

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности)

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере АО «Гулливёр»)

Студент

И.Т. Абдулхаков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

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

Тольятти 2021

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: И.Т. Абдулхаков.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере АО «Гулливёр»)».

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа.

Цель исследования - повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Предмет исследования – механизмы, формы, способы влияния системы стимулирования труда на экономические показатели деятельности предприятия.

Объект исследования – АО «Гулливёр».

Краткие выводы по бакалаврской работе: в результате исследования была выявлена необходимость в совершенствовании как системы мотивации и стимулирования, так и в совершенствовании бизнес-процесса формирования переменной части заработной платы сотрудников. В работе было предложено новое строение бизнес-процесса с высокой степенью его автоматизации с целью уменьшения потерь от ошибок, вызванных влиянием человеческого фактора. Экономический эффект от предложенной формы бизнес-процесса оказался положительным, его величина в год составила 1 353 937,44 руб. с эффективностью 3,9 руб. на 1 руб. затрат. Также была предложена новая система мотивации и стимулирования линейного персонала АО «Гулливёр» с целью уменьшить потери от высокой текучести кадров в розничных магазинах. Экономический эффект от предложенных инструментов материальной мотивации составил 528 395 700 руб. с эффективностью 4,42 руб. на 1 руб. затрат.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы стимулирования сотрудников организации .....	7
1.1 Понятие, сущность и задачи стимулирования сотрудников .....	7
1.2 Основные методы стимулирования сотрудников организации .....	14
2 Анализ эффективности управления персоналом АО «Гулливвер» .....	22
2.1 Краткая характеристика организации .....	22
2.2 Анализ эффективности стимулирования персонала компании .....	25
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом АО «Гулливвер» на основе инструментов стимулирования сотрудников .....	34
3.1 Пути повышения эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников .....	34
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий .....	40
Заключение .....	49
Список используемой литературы .....	51
Приложение А Процесс формирования переменной части заработной платы АО «Гулливвер» .....	54
Приложение Б Оптимизированный процесс формирования переменной части заработной платы АО «Гулливвер» .....	56
Приложение В Опросник «Удовлетворенность работой» .....	57

## Введение

Современное экономическое общество характеризуется стремлением к модернизации и переориентации производств согласно потребностям рынка путем наращивания как внешней, так и внутренней составляющих бизнеса. Это связано с ростом конкуренции субъектов хозяйственной деятельности, происходящей во всех отраслях экономики. Немаловажным фактором успешного развития предприятия является мотивированный персонал. В современном развитии науки управления можно увидеть, что приоритетная задача предприятия - это разработка и развитие эффективной системы мотивации. Исходя из этого, можно отметить, что осмысление и систематизация определений понятий «мотивация» и «стимулирование» - крайне важный фактор реализации и достижения данной цели для руководства организаций всех сфер экономики.

Данная тема имеет высокую актуальность на сегодняшний день, поскольку в современных условиях развития экономики определяющим фактором повышения конкурентоспособности субъектов хозяйственной деятельности является эффективная, направленная на результат система стимулирования работников.

Отсутствие качественной системы мотивации и стимулирования снижает конкурентоспособность организации по ряду ключевых характеристик, что отрицательно отражается на оплате труда персонала, на его заинтересованности в достижении глобальных целей компании.

На сегодняшний день ключевыми проблемами мотивации и стимулирования труда в компаниях являются следующие факторы:

- низкая гибкость механизма формирования оплаты труда, невозможность реагировать на изменения в эффективности и качестве труда конкретного сотрудника;

- отсутствие какой-либо оценки или необъективная оценка предпринимателем индивидуальных трудовых показателей наемных сотрудников;
- отрицательное отношение персонала к размеру оплаты их труда и к существующей системе оплаты.

Эти и другие проблемы, возникают перед руководителем при решении вопросов организации эффективного труда, которые можно с лёгкостью преодолеть, опираясь на опыт российских и иностранных компаний. Успешная деятельность предприятия характеризуется многообразием методов и типов мотивации и стимулирования труда персонала. Профессиональное использование этих методов приведет к повышению, как производительности труда, так и доли сотрудников, заинтересованных в этом.

Руководство должно своевременно реагировать на колебания рынка не только с целью сохранения, но и преумножения показателей эффективности деятельности компании в условиях рыночной экономики. Все вышесказанное обусловило выбор темы исследования.

Теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных специалистов и экспертов в области экономики труда и управления персоналом. Вместе с тем, ряд вопросов, связанных с систематизацией различных точек зрения относительно сущности мотивации и стимулирования, анализом факторов, влияющих на мотивацию персонала, представлением комплексной системы обеспечения мотивации и стимулирования труда персонала остаются не до конца изученными.

Актуальность и недостаточный уровень научной разработки комплексной системы обеспечения мотивации и стимулирования труда персонала предопределили выбор темы, цель и задачи исследования.

Целью исследования является повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Задачи исследования:

- изучить теоретические основы управления персоналом и стимулирования сотрудников организации;
- провести анализ эффективности управления персоналом АО «Гулливвер»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом АО «Гулливвер» на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Предмет исследования – механизмы, формы, способы влияния системы стимулирования труда на экономические показатели деятельности предприятия.

Объект исследования – АО «Гулливвер», сеть супермаркетов в Самарской Ульяновской и Саратовской областях.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения предложенного подхода к повышению эффективности управления персоналом АО «Гулливвер» на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Структура работы predetermined целями и задачами исследования и состоит из введения, трех разделов, заключения и списка использованных источников.

# **1 Теоретические основы стимулирования сотрудников организации**

## **1.1 Понятие, сущность и задачи стимулирования сотрудников**

Понятию «мотивация» в управлении персоналом можно дать разные определения, но все они касаются побуждения человека к действию, направленному на совершенствование своей трудовой деятельности через понимание его потребностей, способностей, интересов, убеждений, влияния как внутренних, так и внешних сил. Понимание мотивов каждого сотрудника позволяет управлять человеческими ресурсами наиболее эффективно для производства в целом, и для каждого человека в частности. Также можно определить «мотивацию», как процесс стимулирования трудовой деятельности персонала компании. Понятие «мотивация» в менеджменте является одной из основных функций управленческого персонала. И функция эта заключается в том, чтобы применить к персоналу организации систему стимулов для достижения эффективности трудового процесса и, как результат, поставленных перед предприятием целей. В основе мотивационного управления лежит процесс стимулирования человека через удовлетворение его разнообразных потребностей, как физиологических, так и духовных. На протяжении десятилетий было создано большое количество теорий, ученые спорили и искали более подходящие системы стимулирования эффективного труда [3].

Если оглянуться назад, то с начала XX века было разработано несколько групп теорий мотивации: содержательные теории (А. Маслоу и др.); процессуальные теории (В. Врум и др.); теории, основанные на отношении человека к труду (Д. Макгрегор и др.). Потребности были разделены на первичные, генетически заложенные, и вторичные, приобретенные на основе жизненного опыта. Конечно удовлетворение физиологических потребностей, потребности в безопасности и социальных

потребностей очень важно. Но, ключ к эффективной работе персонала компании кроется в хорошем понимании этих теорий, знании психологии и личностных качеств сотрудников конкретного предприятия. Если хорошо понимать, что движет человеком, побуждает его к действию, к чему стремится каждый конкретный сотрудник, то можно наладить работу компании таким образом, чтобы не было необходимости принуждать сотрудников добросовестно трудиться. Люди будут сами стремиться хорошо выполнять свою работу, без постоянного контроля. И это будет наиболее результативно и для персонала, и для выполнения целей предприятия [18].

Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности – это управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду. Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления. Хотя за последние годы сделаны определенные предпосылки к повышению роли самих предприятий к разработке собственных систем мотивации, которые на конкретном отрезке времени позволяют претворять в жизнь стоящие перед предприятиями цели и задачи в условиях рыночных отношений. Мотивация является основополагающим фактором побуждения работников к высокопроизводительному труду. В свою очередь функционирование систем мотивации, их разработка преимущественно зависят от работников аппарата управления, от их квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик [20].

В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Эффективность их работы определяет результат деятельности организации. Достичь наибольшей отдачи можно только в том



случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

Мотивационная система в организации решает следующие задачи:

стимулирование персонала добросовестно и качественно выполнять свои трудовые обязанности;

повышение производительности труда на предприятии;

формирование позитивного настроения внутри коллектива и повышение лояльности сотрудников к организации-работодателю;

уменьшение текучести кадров;

привлечение в компанию высококвалифицированных и удержание компетентных и ценных сотрудников;

создание корпоративной культуры в организации [8].

Существует множество различных методов мотивации персонала, они зависят от особенностей и направленности деятельности предприятия, разработанной системы стимулирования на предприятии. Среди них можно выделить организационно-распорядительные (административные), социально-психологические и экономические, как наиболее распространенные. Экономические методы основываются на материальной мотивации сотрудников. Экономические методы мотивации отталкиваются от объема выполненной работы и предполагают достойное вознаграждение за выполнение количественных и качественных показателей труда. Организационно-административные методы мотивации основаны на соблюдении закона и порядка, в их основе лежит потенциал принуждения. Социально-психологические методы направлены в основном на сознание работников, социальные, художественные, религиозные и другие интересы [21].

Создание мотивационной системы на предприятии должно опираться на определенные принципы для эффективного ее использования:

справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику и быть справедливыми;

своевременность: вознаграждение должно следовать как можно скорее за достижением [4];

значимость: вознаграждение должно быть значимым для сотрудника;

объективность: размер вознаграждения должен определяться на основе объективной оценки результата труда;

адекватность: вознаграждение должно соответствовать трудовому вкладу в результат [9].

Кроме указанных на схеме принципов мотивации можно отметить также принцип дифференцированности, включающий в себя индивидуальный подход к каждому, и принцип гибкости, характеризующий возможность быстрых измерений системы стимулов при изменениях. Применительно к индивидуальным особенностям каждого предприятия возможно использование различных сочетаний моральных и материальных стимулов, сочетание, как стимулов, так и анти стимулов – использование метода «кнута и пряника». Управление мотивацией труда является сложным процессом побуждения работника предприятия к активной деятельности, направленной на получение нового качественного результата, сфокусированной на достижении личного смысла в профессии. Существенным фактором мотивационного управления является мотивационная среда организации, которая представляет собой совокупность усилий, прилагаемых работниками для достижения поставленных целей [6].

Мотивация персонала напрямую связана с процессом стимулирования, которое является эффективным воздействием на сотрудников. Существует несколько форм стимулирования труда персонала: материальное и нематериальное стимулирование.

Материальное стимулирование – это система денежного или не денежного (но имеющего материально-вещественную форму) выражение. Основным ее элементом является заработная плата, позволяющая воздействовать на эффективность труда. В системе денежной мотивации могут быть также выделены бонусы, премии, участие в акционерном капитале и пр. К не денежной форме относят ценные подарки, оплату путевок и т.п. Нематериальные стимулы ориентированы на удовлетворение психологических потребностей человека. Их целью является моральное воздействие на человека через создание вокруг него атмосферы социальной гармонии. К ним относят медицинское обслуживание, страхование, предоставление отпуска, пенсии и т.п. Применимость форм стимулирования зависит от того, к какому типу относится работник по форме мотивации. Стимулирование направлено на повышение мотивации через сосредоточение работниками усилий в той сфере, которая важна для организации [22].

Каждому человеку важны разные факторы, которые его мотивируют. Однако все многообразие человеческих потребностей и мотивирующих факторов можно разбить на группы. Существует множество систем, описывающих это многообразие. Хотелось бы выделить систему Шейла Ричи и Питера Мартина (Sheila Ritchie, Peter Martin), состоящую из 12 мотивационных факторов, так как на взгляд автора она наиболее полно и исчерпывающе описывает человеческие потребности. Эти факторы включают в себя:

- высокий заработок и материальное поощрение;
- физические условия (комфортные условия работы);
- структурирование (наличие обратной связи и четких правил работы, структурированных заданий, низкого уровня неопределенности);
- социальные контакты (общение с широким кругом людей – рост количества социальных контактов);
- признание (признание и внимание со стороны коллег, руководства, клиентов) [5];

взаимоотношения (формирование стабильных, долгосрочных, достаточно близких и доверительных отношений с коллегами);

стремление к достижениям (постановка и достижение сложных целей, постоянном совершенствовании профессиональных навыков);

креативность (желание быть открытым для новых идей и предложений работником, отличающимся высоким уровнем креативности и умеющим анализировать) [7];

разнообразие и перемены (стремление избежать рутины);

власть и влияние (желание власти, стремление руководить);

самосовершенствование (личностный рост и развитие, желание неустанно совершенствовать себя);

интересная полезная работа (общественно-полезная деятельность и ощущение социальной востребованности) [22].

Проведя исследование мотивационного профиля сотрудников организации, можно лучше понять способы стимулирования персонала, как индивидуально, так и применительно к используемой системе стимулирования труда для повышения производительности труда, эффективного воплощения стратегических целей компании.

Нельзя отрицать роль денежного вознаграждения за труд для мотивации трудовой деятельности персонала, оно чрезвычайно важно. Однако не менее важны и другие стимулы, такие как справедливая оценка личного вклада, соответствующее этому вознаграждение, пусть не всегда материальное, индивидуальный подход к потребностям каждого и многое другое. И хотя нематериальная мотивация гораздо сложнее, при правильном, взвешенном подходе и разумном сочетании с материальными стимулами, прекрасно работает. Понимание этого приводит к разработке и внедрению разнообразных систем нематериального стимулирования труда сотрудников предприятий [1].

Однако процесс развития и применения нематериального стимулирования труда персонала имеет не такую уж длинную историю. В

условиях жестокой эксплуатации рабского труда, во времена крепостного права, либо на этапе становления капитализма во время промышленной революции собственники недооценивали эту грань процесса повышения производительности труда. Следствием полной незаинтересованности и равнодушия к результату трудовой деятельности рабов являлась чрезвычайно низкая эффективность деятельности рабовладельческих хозяйств.

Постепенно арсенал систем нематериального стимулирования персонала пополнился несколькими группами стимулов: социальной мотивацией, психологической мотивацией, моральной мотивацией и организационной мотивацией. Группа социальной мотивации включает в себя разные виды страхования, в том числе медицинское, предоставление возможности дополнительного обучения и совершенствования профессиональных навыков, возможность карьерного роста и участия в принятии важных решений для коллектива и предприятия в целом [23].

Группа психологической мотивации удовлетворяет важнейшую человеческую потребность – потребность общения. Данная группа стимулирования персонала нацелена на создание благоприятного психологического климата в рабочем коллективе, комфортного каждому сотруднику. Важную роль при создании этой мотивации играет авторитет руководителя и регулярное проведение корпоративных мероприятий. Моральная мотивация персонала основывается на потребности сотрудников в уважении со стороны своих коллег и руководителей. Для признания заслуг наиболее часто используют такие способы благодарности как устная публичная похвала, выдвижение на доску почета, присвоение знаков отличия и вручение грамот. Организационная мотивация персонала проявляется со стороны заботы о работниках, эргономической и безопасной организации рабочих мест, организации питания и отдыха персонала в рабочее время. Для этого могут открываться столовые или буфеты на предприятии, обустроиваться спортивные залы и комнаты отдыха.

Развитие систем нематериального стимулирования труда персонала в настоящее время позволило любому предприятию создавать и использовать собственные способы, учитывающие индивидуальные особенности производства, состава персонала, корпоративных ценностей и собственной системы менеджмента. Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления [10].

Таким образом, структура системы стимулирования труда персонала – это совокупность методов, средств и форм мотивации и стимулирования труда персонала, применяемая в организации и закреплённая в нормативной документации (положениях, приказах и т.п.). Она включает в себя все применяемые способы, как материальные, так и нематериальные. Утвержденные на предприятии положения закрепляют установленный порядок и структуру оплаты труда, принципы стимулирования работников и размеры стимулирующих доплат / надбавок, виды компенсаций и порядок их установления, принципы выплаты и размеры годовых премий, размеры и периодичность социальных выплат, варианты принимаемых мер нематериального стимулирования. Состав применяемых мер нематериального стимулирования регламентируется также соответствующим положением и устанавливает организационные способы стимулирования труда (структурирование, регламентация, управление временем работы и отдыха, взаимоотношениями и коммуникацией, контролем и оценкой), управление карьерой и квалификацией, способами делегирования полномочий, социальными гарантиями.

## **1.2 Основные методы стимулирования сотрудников организации**

Стимулирование трудовой деятельности персонала организации – это работа руководства любого предприятия по формированию комплекса различных средств воздействия, как моральных, так и материальных, для

приведения труда сотрудников к более интенсивному и осознанному действию, что привело бы к повышению производительности и качеству труда, и как следствие скорейшему достижению целей организации.

Руководителю, как субъекту управления, необходимо в процессе управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных:

- стремиться сделать работу каждого подчиненного интересной ему, минимизировать рутину;
- поощрять сотрудничество, групповую и проектную работу;
- предоставлять возможность работникам ощущать профессиональный и личностный рост;
- своевременно информировать своих подчиненных о целях и задачах деятельности, о содержании и назначении поручаемой работы, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано;
- с уважением относиться к своим подчиненным;
- привлекать подчиненных к активному участию в делах организации;
- стремиться связать поощрение с конкретными результатами выполнения той или иной задачи;
- обеспечить «обратную связь» [2].

Главная цель формирования и функционирования стимулирования труда персонала – обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала, прежде всего посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации.

Главная цель стимулирования труда применительно к персоналу организаций может быть дифференцирована на подцели:

- привлечение персонала в организацию;

- сохранение квалифицированных сотрудников в штате организации;
- стимулирование производительности;
- справедливая оценка трудового вклада работников;
- эффективное развитие бизнеса;
- оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты.

Функции стимулирования труда персонала в организации:

- экономическая функция. Данная функция выражается в том, что стимулирование труда персонала способствует повышению эффективности производства, которое является следствием повышения производительности труда и качества продукции;
- нравственная функция. Эта функция способствует формированию активной жизненной позиции сотрудников, благоприятного и высоконравственного климата в коллективе;
- социальная функция, которая обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей;
- социально-психологическая функция направлена на формирование внутреннего мира работника: его потребностей, ценностей, ориентации, установок, мотивации труда, на формирование того или иного типа отношения к труду, восприятия его как важнейшей социальной ценности [11].

Технология формирования стимулирования труда – это последовательность действий по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом организации. Система стимулирования персонала, разработанная на предприятии, должна быть закреплена в локальных нормативных актах, в основных внутриорганизационных нормативных документах, прямо или косвенно



регламентирующих различные составляющие системы стимулирования труда. В процессе функционирования управления стимулированием важно проводить оценку ее эффективности в целях поиска путей ее совершенствования и развития [12].

С целью повышения эффективности и мотивации труда работников на каждом предприятии разрабатываются свои инструменты стимулирования труда. Они могут заключаться в разработанных для данного предприятия положениях по оплате труда работников, либо будут прописаны в трудовом договоре при приеме на работу. Инструменты стимулирования не должны противоречить Трудовому кодексу РФ и другим законодательным актам. Инструменты стимулирования включают в себя как материальные (денежные), так и нематериальные (возможность карьерного роста, размещение на доску почета, вручение грамот, кубков, присвоение званий и др.).

Заработная плата (оплата труда работника) – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки, стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты) [15].

В зависимости от выполняемой работы работнику назначается оклад (должностной оклад) / тарифная ставка – фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение им трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Для стимулирования более эффективного труда работникам могут выплачиваться различного рода премии – стимулирующие переменные

выплаты за достижение производственных, финансовых и других показателей за период менее одного календарного года (месяц, квартал, полугодие).

Кроме того, работнику могут быть положены различные компенсационные выплаты. Компенсационные выплаты включают в себя совокупность доплат и надбавок, которые устанавливаются в случаях выполнения работ в условиях, отклоняющихся от нормальных, а также в случаях, предусмотренных законодательством, отраслевым соглашением и коллективным договором. Оплата труда работников, занятых на работах в местностях с особыми климатическими условиями, производится в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации (статья 148) [15] и осуществляется посредством применения районного коэффициента (надбавки, обусловленной районным регулированием оплаты труда) к заработной плате.

Стимулирующие надбавки – это инструмент, позволяющий устанавливать работнику заработную плату, соответствующую уровню развития его компетенций и результативности труда.

Дополнительные выплаты и надбавки, установленные и гарантируемые действующим законодательством Российской Федерации и локальными нормативными актами, действующими на предприятии - это:

- доплаты работникам за совмещение профессий (должностей);
- доплаты за расширение зон обслуживания, увеличение объема работы;
- доплата за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором;
- доплата за работу в ночное и вечернее время;
- оплата сверхурочной работы;
- оплата труда за работу в выходные и нерабочие праздничные дни.

К материальным инструментам стимулирования можно также отнести хороший социальный пакет. Некоторые компании включают в него полисы дополнительного медицинского страхования (ДМС) для сотрудников и членов их семей, дополнительное пенсионное страхование, льготное посещение фитнес-клубов и другое. Такой соцпакет не только привлечет к вам более квалифицированных сотрудников, но и заставит их держаться за рабочее место.

Нематериальные инструменты стимулирования более разнообразны и, при умелом использовании, позволяют мотивировать сотрудников без увеличения расходов.

Эмоциональная мотивация основана на признании заслуг человека, на ощущении собственной нужности и незаменимости, на гордости за свою работу, а также на соревновательном духе и командном энтузиазме. Однако многие предприятия недооценивают нематериальные методы стимулирования эффективного труда персонала, и как следствие, расплачиваются оттоком наиболее квалифицированных кадров. Следствием подобного процесса будет снижение производительности труда, качества продукции и падение прибыли.

Развитие систем нематериального стимулирования труда персонала в настоящее время позволило любому предприятию создавать и использовать собственные способы, учитывающие индивидуальные особенности производства, состава персонала, корпоративных ценностей и собственной системы менеджмента. Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления [19].

Система стимулирования труда персонала должна соответствовать традициям, индивидуальным особенностям и чаяниям персонала каждой конкретной организации. Процесс создания системы стимулирования труда состоит из 6 этапов, каждый из которых делится на несколько подэтапов, и приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Процесс создания системы стимулирования труда

Этап	Подэтапы
1. Диагностика существующей системы мотивации и стимулирования труда.	1.1 Мониторинг состояния рынка труда и позиционирования организации
	1.2 Диагностика существующих в организации методов, форм и элементов мотивации и стимулирования
	1.3 Диагностика мотивации сотрудников предприятия
2. Формирование целей и принципов организации в области мотивации и стимулирования труда персонала	2.1 Анализ стратегии управления персоналом организации
	2.2 Описание стратегии управления персоналом в области мотивации и стимулирования
	2.3 Формирование состава и структуры системы мотивации и стимулирования труда персонала
3. Разработка системы материального денежного стимулирования (оплата труда)	3.1 Анализ структуры персонала. Выделение уровней управления и категорий персонала
	3.2 Описание и анализ рабочих мест (должностей)
	3.3 Классификация и грейды рабочих мест (должностей)
	3.4 Установление базовых окладов, установление надбавок и доплат с учетом результатов анализа результатов рыночной стоимости
	3.6 Разработка переменной части оплаты труда (системы премирования)
4. Разработка системы материального не денежного стимулирования	4.1 Разработка структуры и содержания социального пакета
	4.2 Дифференциация социального пакета по категориям персонала
5. Разработка системы нематериального стимулирования труда	5.1 Определение основных направлений нематериального стимулирования
	5.2 Дифференциация нематериального стимулирования
6. Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему стимулирования труда персонала	6.1 Определение состава нормативно-регламентирующих документов в области стимулирования труда персонала
	6.2 Разработка положений о стимулировании персонала в организации, об оплате труда, о премировании и пр.

Таким образом, понятие «мотивация» в менеджменте является одной из основных функций управленческого персонала. Она заключается в том, чтобы применить к персоналу организации систему стимулов для достижения эффективности трудового процесса и, как результат, поставленных перед предприятием целей. Мотивация персонала напрямую связана с процессом стимулирования, которое является эффективным воздействием на сотрудников. Существуют различные виды инструментов стимулирования труда персонала: материальное и нематериальное стимулирование. Стимулирование трудовой деятельности персонала организации – это работа руководства любого предприятия по формированию комплекса различных средств воздействия, как моральных, так и материальных, для приведения труда сотрудников к более интенсивному и осознанному действию, что привело бы к повышению производительности и качества труда, и, как следствие, скорейшему достижению целей организации.

## **2 Анализ эффективности управления персоналом АО «Гулливвер»**

### **2.1 Краткая характеристика организации**

АО «Гулливвер» - это сеть супермаркетов в Ульяновской, Самарской и Саратовской областях.

Юридический адрес: 432045, г. Ульяновск, Московское шоссе, д. 6.

Работающие во всех районах города, супермаркеты «Гулливвер» стали привычным и комфортным местом совершения ежедневных покупок не только для многих ульяновцев, но и для жителей Новоульяновска, Димитровграда, Тольятти, Балаково и Вольска. Все супермаркеты «Гулливвер» работают в формате «магазин у дома». Магазины «Гулливвер» различаются по площади торгового зала и по величине ассортимента.

Первый розничный магазин самообслуживания «Гулливвер» был открыт в июле 2002 года по адресу улица Рябикова, 49а в Засвияжском районе Ульяновска. Сегодня сеть включает в себя 114 супермаркетов. В 2017 году сеть «Гулливвер» пришла в Самарскую область (г. Тольятти), а в 2018-м - в Саратовскую (г. Балаково и г. Вольск) [16].

Компания имеет крупное централизованное производство готовой еды и полуфабрикатов, которое обеспечивает все магазины сети салатами, кулинарией, замороженными и охлажденными полуфабрикатами, хлебом, кондитерскими изделиями.

В большинстве супермаркетов «Гулливвер» работают мини-цеха – кулинарные участки, на которых выпекают дрожжевые и слоеные пироги, кулебяки, сметанники, готовят кулинарные изделия из мяса, птицы, рыбы, овощей. В каждом новом и обновлённом магазине сети сегодня открываются собственные пекарни, чтобы ежедневно предлагать покупателям горячий хлеб.

Миссия компании: «Мы работаем во благо жителей, обеспечивая их качественными и безопасными продуктами. Мы предлагаем свежие и вкусные продукты, готовую еду и выпечку в чистых и дружелюбных магазинах».

Организационная структура АО «Гулливер» основана на линейном принципе управления. Организационная структура АО «Гулливер» представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Организационная структура АО «Гулливер»

Для каждого работника АО «Гулливер» прописаны должностные инструкции, с разработанными правами и обязанностями, с которыми работник знакомится под подпись.

В каждом магазине присутствуют одни и те же группы сотрудников:

- управляющий магазином занимается наймом персонала в магазин, его обучением, контролирует работу сотрудников низшего звена, формирует и передает отчеты по продажам и другим показателям в администрацию филиала и штаб-квартиру компании, формирует штатное расписание, решает спорные

- ситуации, возникающие с клиентами, а также занимается продажей ассортимента магазина наряду с продавцами;
- старший по смене выполняет весь функционал управляющего магазином в его отсутствие, т.е. является, по сути, его заместителем;
  - продавцы-кассиры занимаются главным образом продажей ассортимента магазина, консультированием клиентов, а также всеми операциями с кассой, открывают магазин по утрам и закрывают по вечерам, а также отвечают за порядок в торговом зале;
  - товаровед занимается учетом товара, его приемкой и отправкой в другие магазины или на склад компании, также принимает решение о возврате или обмене товара (если не требуется экспертиза).

Персонал розничного магазина действует как слаженная команда, качественно работая с клиентами, удовлетворяя их потребности, и принося компании большую выручку.

Проведем анализ экономических показателей работы АО «Гулливвер» в таблице 2.

Данные таблицы 2 показывают, что выручка АО «Гулливвер» в 2019 году увеличилась на 2,2% по сравнению с 2018 г., что в денежном выражении составило 35 760 тыс. руб. В 2020 г. этот показатель по сравнению с 2019 г. сократился на 19,4% или на 301 088 тыс. руб.

Аналогичная динамика наблюдается и по показателю себестоимости продаж: в 2019 г. он увеличился на 2,9% или на 40 168 тыс. руб. по сравнению с 2018 г., а в 2020 г. – снизился на 11,4% или на 304 920 тыс. руб. по сравнению с 2019 г.



Таблица 2 – Динамика основных экономических показателей деятельности АО «Гулливвер» в 2018-2020 гг.

Показатель	2018	2019	2020	Отклонение (+,-)	
				2019 от 2018	2020 от 2019
Выручка, тыс. руб.	1 602 142	1 637 902	1 336 814	35 760	-301 088
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1 381 455	1 421 623	1 116 703	-20 099	79 404
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	220 687	216 279	220 111	1 061	41 120
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	38 467	52 066	60 950	-21 273	23 285
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	13 165	8 828	105 846	-23 326	26 229
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	4 556	1 053	121 233	-18 788	35 238

Однако валовая прибыль показывает другой тренд за счет увеличения прочих доходов: в 2019 г. она сократилась на 2,0% или на 4 408 тыс. руб. по сравнению с 2018 г., а в 2020 г. увеличилась на 1,8% или на 3 832 тыс. руб. по сравнению с 2019 г. Чистая прибыль в 2020 г. по сравнению с 2018 г. увеличилась в 26 раз или на 116 677 тыс. руб. и составила 121 233 тыс. руб.

Таким образом, экономические показатели деятельности АО «Гулливвер» за 2018-2020 гг. показали положительную динамику, что характеризует деятельность предприятия с положительной стороны.

## 2.2 Анализ эффективности стимулирования персонала компании

Анализ эффективности материальной мотивации персонала проведем на примере розничного магазина по адресу: г. Ульяновск, ул. Ленина 44.

Штат магазина насчитывает 8 человек:

- управляющий магазином;
- старший по смене;

- 5 продавцов-кассиров;
- товаровед.

Часовая ставка любого из сотрудников составляет 112 руб./ч. вне зависимости от должности и количества отработанных часов, показателей эффективности и т.д.

Заработная плата выплачивается 2 раза в месяц (7 число – основная часть, 22 число – аванс за отработанные часы с 1 по 15 число текущего месяца) и складывается из двух частей – постоянной и переменной.

Постоянная часть – это оклад за отработанные часы. Каждый сотрудник, работающий на полную ставку, обязан отработать 166 часов за месяц. Соответственно, сотрудники, работающие на 1/2 ставки, обязаны отрабатывать 83 часа в месяц.

Путем перемножения часовой ставки и отработанных часов мы получаем окладную часть заработной платы сотрудников. Для полной ставки этот оклад равен 18 592 рубля, для 1/2 ставки соответственно 9 296 рублей.

Далее идет переменная часть, которая включает в себя индивидуальные надбавки за эффективность, надбавки за должность, командные надбавки за эффективность.

Индивидуальные надбавки за эффективность.

В начале каждого месяца магазин получает от руководства компании свой план на месяц, который включает индивидуальный план продаж каждого сотрудника, общий план магазина по продажам как сумма индивидуальных планов, а также индивидуальные планы показателей эффективности (KPI) для каждого сотрудника и общий план магазина по KPI как среднее арифметическое индивидуальных планов.

Перечень KPI и их плановое значение для сотрудников на сентябрь 2021 г.:

- общая сумма выручки в рублях – 648 000 (полная ставка) и 324 000 (1/2 ставки);
- средний чек в рублях – 1 000;

– pcs/check (среднее количество позиций в чеке, UPT) – 5.

В магазинах существует такое понятие как «фикс». Он означает ту грань, после которой сотрудник начнет получать заработную плату в виде процентов от продаж вместо оклада за отработанные часы вне зависимости от выполнения плана. Как только общая сумма индивидуальных продаж превысит «фикс», сотрудник получит заработную плату за текущий месяц в виде процентов от продаж. «Фикс» – это то значение суммы индивидуальных продаж сотрудника, когда процент, установленный для заработной платы с индивидуальных продаж, будет равен окладу.

Например, оклад сотрудника на 1/2 ставки составляет 9 296 рублей, процент, установленный на квартал, равен 4,8. Тогда «фикс» будет равен 193 667 рублей.

На каждый квартал компания устанавливает определенный процент с продаж для заработных плат сотрудников. Кварталы и соответствующие им проценты представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Кварталы и соответствующие им проценты с индивидуальных продаж

Квартал	Процент с продаж
I квартал (февраль–март–апрель)	4,8 %
II квартал (май–июнь–июль)	6 %
III квартал (август–сентябрь–октябрь)	5 %
IV квартал (ноябрь–декабрь–январь)	4,5 %

Также существует надбавка за выполнение индивидуального плана сотрудником. Зависимость от процента выполнения плана и надбавки представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Зависимость суммы надбавки от процента выполнения плана

Процент выполнения индивидуального плана продаж сотрудником	Надбавка сотруднику (полная ставка), руб.	Надбавка сотруднику (1/2 ставки), руб.
0 – 89 %	0	0
90 – 99%	1500	750
100% и выше	3000	1500

Индивидуальная надбавка за выполнение плана выплачивается сотруднику через месяц после отчетного периода, т.е. если план выполнен в апреле, зарплата за апрель будет получена сотрудником в мае, а надбавка будет получена в июне.

Также существует индивидуальная надбавка за сумму общих продаж сотрудника за квартал.

Если сотрудник за квартал имеет индивидуальную сумму продаж 3,5 млн. руб., то весь следующий квартал ему начисляется надбавка 10 000 рублей каждый месяц.

Командные надбавки за эффективность.

В компании предусмотрена командная мотивация. Если команда магазина выполняет запланированный объем продаж за квартал, то весь следующий квартал каждый получает надбавку.

Вычисляется она следующим образом: от той суммы, на которую магазин перевыполнил план продаж, берется 8% и распределяется поровну между всеми сотрудниками. Например, магазин перевыполнил план на 1 000 000 рублей. 80 000 рублей – это 8% от суммы перевыполнения. Таким образом, каждый сотрудник получает надбавку в размере 10 000 рублей.

Надбавки за должность.

Существует также фиксированная надбавка сотруднику за должность.

Продавцы-кассиры получают дополнительно 2000 рублей ежемесячно, старший по смене – 6000 рублей. Заработная плата управляющего магазином

зависит от общих показателей магазина, в зависимости от них он и получает свою надбавку.

Переменная часть заработной платы сотрудника розничного магазина в АО «Гулливёр» всегда напрямую зависит от его показателей, в первую очередь от валовой выручки, поскольку заработная плата исчисляется процентом от валовой выручки.

Рассмотрим процесс формирования переменной части заработной платы более подробно и опишем его поэтапно.

Выставление плана. В начале каждого месяца выставляется план продаж на весь магазин и на каждого сотрудника. От степени выполнения плана будет зависеть размер надбавки к заработной плате сотрудника.

Продажи сотрудника. В течение всего месяца сотрудник продает товары. Каждая продажа отбивается через кассовый аппарат. В кассе интегрирована CRM-система, которая привязывает каждый чек к тому сотруднику, который его отбил. Информация с кассы направляется на рабочий компьютер в CRM-систему «Jazz», где ведется вся информация о продажах сотрудников и их показателях.

Формирование сводки. В начале месяца, следующего за отчетным, формируется общая сводка и по каждому сотруднику в отдельности, и в общем по магазину и направляется региональному директору и главному бухгалтеру, которые, в свою очередь, проверяют, сходится ли сводка из магазина с фактическими значениями.

Расчет переменной части заработной платы. В бухгалтерии компании происходит расчет переменной части заработной платы путем вычисления текущего процента с продаж от валовой выручки и вычитанием после этого авансовой части заработной платы. После этого к полученной сумме прибавляются надбавки (например, за выполнение плана). После чего удерживается сумма НДФЛ (13%).

Формирование платежной квитанции. Накануне выплаты заработной платы сотрудникам на электронную почту направляется электронная

квитанция, где прописана вся сумма заработной платы, за что они ее получили, а также разделение на платежи (аванс, окладная часть, переменная часть (премия)).

Схематично изобразим описанный выше алгоритм в виде процесса (Приложение А, рисунки А.1–А.2).

Как видно из схемы, этапов и работ в данном процессе достаточно много, задействовано сотрудников. На практике данный процесс часто дает сбои. Особенно в части согласования сводки по продажам, поскольку нередко случается так, что продажи, которые поступают в сводку региональному директору, существенно отличаются от фактических продаж каждого сотрудника и магазина в целом, из-за чего сотрудники получают некорректную сумму заработной платы или получают ее позже установленных сроков [14]. Скорее всего, это происходит из-за некорректной связи CRM-систем на компьютере магазина и компьютере регионального директора, поскольку системы разные.

Таким образом, данный процесс нуждается в совершенствовании. При этом в совершенствовании нуждается как сам пакет мотивации персонала, так и структура процесса, а именно структура процесса нуждается в большей степени автоматизации и минимизации влияния человеческого фактора.

Также анализ системы мотивации персонала можно провести на основе результатов теста «Удовлетворенность работой», который был предложен сотрудникам анализируемого розничного магазина.

Тест включает в себя вопросы об удовлетворенности самим рабочим процессом, предприятием, материальной мотивацией и возможностями саморазвития, в том числе продвижения по карьерной лестнице [13].

Результаты теста представлены в таблице 5. Работникам предстояло выставить баллы для каждого вопроса, где 5 – полностью удовлетворен, а 1 – крайне не удовлетворен. В таблице представлены средние баллы по каждому вопросу.

Из результатов опроса можно видеть, что работники не удовлетворены большей частью представленных в опросе показателей. Самые низкие показатели замечены по показателям удовлетворенности заработной платой, нематериальной мотивацией, длительностью рабочего дня, служебным продвижением и самой компанией.

Таблица 5 – Результаты опроса «Удовлетворенность работой»

Вопрос	Оценка (до десятых)
Удовлетворенность предприятием	3
Удовлетворенность физическими условиями труда (жара, холод, шум и т.д.)	3,2
Удовлетворенность трудовым процессом	4
Удовлетворенность работой коллег (командная работа)	4,2
Удовлетворенность стилем работы начальника (управляющего)	4,1
Удовлетворенность компетентностью начальника (управляющего)	4,2
Удовлетворенность заработной платой в соответствии с трудозатратами	2,3
Удовлетворенность служебным продвижением	3
Удовлетворенность возможностями использования своего опыта и способностей	3,4
Удовлетворенность длительностью рабочего дня	2,8
Удовлетворенность нематериальной мотивацией (корпоративы, тренинги, льготы и т.д.)	2

При этом по важности факторов сотрудники ставят на первое место заработную плату, на второе – возможности использования своего опыта и способностей, а на третье – коллектив и отношения в нем.

Если на физические условия труда компания никак не может повлиять, поскольку сотрудники розницы работают в торговых центрах, соответственно, подчиняются правилам и условиям арендодателя, то на

длительность рабочего дня и размер заработной платы компания повлиять может. График работы продавцов розничных магазинов представляет собой 4-5 рабочих смен в неделю по 12 часов с плавающими выходными (при этом в субботу и воскресенье сотрудники чаще всего работают, поскольку в выходные самый большой трафик и продажи).

Что касается длительности рабочего дня, то он не нормирован у персонала розницы. Во-первых, управляющий магазином сам составляет расписание и зачастую случается так, что продавец-кассир работает с 9 до 22 часов, при этом у других сотрудников в редких случаях смена может длиться 6 часов. При этом может получиться так, что кассиру еще придется оставаться в магазине до 23 часов для того, чтобы сдать инкассацию. При этом компания не оплачивает переработки сотрудникам, мотивируя это тем, что в это время сотрудники продают и тем самым зарабатывают.

Во-вторых, говоря о переработках, имеется в виду еще и то, что в сезон продаж продавцам нередко приходится задерживаться на один или два часа только потому, что в магазин заходит большое количество человек.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что персонал розницы не удовлетворен условиями труда и заработной платой. Еще ряд показателей в результатах теста имеет балл чуть выше, чем вышеперечисленные, но, тем не менее, остается в зоне «не вполне удовлетворен». Работодатель, приняв необходимые меры для улучшения условия труда сотрудников и увеличения оплаты труда, может добиться повышения эффективности работы персонала.

Итак, в данной главе были рассмотрены инструменты материальной мотивации и стимулирования персонала розничных магазинов АО «Гулливёр».

Данные инструменты не являются неэффективными, поскольку:

– часовая ставка очень маленькая, несмотря на то, что чаще всего сотрудники получают процент с продаж, однако, бывают такие периоды, когда объемы продаж очень низкие, и продавцы получают только оклад за вычетом авансовой части. Например, в сезон продаж продавец на полной



ставке «делает» примерно 600 тыс. руб. в месяц. С этого он получает процент с продаж, равный 4,5% (сезон продаж – это конец III квартала, весь IV квартал и начало I квартала). Тогда его заработная плата без надбавок составит 27000 рублей. При этом вычитается авансовая часть, равная примерно 8300 рублей. Остается 18700. При том, что не в сезон продаж продавец получит лишь оклад за вычетом аванса. Оклад равен 18592 рубля на полной ставке. За вычетом аванса остается 10292 рублей. Разница практически в 2 раза, что не может обеспечить работнику стабильность в финансовом плане;

- система КРІ неэффективна, поскольку некоторые показатели не влияют на заработную плату сотрудника, но он все равно обязан их выполнять. Например, такой показатель, как pcs/check не отражает действительного результата работы продавца, а значит, не может служить объективным критерием оценки его работы;

- низкий процент с продаж не позволяет сотруднику получать достойную заработную плату. При тех же объемах продаж в 600 тыс. рублей продавец получит 15700 рублей за вычетом аванса. В наше время такая сумма не может расцениваться как достойная оплата труда, тем более в соответствии с трудозатратами персонала;

- дополнительные мотивации (индивидуальная за квартал) при полном штате сотрудников практически недостижима.

Итак, на основе выявленных проблем, в третьей главе исследования будут предложены рекомендации по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.

### **3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом АО «Гулливер» на основе инструментов стимулирования сотрудников**

#### **3.1 Пути повышения эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников**

На основе анализа, проведенного во 2 главе бакалаврской работы, было определено, что в оптимизации нуждаются следующие элементы процесса стимулирования сотрудников:

- CRM-системы на рабочих местах, которые участвуют в процессе;
- операция согласования сводок по продажам сотрудников за месяц;
- непосредственно расчет переменной части заработной платы сотрудника;
- формирование электронных платежных квитанций для сотрудников.

Предлагается ввести в компании систему электронного документооборота с квалифицированными электронными подписями с целью оптимизации процесса.

Опишем процесс формирования переменной части заработной платы после оптимизации поэтапно.

Выставление плана. В начале каждого месяца выставляется план продаж на весь магазин и на каждого сотрудника. От степени выполнения плана будет зависеть размер надбавки к заработной плате сотрудника. Здесь ничего не меняется, поскольку это вход процесса, с него начинается данный процесс, и далее будут происходить операции, в том числе, и с планом продаж.

Продажи сотрудника. В течение всего месяца сотрудник продает товары. Каждая продажа отбивается через кассовый аппарат. В кассе интегрирована CRM-система, которая привязывает каждый чек к тому сотруднику, который его отбил. Информация с кассы направляется на сервер компании, откуда данные попадают в систему учета 1С на рабочем месте главного бухгалтера, где ведется вся информация о продажах сотрудников и их показателях.

Расчет переменной части заработной платы. В бухгалтерии компании происходит автоматический расчет переменной части заработной платы в учетной системе. Происходит это в соответствии с поступившими показателями путем вычисления текущего процента с продаж от валовой выручки и вычитанием после этого авансовой части заработной платы. После этого к полученной сумме прибавляются надбавки (например, за выполнение плана). После чего удерживается сумма НДФЛ (13%).

Формирование платежной квитанции. Накануне выплаты заработной платы автоматически на основе расчета формируется платежная квитанция по установленному образцу и направляется сотрудникам на электронную почту. В квитанции прописана вся сумма заработной платы, за что они ее получили, а также разделение на платежи (аванс, окладная часть, переменная часть (премия)).

Схематично изобразим описанный выше алгоритм в виде процесса (приложение Б, рисунок Б.1).

Такой вид процесса формирования переменной части заработной платы персонала розничных магазинов позволит:

- минимизировать влияние человеческого фактора на процесс;
- минимизировать вероятность ошибок при расчете переменной части заработной платы;
- минимизировать вероятность задержки или выплаты некорректной суммы заработной платы сотрудникам розничных магазинов;

- оптимизировать рабочее время работников офиса.

Итак, представленный в Приложении Б вид процесса формирования переменной части заработной платы персонала розницы является оптимальным для АО «Гулливер» в существующих на данный момент условиях.

Для того, чтобы привести процесс формирования переменной части заработной платы к тому виду, каким он изображен в Приложении Б, необходимо провести ряд мероприятий.

Установка одинаковых CRM-систем на рабочих местах, участвующих в процессе. Поскольку из процесса исключена операция по согласованию сводок, то остается всего 2 рабочих места – место бухгалтера и место управляющего магазином. Программа для учета продаж сотрудников (1С) есть на обоих рабочих местах.

Предлагается приобрести программу «Контур.Бухгалтерия» от разработчика АО «ПФ СКБ.Контур», в возможности которой входит выгрузка главным бухгалтером данных из 1С для расчета заработной платы, автоматический расчет заработной платы на основании этих данных, формирование платежных квитанций, т.е. процесс формирования переменной части заработной платы максимально автоматизируется, практически исключая человеческий фактор. Главному бухгалтеру остается только подтвердить рассчитанные программой суммы, после чего начисление и отправка платежных квитанций сотрудникам произойдет автоматически.

Поскольку сервис облачный, то потребуются лишь привязать каждый из магазинов в программе к рабочему месту с «Контур.Бухгалтерией», дополнительных манипуляций с рабочими местами в магазинах не потребуется. Управляющим магазинами нужно будет лишь разрешить доступ к учетной системе 1С.

Операция согласования сводок по продажам сотрудников за месяц.

Данная операция необходима в настоящих условиях компании, когда большая часть операций процесса проделывается вручную, поскольку так числа проходят несколько проверок людьми, несколько сверок между рабочими местами. Несколько проверок увеличивают вероятность правильного начисления заработной платы работникам, но влияние человеческого фактора в данном случае слишком велико.

Однако в новом виде процесс не нуждается в данной операции совсем, поскольку происходит практически полная автоматизация: автоматизация выгрузки данных, автоматизация расчетов, автоматизация формирования и отправки платежных квитанций, из данных операций полностью исключается человеческий фактор, что сводит риск ошибки к минимуму.

Непосредственно расчет переменной части заработной платы.

В существующем процессе расчет заработной платы происходит автоматически в расчетной таблице Excel. Однако при выполнении предыдущих операций велика вероятность передачи ошибочных данных для расчета, а также велика вероятность неправильного переноса данных главным бухгалтером из учетной системы в расчетную таблицу.

В предлагаемом варианте процесса формирования заработной платы данная операция также полностью автоматизируется. Единственное что нужно сделать – задать процент от продаж, а также сумму надбавок в зависимости от процента выполнения плана.

Формирование электронных платежных квитанций для сотрудников.

Существующий вариант процесса предполагает перенесение данных главным бухгалтером из учетной системы и расчетной таблицы Excel вручную в форму квитанции в Excel. Соответственно, велика вероятность перенесения некорректной суммы, поскольку это делается вручную, т.е. влияет человеческий фактор.

Оптимизировать данную операцию также поможет сервис «Контур.Бухгалтерия», поскольку он автоматически формирует и рассылает квитанции сотрудникам. Бухгалтеру в первый раз нужно сделать все

вручную, т.е. загрузить форму, которая используется в компании, в программу, вручную ее заполнить, а все последующие разы программа будет «подтягивать» данные из учетной системы 1С, исключая человеческий фактор и максимально снижая вероятность некорректного заполнения квитанций.

Составим таблицу, в которой сведем предлагаемые меры по оптимизации процесса стимулирования сотрудников, опишем разницу между тем, как реализована операция сейчас, и тем, как предлагается ее проводить в дальнейшем, а также покажем влияние, которое окажет та или иная мера (таблица 6).

Таблица 6 – Предлагаемые меры оптимизации процесса стимулирования сотрудников в части формирования переменной части заработной платы

Операция (элемент) процесса	Как было	Как стало	Влияние на процесс
CRM-системы на рабочих местах, участвующих в процессе	Рабочее место управляющего магазином – учетная система «Jazz» и 1С, рабочее место регионального директора и главного бухгалтера – учетные системы «Jazz» и 1С	Веб-сервис «Контур.Бухгалтерия» на рабочем месте главного бухгалтера с возможностью без участия управляющего магазином выгрузить данные из 1С	Минимизация ошибок при переносе данных, минимизация влияния человеческого фактора, оптимизация рабочего времени
Согласование сводок по продажам сотрудников за месяц	Необходимая операция, сверки проходят через несколько проверок людьми и согласуются с региональным директором и главным бухгалтером	Операция исключена из процесса ввиду отсутствия потребности в ней, поскольку данные напрямую выгружает главный бухгалтер	
Расчет переменной части заработной платы	В расчетной таблице Excel с большой вероятностью допущенных при выполнении людьми предыдущих операций ошибок	Автоматически в сервисе «Контур.Бухгалтерия»	

Продолжение таблицы 6

Операция (элемент) процесса	Как было	Как стало	Влияние на процесс
Формирование электронных платежных квитанций для сотрудников	Перенесение данных главным бухгалтером из учетной системы и расчетной таблицы Excel вручную в форму квитанции в Excel с большой долей вероятности допущения ошибки при переносе и сохранении высокого риска допущения ошибок в предыдущих операциях	Автоматически в сервисе «Контур.Бухгалтерия»	Минимизация ошибок при переносе данных, минимизация влияния человеческого фактора, оптимизация рабочего времени

Таким образом, предлагаемые изменения в процессе формирования переменной части заработной платы сотрудников розницы АО «Гулливвер» помогут максимально автоматизировать процесс, минимизировав при этом влияние человеческого фактора, а, как следствие, минимизировав риск допущения ошибок и некорректного расчета заработной платы, а также оптимизировать рабочее время сотрудников.

Теперь рассмотрим оптимизацию самих инструментов стимулирования сотрудников розницы.

Исходя из результатов опроса «Удовлетворенность работой», приведенных в главе 2, можем сделать вывод о том, что сотрудники недовольны теми инструментами стимулирования, которые существуют в компании.

Также на необходимость оптимизации указывает то, что компания платит сотрудникам неконкурентоспособную заработную плату, ее уровень ниже среднерыночной заработной платы продавца-кассира по г. Ульяновску на 23,7%.

В таблице 7 приведены средние заработные платы продавцов-кассиров ведущих розничных сетей, а также кратко описаны их системы мотивации и стимулирования.

Таблица 7 – Средние заработные платы в ведущих розничных сетях

Розничная сеть	Как рассчитывается заработная плата	Средняя заработная плата, руб.
Магнит	15000 руб. оклад + 2,8% с продаж при средних продажах около 800000 руб.	37 400
Пятерочка	18000 руб. оклад + 2% с продаж при средних продажах около 950000 руб.	34 000
Перекресток	20000 руб. оклад + 2,3 % с продаж при средних продажах около 700000 руб.	36 100
Победа	19000 руб. оклад + 2,2% с продаж при средних продажах около 800000 руб.	36 600
Fix Price	18592 руб. оклад, либо 5% с продаж при средних продажах около 550000 руб.	27 500

Предлагается ввести следующую систему мотивации и стимулирования в АО «Гулливер»: 18000 руб. оклад + 3,4% с продаж при средних продажах около 550000 руб. В таком случае средняя заработная плата продавца-кассира в компании составит 36700 руб., что выше средней заработной платы продавца-кассира в Ульяновске (36025 руб.) на 1,87%.

Также предлагается оставить надбавки за степень выполнения личных планов продаж (при 90–99% – 1500 руб., при 100% и более – 3000 руб.) для того, чтобы сохранить мотивацию сотрудника выполнить личный план продаж, иначе ежемесячное выставление плана теряет смысл.

В следующей главе рассмотрим затраты на проведение всех предложенных мероприятий и оценим их эффективность.

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Для начала рассчитаем затраты, которые понесет компания от введения новой системы мотивации и стимулирования. Расчеты будут проводиться на примере одного магазина.

В данном случае затраты будут выражаться лишь в повышении сотрудникам заработной платы, т.е. в той сумме денежных средств, которые



составят разницу в заработной плате до и после введения новой системы материальной мотивации, поскольку на само введение системы компания тратиться не будет.

Таким образом, средняя заработная плата продавца-консультанта при старой системе мотивации и стимулирования составляет 27500 руб., а при новой – 36700руб.

Поскольку штат магазина насчитывает 7 человек продающего персонала, то затраты на введение новой системы материальной мотивации, т.е. затраты на увеличение ФОТ, составят:

$$Z_m = (36\,700 - 27\,500) \times 7 = 64\,400 \text{ руб.} \quad (1)$$

После введения новой системы мотивации и стимулирования увеличение ФОТ в расчете на 1 магазин составит 45,46%.

Теперь рассчитаем затраты на автоматизацию процесса формирования переменной части заработной платы.

Затраты на автоматизацию будут состоять из стоимости программы «Контур.Бухгалтерия» на 1 год, затрат рабочего времени программиста на настройку и перенесение данных из старых CRM-систем в «Контур.Бухгалтерию» (10 рабочих часов), а также из затрат рабочего времени бухгалтера по расчету заработной платы на обучение работе в программе и разовое занесение всех формул и форм вручную для дальнейших автоматических расчетов (12 рабочих часов).

Исходя из часовой тарифной ставки программиста (421,69 руб.) получаем, что его затраты рабочего времени составят 10 ч., что в материальном выражении эквивалентно 4216,9 руб.

Затраты времени главного бухгалтера по расчету заработной платы составят 12 ч. при часовой ставке 361,44 руб., что в материальном выражении равно 4337,28 руб.

Стоимость веб-сервиса «Контур.Бухгалтерия» на 1 год на 1 рабочее место составляет 18900 руб.

Таким образом, затраты на автоматизацию процесса формирования переменной части заработной платы из расчета на 1 магазин составят:

$$Z_a = 18900 + 4216,9 + 4337,28 = 27454,18 \text{ руб.} \quad (2)$$

Итак, общие затраты на проведение предлагаемых мероприятий для одного магазина составят:

$$Z_o = Z_m + Z_a = 64\,400 + 27\,454,18 = 91\,854,18 \text{ руб.} \quad (3)$$

Теперь оценим экономический эффект от предлагаемых мероприятий.

Он разделится на эффект от автоматизации и эффект от новой системы мотивации и стимулирования.

Оценим эффект от автоматизации процесса формирования переменной части заработной платы.

В данном случае экономический эффект будет выражен в уменьшении потерь, вызванных ошибками в заполнении сводки и ее согласовании.

Данные потери выражаются в дополнительных затратах рабочего времени сотрудниками, которые принимают участие в процессе.

Ошибки могут быть допущены в:

- согласовании сводки региональным менеджером и главным бухгалтером, в случае чего каждый тратит по 2 часа рабочего времени на поиск и устранение расхождений;
- расчете переменной части заработной платы главным бухгалтером офисе компании, в случае чего он тратит на поиск ошибки и пересчет заработной платы 4 рабочих часа.

Согласно статистике, предоставленной компанией, в данном процессе практически каждый месяц происходит либо одна ошибка, либо обе.

Например, за 2020 год было допущено 9 ошибок в согласовании сводки и 6 ошибок в расчете переменной части заработной платы в отношении одного магазина.

Таким образом, потери из-за ошибок в согласовании сводок за 2020 год составили (при часовой ставке регионального менеджера 1204,82 руб., главного бухгалтера – 301,2 руб.):

$$P_c = (1204,82 \times 2 \times 9) + (301,2 \times 2 \times 9) = 27108,36 \text{ руб.} \quad (4)$$

При расчете на один магазин экономический эффект от автоматизации отрицателен. Произведем расчет по всей компании.

У компании 75 магазинов по всей России. Экономия на потерях, связанных с ошибками, в масштабах всей компании в год составит:

$$P_o = 27108,36 \times 75 = 2033\ 127 \text{ руб.} \quad (5)$$

При этом затраты на автоматизацию в масштабах всей компании составят:

$$Z_{ак} = 18990 + (4216,9 \times 75) + 4337,28 = 339594,78 \text{ руб.} \quad (6)$$

Затраты в масштабах всей компании будут отличаться от затрат на один магазин только в плане затрат на работу программистов, поскольку с рабочего места каждого магазина необходимо перенести данные в новую программу. Стоимость самой программы остается неизменной, главный бухгалтер один, соответственно, затраты на его обучение программе также остаются прежними.

В таблице 8 представлены затраты на автоматизацию процесса, а также приведена экономия на заработной плате бухгалтеров и экономия на потерях из-за ошибок в согласовании сводок.

Таблица 8 – Затраты на автоматизацию и экономия от автоматизации процесса формирования переменной части заработной платы (в год для всей компании)

Мероприятие	Сумма, руб.
Затраты	
Покупка веб-сервиса «Контур.Бухгалтерия» на 12 мес.	18990
Перенос данных программистом из старых систем в новую	316267,5
Обучение работе в программе бухгалтера и единоразовое занесение форм в программу	4337,28
Итого затрат	339594,78
Доходы (экономия)	
Экономия на потерях, связанных с ошибками в согласовании сводок	2033 127
Итого доходы (экономия)	1693532,22

Таким образом, общий экономический эффект от автоматизации процесса формирования переменной части заработной платы в год составит:

$$\mathcal{E}_{\text{эфа}} = 1693532,22 - 339594,78 = 1353937,44 \text{ руб.} \quad (7)$$

Эффективность предложенных мероприятий по автоматизации составит:

$$\text{Эффективность} = \frac{1353937,44}{339594,78} = 3,9 \text{ руб. на 1 руб. затрат.} \quad (8)$$

Теперь необходимо оценить экономический эффект от предлагаемых инструментов стимулирования.

Профессор Тимоти Джадж из Бизнес-колледжа Мендоза при Университете Нотр-Дама провел исследование, в котором совместно с коллегами провел мета-анализ 115 корреляций, полученных на 92 независимых выборках, который показал, что уровень удовлетворенности условиями труда напрямую связан с результатами труда (эффективностью труда) [17].

Таким образом, увеличение показателя удовлетворенности условиями труда сотрудника на 8–12% практически гарантирует улучшение результатов его работы на 3–5%.

В главе 2 были приведены результаты опроса «Удовлетворенность работой», который выявил, что более всего сотрудники розничных магазинов АО «Гулливвер» недовольны уровнем своей заработной платы, из чего можно сделать вывод, что повышение уровня заработной платы повысит уровень удовлетворенности сотрудника условиями труда, что в свою очередь приведет к увеличению валового объема продаж сотрудника.

Исходя из приведенного выше исследования, ожидается повышение валового объема продаж каждого из сотрудников розничных магазинов АО «Гулливвер» на 7% вследствие повышения уровня удовлетворенности работой на 17–18% в результате введения новой системы мотивации и стимулирования.

В оценке уровня удовлетворенности персонала мы использовали Миннесотский опросник удовлетворенности работой (Приложение В, таблица В.1), разработанный в 1967 году Вейссом и его коллегами. В своем исследовании Тимоти Джадж использовал тот же подход для измерения уровня удовлетворенности работой.

Стоит отметить, что как следствие низкого уровня удовлетворенности условиями труда в розничных магазинах компании наблюдается высокий показатель текучести кадров.

Коэффициент текучести кадров в розничных магазинах компании находится на отметке в 25%. Это означает, что компания несет потери, связанные с текучестью кадров. Ежемесячные потери от текучести кадров для одного магазина (состоящие из: невыработки нового сотрудника вследствие отсутствия необходимых навыков, оплаты труда сотрудника кадровой службы и оплаты труда обучающего персонала) составляют 18421 руб.

Вследствие введения новой системы мотивации и повышения уровня удовлетворенности условиями труда персонала ожидается снижение коэффициента текучести до 12,5%.

Рассчитаем экономический эффект от предложенного мероприятия.

Средние продажи одного сотрудника в месяц составляют 550000 руб. Увеличение продаж на 7% означает, что продажи каждого увеличатся на 38500 руб. и составят 588500 руб. Поскольку в одном магазине работает 7 человек продающего персонала, то выручка магазина увеличится на 269500 руб. В этом случае заработная плата одного сотрудника составит 38009 руб., а разница со средней заработной платой при старой системе составит 10509 руб.

Таким образом, экономический эффект для одного магазина составит:

$$\mathcal{E}_{\text{эфм}} = 269500 - (10509 \times 7) = 195937 \text{ руб.} \quad (9)$$

Рассчитаем экономию от снижения текучести кадров для одного магазина:

$$\mathcal{E}_{\text{т}} = Z_{\text{н}} \times P \times (K_{\text{т1}} - K_{\text{т2}}) = 55680 \times 8 \times 0,125 = 55680 \text{ руб.} \quad (10)$$

Общий эффект от введения новой системы стимулирования будет равен сумме двух рассчитанных выше эффектов, т.е. общий эффект в месяц для одного магазина будет равен 251617 руб.

В таблице 9 представлены затраты на внедрение новой системы мотивации, а также приведен потенциальный доход от введения новой системы.

Таблица 9 – Затраты на внедрение новой системы мотивации и стимулирования, потенциальный доход (для всей компании за год)

Мероприятие	Сумма, руб.
Затраты	
Увеличение ФОТ	154482 300
Итого затрат	154482 300
Доходы (экономия)	
Увеличение выручки	565950 000
Экономия на потерях от текучести кадров	116928 000
Итого доходы (экономия)	682878 000

Рассчитаем общий эффект от введения новой системы мотивации для всей компании за год:

$$\mathcal{E}_{\text{ом}} = 682878000 - 154482\ 300 = 528395\ 700 \text{ руб.} \quad (11)$$

Увеличение ФОТ по новой мотивации для всей компании в год составит:

$$\Delta\text{ФОТ} = 10\ 509 \times 7 \times 175 \times 12 = 154\ 482\ 300 \text{ руб.}$$

Увеличение выручки и экономия потерь от текучести персонала для всей компании в год составит:

$$\Delta\text{В} = (269\ 500 \times 175 \times 12) + (55\ 680 \times 175 \times 12) = 682\ 878\ 000 \text{ руб.}$$

Эффективность предложенных мероприятий по внедрению новой системы мотивации труда составит:

$$\text{Эффективность} = \frac{682\ 878\ 000}{154\ 482\ 300} = 4,42 \text{ руб. на 1 руб. затрат.}$$

Таким образом, экономический эффект от автоматизации процесса формирования переменной части заработной платы составит 1353937,44 руб. с эффективностью 3,9 руб. на 1 руб. затрат, а экономический эффект от введения новой системы мотивации и стимулирования персонала розницы составит 528395700 руб. с эффективностью 4,42 руб. на 1 руб. затрат. Соответственно, предложенные мероприятия являются эффективными.



## Заключение

В ходе работы были рассмотрены и обобщены теоретические подходы к стимулированию труда персонала.

Понятие «мотивация» в менеджменте является одной из основных функций управленческого персонала. Она заключается в том, чтобы применить к персоналу организации систему стимулов для достижения эффективности трудового процесса и, как результат, поставленных перед предприятием целей. Мотивация персонала напрямую связана с процессом стимулирования, которое является эффективным воздействием на сотрудников. Существует несколько форм стимулирования труда персонала: материальное и нематериальное стимулирование. Стимулирование трудовой деятельности персонала организации – это работа руководства любого предприятия по формированию комплекса различных средств воздействия, как моральных, так и материальных, для приведения труда сотрудников к более интенсивному и осознанному действию, что привело бы к повышению производительности и качества труда, и как следствие скорейшему достижению целей организации.

Во второй главе была дана характеристика компании АО «Гулливер», основным видом деятельности которой является розничная торговля продовольственными товарами, проанализирован кадровый состав организации, система мотивации персонала компании, а также бизнес-процесс формирования переменной части заработной платы. Были сделаны выводы о неоптимальном построении бизнес-процесса с большой долей влияния человеческого фактора на результат и неэффективности материального стимулирования линейного персонала компании и, как следствие, вывод о высоком уровне текучести персонала в размере 25%.

В результате работы, проведенной во второй главе, была выявлена необходимость в совершенствовании как системы мотивации и

стимулирования, так и в совершенствовании бизнес-процесса формирования переменной части заработной платы сотрудников.

В заключительной главе работы было предложено новое строение бизнес-процесса с высокой степенью его автоматизации с целью уменьшения потерь от ошибок, вызванных влиянием человеческого фактора. Экономический эффект от предложенной формы бизнес-процесса оказался положительным, его величина в год составила 1 353 937,44 руб. с эффективностью 3,9 руб. на 1 руб. затрат.

Также была предложена новая система мотивации и стимулирования линейного персонала АО «Гулливвер» с целью уменьшить потери от высокой текучести кадров в розничных магазинах. Средняя зарплата продавца-кассира по новой системе равна 36700 руб. вместо 27500 руб., т.е. повысилась на 25,07% и стала на 1,87% выше средней по рынку в Ульяновске. Экономический эффект от предложенных инструментов материальной мотивации составил 528395700 руб. с эффективностью 4,42 руб. на 1 руб. затрат.

Таким образом, предложенные мероприятия эффективны, цель работы выполнена.

## Список используемой литературы

- 1) Адашев А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента [Текст] / А. У. Адашев, Х. О. Арслонов // *Мировая наука*. – 2019. – № 1(22). – С. 34–37.
- 2) Афанасьева В. С. Эффективные методы мотивации персонала [Текст] / В. С. Афанасьева // *Аллея науки*. – 2020. – Т. 2. – № 12(51). – С. 456–458.
- 3) Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография [Текст] / Б. М. Генкин. – 2-е изд., испр. – Москва : Норма : ИНФРА-М, 2020. – 352 с.
- 4) Голубев А. И. Управление мотивацией персонала организации [Текст] / А. И. Голубев // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2020. – № 2–1(60). – С. 65–70.
- 5) Дикарева И.А. Понятие и сущность стимулирования труда // *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2019. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2019/01/16410>
- 6) Компенсационный менеджмент: учебное пособие [Текст] / А.Ю. Коковихин, Н.В. Шарапова. – Казань: Бук, 2018. – 332 с.
- 7) Крицкая М. Организационная структура предприятия: виды и схемы [Электронный ресурс] / М. Крицкая. – Режим доступа: <https://kontur.ru/articles/4197>
- 8) Мальцев С.В. Процессный подход к управлению: теория и практика применения [Электронный ресурс] / С. Мальцев. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/itm/bpr/t%26p.shtml>
- 9) Нестеров А.К. Стимулирование персонала [Электронный ресурс] // *Энциклопедия Нестеровых* – <https://odiplom.ru/lab/stimulirovanie-personala.html>
- 10) Окнянская А.А. Роль мотивации в системе управления персоналом в современных условиях [Текст] / А. А. Окнянская // *Форум*.

Серия: Гуманитарные и экономические науки. – 2021. – № 2(22). – С. 156–163.

11) Процессный подход [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.kpms.ru/General\\_info/Process\\_approach.htm](https://www.kpms.ru/General_info/Process_approach.htm)

12) Разбираемся с понятием BPM. Что такое управление бизнес-процессами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/company/trinion/blog/354608>

13) СБИС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sbis.ru/contragents/7703013782/770201001>

14) Связь уровня дохода и удовлетворённости работой [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psyresearchdigest.blogspot.com/2013/06/svyaz-urovnya-dokhoda-i-udovletvoryonnosti-rabotoj.html>

15) Сущность и анализ теории мотивации / Д. Б. Баршева, К. А. Пюрвеева, А. С. Болдырева [и др.] [Текст] // Наука и инновации – современные концепции : Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума, Москва, 25 января 2019 года / Ответственный редактор Д.Р. Хисматуллин. – Москва: Инфинити, 2019. – С. 45–50.

16) Чекан А.А., Жураховская И.М. Оптимизация бизнес-процессов системы управления персоналом на основе процессно-ориентированного подхода [Текст] // Вестник ВГУИТ. 2017. Т. 79. № 1. С. 360–366

17) Шкрабалюк А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом [Текст] / А. А. Шкрабалюк // Молодой ученый. – 2021. – № 5(347). – С. 297–301.

18) Jamilco [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://jamilco.ru/>

19) Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. [Текст] *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167

20) Kim S., Boon C., Wang Y. Sixty years of research on technology and human resource management: Looking back and looking forward. [Текст] Human Resource Management. Jan2021, Vol. 60 Issue 1, p229–247. 19p.

21) Oluwatayo, Adedapo Adewunm, Adetoro, Olufunmilayo Influence of Employee Attributes, Work Context and Human Resource Management Practices on Employee Job Engagement. [Текст] Global Journal of Flexible Systems Management. 21(4):295–308

22) Raeder S. The role of human resource management practices in managing organizational change. [Текст] Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). 50(2):169–191

## Приложение А

### Процесс формирования переменной части заработной платы АО «Гулливер»

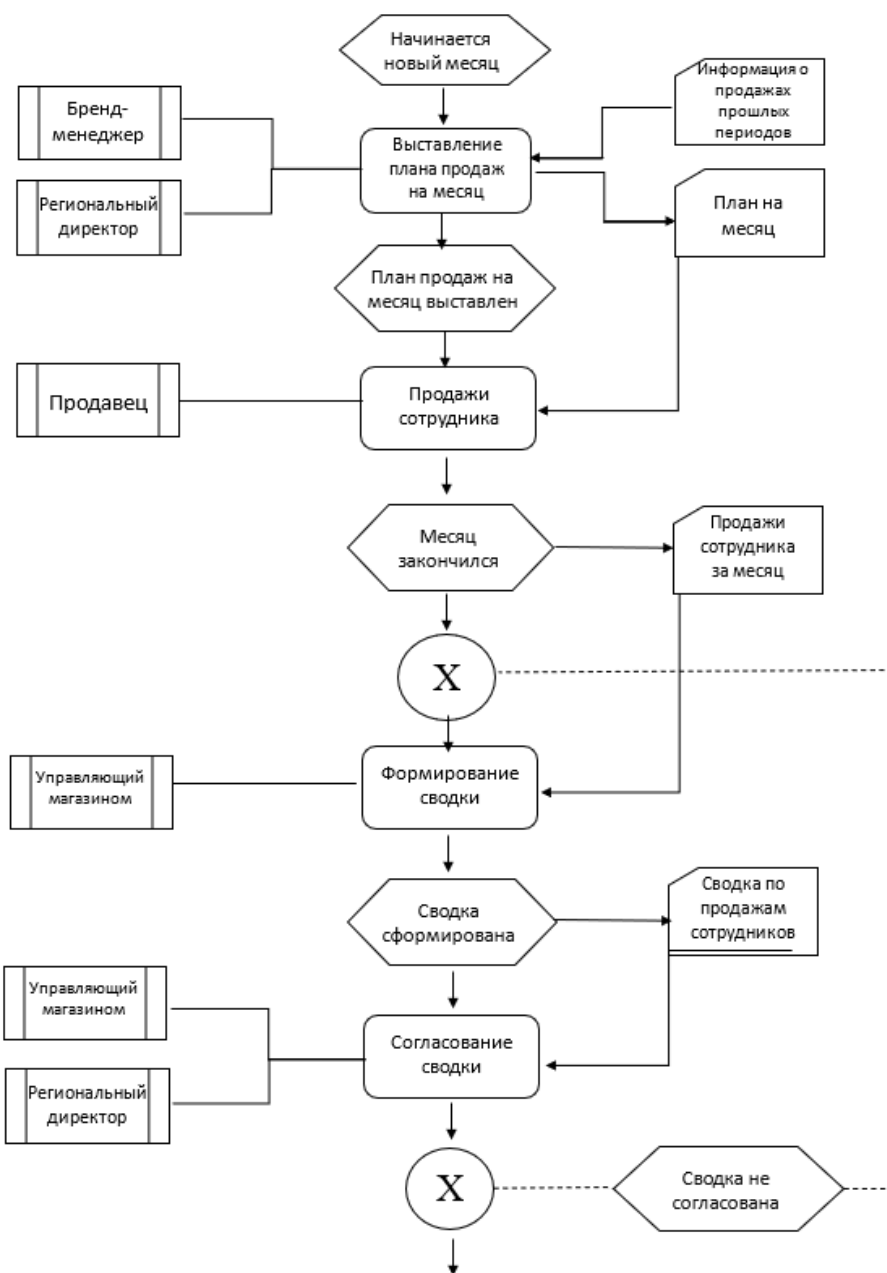


Рисунок А.1 – Процесс формирования переменной части заработной платы АО «Гулливер» (часть 1)

Продолжение Приложения А

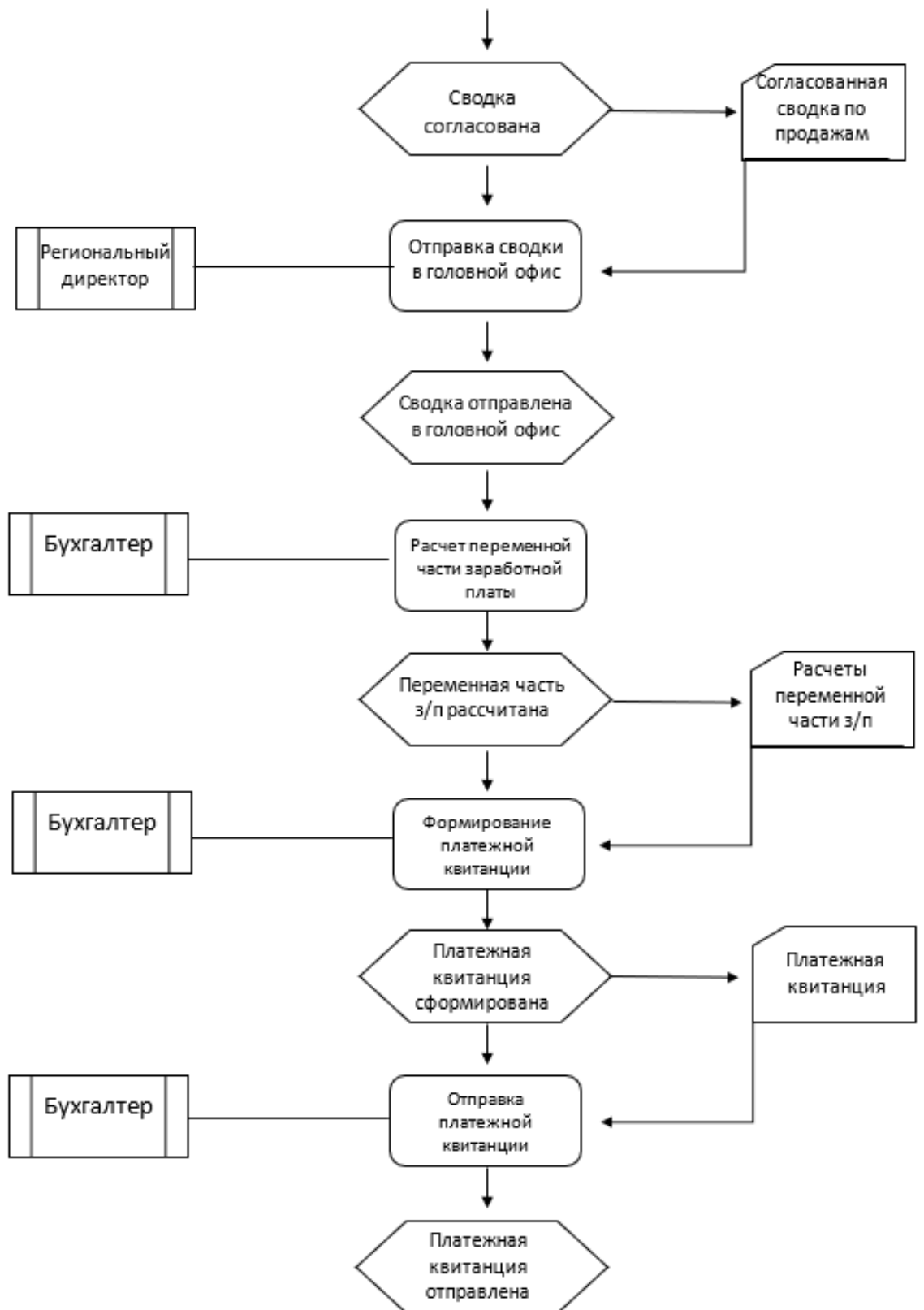


Рисунок А.2 – Процесс формирования переменной части заработной платы АО «Гулливёр» (часть 2)

## Приложение Б

### Оптимизированный процесс формирования переменной части заработной платы АО «Гулливёр»

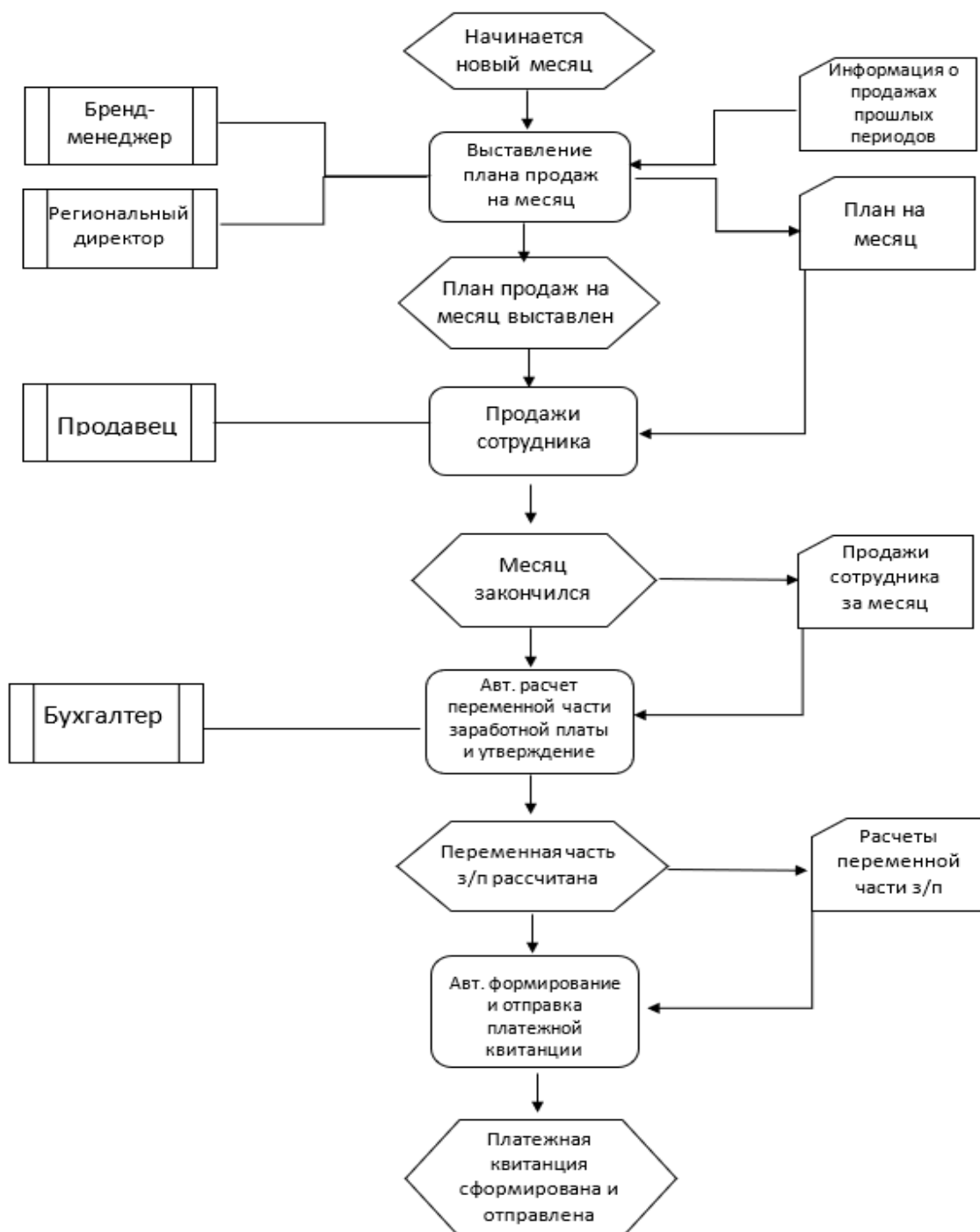


Рисунок Б.1 – Оптимизированный процесс формирования переменной части заработной платы АО «Гулливёр»



Приложение В  
**Опросник «Удовлетворенность работой»**

Таблица В.1 – Опросник «Удовлетворенность работой»

Утверждение	Оценка от 1 до 5 (1 – крайне неудовлетворен, 5 – полностью удовлетворен)
1. Возможностями самостоятельности, которую дает эта работа.	
2. Возможностью разнообразить решаемые задачи время от времени.	
3. Возможностью обеспечить достойное положение в обществе.	
4. Тем, как мой начальник относится к своим подчиненным.	
5. Компетентностью решений моего руководителя.	
6. Возможностями поступать так, что это не расходится с моей совестью.	
7. Тем, насколько моя работа обеспечивает мне уверенность в завтрашнем дне.	
8. Возможностями приносить пользу другим людям.	
9. Возможностями спрашивать с людей за то, что они должны были сделать.	
10. Возможностями реализовывать свои способности.	
11. Тем, как реализуется внутренняя политика компании.	
12. Уровнем оплаты и объемом работы, которую я выполняю.	
13. Возможностями повышения по службе.	
14. Возможностями самому принимать решения на собственный страх и риск.	
15. Возможностями пробовать свои собственные методы работы.	
16. Условиями труда.	
17. Тем, как мои коллеги относятся друг к другу.	
18. Признанием, которое я получаю за хорошо сделанную работу.	
19. Своими достижениями в работе.	
20. Возможностями постоянно заниматься делом.	
21. Вознаграждением за работу.	