактором является

заработная плата, однако, существует множество и других факторов, побуждающих человека работать эффективнее. Трудно переоценить степень важности для руководителя умения воздействовать на персонал, мотивировать его на достижение оптимального результата, задействовать человеческие ресурсы в полном объеме и с максимальной эффективностью.

Решение о внедрении системы косвенной материальной мотивации (помимо использования обязательного соцпакета) очень ответственное. Однако эффективная система бенефитов, наряду с грамотно выстроенной системой материальной мотивации, позволит динамично развивающимся компаниям обеспечивать себя специалистами высокого уровня квалификации и иметь значительное конкурентное преимущество перед другими работодателями.

Также руководству необходимо разработать для своих сотрудников три социальных пакета. Рассмотрим, какими могут быть эти социальные пакеты.

В первый пакет входит:

- добровольное медицинское страхование – работнику, проработавшему в организации более 5 лет, предоставляется полис добровольного медицинского страхования на сумму 10 000 руб. в год, которую он может использовать на определенные медицинские услуги;
- компенсация услуг сотовой связи – организация оплачивает безлимитную корпоративную сотовую связь на сумму 1 000 руб. в месяц, выбирая оператора на свое усмотрение;
- оплата дополнительных выходных - организация предоставляет один оплачиваемый день в месяц – так называемый личный или детский день с сохранением оклада.

Во второй пакет входит:

- оплата посещения фитнес-клуба сотрудникам, проработавшим в организации более года – организация предлагает два вида: организация покупает абонемент на сумму 5 000 руб. в год в определенном фитнес-клубе;
- оплата обедов – организация выплачивает сотруднику сумму в

размере 1 000 руб. один раз в месяц.

В третий пакет входит:

- оплата обучения, дополнительного образования сотрудников отработавших в организации от двух лет, как полная оплата обучения работодателем, так и частичная, в пределах 10 000 руб., либо беспроцентное кредитование работника на ту же сумму, на образовательные цели;

- оплата времени болезни – организация предоставляет работникам возможность отсутствовать до недели в год по причине болезни, без предоставления им больничного листа работодателю с сохранением оклада;

- оплата дополнительных выходных - организация предоставляет один оплачиваемый день в месяц – так называемый личный или детский день с сохранением оклада.

Каждый сотрудник организации, может выбрать один из трех социальных пакетов который подходит именно ему. Стоимость пакетов практически одинакова, единственная разница, пакет под № 1 дороже на 4000 рублей, но и его выбрать могут только те сотрудники, которые проработали в компании не менее пяти лет.

Среди сотрудников предприятия был проведен опрос, какой пакет они выберут. Были получены следующие данные:

Социальный пакет № 1 – 5 человек;

Социальный пакет № 2 – 21 человек;

Социальный пакет № 3 – 14 человек.

Но не все сотрудники могут получить социальные пакеты, например, для сотрудников, проработавших в организации менее 5 лет, не подходит социальный пакет №1. Для сотрудников, проработавших менее 2 лет нет возможности получения пакета №3. Учитывая все факторы, в 2014 году в данной программе будет участвовать 24 сотрудника.

Социальные гарантии часто являются основополагающими в выборе работы, поэтому привлечение высококлассных специалистов, как правило, требовательных к выбору месту работы, требует устранения недостатков,

присутствующих в организации. Рассчитывать на привлечение высококвалифицированного персонала без предоставления соцпакета на сегодняшний день выглядит практически нереальным. Соцпакет обеспечивает конкурентоспособность организации и дает возможность удержать ценных работников от ухода в другую компанию, стимулируя их на долгосрочное сотрудничество. По крайней мере, для половины опрошенных социологами работников предоставление солидного соцпакета становится фактором, удерживающим их от принятия решения сменить место работы.

### 3.2 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Одним из аспектов управления мотивации персонала является разработка и внедрение справедливой и подходящей для организации и для работников системы оплаты за выполненную работу может быть важным фактором повышения уровня трудовой мотивации персонала и роста эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

Мотивация персонала является одним из факторов, которые в большей степени, влияют на социальную эффективность

Для того чтобы работники воспринимали систему оплаты и поощрений как справедливую, могут быть предприняты следующие меры:

- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда
- выявление через социологические опросы факторов, снижающих удовлетворенность работников действующей в организации системой стимулирования труда и практикой предоставления тех или иных льгот, и принятие, в случае необходимости, соответствующих коррекционных мер;
- лучшее информирование работников о том, как рассчитывается размер поощрений (премий, надбавок и тому подобное), кому и за что они даются;
- выявление в ходе личных контактов с подчиненными возможной несправедливости в оплате работников, присуждении премий и

распределении других поощрений для последующего восстановления справедливости;

- постоянное отслеживание ситуации на рынке труда и уровня оплаты тех профессиональных групп, с которыми могут сравнивать себя работники, и внесение своевременных изменений в систему оплаты их труда.

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала ООО «Тандем» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов организации, а так же повышение удельного веса работающих выразивших удовлетворенность системой вознаграждения, снижения абсентизма.

Таким образом, социальная эффективность предлагаемых мероприятий будет проявляться:

- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда, и как следствие, в удовлетворенности сотрудников системой вознаграждения;
- увеличение удельного веса сотрудников удовлетворенных социально-психологическим климатом в коллективе;
- удовлетворённости сотрудников социальными гарантиями в виде разработанного социального пакета

Увеличение прибыли после внедрения системы мотивации персоналом происходит в результате повышения уровня постоянной части заработной платы, внедрения системы премирования в оплату труда и предоставление социального пакета, что ведет к повышению мотивации сотрудников и как следствие повышению производительности труда. Если до внедрения данных мероприятий сотрудники не были заинтересованы в процессе труда, и можно было наблюдать их безразличное отношение к работе, то после внедрения данных мероприятий сотрудники стали более активными.

Большинство из этих мероприятий носят затратный характер и направлены на увеличение выручки и прибыли. Предполагается, что реализация всех мероприятий позволит увеличить среднегодовую выручку на – 15 %.

Затраты на реализацию приведены в таблице 24 предполагается, что численность персонала не изменится.

Таблица 24 - Затраты на заработную плату после введения новой системы оплаты труда

Категория персонала	З/п в месяц, руб	Кол-во человек	Заработная плата сотрудников в год, руб.
Старший продавец	25200	2,00	604 800,00
Продавец	18850	5,00	1 131 000,00
Экспедитор-водитель	11700	2,00	280 800,00
Бухгалтер-расчетчик	16000	2,00	384 000,00
Руководитель отдела сбыта	30000	1,00	360 000,00
Итого	101 750,00	12,00	2 760 600,00

Как видно из таблицы 24, сумма затрат на заработную плату после введения новой системы оплаты труда составит 2749,52 тыс. руб. Далее рассчитаем эффективность предложенных мероприятий.

Затраты на реализацию социальных гарантий для сотрудников предприятия приведены в таблице 25.

Таблица 25 - Затраты на внедрение социальных пакетов

Номер социального пакета	Кол-во сотрудников	Сумма на одного человека, тыс. руб.	Итого в год, тыс. руб.
1	4	18,3	73,2
2	13	6	78
3	7	18,3	128,1
Итого	24	42,6	279,3

Рассчитаем ожидаемый экономический эффект от предложенных мероприятий.

Ожидаемый экономический эффект определяется, как правило, сопоставлением результата (Р) и затрат (З):

$$\mathcal{E} = P - Z \quad (1)$$

Результат от внедрения какого-либо мероприятия в конечном итоге может быть выражен либо в виде прироста прибыли, либо в виде снижения издержек производства (обращения).

По предварительным оценкам реализация предложенных мероприятий обеспечит предприятию ООО «Тандем» минимальный прирост выручки в размере 30%. Рассчитаем по формуле:

$$\Delta B = B_{2015} * k, \quad (2)$$

Где  $\Delta B$  - прирост выручки,

$B_{2015}$  - объем выручки за 2015 год,

$k$  - коэффициент ожидаемого прироста выручки в 2016 году.

В денежном выражении это составит:

$$\Delta B = 40\,000 * 0,3 = 12\,000 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем объем выручки по предложенным мероприятиям ( $B_{2016}$ ):

$$B_{2016} = B_{2015} + \Delta B \quad (3)$$

То есть,  $B_{2016} = 40000 + 12000 = 52000$  тыс. руб.

Определим численность персонала по проекту:

$$Ч_{2016} = Ч_{2015} \pm \Delta Ч \quad (4)$$

где  $Ч_{2015}$  - численность персонала по базовому варианту, чел.,

$\pm \Delta Ч$  - высвобождение (-), увеличение (+) численности, чел.,

Тогда  $Ч_{2016} = 40 + 0 = 40$  чел.

Рассчитаем проектируемый уровень производительности труда:

$$ПТ_{2016} = \frac{B_{2016}}{Ч_{2016}}, \quad (5)$$

Где  $ПТ_{2014}$  - производительность труда в 2014 году.

Следовательно,  $ПТ_{2016} = 52000 / 40 = 1300$  тыс. руб.

Величина расчетной себестоимости продукции (услуг, работ) составит:

$C_{2016} = 34666,67$  тыс. руб.

Определим сумму валовой прибыли от реализации продукции (услуг) по предложенным мероприятиям:

$$ВП_{2016} = V_{2016} - C_{2016}, \quad (6)$$

Где  $ВП_{2016}$  - сумма валовой прибыли в 2016 году.

$ВП_{2016} = 52000 - 34666,67 = 17333,33$  тыс. руб.

Издержки обращения увеличатся на 1727 тыс. руб. и составят:

$$И_{2016} = И_{2015} + \Delta И, \quad (7)$$

Где  $И_{2016}$  – ожидаемая сумма издержек обращения в 2016 году,

$И_{2015}$  - фактическая сумма издержек в 2015 году,

$\Delta И$  - прирост издержек.

$И_{2016} = 7423,33 + 1727 = 9150,33$  тыс. руб.

Значит, размер прибыли от продаж составит:

$$П_{2016} = ВП_{2016} - И_{2016}, \quad (8)$$

Где  $П_{2016}$  - планируемый показатель прибыли в 2016 году.

$П_{2016} = 17333,33 - 9150,33 = 8183$  тыс. руб.

Прирост прибыли от продаж составит:

$\Delta П = 8183 - 5910 = 2273$  тыс. руб.

Можем рассчитать экономический эффект предложенных мероприятий:

$\mathcal{E} = 2273 - 1727 = 546$  тыс. руб.



Таким образом, реализация предложенных мероприятий принесет предприятию дополнительную прибыль в размере 546 тыс. руб.

Расчет эффективности от реализации предложенных мероприятий внесем в таблицу 26.

Таким образом, мы планируем, что после внедрения предложенных мероприятий труда, объем товарооборота вырастет на 30% (экспертная оценка) или на 12 000 тыс. руб. Численность персонала при этом не изменится. Фонд заработной платы за год увеличится на 1795,19 тыс. руб. А прибыль от торговой деятельности составит 8183,00 тыс. руб.

Таблица 26 - Расчет основных показателей деятельности предприятия после внедрения мероприятия

Показатель	Факт, 2015г.	План, 2016г.	Абсолютное отклонение
Объем товарооборота в сопоставимых ценах, тыс. руб.	40 000,00	52 000,00	12 000,00
Себестоимость, тыс. руб.	26 666,67	34 666,67	8 000,00
Валовой доход (без НДС), тыс. руб.	13 333,33	17 333,33	4 000,00
Издержки обращения, в том числе, тыс. руб.:	7 423,33	9 150,33	1 727,00
- фонд оплаты труда	5 550,00	7 345,19	1 795,19
- социальные пакеты	0,00	279,30	279,30
- коммунальные платежи	160,00	180,00	20,00
- реклама	60,00	60,00	0,00
- аренда	500,00	500,00	0,00
- прочие расходы	1 153,33	785,84	-367,49
Прибыль от торговой деятельности, тыс. руб.	5 910,00	8 183,00	2 273,00
Численность работающих всего, чел.	40,00	40,00	0,00

Также видно, что экономический эффект от предлагаемых

мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия увеличили прибыль на 546 тыс. руб.

Кроме этого внедрение новой системы оплаты труда на предприятии позволит повысить систему мотивации трудовой деятельности персонала, а вследствие этого увеличится производительность труда.

## Заключение

Управление в мотивации персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Теоретические основы управления мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к современной структуре потребностей.

Управление мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации и стимулирования в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно-распорядительные (организационно- административные), экономические и социально-психологические. Методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

Основными тенденциями развития систем управления мотивации персонала, хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам

трудовой деятельности, реализация партисипативного подхода к мотивационному процессу, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования, разработка и др.

Наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

В дипломной работе проведено исследование мотивации персонала в ООО «Тандем».

Проведенные исследования позволили сделать вывод, что благополучными в ООО «Тандем» можно считать три параметра трудовой мотивации: характер труда, надежность предприятия, наличие свободного времени. К умеренно проблемным отнесены возможность профессионального (карьерного) роста и престижность профессии или занимаемой должности.

Приоритетным видом мотивации является материальная мотивация (заинтересованность в достойном уровне оплаты труда), величина которой для всех категорий работающих оказалась выше 60%

Комплексная оценка системы мотивации труда в ООО «Тандем» позволила отнести мотивацию рабочих кадров только к категории «удовлетворительной»; система мотивации руководителей несколько эффективнее и была признана нормальной.

Для решения проблем в сфере мотивации персонала ООО «Тандем» в дипломной работе представлен проект мероприятий:

- разработать новую систему окладов (для некоторых категорий персонала);
- разработать новую систему начисления бонусов (для некоторых категорий персонала);

– внедрить систему социальных пакетов.

Поиск баланса между размером оплаты труда и результативностью – одна из важнейших задач для руководства ООО «Тандем». В связи с этим в дипломной работе представлен проект системы оплаты труда и премирования на предприятии. Проведенное исследование целей мотивации персонала позволило определить наиболее адекватные для каждого работника ООО «Тандем» показатели премирования: выручка; рентабельность продаж; качество обслуживания покупателей; снижение уровня издержек обращения. Для того чтобы установить баланс командной и личной мотивации, рекомендовано использовать два уровня премирования – групповые и индивидуальные показатели.

Представленная система оплаты труда ориентирует работников на наращивание объемов товарооборота. В предлагаемой системе сохранена повременная оплата труда работников, что будет гарантировать стабильность выплаты определенной части заработной платы независимо от показателей работы предприятия, но изменена система премирования. Важно, что в представленной системе премирования обеспечен баланс личной и групповой мотивации.

После внедрения новой системы оплаты труда, планируется, что объем товарооборота вырастет на 30% или на 12000 тыс. руб. Численность персонала при этом не изменится. Фонд заработной платы за год увеличится на 1795,19 тыс. руб., а показатель рентабельности затрат на зарплату составит 127%.

## Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации
2. Трудовой кодекс Российской Федерации
3. Авилов, А. Концепция рефлексивного управления: как оценить кандидата в руководители / А. Авилов // Кадровик. – 2015. - №12. – С.6-16.
4. Анисимова, И. Концепция формирования системы аудита управления персоналом в организации / И. Анисимова // Кадровик. – 2014. - №11. – С.19-24.
5. Арутюнов В.В. Управление персоналом: учеб. пособие / В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2014. – 448с.
6. Бабурин, А. Технология управленческого мониторинга / А.Бабурин, Ю.Грыззенкова // Кадровик. – 2015. - №8. – С.24-29.
7. Боронова Г.Х. Психология труда. Конспект лекций / Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2015. – 160 с.
8. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби: Изд-во Проспект, 2013. – 688 с.
9. Ветошкина, Т. Формирование менеджмента качества персонала / Т. Ветошкина // Кадровик. – 2012. - №1. – С.42-47.
10. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2013. – 560 с.
11. Вычугов Д.Д. Практикум по менеджменту. Деловые игры: учеб. пособие / Д. Д. Вычугов [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2013. – 430 с.
12. Грачев, В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация / В. Грачев // Кадровик. – 2014. - №5. – С.36-50.
13. Дряхлов, Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. - 2013.- № 2. – С. 83-88

14. Дырин, С. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектному / С. Дырин // Кадровик. – 2015. - №9. – С.5-10.
15. Дятлов В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2013. – 365 с.
16. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 541 с.
17. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2013
18. Завьялова, Е.К. Особенности управления человеческими ресурсами инновационно-активных компаний / Е. К. Завьялова // Вестник СПбУ. Сер.8. Менеджмент. - 2014. – Вып.2. – С.78-106.
19. Зайцева Т. В. Управление персоналом: учеб. / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2012. – 336 с.
20. Захарова Л.Н. Психология управления: учебное пособие / Л. Н. Захарова. – М.: Логос, 2013. – 340 с.
21. Иванова-Швец, Л. Перспективы аутизма в России / Л. Иванова – Швец // Кадровик. – 2013. - №1. – С.159-164.
22. Ишунин, П. Управление рисками персонала: проблемы и решения / П. Ишунин // Кадровик. – 2013. - №3. – С.129-135.
23. Кибанов, А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом / А. Кибанов // Кадровик. – 2014. - №12. – С.32-43.
24. Кибанов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – 2-е изд, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 580 с.
25. Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И. А. Эсаулова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 560 с.
26. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2013. – 304 с.

27. Котова, Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / Л. Котова // Кадровик. – 2015. - №12. – С.44-50.
28. Кошелева, Ю. Мотивация персонала / Ю. Кошелева, М. Архипов, М. Токарева // Управление персоналом. – 2014. - №16. – С.12-34.
29. Красноженова Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие / Г. Ф. Красноженова, П.В. Симонин. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 280 с.
30. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебник / Ю. Д. Красовский. – 4-е изд., прераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 314 с.
31. Минина, В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления / В. Минина // Кадровик. – 2013. - №1. – С.86-98.
32. Михайлова, А. «Четыре колеса» адаптации персонала / А. Михайлова // Кадровик. – 2013. - №2. – С.115-124.
33. Одегов, Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2013. - №2. – С.82-90.
34. Основы управления персоналом: учеб. / под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2013. – 328 с.
35. Петрова, Н. Вначале самолеты... ну а энергия, характер, интеллект – потом (подбор и оценка персонала) / Н. Петрова // Управление персоналом. – 2014. - №5. – С.46-49.
36. Половинко, В. Профессиональная карьера менеджеров по персоналу / В. Половинко // Кадровик. – 2013. - №3. – С.76-85.
37. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: учебник / под общ.ред. проф. Л.А.Брагина, проф. Т.П.Данько.-М.:ИНФРА-М,2015.- 560с.
38. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2014. – 638 с.



39. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2014. – 560 с.
40. Управление современной компанией: учебник / под ред. Б.Мильнера, Ф.Лииса.-М.:ИНФРА-М,2013-548 с.
41. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: учебное практическое пособие/ Р. А. Фатхутдинов. - М.:ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»,2014. - 640 с.
42. Финансовое управление фирмой / под ред. В.И. Терехина - М.: Экономика, 2013.-136 с.
43. Финансы: учебник для вузов / под ред. проф. М.В. Романовского, проф. О. В. Врублевской,, проф. Б. М. Сабанти.- М.: Юрайт. - М,2011.-504 с.
44. Хадасевич, Н. Развитие потенциала персонала организации / Н. Хадасевич // Кадровик. – 2011. - №1. – С.6-11.
45. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2013. – 400 с.
46. Шапиро С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2014. – 468 с.
47. Шекня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практического пособие / С.В.Шекня-изд.4-е, перераб. М.:ЗАО «Бизнес- школа «Интел-Синтез», 2010. - 368 с.
48. Шутов, И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала / И. Шутов // Управление персоналом. – 2013. - №9. – С.34-39.
49. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебник / под общ. ред. А.Н.Соломатина.-2-е изд. перераб. и доп.- М.:ИНФРА-М,2013. - 292 с.
50. Экономика предприятия / под ред. Е. Л. Кантора. - СПб.: Питер, 2009. - 352 с.

51. Экономика предприятия: учеб. для вузов / под ред. проф. В. Я. Горфинкеля, проф. В. А. Швандара.- 4-изд., перераб. и доп.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 670 с.
52. Barry Feig. Winning Marketing Strategies. Hundreds of Proven-Effective Marketing and Sales Strategies for Every Business Situation», 2014
53. Douglas R. Porter. Growth management: keeping on target?, 2014
54. James C. Nicholas. The changing structure of infrastructure finance, 2012
55. Mishin S. Optimal organizational hierarchies in firms, 2013
56. Patrick Forsyth Marketing on a tight budget, 2011
57. Paul R. Timm. 50 powerful ideas you can use to keep your customers, 2011
58. Stanton Erwin S. Reality - Centered People Management. Key to Improved Productivity, 2012
59. Worcester R. Consumer market research handbook, 2014

## Приложение А

### Отчет о прибылях и убытках

за \_\_\_\_\_ 20 14 г.

Организация \_\_\_\_\_ ООО «Тандем» \_\_\_\_\_ по ОКПО  
 Дата (число, месяц, год) \_\_\_\_\_ Форма по ОКУД  
 Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН  
 Вид экономической \_\_\_\_\_ по  
 деятельности \_\_\_\_\_ Розничная торговля \_\_\_\_\_ ОКВЭД  
 Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_ ООО \_\_\_\_\_  
 Тys. руб. \_\_\_\_\_ по ОКОПФ/ОКФС  
 Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) \_\_\_\_\_ по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2014
384 (385)		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За _____ 20 <u>14</u> г. <sup>3</sup>	За _____ 20 <u>13</u> г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	34088,30	30070,75
	Себестоимость продаж	( 22839,16 )	( 20147,40 )
	Валовая прибыль (убыток)	11249,14	9923,35
	Коммерческие расходы	( 4269,41 )	( 3582,75 )
	Управленческие расходы	( 1348,24 )	( 1131,40 )
	Прибыль (убыток) от продаж	5631,49	5209,20
	Доходы от участия в других организациях	17,80	54,50
	Проценты к получению	34,50	45,30
	Проценты к уплате	( 8,70 )	( 11,20 )
	Прочие доходы	17,80	12,40
	Прочие расходы	( 5,60 )	( 10,40 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	5692,59	5299,80
	Текущий налог на прибыль	( 1138,52 )	( 1059,96 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	4554,07	4239,84

Отчет о прибылях и убытках

за \_\_\_\_\_ 20 15 г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организация \_\_\_\_\_ ООО «Тандем» \_\_\_\_\_ по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН

Вид экономической \_\_\_\_\_ по  
деятельности \_\_\_\_\_ Розничная торговля \_\_\_\_\_ ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_ ООО \_\_\_\_\_

Тыс. руб. \_\_\_\_\_ по ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) \_\_\_\_\_ по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2015
384 (385)		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За _____	За _____
		20 15 г. <sup>3</sup>	20 14 г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	40000,00	34088,30
	Себестоимость продаж	( 26666,67 )	( 22839,16 )
	Валовая прибыль (убыток)	13333,33	11249,14
	Коммерческие расходы	( 4491,60 )	( 4269,41 )
	Управленческие расходы	( 1418,40 )	( 1348,24 )
	Прибыль (убыток) от продаж	7423,33	5631,49
	Доходы от участия в других организациях	35,30	23,10
	Проценты к получению	54,30	34,50
	Проценты к уплате	( 6,80 )	( 8,70 )
	Прочие доходы	7,90	17,80
	Прочие расходы	( 3,40 )	( 5,60 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	7510,63	5692,59
	Текущий налог на прибыль	( 1502,13 )	( 1138,52 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	6008,50	4554,07

Подразделение: Отдел сбытаДата наблюдения: 6.11.2015

КАРТА  
фотографии рабочего дня № 443  
 Ф.И.О. Голованов В. А.

Специальность менеджер по продажам

Профессия 423, менеджер по продажам  
 (код, наименование)

Наименование основной работы: отдел продаж

№	Наименование работы	Текущее время, ч. мин	Продолжительность, мин	Примечание
1	Приход на работу	9:00		
2	Включение компьютера	9:00	0:10	
3	Сортировка бумаг, наведения порядка на столе	9:10	0:25	
4	Проверка электронной почты	9:35	0:10	
5	Подготовка отчета по продажам за предыдущую дату	9:45	0:50	
6	Обработка заказов, полученных по электронной почте	10:35	1:05	
7	Разговор по телефону с поставщиком ООО "Элкон"	11:40	0:25	
8	Подготовка документации на отгрузку клиенту ООО "Меркурий"	12:05	0:45	
9	Обеденный перерыв	12:50	0:19	
10	Планерка	13:09	1:00	
11	Подготовка документов для отгрузки клиенту ООО "СуперСтрой"	14:09	0:45	
12	Отсутствие на рабочем месте	14:54	0:20	
13	Выключение света, не работали компьютеры	15:14	0:09	
14	Разговор по телефону с отделом маркетинга по поводу выхода рекламы на новые поступления товара	15:23	0:21	
15	Анализ дебиторской задолженности	15:44	1:00	
16	Звонки по личным вопросам	16:44	0:10	
17	Звонки клиентам - дебиторам	16:54	1:00	
18	Сортировка бумаг, наведения порядка на столе	17:54	0:06	
19	Конец смены и уход с рабочего места	18:00		

## ИТОГО:

1. Подготовительно-заключительное время, Т п-з	51 мин
2. Время обслуживания рабочего места, Т орг	63 мин
3. Оперативное время, Т оп	308 мин
4. Время перерывов в работе, Т пер:	
- регламентированные перерывы	19 мин
- нерегламентированные перерывы	30 мин

(должность руководителя подразделения) (подпись)  
 (Ф.И.О.)

