

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 улучшению мотивации сотрудников предприятия (на примере ООО «ИНСТАМАРТ СЕРВИС»)

Студент

С. А. Авдеев

(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 студент: С. А. Авдеев

Тема работы: Разработка мероприятий по улучшению мотивации сотрудников предприятия ООО «Инстамарт Сервис»)

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

Целью написания работы является совершенствование системы мотивации персонала на предприятии ООО «Инстамарт Сервис».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть современные теории мотивации персонала;
- провести исследование методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников ООО «Инстамарт Сервис»;
- разработать практические рекомендации по совершенствованию мотивации сотрудников ООО «Инстамарт Сервис».

В качестве объекта исследования выбрано предприятие розничной торговли ООО «Инстамарт Сервис».

Предметом исследования является система мотивации и стимулирования персонала исследуемого предприятия.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем фактом, что предприятия сферы услуг достаточно чувствительны к изменениям во внешнем мире. Снижение доходов населения или рост тарифов может привести к финансовым затруднениям и снижению спроса на продукцию и услуги предприятий сферы услуг. В таких условиях для сохранения своего положения очень важно иметь высококвалифицированный и высокомотивированный персонал.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 39 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 67 страниц текста, в том числе 18 таблиц и 18 рисунков.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления мотивацией сотрудников на предприятии.....	7
1.1 Основные теории мотивации сотрудников на предприятии .....	7
1.2 Методы и способы управления мотивацией сотрудников на предприятии .	16
2 Анализ управления мотивацией сотрудников ООО «Инстамарт Сервис» .....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	26
2.2 Количественная и качественная характеристика персонала ООО «Инстамарт Сервис» .....	33
2.3 Анализ мотивации труда в ООО «Инстамарт Сервис».....	38
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией сотрудников на ООО «Инстамарт Сервис».....	51
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией сотрудников на предприятии .....	51
3.2 Оценка социально-экономической эффективности .....	57
Заключение .....	64
Список используемой литературы .....	66
Приложение А Бланк анкеты .....	69
Приложение Б Программа адаптации новых сотрудников.....	70

## **Введение**

Главной задачей любого предприятия, независимо от организационно-правовой формы и формы собственности, является сохранение и наращение своих возможностей, эффективная и конкурентоспособная деятельность.

В настоящее время к наиболее важным проблемам предприятий относится, в том числе, и мотивация персонала к эффективной трудовой деятельности, которая позволяет предприятию достойно конкурировать. Как бы то ни было, человеческий ресурс является неотъемлемой частью любого предприятия.

Отсутствие системы мотивации и, как следствие, качественного и эффективного труда снижает конкурентоспособность хозяйствующего субъекта, что, как правило, приводит к снижению производственных мощностей и негативно сказывается на социальной атмосфере в коллективе.

В свою очередь, разработанная система мотивации персонала позволяет создать необходимую заинтересованность работников в росте индивидуальных результатов, самоотдаче, повысить уровень компетентности и улучшить качество выполняемых работ, либо оказываемых услуг.

Социальная направленность современной рыночной экономики, ориентация на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и развитие человека, со всей остротой выдвигают необходимость качественных изменений сферы услуг.

Особенности деятельности таких предприятий формируют определенные проблемы, связанные с высоким уровнем текучести кадров, низким уровнем квалификации управленческого персонала, применением неэффективных методов мотивации и стимулирования. Актуальность выбранной темы обусловлена тем фактом, что предприятия сферы услуг достаточно чувствительны к изменениям во внешнем мире. Снижение доходов населения или рост тарифов может привести к финансовым затруднениям и снижению спроса на продукцию и услуги предприятий

сферы услуг. В таких условиях для сохранения своего положения очень важно иметь высококвалифицированный и высокомотивированный персонал.

Цель квалификационной работы - совершенствование системы мотивации персонала на предприятии ООО «Инстамарт Сервис».

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть положения теорий мотивации персонала;
- провести исследование методов мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников ООО «Инстамарт Сервис»;
- разработать практические рекомендации по совершенствованию мотивации сотрудников ООО «Инстамарт Сервис».

В качестве объекта исследования выбрано предприятие розничной торговли ООО «Инстамарт Сервис».

Предметом исследования является система мотивации и стимулирования персонала исследуемого предприятия.

В работе использовались следующие методы исследования: логический метод, метод системного подхода и анализа, метод сравнений показателей; анализ, сравнение, обобщение, социологическое исследование и др.

Теоретическую и методическую основу составляют нормативные документы, работы отечественных и зарубежных исследователей в области кадрового анализа, кадрового менеджмента, управления мотивацией, таких как Шекшня С.В., Кибанов А.Я., Егоршин А.П. и другие, периодические издания, статистическая, финансовая и кадровая отчетность предприятия ООО «Инстамарт Сервис» за 2018-2020 гг.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в том, что разработаны методические рекомендации и конкретные предложения, представляющие научный и практический интерес для формирования эффективной системы управления мотивацией персонала предприятия в

организациях различных отраслей экономической деятельности Российской Федерации.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников, приложения.

Во введении обоснована актуальность работы, сформулирована цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первом разделе рассматриваются современные подходы к системе мотивации персонала.

Во втором разделе проводится анализ кадрового состава подразделения ООО «Инстамарт Сервис» и исследование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников ресторана.

В третьем разделе сформулированы практические рекомендации по совершенствованию мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников и проведена социально-экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий.

В заключении предоставлены выводы по результатам исследования.

# **1 Теоретические основы управления мотивацией сотрудников на предприятии**

## **1.1 Основные теории мотивации сотрудников на предприятии**

Управление бизнесом содержит в себя совокупность различных задач – от создания стратегии продаж до выбора цвета стен в офисе и декора. Одно из главных направлений введения бизнеса – управление человеческими ресурсами.

Мотивация и стремление людей работать, является преобладающей характеристикой человеческого капитала, и управление этим показателем осуществляет важную миссию в управлении сотрудниками поскольку широко признано, что существует прямая связь между двумя компонентами: мотивацией персонала и их производительность. Ведь как говорится в управлении, «единственный способ заставить человека сделать что-либо – это сделать так, чтобы он сам этого захотел» [1, с.56].

Сегодня мотивация труда – является одним из главных вопросов, которые решают в менеджменте. Весомая масса исследователей считают, что трудовая мотивация является одним из доминирующих факторов производительности труда. В этом случае стимулирование определяет основу трудового потенциала сотрудника. То есть это набор свойств, который оказывает влияние на профессиональный труд.

«Социально-экономические преобразования, происходящие в России, оказывают существенное влияние на содержание внутрифирменных социально-трудовых отношений. По-новому определяется в них роль и место работника. Об этом же свидетельствует активное обращение экономической науки к проблеме человеческого фактора. Возрастает понимание роли в производстве личностных качеств работника, влияния его поведения на организационную среду и результаты деятельности. Бесперспективной становится политика организации, ориентированная на «оптимальное

подключение» человека к технике. Всё чаще звучит тезис о необходимости организации внутрифирменных систем мотивации труда с позиций творческого раскрытия в труде потенциала работника» [5, с. 106].

На сегодняшний день специалисты сделали вывод, что «значительно увеличить эффективность работы сотрудников организации можно на основании разработки и внедрения эффективной системы мотивации» [12, с. 97].

Отметим, что в системе взглядов отечественных авторов «весомая роль в объяснении поведения традиционно отводилась внешним, социальным условиям и недостаточное внимание уделялось анализу внутренних механизмов мотивации. Роль мотивационной системы была принижена. Её организация представлялась достаточно простой. Это является прямым следствием влияния принципов формационного подхода на позиции отечественных исследователей» [14, с. 218]. В соответствии с ним, как писал А.Я. Кибанов, «из учения о категориях выпадает человек. Он, очевидно, идёт только как носитель общественных отношений, как человек он – нигде. Такое положение неприемлемо в экономической теории, но ещё более обострённо его переживают прикладные дисциплины, напрямую имеющие дело с человеком, функционирующие на стыке технологии и человеческого фактора. Вместе с тем, в последнее время в работах многих авторов признаётся сложность мотивационной системы человека. Предпринимаются попытки её углублённого анализа» [15, с. 112].

«Исходной точкой в изучении структуры и механизма мотивации труда является понятие «потребности». Осмыслением сущности потребности и её роли в развитии отдельного индивида и общества занимались многие философы сотни и тысячи лет назад: Гераклит, Аристотель, Гольбах, Маркс К. и другие. Однако, понятие «потребность» трактуется по-разному» [17, с. 128].

Некоторые авторы придерживаются точки зрения, что «потребности – объективные, независимые, присущие каждому из нас, другие связывают их

только с эмоциональным состоянием, состоянием напряжённости. В некоторых моделях потребность отождествляется с мотивом, в других – со стимулом» [18, с. 92].

«В большей степени стоит согласиться с точкой зрения ряда учёных, определяющих «потребность, как «нужду», или как «ощущение физиологического или психологического недостатка чего-либо». Разнообразие существующих потребностей явилось причиной создания множества их классификаций. Основное их различие – в подборе критериев и признаков» [12, с.56]. Анализ публикаций показал, что «из более двух десятков классификаций можно выделить наиболее широко распространённые классификации потребностей по следующим признакам:

- 1) индивидуально - физиологическому (физиологические, психологические, интеллектуальные и др.);
- 2) общественно-функциональному:
  - материальные (денежные и неденежные);
  - духовные (моральные, социально-политические, эстетические);
  - комплексные;
- 3) субъектному (индивидуальные, групповые, коллективные);
- 4) по степени настоятельности (жизненные, необходимые (наущные), обычные, второстепенные и др.» [24, с. 135].

Необходимо заметить, что «сами по себе потребности не являются причиной действия. Они способны лишь направлять и регулировать деятельность. До определённой поры, находясь в невозбуждённом состоянии, потребности вызывают лишь своеобразную поисковую активность. На этой стадии внимание людей направлено на внешние условия, их оценку» [33, с. 106].

«Для работы механизма мотивации в мотивационной структуре деятельности должен происходить процесс актуализации потребности, т.е. выработки окончательного решения после встречи потребности с соответствующим ей внешним фактором. Фактически происходит

субъективизация объективной потребности. В роли внешнего фактора в процессе стимулирования выступают силы, применяемые для воздействия на потребности личности, побуждения работника. Реальными формами проявления потребности при этом выступают притязания и ожидания. Они являются следующим звеном механизма мотивации. Притязания представляют собой привычный уровень удовлетворения потребности. Ожидания конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению» [30, с. 178].

«Заключительной стадией собственно мотивации является выработка мотива – конечного результата данного процесса, определяющего готовность личности совершить трудовой процесс с той или иной отдачей. Кроме потребностей в процессе мотивации участвуют такие факторы трудового поведения как ценностные ориентации, убеждения, взгляды, интересы и т.д.» [35, с. 221].

В некоторых источниках «под мотивом понимается определенный процесс перехода от потребностей к благу, ее удовлетворяющему, путем собственной деятельности индивида» [36, с. 18].

Многообразие определений учеными термина «мотив» дает возможность утверждать, что «мотивация труда – это сложное и многоплановое явление, требующее многостороннего изучения. Приведенные определения понятий довольно противоречивы. В отношении понятия «мотив», мы разделяем мнение авторов, которые считают, что мотив поведения социальной системы – это осознание потребности, формулировка цели и программы её достижения, позволяющие начать определённую деятельность по удовлетворению конкретной актуальной в данной ситуации потребности» [39, с. 186].

Рассмотрим понятие «мотивация». «Оно имеет в науке несколько значений, поскольку мотивацию рассматривают и в психологическом, социологическом контексте, и с позиции теории управления. В результате анализа подобных публикаций понятие «мотивация труда» можно

определить следующим образом: как управленческий процесс, то есть создание такого комплекса мотивов объекта управления, который обеспечивает его поведение в соответствии с поставленной субъектом управления целью» [13, с. 106].

Принимая во внимание вышесказанное, можно сделать вывод, что удовлетворенность сотрудника появляется именно тогда, когда уровень насыщения потребности совпадает с его ожиданиями. Изначально работа коллективная. Практически все операции и услуги не может выполнять один специалист. Мотивы, которые двигают человеком невероятно сложны, склонны к постоянным изменениям и влияниям целого ряда факторов, как взятых из вне, так и личностных. Например, уровня развития, положения в обществе, уровня дохода, мнения людей, образования т.д. Поэтому давать заблаговременный отчет действиям своих сотрудников на разные системы мотивации очень сложно [17, с. 68].

Следственно, мотивация как управленческая функция, осуществляется через систему стимулов, т.е. каждое действие рабочего должно отражаться приятными или негативными последствиями с той целью, чтобы удовлетворить его потребности или для достижения его целей.

Сущность категории «мотивация» может трактоваться возможностью делегирования сотруднику прав и обязанностей, с последующим контролем исполнения порученного задания. В целом можно говорить о «наличии единого подхода к определению мотивации труда как процесса, направленного на формирование мотивов поведения, побуждающих к деятельности для достижения личных целей или целей организации» [13, с. 106].

У мотивации всегда есть две стороны, если рассматривать с первой, то мы получаем навязанную обществом мотивацию, если со второй, то это самомотивация. Следует заметить, что поведение живых существ, а особенно людей всегда является мотивированным. Мотивировать персонал – значит затрагивать то, что им интересно, актуально в какой-то потребности.

Основной целью мотивации является формирования комплекса условий, которые вдохновляют человека к действиям, для получения максимального эффекта при конечной цели. [11, с. 57].

Трудовая мотивация – это такой процесс, при котором происходит стимулирования отдельного сотрудника или коллектива в целом на продуктивное исполнение трудовой деятельности, который направлен на то, чтобы предприятие стало способным к достижению своей основной цели.

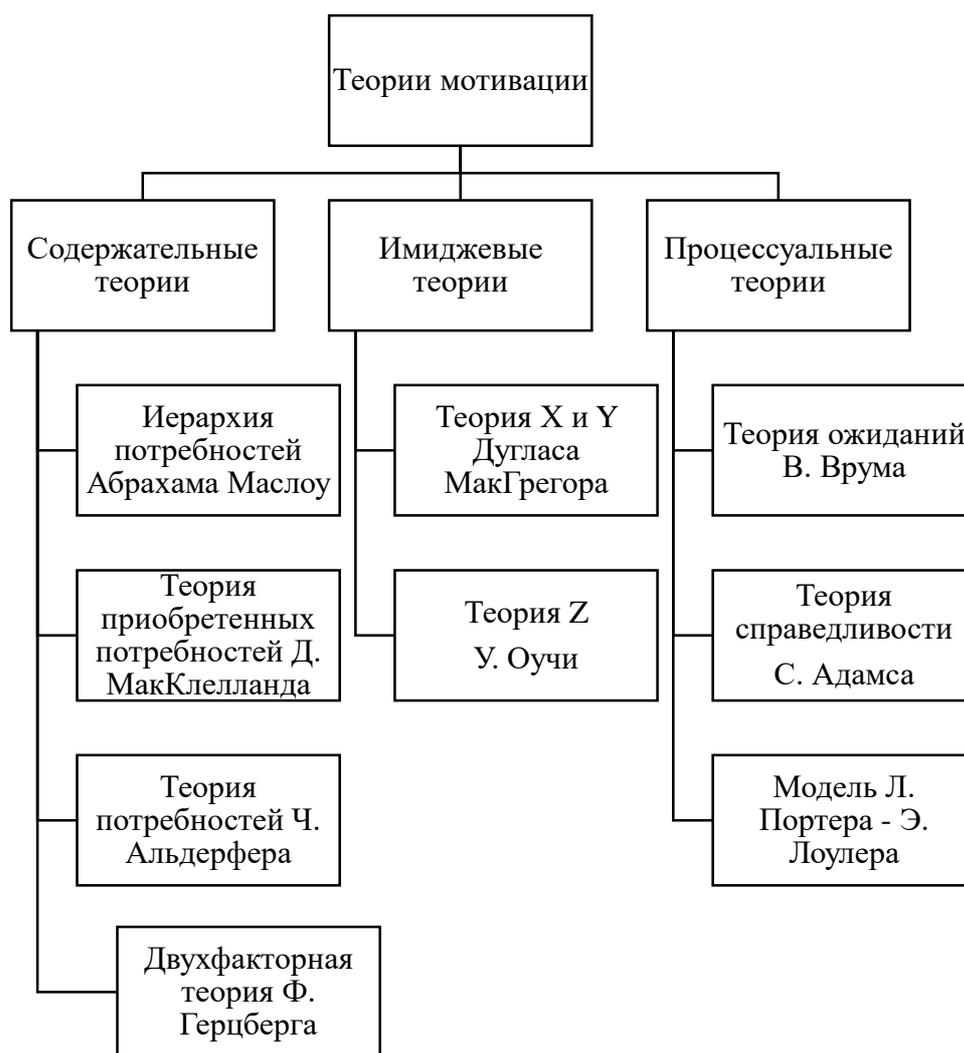


Рисунок 1 – Основные теории мотивации персонала

Трудовое поведение работников и производительность их труда во многом обусловлено действующими на них мотиваторами. Рассмотрим основные положения мотивационных теорий, всплеск развития которых пришелся на 1940-е годы, сразу после Великой депрессии в США. В

основном все теории можно разделить на теории, основанные на процессах, и теории, основанные на изучении их содержания.

Основные теории мотивации представлены на рисунке 1.

Рассмотрение основных положений и особенностей мотивационных теорий начнем с процессно-ориентированных теорий.

Другая теория из группы процессных, предложена Локом и Латамом в 1991 году. Базируется на установлении целей, которые являются непосредственными регуляторами поведения человека. Авторы утверждают, что людей различает разница в постановке целей и, следовательно, уровень мотивации, благодаря которому они демонстрируют соответствующий уровень результативности. С этой точки зрения, руководству следует тщательно продумывать формулировку целей, прежде, чем их ставить перед сотрудниками.

Очевидно, целевые установки в учреждениях и предприятиях государственного сектора, могут быть источником затруднений, как с точки зрения стимулирования сотрудников, так и с позиции измерения производительности их труда.

Еще одна теория Адамса, разработанная им в 1965 году, называется «теория справедливости». В основе ее изучения межличностные аспекты распределения вознаграждений. В соответствии с гипотезой автора, сотрудники стремятся прилагать усилия, ожидая вознаграждения за труд. Если полученное взамен вознаграждение, по их мнению, справедливо, по сравнению с полученным вознаграждением другими лицами, они и впредь будут прилагать необходимые усилия. Таким образом, по мнению Адамса, для людей справедливость или честность – значимая категория и способствует их мотивации.

Мотивация, по мнению Абрахама Маслоу, преимущественно сосредоточена на потребности низового уровня, которую необходимо удовлетворить хотя бы частично, чтобы возникла мотивация в удовлетворении потребности более высокого уровня [10].

А. Маслоу, организовывая потребности в виде строго иерархической структуры, считал, что потребности нижних уровней (физиологические потребности и потребности в безопасности) требуют первоначального удовлетворения. Для того, чтобы следующий уровень стал самым детерминантом человеческого поведения, необходимо удовлетворить потребность в более низком уровне (необязательно полностью) [25, с. 37].

Однако некоторые исследователи указывают на некоторые недостатки этой теории [25, с. 42]: 1) согласно теории поведение человека стимулируется активной потребностью, в то время как другие не активируются; 2) иерархия потребностей очень жесткая, учитывая, что на практике ее трудно распространить в «чистом» виде, так как не учитываются индивидуальные и другие различия между людьми; 3) теория не предусматривает исследование и объяснения воспроизводства потребностей.

Другие формы мотивации содержатся в теории Макклеланда-Аткинсона, согласно которой были выделены три уровня мотивации [18, с. 96]:

– потребность во власти – желание влиять на других людей. И так, тем людям, у которых нет склонности к авантюризму или необоснованному применению силы, но наиболее сильной является потребность во власти, необходимо обязательно подготовиться к занятию высших руководящих должностей;

– потребность в успехе. Для того, чтобы люди с потребностью в успехе проявили инициативу, для них руководители должны ставить задачи, отягощенные умеренной степенью риска, делегировать им достаточные полномочия в решении возложенных задач;

– необходимость причастия. Эта теоретическая позиция разрешается путем создания компании знакомых, установления дружеских отношений, помощи другим. То есть создание и поддержание здоровой и дружеской атмосферы в коллективе. Чтобы такая среда сохранялась и развивалась,

руководитель не должен ограничивать межличностные отношения и контакты.

Таким образом, модель провозглашает господство над высшими мотивами: потребность во власти, в успехе, в вовлечении. В то же время это также слабость модели, поскольку она не показывает механизм удовлетворения поведенческих потребностей менее высокопоставленных работников. Как и в теории А. Маслоу, не принимаются во внимание несколько индивидуальных факторов.

Относится к теориям содержательным и двухфакторная теория, разработанная Фредериком Герцбергом в 1968 году [8].

Гигиенические факторы связаны с руководством компании, коллегами и политикой компании по отношению к работнику. Мотивационные факторы выражаются в карьерном росте, признании и одобрении результатов труда, высокой степени ответственности и т.п.

Практическое применение этой теории привело к убеждению, что при отсутствии гигиенических факторов рабочие, не будучи удовлетворены своей работой, в то время как при отсутствии мотивирующих факторов неудовлетворенность работой может не возникнуть. Однако гигиенические факторы не мотивируют [8, с. 88].

Несмотря на это, показанные формы мотивации создают ряд возражений. Например, при полном одновременном наличии двух групп факторов мотивации и их развитии, сотрудники могут дезориентироваться, и такое количество мотиваторов станет ненужным. При этом производительность их труда может даже снизиться, так как удовлетворенность этих работников достигла определенного максимума и им просто нечего делать в любое время [18, с. 56].

Теория мотивации, разработанная Деци и Райаном в 2002 году, называется «теория самоопределения» (SDT), согласно которой поведение самоопределяется, что проявляется в шести типах регулирования [4].

«Формы мотивации в модели Портера-Лоулера связаны с пятью переменными: затраченными усилиями, восприятием, полученными результатами, вознаграждением, степенью удовлетворения» [12, с.56]. Полученный результат может привести к внутреннему вознаграждению (удовлетворение от работы) и внешнему вознаграждению (похвала руководителя, премии, бонусы) [22, с. 235]. Из модели Портера-Лоулера следует, что величина ожидаемого вознаграждения определяется как внутренними, возникающими в процессе выполнения самой задачи, так и внешними, по отношению к задаче, вознаграждениями. При этом эффективность задачи зависит от оценки сотрудником действий, необходимых для ее выполнения, и его способности их выполнять [33, с. 86].

Сложность реализации такой модели состоит в том, что часто бывает сложно определить психологические основы мотивации и, исходя из этого, выбрать подходящую форму стимулирования для сотрудника. Сам сотрудник также может иметь искаженное представление о величине компенсации. При реализации этой модели необоснованно может быть задействован субъективный фактор.

Таким образом, современные теории мотивации основаны на концепциях, сформулированные психологической наукой, изучающей причины и механизмы преднамеренного поведения человека. Если рассматривать с данной позиции, то мотивация понимается, как сила, которая двигает человеческим поведением, и тесно связана с потребностями и целями человека.

## **1.2 Методы и способы управления мотивацией сотрудников на предприятии**

Рассмотрим, применяемые на практике, методы, позволяющие управлять уровнем замотивированности сотрудников предприятий и организаций.

«Система мотивации труда – это один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников и организации в целом. Настроенная в соответствии со стратегическими и тактическими целями компании система мотивации труда позволит менеджерам формировать необходимое поведение сотрудников, повысить производительность и заинтересованность персонала» [34, с. 76].

Система мотивации, которая будет стимулировать сотрудников, представлена на рисунке 2.

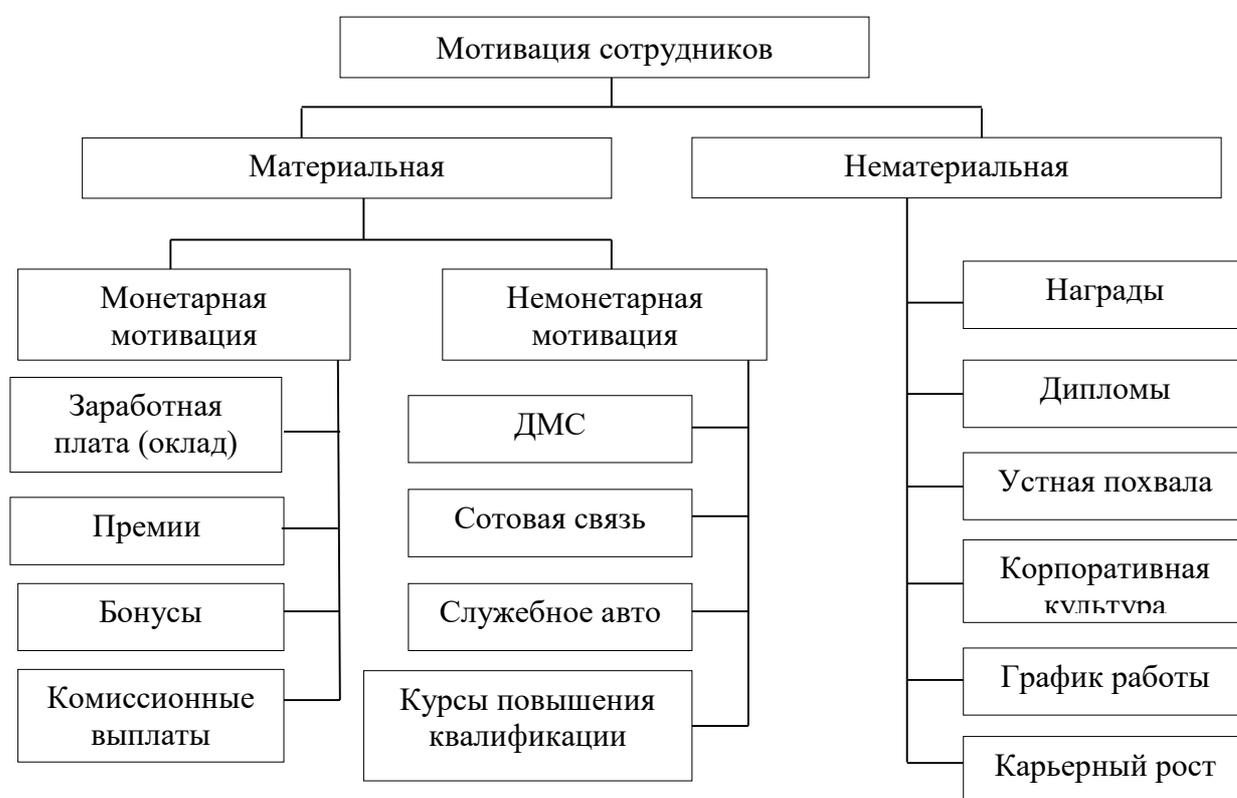


Рисунок 2 – Система мотиваторов сотрудников организации

Назовём и дадим характеристику, чаще всего используемых методов стимулирования граждан на работе в компании. По заведенному порядку их принято раскладывать на два компонента. Первым является материальные стимулирование, а второй, нематериальные. Первые, в свою очередь, следует делить на денежные и неденежные.

Рассмотрим способы стимулирования трудовой деятельности, особенно применяемые на практике (таблица 1).

Таблица 1 – Методы стимулирования трудовой деятельности

№ п/п	Наименование	Описание
1	Социальные	«Напрямую связаны с желанием сотрудника в самоутверждении и самовыражении, а также с потребностями занять определенное общественное положение, наделенное конкретными властными полномочиями. Данный метод возможно применять и реализовывать, путем активного вовлечения сотрудников в процесс принятий решений и управления организацией. Зачастую, большую часть сотрудников, в данном случае, привлекает перспектива получения повышения в должности и перспектива участия в интересных проектах, где возможно реализовать ранее полученные знания и опыт» [28, с. 198]
2	Моральные	«Представляют собой, потребность сотрудника в уважении и одобрении со стороны коллектива и управленческого персонала. Личное и публичное признание достижений сотрудников, чувство сопричастности, интерес к работе, а также похвала и критика – всё это является составляющими элементами морального нематериального стимулирования. В свою очередь, следует отметить тот факт, что похвала должна осуществляться на постоянной основе, в дозированной и корректной форме, в том время как критика должна быть строго конфиденциальной, аргументированной и всецело направленной на устранение недостатков и готовности менеджера оказать необходимую помощь» [28, с. 198]
3	Психологическое	«Берут свои истоки из коренной потребности, необходимой для нормальной жизнедеятельности сотрудника, такой как – общение. Именно поэтому создания всех необходимых условий для формирования благоприятного и приятного микроклимата внутри коллектива, где каждый сотрудник может свободно коммуницировать и взаимодействовать друг с другом, является неотъемлемой частью повышения уровня удовлетворённости персонала трудовой деятельностью в целом» [28, с. 198]

Для начала, рассмотрим материальные денежные стимулы, они включают в себя:

– заработанная плата – компенсация за профессиональную деятельность, которую рабочий уже совершил. Эта база для получения

эффективного результата от работника, основа всей мотивации, ведь именно заработная плата, включает в себя самое большое вознаграждения за проделанную работу. Поэтому для сотрудников, это является самым важным и ценным в отличие от других компонентов. Чем выше оплата труда в организации, тем лучше ее образ по сравнению с другими компаниями, а высокий имидж, способствует привлечению грамотных и квалифицированных рабочих.

У данного метода есть свои минусы, например, сложно конкретно оценить результат сделанной сотрудником работы. Если, к примеру, взять производство по выпуску товара, то будет понятно, что сделанная оплата труда сотрудника будет рассчитываться исходя из количества выпущенной продукции. В этом примере все просто, но как быть, если речь идет об умственной деятельности, в особенности, если над проектом работали несколько человек или даже весь коллектив. Система повременной оплаты труда не дает нужного эффекта, так как выполнять работу возможно разное количество часов с меняющейся производительностью. Самый очевидный способ измерить такую активность – разработать различные оценочные карточки. КРІ давно широко известны за рубежом в различных сферах деятельности.

Еще один минус состоит в том, что работник имеет дело с такими важными явлениями, которые покрывают весь заработок, какой бы большой он не был. А именно, постоянные переработки по часам, перегрузка организма, стрессовые ситуации, ссоры в коллективе, нагрузки, которые прямо считать нормой и не поощрять;

– премии, надбавки, доплаты – денежная компенсация за продуктивную работу, разработку, инновацию, идею, опыт, квалификацию. Положительные моменты данного метода заключаются в следующем, работник может знать конкретно за какую именно наработку он получил ту или иную надбавку и сопоставить с этим свою деятельность. Данная методика, применяемая компанией к работникам, мотивирует их на изучение

нового и повышения своей квалификации. С помощью полученных сотрудниками знаний организация увеличивает выработку.

Как уже говорили ранее, к минусам можно отнести то, что коллективную работу, а особенно умственную очень сложно оценить и на фоне оценки индивидуального вклада каждого сотрудника, могут возникнуть разногласия, перерастающие в конфликт. Если основной заработок сотрудника складывается только исходя от надбавок и премий (то есть, без стабильной заработной платы, минимум которой должен быть выплачен ежемесячно), то, скорее всего такой сотрудник не сможет долго работать на данном производстве из-за постоянных физических перегрузок и найдет себе другое место работы. [10, с. 83].

Важно заметить, что верно сформированная материальная часть мотивационной системы составляет основу высокой эффективности сотрудника. Непосредственно, когда человек ищет работу, он обращает внимание и анализирует именно заработанную плату разных организаций. В конечном счете именно уровень заработной платы набирает основную массу людей в организацию. Только для человека, который уже находится в достатке, производительность зависит от неденежных и нематериальных методов стимулирования. [7, с. 147].

Если брать во внимания неденежные методы стимулирования труда и формы мотивации, то их можно разделить на социальные и функциональные. К первым относятся: оплата телефонных разговоров, оплата проезд, медицинская помощь, путевки в санатории, предоставление служебной машины, абонемент в бассейн или спортивный зал и т.п., а ко вторым, можно отнести: улучшение системы организации и улучшение условий труда персонала.

В основном неденежные формы мотивации используются руководителями по управлению персоналом при создании системы мотивации к трудовой деятельности в зависимости от целей и задач компании, ее стратегии [13, с. 94]. К примеру, существуют организации, в

которых среди филиалов проводятся спортивные игры, и чтобы одержать в них победу, менеджеры одного из филиала нанимали на работу сотрудников с более выгодной физической подготовкой, при этом на второй план уходили профессиональные качества соискателя. При этом эффективность в производстве уменьшалась, так как все решения переходили с новых нанятых рабочих, без нужных профессиональных навыков, на более квалифицированных. Но при использовании такого метода подбора, филиал добивался положительных результатов в спорте, за что получал соответствующую награду, и воспринимал ее, как точку возникновения мотивации к продолжению таких действий в дальнейшей работе. [19, с. 66].

Как уже говорилось, неденежные формы мотивации зачастую становятся хорошим бонусом. Уже пол века назад ученые выяснили, что у повышения оплаты труда есть определенная ступень, после которой продуктивность работника перестает расти и остается на том же уровне, не зависимо от увеличения заработной платы. [3, с. 111]. Но даже несмотря на это, деятельность таких работников можно стимулировать. Например, чтобы удержать и стимулировать сотрудников к работе руководители компании, все чаще оплачивают часть потраченных денег от проезда своих сотрудников или компенсируют им разговоры по телефону. Ведь в основном менеджеры компаний постоянно используют телефон для переговоров и проработки бизнес-задач, а также для поиска новых клиентов компании. А чтобы укрепить корпоративный дух вполне возможно предоставить служебный транспорт [19, с. 68].

С каждым годом активно набирает популярность предоставление своему персоналу бесплатного питания на работе, в некоторых компаниях для своих рабочих стали организовывать не только уже стандартные для нас обеды, но и предоставлять утренний завтрак. Также есть организации, где руководители в разных сферах, следят за наличием свежих овощей и фруктов в своем офисе, чтобы поддерживать иммунитет рабочих, и в настоящее время во многих офисах компаний можно заметить кофе машины с разным

набором кофейных зерен, для поднятия жизненной энергии и настроения. [29].

К наиболее популярным нематериальным методам стимулирования профессиональной деятельности относятся [34]:

– социально-психологические – зачастую связан с потребностью в самоутверждении. Например, руководитель приглашает работника на собрание компании и спрашивает его мнения по поводу значимого дела, сотрудник видит и понимает, что важен для фирмы и играет в ней определенную роль. Потребности сотрудника в данном случае удовлетворили за счет участия в принятии важного решения для компании.

– моральные – связаны с благодарностью или критикой за действия персонала. Этот метод включает похвалу и порицание рабочего. Например, за положительные действия сотрудника, руководитель публикует его фотографию на стенде почета или выгружает ее в социальные сети, также может вручить грамоту с благодарностью. Работник понимает, что его заметили и весь коллектив может увидеть его значимость. Также похвала может проявляться через личное рукопожатие и слова благодарности от высшего звена, наивысшим уровнем является директор компании. Есть еще одна моральная форма мотивации, это критика. Но с этим методом нужно быть очень аккуратными, так как давно доказано, что эффект и продуктивность больше приносят положительные моменты, а не отрицательные;

– повышение квалификации и стажировки за счет организации. Этот инструмент является очень важным в стимулирование персонала. Ведь при развитии персонала повышается и уровень их плодотворности. Главное в этом подходе, не только готовность и желание самого персонала повышать свою квалификацию, но и возможность. Важно, чтоб организация продумала путь повышения квалификации для сотрудников, чтоб работать эффективнее. [23];

– предоставление гибкого или свободного рабочего времени сотрудникам.

Данный инструмент считается очень эффективным, но пока такой метод распространён, только в информационных технологиях, где используется в основном умственная работа. Такой метод, чаще всего используют руководители компаний при поисках соискателя. Этот инструмент помогает привлечь студентов с последних курсов обучения, чтобы по окончании института, на компанию работали квалифицированные специалисты. [27].

Как отмечалось выше, создание и разработка методов мотивации труда является очень актуальной в двадцать первом веке, именно поэтому мы все чаще видим в СМИ и интернете, как различные люди пытаются дать совет по инструментам мотивации. Если открыть сайт с вакансиями и проанализировать написанные компаниями тексты, то получится найти много полезной информации, как замотивировать своих работников, и при этом не увеличивать заработанную плату. Один из интересных способов – это открытость топ-менеджмента к общению со своими подчиненными. Например, любой из сотрудников, не зависимо от его статуса в фирме, может написать личное сообщение менеджеру с предложением, как можно повысить его работоспособность в данной компании. Для работника это большой шанс быть услышанным и задействованным, а для фирмы шанс найти интересные идеи по мотивации сотрудников.

Одним из необычных и редких методов мотивации сотрудников является возможность взять отпуск на неограниченный период времени. Но пока такой необычный прием эффективен только в США. Работники там не хотят уходить в отпуск на долгий срок. Однако в России есть вероятность злоупотребления данным инструментом.

Также одним из интересных приемов мотивации является введение или отмена дресс-кода. Если на предприятии существует строгий дресс-код, то можно отменить его на один день в неделю и сделать этот день

тематическим. Это повысит креативность работников и скрасит серые будни. А в компаниях, где не введен дресс-код, можно ввести на пару дней, это настроит сотрудников на работу и увеличит их производительность труда.

Еще один из интересных инструментов – это социальная сеть среди персонала, то есть внутри самой организации. Ее плюсы заключаются в следующем: быстрый обмен важной информацией, главные новости компании, интересные идеи и результаты работ, а также участие и разработка проектов для всех желающих. Еще к плюсам можно отнести обмен корпоративной культурой, которая в свою очередь тоже является важным и эффективным методом стимулирования персонала. Ведь и правда, если смотреть в рабочую инструкцию, то приходит понимание, что она не всегда правильно может изложить все функции работы, с которыми должен столкнуться персонал. Корпоративные ценности, с другой стороны, мотивируют сотрудников выполнять нужные правила. Примером такого поведения в повседневной жизни является превосходство традиции над формальностью в некоторых из них. Если говорить простыми словами, то благодаря корпоративной культуре в организации заполняются пробелы, которые рабочая инструкция просто не может предугадать [31].

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что система мотивации приумножит продуктивность труда только в том случае, если будет правильно проработана. А также нужно заметить, что, работа в большой организации с многонациональным составом всегда требует строгих правил. Именно поэтому для таких организаций нужно продумывать дополнительно стимулирующие инструменты. Важно помнить, что мотивирование сотрудника является сугубо субъективным. Ведь для одних – это повышенная оплата труда и личная похвала от руководства, а для других важен лишь карьерный рост в организации и оплата проезда.

Стимулировать персонал, необходимо в течение всего рабочего процесса, не ожидая завершения конечной цели. Так как этот процесс очень долгий, сотрудник перестает видеть положительный результат, и у него

начинает падать самооценка и понижается работоспособность. Он не видит плюсов от вложенного труда, а постепенные шаги просто не заметны, конечная цель кажется не достижимой. Другое дело, если рабочий время от времени получают приятный бонус. Он начинает чувствовать себя уверенно, видит результат от постепенной работы, и понимает важность конечной цели, а также стремится решить свои задачи эффективнее и рациональнее.

Мотивирование всегда играет важную роль в получении эффективного результата. Работник видит плюсы, за свою поэтапно проделанную работу и стремится к достижению основной цели. Важно понимать, что непостоянные однократные бонусы намного эффективнее, чем запланированные. Так как, ко вторым работник привыкает и считает неотъемлемой частью заработной платы, при этом постепенно снижается производительность труда. Однако материальное стимулирование, всегда должно быть на виду, так как сотрудники должны понимать, за какую выполненную работу они получают бонус.

«Мотивационный механизм следует рассматривать, наряду с другими известными механизмами стратегического управления, как упорядоченную совокупность мотивов, используемых менеджментом организации для достижения своих стратегических целей в рассматриваемый период времени» [17, с. 151].

Итак, по анализу теоретических аспектов мотивации сотрудников, следует сформулировать некоторые положения: практика стимулирования сотрудников имеет богатый мировой опыт и его необходимо изучать и адаптировать к современным условиям; функционируя в условиях динамично меняющейся среды, организациям необходимо рассматривать современные способы стимулирования и мотивации сотрудников, с целью направления их к достижению организационных и личных целей.

## **2 Анализ управления мотивацией сотрудников ООО «Инстамарт Сервис»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

ООО «Инстамарт Сервис» зарегистрирована 22 мая 2018 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве.

Руководитель организации: генеральный директор Глухов Павел Анатольевич.

Юридический адрес ООО «Инстамарт Сервис» - 115035, г. Москва, Садовническая наб., д. 9, этаж 2 помещ. III ком 7.

ООО «Инстамарт Сервис» организация, созданная в России и основной вид деятельности - сервис доставки товаров. «Сервис входит в экосистему Сбербанка и создан на базе технологической платформы российского стартапа Instamart. Компания предлагает обслуживание через веб-сайт и мобильное приложение в 150 городах России в партнерстве с сетью торговых центров METRO Cash&Carry, а также с более чем 60 продуктовыми магазинами, включая АШАН, Ленту, Вилла, Магнит, Вкусвилл, Командор, Аллею, Викторию, Мегамарт, Бахетле, Зелёное Яблоко, Real, Дею, Хороший и др. Заказы формируются профессиональными экспертами по закупкам и доставляются курьерами в течение установленного клиентом промежутка времени» [34].

Организационная структура ООО «Инстамарт Сервис» представлена на рисунке 3.

В основу организационной структуры заложен линейно-функциональный способ управления, что позволяет эффективно координировать работу подразделений.

Сделаем вывод в результате анализа данной структуры предприятия по рисунку 3. Из данной структуры видно, что генеральный директор руководит

всей организацией. Так же заметим, что каждый из элементов в данной структуре создан по своим функциональным признакам, а должности расставлены согласно своим служебным обязанностям.

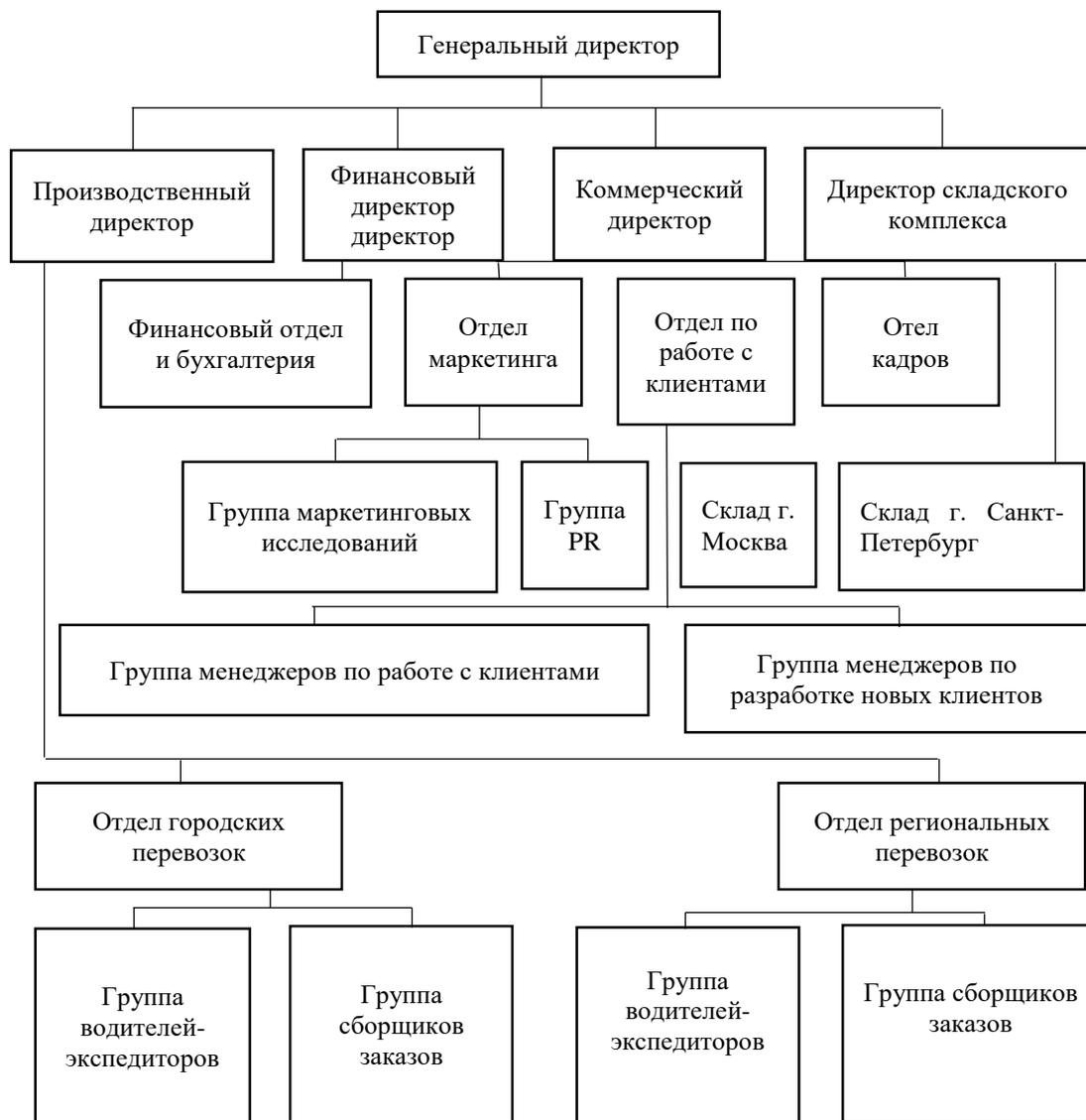


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Инстамарт Сервис»

Функциональное распределение обязанностей автотранспортного предприятия представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Функциональное распределение обязанностей аппарата управления ООО «Инстамарт Сервис»

Аппарат управления	Функции
Генеральный директор	– решает все вопросы текущей деятельности ООО «Инстамарт Сервис»; – несет персональную ответственность за состояние дел и деятельности автотранспортного предприятия
Коммерческий директор	– исполняет функции генерального директора во время его отсутствия и решает вопросы коммерческого характера
Финансовый отдел и бухгалтерия	– следит за ведением бухгалтерского учета; – определяет учетную политику и план счетов предприятия; – составляет бухгалтерский баланс
Отдел по работе с клиентами	– занимается составлением тарифных сеток, схем маршрутов, контролем за выполнением движения по маршруту, работой с жалобами клиентами
Отдел маркетинга	– занимается изучением пассажиропотока, обследованием маршрутов и опасных участков маршрутов, составлением паспорта маршрута, графиков движения, контролем экипировки грузовых машин

Таким образом, структура менеджмента соответствует целям организации.

Основной задачей предприятий является наиболее полное обеспечение спроса населения высококачественными услугами. Для того чтобы более подробно увидеть долю услуг компании составим таблицу, данные по основным услугам представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Структура оказываемых услуг компании ООО «Инстамарт Сервис» за 2018-2020 годы, %

Наименование оказываемой услуги	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	объем оказанных услуг, руб.	удельный вес в выручке, %	объем оказанных услуг, руб.	удельный вес в выручке, %	объем оказанных услуг, руб.	удельный вес в выручке, %
Грузоперевозки	8221,5	81,0	7891,0	65,0	8344,8	61,0
Экспедиторские услуги	1766,1	17,4	4127,6	34,0	3529,4	25,8
Услуги упаковки	60,9	0,6	121,4	1,0	1805,8	13,2
Итого	10048,5	100,0	12140,0	100,0	13680,0	100,0

Из таблицы 3 видно, что в структуре оказываемых услуг, наибольший удельный вес занимают грузоперевозки, так же наблюдается снижение доли экспедиторских услуг на 8,2%. Все остальные оказываемые услуги, не занимают существенной доли в структуре.

На рисунке 4 наглядно представлена структура услуг компании.

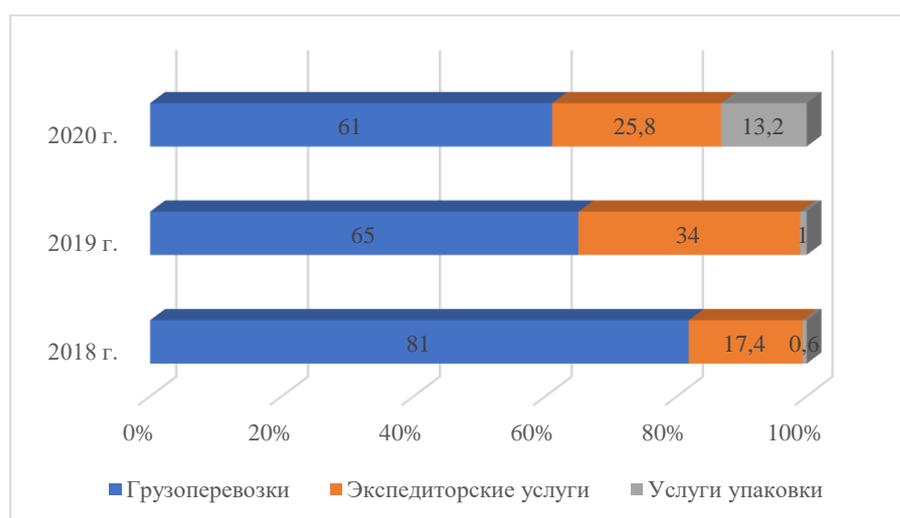


Рисунок 4 – Структура услуг ООО «Инстамарт Сервис» за 2018-2020 годы, %

На данном этапе развития фирма может предложить следующие виды услуг:

- грузовые автомобильные перевозки с использованием холодильной установки от 1-20 тонн по Самарской области;
- автомобильные перевозки грузов в холодильном агрегате от 1-20 тонн по Приволжскому федеральному округу;
- грузовые автомобильные перевозки с использованием изотермического фургона от 1-20 тонн по Самарской области;
- автомобильные грузоперевозки для частных лиц по г. Тольятти.

Первые три пункта в номенклатуре услуг – это часто используемые услуги в компании ООО «Инстамарт Сервис». Так как для перевозки продовольственных продуктов в торговые сети, важно наличие холодильной установки, несмотря на сезон и погоду.

Сбытовая политика компании подразумевает методы распространения услуг:

– Производитель → ООО «Инстамарт Сервис» → Оптовый торговец → Розничный торговец → Потребитель;

– Производитель → ООО «Инстамарт Сервис» → Розничный торговец → Потребитель;

– Производитель → Оптовый торговец → ООО «Инстамарт Сервис» → Розничный торговец → Потребитель;

– Производитель → ООО «Инстамарт Сервис» → Потребитель.

ООО «Инстамарт Сервис» чаще всего является участником третьего канала сбыта, посредником в процессе перевозки грузов.

Рассмотрим объемы грузоперевозок по основным направлениям за период с 2018-2020 гг. Объемы грузоперевозок по основным направлениям представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Объем грузоперевозок по основным направлениям ООО «Инстамарт Сервис» за 2018-2020 гг.

Наименование	2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	выручка, руб.	объем, м <sup>3</sup>	выручка, руб.	объем, м <sup>3</sup>	выручка, руб.	объем, м <sup>3</sup>
Москва	763,4	100	2013,7	150	2634,7	50
Санкт-Петербург	858,0	60	1357,8	100	1973,9	88
Владивосток	690,7	30	546,6	50	794,6	35
Уссурийск	654,4	15	258,9	20	301,1	10
Иваново	727,1	50	958,9	45	752,8	30
Астана	981,6	70	1812,3	63	1422,7	42
Калининград	836,1	40	882,2	38	731,0	33
Пермь	654,4	30	517,8	27	406,5	24
Пенза	545,3	60	863,0	56	702,6	48
Челябинск	581,7	45	690,4	43	1150,9	39
Волгоград	836,1	35	771,9	32	827,2	23
Тюмень	581,7	25	383,6	23	307,8	19
Самара	741,6	45	880,3	42	1433,3	38
Петропавловск-Камчатский	698,0	11	202,5	15	240,9	10
Итого	10150,0	616	12140,0	704	13680,0	568

Исходя из таблицы 4, отмечается снижение объемов в 2020 г. на 136 м<sup>3</sup>, в 2019 г. – увеличение объемов на 88м<sup>3</sup>.

Клиентов ООО «Инстамарт Сервис» можно разделить на три группы:

– физические лица – отдельные лица, покупающие услуги для личного потребления и использования;

– юридические лица – покупают товар для введения своего бизнеса, с целью получения прибыли от продаж. Объем их покупок напрямую зависит от частоты обращения потребителей за данным продуктом и наличием товара в данный момент на их складе.

– индивидуальные предприниматели также, как и предыдущий используют купленный продукт для организации и введения своего бизнеса, главной целью которого является получение прибыли с покупателей, путем удовлетворения их потребностей в данном продукте.

Рассматривая структуру потребителей, видно, что доля продаж частным лицам составляет примерно 30%, юридическим лицам 60%, и так же индивидуальным предпринимателям – 10%. Это напрямую связано с тем, что сумма оптовых закупок юридических лиц, намного больше той суммы, которые готовы выложить физические лица за товар, в поштучном объеме. Доля продаж между этими тремя лицами представлена на рисунке 5.

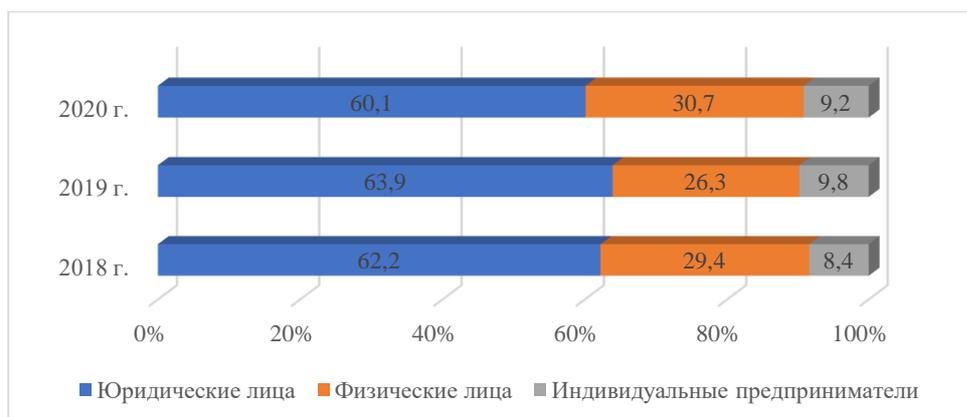


Рисунок 5 – Динамика распределение доли продажи услуг между клиентами ООО «Инстамарт Сервис» за 2018-2020 годы, %

Таким образом, большинство клиентов компании – юридические лица.

Анализ основных экономических показателей предприятия за период 2018 – 2020 годы, представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Основные организационно-экономические показатели предприятия за 2018-2020 годы, тыс. руб.

Показатель	2018 год	2019 год	Отклонение 2019/2018, (+/-)		2020 год	Отклонение 2020/2018, (+/-)	
			абс.	отн., %		абс.	отн., %
Выручка	27841	30951	3110	11,17	182607	151656	489,99
Себестоимость продаж	17401	20318	2917	16,76	155320	135002	664,45
Валовая прибыль (убыток)	10440	10633	193	1,85	27287	16654	156,63
Коммерческие расходы	271	9850	3411	52,97	24828	14978	152,06
Прибыль (убыток) от продаж	450	783	333	74,00	2459	1676	214,05
Прибыль (убыток) до налогообложения	428	437	9	2,10	2464	2027	463,84
Чистая прибыль (убыток)	342	347	5	1,46	1957	1610	463,98
Товарооборот, тыс. руб./чел	102,73	118,13	15,40	14,99	707,78	589,65	499,13

Динамику технико-экономических показателей деятельности ООО «Инстамарт Сервис» покажем на рисунке 6.

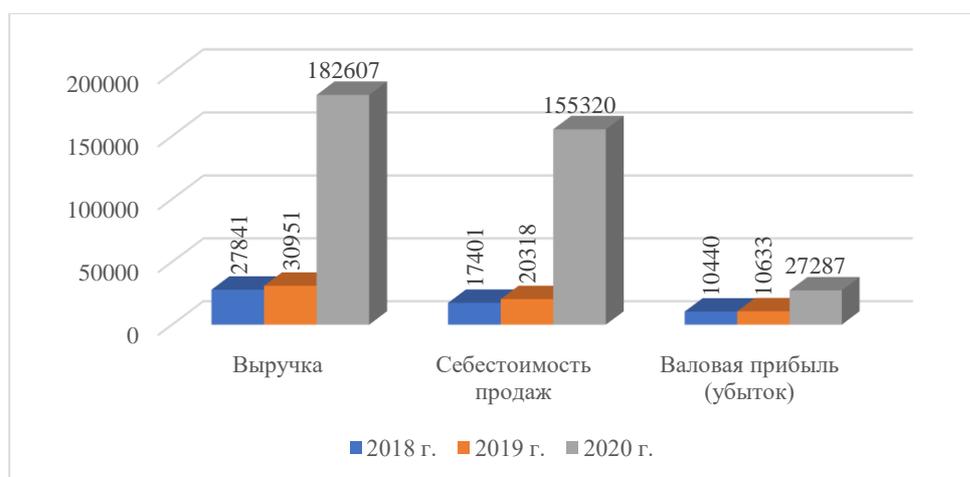


Рисунок 6 – Динамика основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Инстамарт Сервис» за 2018-2020 годы, тыс. руб.

Анализируя данные таблицы 5 и рисунка 6 можно сделать вывод, что доля себестоимости продаж в 2018 году составила 62,5%, затем в 2019 году увеличивается на 3,14% и составляет 65,65%, в 2020 году также наблюдается увеличение данного показателя – на 19,41% относительно 2019 года, доля составила 85,06%. При этом заметно увеличение доли коммерческих расходов в структуре выручки ООО «Инстамарт Сервис» – на 12,62% за анализируемый период, что связано с затратами на проведение рекламных акций и участие в выставках. В итоге чистая прибыль в течение 2018–2020 годов уменьшилась на 0,16% и на конец 2020 года ее доля составляет 1,07% в общей структуре выручке от продаж предприятия.

Таким образом, можно смело сказать, что компания ООО «Инстамарт Сервис» показывает положительную динамику, создавая основу для дальнейшего роста.

## **2.2 Количественная и качественная характеристика персонала ООО «Инстамарт Сервис»**

Рассмотрим состояние трудовых ресурсов, которыми располагает ООО «Инстамарт Сервис» в решение своих задач.

Структура персонала по категориям представлена в таблице 6 и на рисунке 7.

Таблица 6 – Структура численности персонала ООО «Инстамарт Сервис» по категориям за 2018-2020 гг.

Категория	2018 г.		2019 г.		Темп роста, %	2020 г.		Темп роста к 2015, %	Темп роста к 2016, %
	чел.	%	чел.	%		чел.	%		
Среднесписочная численность, в том числе:	241	100	251	100	4,15	240	100	-0,41	-4,38
руководители	11	4,6	11	4,4	-	11	4,6	-	-
специалисты	154	63,9	160	63,7	3,90	153	63,8	-0,65	-4,38
рабочие	76	31,5	80	31,9	5,26	76	31,6	-	-5,0

В 2020 г., как и прежде большую часть сотрудников являются специалистами, их 63,8%.

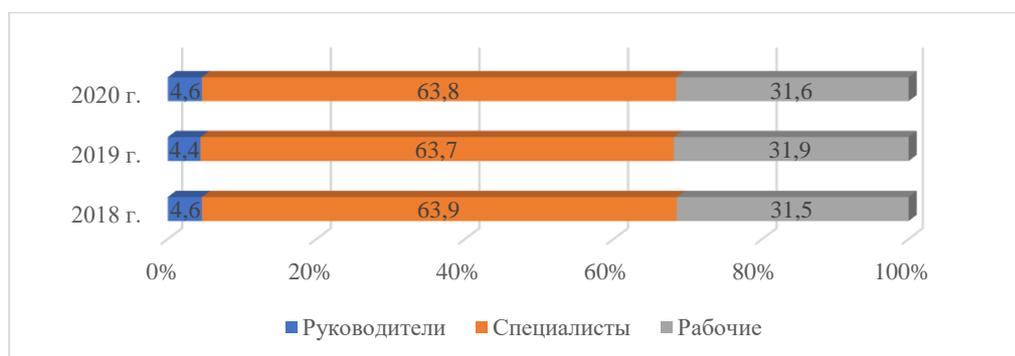


Рисунок 7 – Динамика структуры персонала ООО «Инстамарт Сервис» по категориям за 2018-2020 годы, %

Руководителей - 4,6%, и их численность снижена по сравнению с 2018 годом до 4,35%. Рабочих - 31,6% от общего числа сотрудников.

Данные по образованию рабочих продемонстрированы на рисунке 8 и таблице 7.

Таблица 7 – Структура персонала по образованию на ООО «Инстамарт Сервис» за 2018-2020 гг.

Образование	2018 г.		2019 г.		Абс. изм.	Темп роста, %	2020 г.		К 2018 г.	
	чел.	%	чел.	%			чел.	%	абс. изм.	темп роста, %
Среднесписочная численность, в том числе:	241	100	251	100	10	4,15	240	100	-1	-0,41
среднее общее	36	14,9	36	14,3	-	-	29	12,1	-7	-19,44
начальное профессиональное	8	3,3	8	3,2	-	-	8	3,3	-	-
среднее профессиональное	143	59,3	153	61	10	6,99	148	61,7	5	3,50
высшее	54	22,4	54	21,5	-	-	55	22,9	1	1,85

Из представленной характеристики таблицы 7 видно, что большинство сотрудников объекта исследования имеют среднее профессиональное образование, количество которых в 2020 г. составило 61,7%. Всего 3,3% сотрудников с начальным профессиональным образованием.

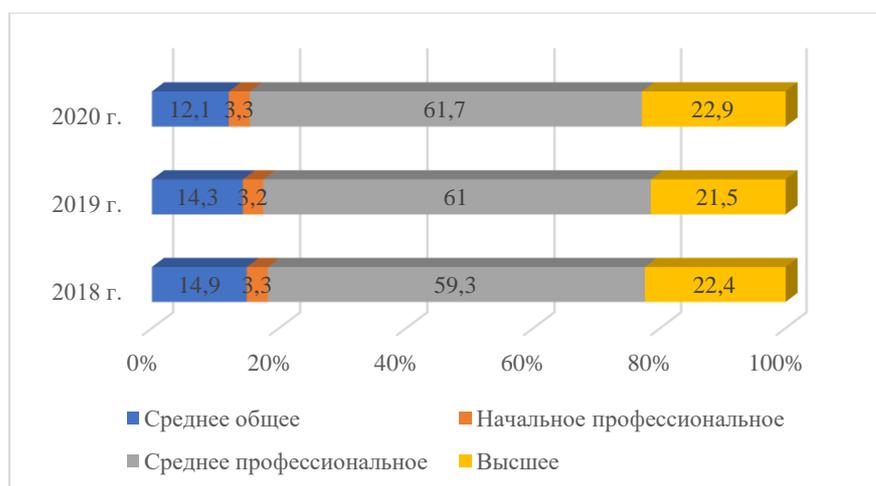


Рисунок 8 – Динамика структуры персонала ООО «Инстамарт Сервис» по образованию за 2018-2020 годы, %

Возрастная характеристика трудового потенциала приведена в таблице 8 и на рисунке 9.

Таблица 8 – Возрастная структура персонала в 2018-2020 гг.

Возраст	2018 г.		2019 г.		Абс. изм.	Темп роста, %	2020 г.		К 2018 г.	
	чел.	%	чел.	%			чел.	%	абс. изм.	темп роста, %
Среднесписочная численность, в том числе:	241	100	251	100	10	4,15	240	100	-1	-0,41
18-25 лет	53	22	60	23,9	7	13,21	63	26,2	10	18,87
26-36 лет	49	20,3	51	20,3	2	4,08	55	22,8	6	12,24
37-50 лет	71	29,5	74	29,5	3	4,23	73	30,4	2	2,82
свыше 50 лет	68	28,2	66	26,3	-2	-2,94	50	20,6	-18	-26,47
Средний возраст, лет	39,6		39,2				39,04			

Средний возраст персонала в 2020 г. составляет 39,04 лет.

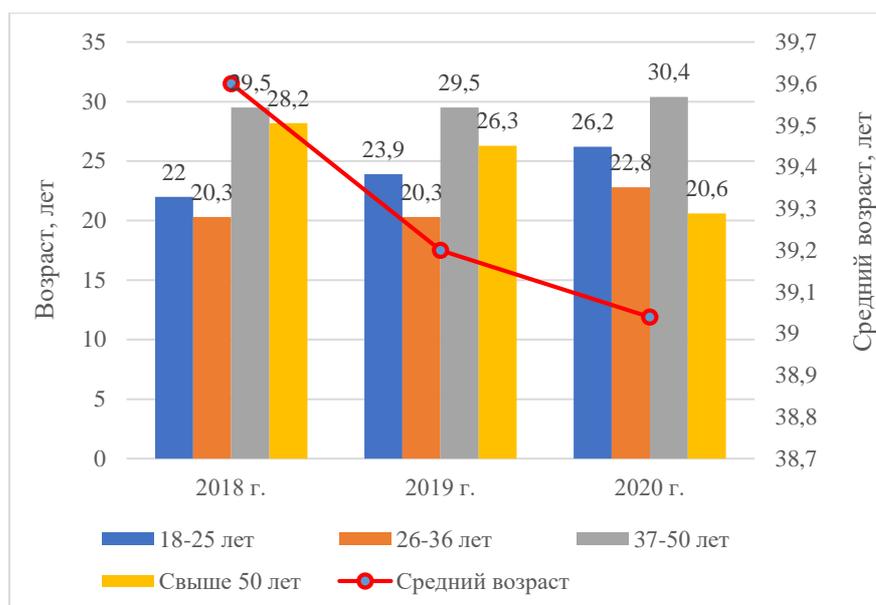


Рисунок 9 – Динамика структуры персонала ООО «Инстамарт Сервис» по возрасту за 2018-2020 годы, %

Можно заметить, что данная компания, при сравнении возрастной структуры сотрудников, показывает равномерный результат, что указывает на благоприятный показатель последовательности кадров и вступлению в компанию молодых работников.

В завершении проведем анализ движения персонала в таблице 9.

По данным таблицы 9 мы видим, что количество уволенных по причине выхода на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом, за 2018-2020 годы увеличилось на 2 чел. или 33,3%, уволенные по собственному желанию также показывают рост за указанный временной промежуток – на 14,3%, количество уволенных за нарушение трудовой дисциплины также возросло – на 33,3%.

Таблица 9 – Движение персонала в ООО «Инстамарт Сервис» за 2018-2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	Темп роста, %	2020 г.	Темп роста, %
Среднесписочная численность, чел.	241	251	4,1	240	-0,41
Количество принятых, чел	28	23	-17,9	26	13,0
Количество уволенных, чел.	23	23	-	28	21,7

Продолжение таблицы 9

Показатель	2018 г.	2019 г.	Темп роста, %	2020 г.	Темп роста, %
– на пенсию и по др. причинам, предусмотренные законом	6	2	-66,7	8	33,3
– по собственному желанию	14	18	28,6	16	14,3
– за нарушение трудовой дисциплины	3	3	-	4	33,3
Коэффициент общего оборота, %	21	18	-14,3	22	22,2
Коэффициент по приему, %	12	9	-25,0	1	11,1
Коэффициент по выбытию, %	1	9	-10,0	11	22,2
Коэффициент текучести кадров, %	9,5	9,2	-0,3	11,7	16,0

Графически коэффициенты движения персонала предприятия покажем на рисунке 10.



Рисунок 10 – Динамика движения персонала организации в 2018-2020 годах

Подводя итоги, можно констатировать, что трудовой потенциал ООО «Инстамарт Сервис» хороший, произошло некоторое омоложение кадров и приток новых работников. В организации наблюдается низкое значение коэффициента текучести кадров. Мы видим, что в 2020 году по сравнению с 2019, численность рабочих уменьшилось на 11 человек, что вызвано оптимизацией численности персонала в связи с изменением экономических планов по оптимизации численности работников. Наибольшую долю персонала составляют работники со средним профессиональным образованием. Наибольшая доля персонала работает свыше 10 лет.

Таким образом, обобщая кадровый потенциал компании ООО «Инстамарт Сервис», можно сделать вывод, что организации нужно предоставить стабильные места для работников, поскольку частое замещение сотрудников снижает продуктивность самой компании.

### 2.3 Анализ мотивации труда в ООО «Инстамарт Сервис»

Основная цель мотивации персонала ООО «Инстамарт Сервис» – обеспечить компанию необходимым персоналом приемлемого уровня квалификации и создать условия для эффективной работы.

Механизм мотивации сотрудников ООО «Инстамарт Сервис» представлены на рисунке 11.

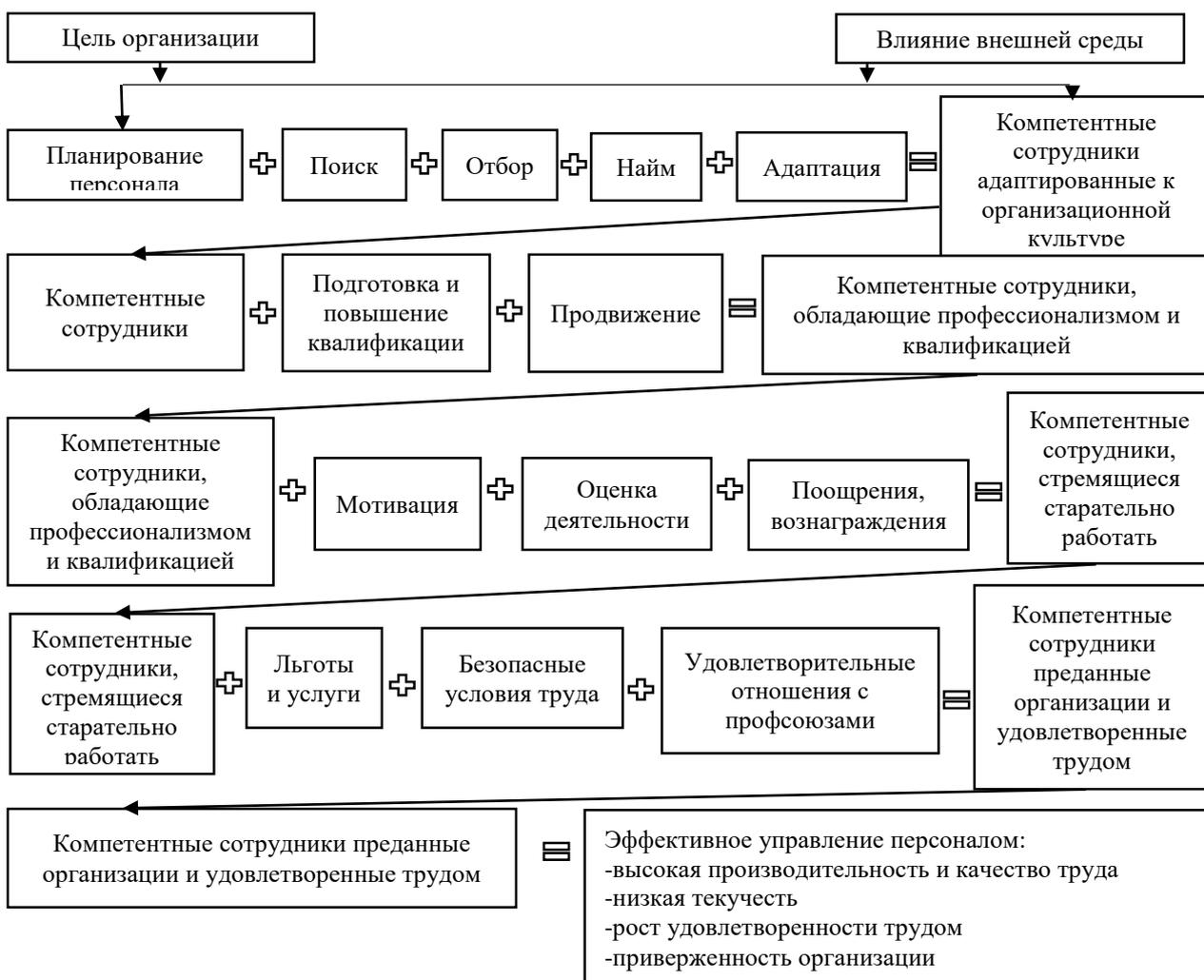


Рисунок 11 – Механизм мотивации персонала в ООО «Инстамарт Сервис»

Мотивация сотрудников является приоритетом в формировании штата исследуемого объекта. Стратегия управления персонала здесь ориентирована на изменения в производстве, освоение инновационных технологий, с ориентацией на динамику внешней среды (рисунок 11).

Поиск персонала в ООО «Инстамарт Сервис» осуществляется во внешних источниках так и внутри коллектива. Однако, можно заметить, что руководство отдаёт предпочтение именно, внутреннему набору. По словам руководства компании ООО «Инстамарт Сервис», продвижение своих сотрудников обходится дешевле. В отношении выбора и анализа новых рабочих, компания ООО «Инстамарт Сервис» опирается на резюме соискателя.

Невзирая на то, что ООО «Инстамарт Сервис» и отдают предпочтение набору людей по рекомендациям, сама структура отбора соискателей происходит следующим образом: первым делом человек должен заполнить анкету, которая направляется в отдел кадров данной компании, где непосредственно происходит обработка входящих данных о соискателе.

Таким образом, система мотивации персонала ООО «Инстамарт Сервис», начинается уже с соискателей, компания ищет людей согласно потребностям своего производства. Поиск рабочих происходит через официальную страницу организации, на который размещается вакансия, но в большинстве случаев набор персонала происходит через внутренние каналы предприятия, по рекомендации рабочих. В этом есть свои и положительные, и отрицательные моменты. К положительным можно отнести то, что адаптация такого работника занимает минимальное количества времени, но есть и значительный минус, часть работы переходит самому поручителю, которому приходится вводить в курс дела и оказывать помощь такому сотруднику, при этом отрываться от своей работы.

Стоит отметить, что в организации руководство ориентируется на трудовое законодательство и стремится, как прописано в ст.134 Трудового кодекса РФ, соблюдать «обеспечение повышения уровня реального

содержания заработной платы включает индексацию заработной платы в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги. Государственные органы, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные учреждения производят индексацию заработной платы в порядке, установленном трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, другие работодатели - в порядке, установленном коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами» [37].

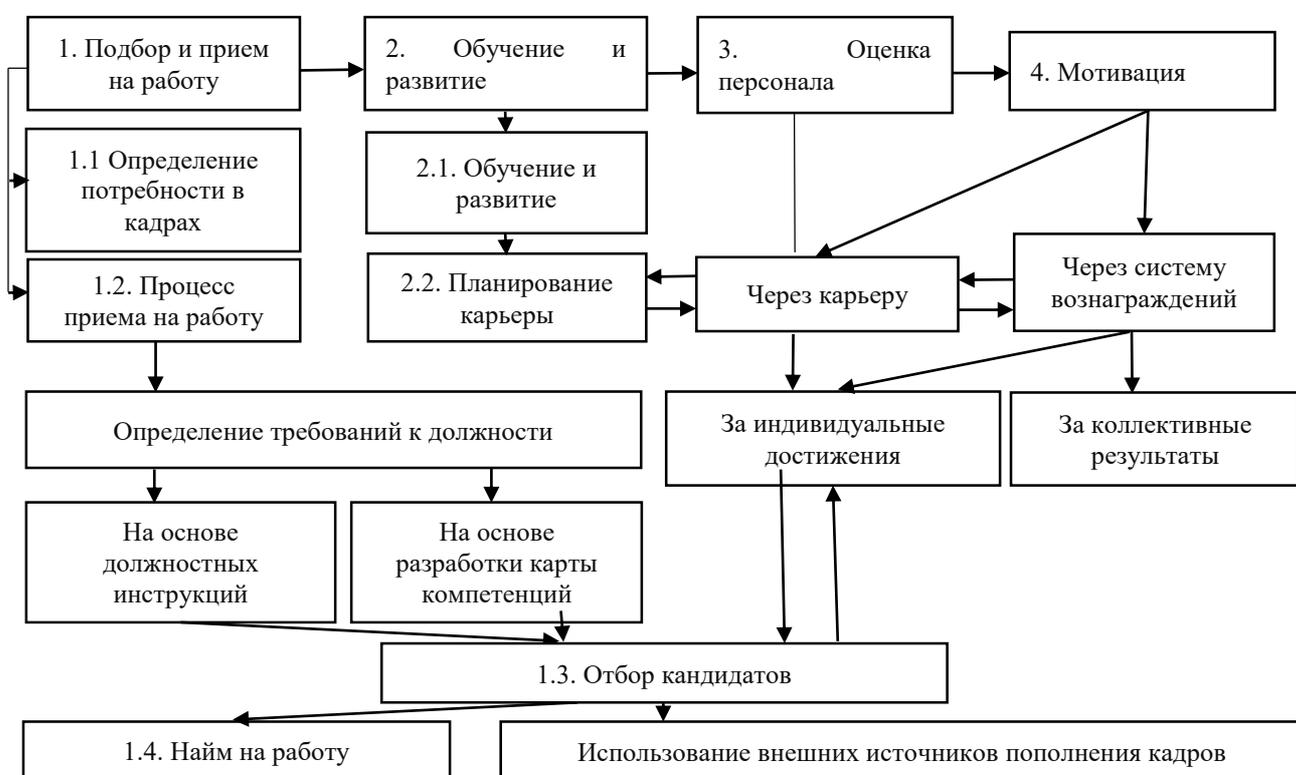


Рисунок 12 – Модель эффективной системы мотивации персонала в ООО «Инстамарт Сервис»

ООО «Инстамарт Сервис» ежегодно занимается развитием своих рабочих кадров, в компании постоянно повышают квалификацию персонала, многие сотрудники проходят переподготовку, проходят обучения в институтах на нужную для организации профессию, для перспектив в развитии. Компания развивается и организует новые рабочие места в соответствии с планом обучения. Работникам выплачивают компенсации,

которые установлены законодательством Российской Федерации. Так, в соответствии со ст.165 Трудового кодекса РФ, «при предоставлении гарантий и компенсаций соответствующие выплаты производятся за счет средств работодателя. Органы и организации, в интересах которых работник исполняет государственные или общественные обязанности, производят работнику выплаты в порядке и на условиях, которые предусмотрены трудовым кодексом, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации. В указанных случаях работодатель освобождает работника от основной работы на период исполнения государственных или общественных обязанностей» [37].

Задача отдела кадров при выборе соискателя, это анализ анкеты и первичное собеседование с претендентом. При удовлетворительном результате претендента отправляют на собеседование уже к начальнику отдела. Начальник отдела выносит решение и оповещает о нем отдел кадров. Отдел кадров в свою очередь готовит приказ о приеме на работу и отправляет его в центральный офис компании. После согласования претендента с потенциальным работником заключается срочный договор на временной промежуток от трех месяцев до одного года. При истечении срока договор может быть расторгнут, продлен или работник может быть переведен на постоянное место работы.

Организация старается поднять удовлетворенность персонала путем благоприятного климата и модернизации рабочего пространства. Также предприятие выполняет планомерную работу с кадрами, с резервом для выдвижения, которая строится на таких организационных формах, как подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях.

Проведем анализ оплаты труда.

Таблица 10 – Динамика окладов по категориям персонала ООО «Инстамарт Сервис» за 2018-2020 гг., руб.

Должность	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абс. откл. 2019-2018, руб.	Абс. откл. 2020-2019, руб.	Абс. откл. 2020-2018, руб.
Руководители	36700	38900	42500	2200	3600	5800
Специалисты	26400	27900	28900	1500	1000	2500
Служащие	22700	23800	24500	1100	700	1800
Рабочие	21000	22500	23500	1500	1000	2500

Должностной оклад определяется для руководителей, специалистов, служащих и рабочих в соответствии с трудовыми договорами и штатным расписанием ООО «Инстамарт Сервис». В таблице 10 представим данные об окладах сотрудников ООО «Инстамарт Сервис» за 2018-2020 гг. по категориям персонала.

Таким образом, средний уровень заработной платы в компании в 2020 г. составил 29 850 руб., что на 3 150 руб. больше, чем в 2018 г. Наибольший рост средней заработной платы наблюдается у руководителей, наименьший – у служащих.

В ООО «Инстамарт Сервис» установлены следующие виды премий и вознаграждений:

- вознаграждение по итогам работы за месяц;
- разовые выплаты за выполнение работ по сроковым графикам;
- разовые выплаты за превышение плановых показателей, выполнение дополнительных работ, высокие достижения в труде и иные подобные показатели.

В таблице 11 представим данные о премиях сотрудников ООО «Инстамарт Сервис» за 2018-2020 гг. по категориям персонала.

Таким образом, средний уровень премии в автотранспортной компании в 2020 г. составил 9486 руб., что на 3687 руб. больше, чем в 2018 г. Средний коэффициент премирования составляет 27%.

Таблица 11 – Динамика премий по категориям персонала ООО «Инстамарт Сервис» за 2018-2020 гг., руб.

Должность	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абс. отк. 2019-2018, руб.	Абс. отк. 2020-2019, руб.	Абс. откл. 2020-2018, руб.
Руководители	9175	11281	14875	2106	3594	5700
Специалисты	5280	7533	8670	2253	1137	3390
Служащие	4540	6426	7350	1886	924	2810
Рабочие	4200	6075	7050	1875	975	2850

Дополнительные выплаты включают в себя выплаты за: сверхурочную работу; работу в выходные и нерабочие праздничные дни; работу в ночное время; расширение зон обслуживания или увеличение объемов работ.

Также осуществляются гарантии работникам при прохождении диспансеризации по ст. 185.1 ТК РФ: «Работники при прохождении диспансеризации в порядке, предусмотренном законодательством в сфере охраны здоровья, имеют право на освобождение от работы на один рабочий день один раз в три года с сохранением за ними места работы (должности) и среднего заработка.

Работники, достигшие возраста сорока лет, за исключением лиц, указанных в части третьей настоящей статьи, при прохождении диспансеризации в порядке, предусмотренном законодательством в сфере охраны здоровья, имеют право на освобождение от работы на один рабочий день один раз в год с сохранением за ними места работы (должности) и среднего заработка» [37].

Надбавки стимулирующего характера (премии и вознаграждения) включают в себя выплаты за: итоги работы за месяц; выполнение работ по сроковым графикам (разовые выплаты); за превышение плановых показателей (разовые выплаты).

В таблице 12 представим данные о надбавках и выплатах сотрудников автотранспортного предприятия за 2018-2020 гг. по категориям персонала.

Таблица 12 – Динамика надбавок и выплат по категориям персонала ООО «Инстамарт Сервис» за 2018-2020 гг.

	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абс. отк. 2019-2018, руб.	Абс. отк. 2020-2019, руб.	Абс. откл. 2020-2018, руб.
Руководители	3670	3890	4250	220	360	580
Специалисты	2640	2790	2890	150	100	250
Служащие	2270	2380	2450	110	70	180
Рабочие	2100	2250	2350	150	100	250

Таким образом, средний уровень премии в компании в 2020 г. составил 2350 руб., что на 315 руб. больше, чем в 2018 г.

Опрос сотрудников показал, что наиболее привлекательной формой оплаты труда сотрудников ООО «Инстамарт Сервис» является оплата с надбавками (рисунок 13).

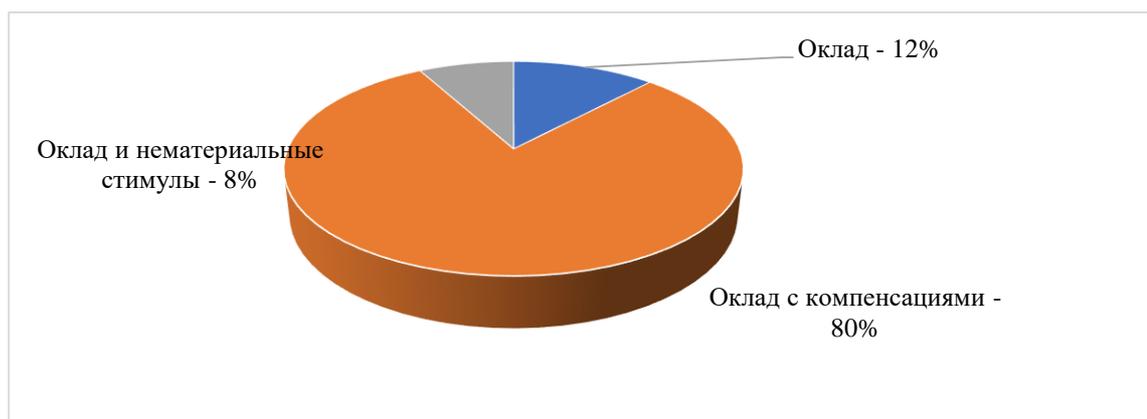


Рисунок 13 – Предпочитаемая форма оплаты труда сотрудников ООО «Инстамарт Сервис» по результатам анкетирования

В качестве компенсации сотрудники хотят видеть именно дополнительное денежное вознаграждение. Остальные предложенные варианты (нематериальное вознаграждение) вряд ли заинтересовали опрошенную общественность. Из 60 опрошенных сотрудников 55 предпочитают дополнительные денежные выплаты.

В связи с приобретением определенного уровня стандартизации оборудования, относительной доступностью основных фондов, а также увеличением доли сферы услуг в экономике становится все труднее получить

конкурентные преимущества техническими средствами. Таким образом, только квалифицированный, эффективный и должным образом мотивированный профессиональный персонал может помочь превзойти конкурентов на рынке грузовых перевозок. Продуктивность работы ООО «Инстамарт Сервис» напрямую зависит от того, насколько квалифицированный персонал работает в их организации.

Производительность компании во многом зависит от того, насколько квалифицированы, профессиональны и организационно подготовлены рабочие.

При разработке мотивационной политики ООО «Инстамарт Сервис» можно условно разбить на три основных этапа:

Этап 1. Нормирование.

Этап 2. Программирование – поиск путей достижения целей кадровой политики, которые будут формироваться с акцентом на изменение фактических условий, а также затрагивать все возможные изменения в ситуациях. В компании ООО «Инстамарт Сервис» действует кадровая технология и система мер, осуществляемых для получения организационных целей. Все эти основы зафиксированы в документах и формах, и постоянно производится мониторинг их соблюдения.

Этап 3. Мониторинг персонала. Целью 3-го этапа является создание процедур исследования и составление прогноза кадровой ситуации. В компании ООО «Инстамарт Сервис» создаются программы, которые помогают осуществлять непрерывную диагностику, а также механизмы для выработки определенных мер развития коллектива, использования ими профессиональных знаний, и непосредственно, навыков и умений. На этапе «мониторинга персонала» компания дает оценку деятельности кадровых программ, и создает методику для того, чтобы произвести их оценивание.

Итак, система мотивации персонала объекта исследования сводятся к следующему:

– во-первых, она тесно увязана со стратегией развития предприятия и

достаточно стабильна. Однако, допускается ее корректировка в соответствии с изменениями в стратегии компании, производственной и экономической ситуации;

– во-вторых, мотивационная политика экономически обоснована и базируется на реальных финансовых возможностях организации.

Но в условиях прогнозирования будущего, система мотивации персонала предприятия предполагает перестройку работы службы управления персоналом организации. Кроме этого, понадобится разработать программы профориентации и адаптации персонала, новые системы стимулирования и трудовой мотивации и управления трудовой дисциплиной.

Для анализа эффективности системы мотивации в ООО «Инстамарт Сервис» мы провели опрос сотрудников отдела региональных перевозок. Данное позволило выявить проблемы системы мотивации персонала в компании. Анкета с вопросами приведена в Приложении А.

Кроме того, респондентам было предложено ответить на вопрос, удовлетворены ли они профессиональным персоналом компании.

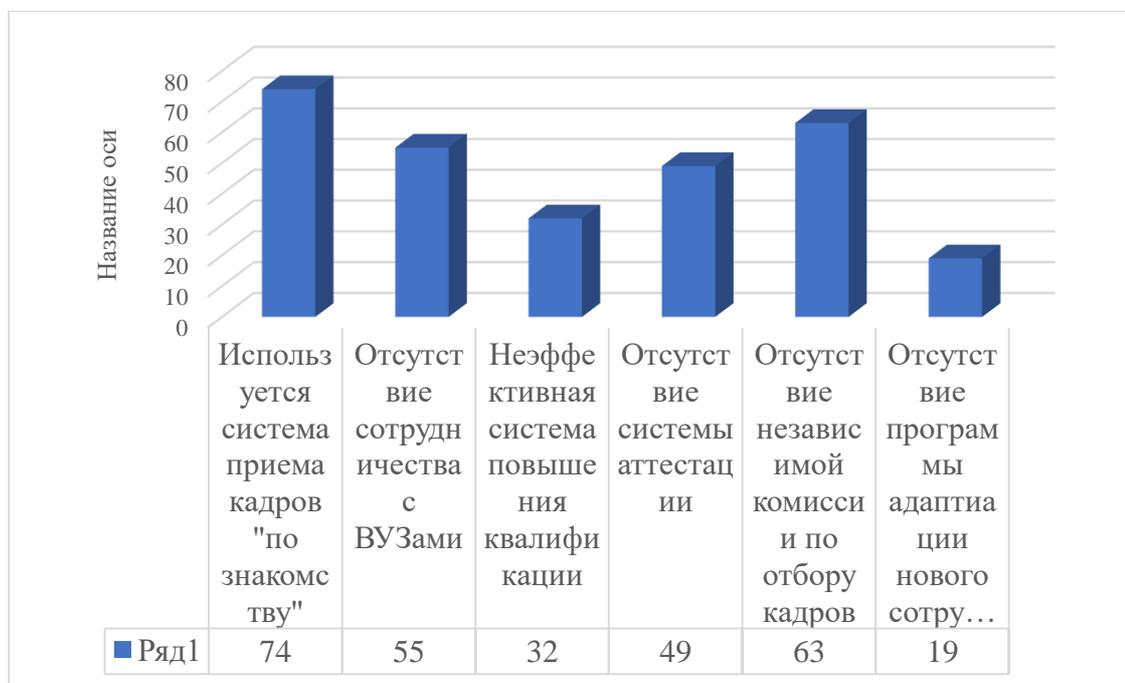


Рисунок 14 – Причины неукомлектованности ООО «Инстамарт Сервис» профессиональным составом, чел.

Ответы распределились так, что 86% опрошенных нами сотрудников были недовольны профессиональным составом компании и лишь 14% сотрудников удовлетворены качеством профессиональных кадров. Для выявления причин недовольства профессиональным составом коллектива были выявлены мнения сотрудников по теме (рисунок 14).

Опрошенные сотрудники, отметили наличие проблем в уровне образования сотрудников и в системе набора персонала на предприятии.

Опрос удовлетворенности системой оплаты и стимулирования труда на предприятии приведен на рисунке 15.



Рисунок 15 – Причины недовольности системой мотивации отдела региональных перевозок ООО «Инстамарт Сервис», %

Как видно из данных, представленных на рисунке 15, сотрудники компании в корне недовольны системой мотивации и отсутствием карьерных возможностей. Кроме того, сотрудники хотят участвовать в прибыли организации и быть лучше защищены в социальном плане за счет дополнительных социальных гарантий от работодателя.

На основании этого сотрудникам отдела региональных перевозок ООО «Инстамарт Сервис» был задан вопрос: «Как вы относитесь к оптимизации системы мотивации в компании?» Результаты опроса показали расхождения

в оценке ситуации в компании различными группами персонала. Опрос показал, руководство компании в основном безразлично относится к инновациям в системе мотивации, а обычные сотрудники, наоборот, проявляют внимание и готовы оказать поддержку в преобразовании и изменениях. Так мы видим, что рабочий класс положительно относится к нововведениям (82%). А административно-управленческий персонал, который готов активно поддерживать реорганизацию всего (1%).

Можно сделать следующий вывод, что из-за равнодушного отношения и незаинтересованности в реновации управленческого состава, рабочие не получают необходимой моральной поддержки, а из-за этого отстраненно относятся к ее преобразованию.

Чтобы понять, почему сотрудники проявляют ту или другую степень активности и как можно повысить эффективность, исследуем первостепенные стимулы, побуждающие людей работать (рисунок 16).



Рисунок 16 – Первостепенные стимулы к труду сотрудников отдела региональных перевозок ООО «Инстамарт Сервис», %

Первостепенными стимулами к работе у управленческого коллектива и специалистов являются благоприятная организация труда (76%). Большую часть респондентов (49%) также интересует высокий заработок. 55% сотрудников хотели бы, чтобы их мотивировали социальные выплаты, бонусы и льготы. Эта особенность свидетельствует о недостаточной диверсификации стимулов к работе среди сотрудников, что может вызвать ряд проблем в компании в будущем.

Также было определено, есть ли конфликты в коллективе и каковы основные причины конфликтных ситуаций (рисунок 17).



Рисунок 17 – Наличие конфликтных ситуаций в коллективе отдела региональных перевозок ООО «Инстамарт Сервис», %

Как видно из данных, представленных на рисунке 30, в отделе региональных перевозок ООО «Инстамарт Сервис» бывают как открытые, так и закрытые конфликтные ситуации.

Таким образом, анализ системы мотивации позволил раскрыть основные принципы и механизм мотивационной политики персонала отдела региональных перевозок, которые разработаны и применяются в других подразделениях ООО «Инстамарт Сервис».

Проведенный анализ позволил выявить основные проблемы в системе мотивации персонала ООО «Инстамарт Сервис»:

- занятость компании профессиональными кадрами неудовлетворительна;
- при наборе соискателей на вакансии используется неэффективная система «по знакомству»;
- адаптация новых работников и аттестация персонала не проводятся;
- сотрудники ООО «Инстамарт Сервис» недовольны существующей системой оплаты труда;
- социально-психологический климат в ООО «Инстамарт Сервис» неустойчиво благоприятный.

Подводя итоги, необходимо отметить, что руководство ООО «Инстамарт Сервис» может создать высокопрофессиональную команду, которая, благодаря грамотно разработанной системе мотивации сотрудников, значительно повысит конкурентоспособность компании. Мы считаем, что ожидаемый результат будет достигнут только в случае четкой реализации плана по совершенствованию системы мотивации персонала. Потому что существующего мотивационного элемента кадровой политики компании недостаточно для удержания сотрудников.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией сотрудников на ООО «Инстамарт Сервис»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией сотрудников на предприятии

Проведенный анализ кадрового состава и мотивации профессиональной деятельности сотрудников позволил выявить основные проблемы в системе мотивации ООО «Инстамарт Сервис». Все это позволяет определить основные направления совершенствования системы мотивации, что отражено на рисунке 18.



Рисунок 18 – Направления совершенствования системы мотивации ООО «Инстамарт Сервис»

Предлагаемые направления совершенствования системы мотивации позволят повысить эффективность управления персоналом ООО «Инстамарт Сервис», что в конечном итоге положительно скажется на показателях деятельности персонала и автотранспортной компании в целом.

Исходя из предварительного анализа следует отметить, что кадровая служба ООО «Инстамарт Сервис» недостаточно активна в поиске

источников привлечения персонала. Большинство кандидатов на вакансии представлены работниками административно-управленческого персонала на рекомендательной основе, а также людьми, самостоятельно подавшими заявки в поисках работы.

В зависимости от должности, на которую необходимо создать резерв кандидатов, автотранспортная компания может использовать следующие методы для привлечения кандидатов на должность (таблица 13).

Таблица 13 – Способы привлечения кандидатов на должность

Источник привлечения	Цель использования
Поиск среди знакомых или через друзей	Подбор персонала любого уровня
Размещение объявлений в общественных местах	Массовый подбор, подбор линейного персонала
Размещение объявлений в газетах	Подбор линейных руководителей, специалистов, административного персонала – типовые позиции
Поиск в интернете	Подбор персонала любого уровня
Обращение в службу занятости	Подбор линейного персонала
Участие в профильных ярмарках	Подбор молодых специалистов
Работа с ВУЗами	Подбор молодых специалистов, работа с кадровым резервом
Участие в профильных объединениях, выставках	Подбор персонала любого уровня – исключая линейный
Работа с внутренним кадровым резервом	Подбор персонала любого уровня – выдвижение, ротация, резерв

Проанализировав информацию, представленную на рисунке 18, с учетом характеристик должности, по которой ищется кандидат, составим форму карты поиска и найма, которая показана в таблице 14.

Таблица 14 – Карта поиска и найма на должность в ООО «Инстамарт Сервис»

Источник привлечения	Способ привлечения
Внутренние каналы	
Внутренние кандидаты организации	Занять вакантное место могут студенты-стажеры, проходящие практику в организации

Продолжение таблицы 14

Источник привлечения	Способ привлечения
Кадровый резерв	Кадровый резерв для таких позиций не используется
База данных	В базе данных может содержаться информация о подходящих кандидатах, если недавно закрылась аналогичная позиция
Рекомендации сотрудников	Возможно у кого-то из сотрудников есть подходящий кандидат на должность. Необходимо осуществить внутреннюю информационную рассылку или разместить объявления на корпоративном сайте
Внешние каналы	
Поиск резюме на работных сайтах	Следует активно изучить резюме, размещенные на работных сайтах
Публикация объявления о вакансии на сайтах для поиска работы	Необходимо опубликовать как можно больше объявлений на разных сайтах, чтобы сформировать поток кандидатов
Размещения объявления о вакансии в СМИ	При наличии средств в бюджете публикация объявлений может значительно ускорить поиск
Публикация объявления о вакансии на специализированных, т.е. связанных с конкретной профессией/сферой деятельности, форумах и сайтах	Существует несколько специализированных ресурсов
Публикация объявления о вакансии на корпоративном сайте	Целесообразно разместить объявления на корпоративном сайте
Посещение выставок, конференций или других тематических встреч	Посещать выставки и конференции для поиска необходимо
Поиск людей, которые могут порекомендовать нужных кандидатов или, наоборот, порекомендовать кому-нибудь вакансию	Поиск тех, кто мог бы дать рекомендации, не требуется, достаточно внутренних
Поиск специалистов в социальных сетях или интернет-сообществах	Обращение к социальным сетям не требуется
Взаимодействие с кадровыми агентствами	В кадровые агентства не стоит обращаться в случае поиска административного персонала
Взаимодействие с вузами или другими организациями, готовящими или участвующими в повышении квалификации работников интересующих специальностей	Взаимодействия с учебными заведениями в области трудоустройства способствует привлечению молодых специалистов

Используя информацию, представленную на рисунке 14, и учитывая, что наиболее многочисленным в составе ООО «Инстамарт Сервис» является производственный персонал, для которого характерна самая высокая

текучесть кадров, в основном среди водителей, составлена была карта поиска кандидата на должность водителя-экспедитора.

Для привлечения кандидатов на должность водителя-экспедитора использованы более эффективные источники привлечения кандидатов, исключающие возможность найма «по знакомству» но при этом привлекать их максимальное количество.

От квалификации и опыта водителя транспортного средства зависит очень многое. Для любого груза имеются свои специфические требования, которые необходимо выполнять во время перевозок. Ко всему этому водитель должен быть психологически устойчивым человеком. Не каждый сможет выдержать в тысячи километров пути с осознанием ответственности за доверенный груз при воздействии массы, дестабилизирующих психику, факторов.

Профессионализм водителя нарабатывается годами. Хороший опытный грузоперевозчик – это залог качественно и своевременно выполненного заказа. Особенно ценятся специалисты своего дела, которые способны перегонять автомобили не только по трассам, но и по оживленным улицам мегаполисов, а это не простая задача. Найти такого водителя, для выполнения регулярных перевозок, не просто. Определенному дефициту профессионалов способствуют несколько обстоятельств:

- профессионалы-водители очень редко ищут работу через объявления в газетах и практически никогда не обращаются в кадровые агентства. Или человек сам обращается в организацию, или руководство автоперевозчика предлагает водителю трудоустроиться в их компании;

- большинство водителей работают длительное время на одну компанию. Если в организации текучка кадров, то это не значит, что автоперевозчик с плохой репутацией. Вероятней всего, компании не повезло, не удалось набрать хороших специалистов. Во всех крупных компаниях по организации перевозок работают, проверенные временем и ответственные люди. При устройстве на работу для водителей предъявляются достаточно

жесткие требования. Основными условиями являются: умение найти оптимальный (кратчайший) путь, не попасть в пробку на дорогах знакомого и незнакомого города, и в кратчайшие сроки доставить груз заказчику;

– водитель должен всегда учитывать особенности каждого вида товара, постоянно ориентироваться на дестабилизирующие факторы условий автоперевозки. В любом случае, при транспортировке груза, профессионал всегда должен уметь сочетать основные показатели качества своей работы: оптимальный маршрут, минимальное время на перевозку товара и сохранность груза.

Самым слабым звеном в предлагаемой процедуре отбора персонала является составление «профессионального портрета». При совершенствовании системы мотивации для достижения конечной цели – эффективной работы всех подразделений ООО «Инстамарт Сервис» и выполнения поставленных задач – отдел кадров при подборе персонала должен исходить из основных требований к каждой конкретной должности, разработанных во взаимодействии с руководителями соответствующих структурных подразделений.

Таблица 15 – Профессиональный портрет водителя-экспедитора ООО «Инстамарт Сервис»

Пол, возраст	Мужчина в возрасте от 23 до 55 лет
Требования	Опыт работы не менее 3 лет водителем малотоннажного грузового автомобиля; умение найти оптимальный (кратчайший) путь, не попасть в пробку на дорогах знакомого и незнакомого города, и в кратчайшие сроки доставить груз заказчику; положительные рекомендации; владение знаниями правил дорожного движения; отсутствие штрафов от ГИБДД; образование по специальности не ниже среднего
Личные качества	Энергичный, инициативный, желающий работать в коллективе, способный к обучению, аккуратный, пунктуальный, стрессоустойчивый
Желательные характеристики	Водитель должен всегда учитывать особенности каждого вида товара, постоянно ориентироваться на дестабилизирующие факторы условий автоперевозки

Зная основные требования к кандидату, перед поиском необходимо подготовить конкретный «профессиональный портрет» будущего сотрудника. Чтобы подобрать более подходящих сотрудников и сократить ротацию этой профессиональной группы, сделаем «профессиональный портрет» водителя-экспедитора, создадим на основе полной информации о должности, профессиональных обязанностях и ожидаемых результатах будущей деятельности кандидата (таблица 16).

Таблица 16 – Оценка кандидатов на должность водителя-экспедитора на основе «профессионального портрета»

Предъявляемые требования	Кандидаты		
	1	2	3
1 Профессиональные знания: - отсутствие лишений водительских прав - наличие среднего специального образования Итого	3 3 6	5 3 8	4 5 9
2 Профессиональный опыт: - наличие опыта работы водителем-экспедитором - наличие опыта выхода из трудных ситуаций Итого	2 2 4	5 5 10	3 3 6
3 Личностные характеристики: - трудовая мотивация - энергичность, активность - инициативность - искренность, открытость - коммуникабельность - готовность помочь коллегам - устроенность в семейной жизни Итого	3 3 3 5 4 4 2 24	3 4 4 2 4 4 5 26	3 3 3 4 4 4 0 21
4 Дополнительные сведения: - наличие рекомендаций - уверенное владение грузовым автомобилем Итого	5 2 7	5 4 9	5 5 10
Всего	41	53	46

В таблице 16 представлена форма профессионального портрета, которая предлагается для оценки кандидатов на должность водителя-

экспедитора, а также результаты оценки трех кандидатов по 5-балльной шкале.

В последнем обсуждении, проходящем по поводу отбора соискателей, члены комиссии решают путем коллективного диалога о выборе кандидата, который больше всего подходит на данную должность. Если не получается решить путем простого обсуждения и члены комиссии сталкиваются с разногласиями, то применяется простой метод – голосование. А также комиссия может принять следующее решение: продолжить поиск соискателя на данную должность. Если комиссия выбирает кандидата на эту должность, то ему говориться о нужных документах, которые следует принести для приема на работу после того, как документы приняты с ним соглашается дата и время для обсуждения рабочих моментов, а также подписание трудового договора.

Внедрение данного механизма отбора кандидатов повысит уровень профессионализма работников, эффективность труда и снизить текучесть кадров.

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

Показателем функционирования системы мотивации персонала ООО «Инстамарт Сервис» может служить текучесть кадров. Система адаптации напрямую влияет на процент сотрудников, покидающих компанию в первый год работы. Предлагаемая программа адаптации новых сотрудников приведена в Приложении Б.

В 2020 году коэффициент текучести кадров составил 11,7%, превышая уровень естественной текучести, а значит, требуются меры, которые приведут к снижению этого показателя. Одна из таких мер – усовершенствование программы адаптации новых сотрудников.

Реализация предложенной программы адаптации сотрудников приведет к более эффективному вхождению сотрудников в должность и к

сокращению времени, необходимого сотрудника, чтобы привыкнуть к компании. Эффективная система адаптации позволяет снизить текучесть кадров на 10% в год. В связи с тем, что текучесть кадров превышает естественный уровень, реализация данного мероприятия снизит этот показатель.

Оценка эффективности применяемой в компании системы мотивации персонала и отдельных ее элементов позволила установить, что наименее значимым стимулом для сотрудников компании является размер получаемого вознаграждения. Из этого можно сделать вывод, что одной из важнейших задач, стоящих перед ООО «Инстамарт Сервис», является разработка и внедрение максимально эффективной системы оплаты труда.

Что касается заработной платы с точки зрения тарифов и окладов, то избавиться от уравнивания, преодолеть противоречие между интересами отдельного работника и всего коллектива, достаточно сложно. Согласно действующей в ООО «Инстамарт Сервис» системе оплаты труда, заработная плата сотрудника определяется исходя из оплаты по тарифу, должностного оклада, премий и доплат по районному коэффициенту. При этом размер премии выплачивается всем работникам в одинаковой сумме, независимо от их личного вклада в результаты деятельности компании.

Распределить средства, выделенные на выплату премий по структурным подразделениям компании, необходимо с учетом индивидуальной оценки каждого сотрудника.

Индивидуальная оценка рабочего ( $O_p$ ) оценивается в баллах по формуле:

$$O_p = O_{ст} + O_{см} + O_{отв}, \quad (1)$$

где  $O_{ст}$  – оценка, учитывающая общий стаж работы по профессии, определяется как 1 балл за каждый полный год работы. Максимальная величина  $O_{ст}$  – 10 баллов;

$O_{\text{см}}$  – оценка, учитывающая овладение смежными профессиями. Определяется в размере 1 балла за каждую смежную профессию. Максимальная величина  $O_{\text{см}}$  – 2 балла. При этом учитываются только те смежные профессии, которые могут быть использованы рабочим на данном месте работы;

$O_{\text{отв}}$  – оценка, учитывающая ответственность рабочего за выполняемую работу.

$O_{\text{отв}}$  – определяется, как сумма баллов, оценивающих деловые качества рабочего:

- за самостоятельность, инициативность, аккуратное содержание рабочего места, инструмента и обслуживаемого оборудования – до 3 баллов;
- за способность четко, качественно и в срок выполнять заданную работу – до 3 баллов.

Максимальная величина  $O_{\text{отв}}$  – 6 баллов.

Индивидуальная оценка каждого работника устанавливается в начале года специально созданной аттестационной комиссией. Индивидуальная оценка вклада работы специалистов и служащих структурных подразделений определяется по формуле:

$$O_p = O_{\text{п}} + O_o, \quad (2)$$

где  $O_o$  – оценка, учитывающая следующие признаки деловых качеств: компетентность, способность четко организовать и планировать свой труд, ответственность, самостоятельность и инициативность, способность осваивать и использовать новые методы в работе, работоспособность, способность поддерживать контакты с другими специалистами. Суммарное значение  $O_o$  определяется путем суммирования баллов по каждому признаку деловых качеств;

$O_{\text{п}}$  – оценка, учитывающая наличие у работника высшего или среднего специального образования.  $O_{\text{п}}$  устанавливается следующим образом:

– при наличии высшего образования по специальности и стаже работы более 3 лет, высшего образования по профилю предприятия и стаже работы по данной специальности более 5 лет – 4 балла;

– при наличии высшего образования по специальности и стаже работы не менее 2 лет или иного высшего образования и стаже работы более 5 лет или среднего специального образования по занимаемой должности и стаже работы более 5 лет – 3 балла;

– при наличии иного высшего образования или среднего специального образования по профилю организации или среднего специального образования не по специальности и стаже работы без образования – 1 балл;

– при наличии второго высшего образования по специальности или профессиональной переподготовки – 5 баллов;

– имеющим звание кандидата или доктора наук по направлению основной деятельности – 6 и 7 баллов соответственно.

Индивидуальная оценка руководителей структурных подразделений определяется в начале года аттестационной комиссией. Определение размера премии каждого отдельного сотрудника структурного подразделения ( $\Pi_i$ ) осуществляется по формуле:

$$(\Pi_i) = \frac{\Pi_n}{\sum O_{pi}}, \quad (3)$$

где  $\Pi_n$  – размер премии, выделенной структурному подразделению, тыс. руб.;

$O_{pi}$  – индивидуальная оценка трудового вклада  $i$ -го работника, баллы;

$n$  – численность работников структурного подразделения, чел.

Соотношение  $(\Pi_i) = \frac{\Pi_n}{\sum O_{pi}}$  определяет размер бонуса за 1 балл, или цену одного балла в руб.

Чтобы доказать целесообразность применения предложенной системы оплаты и стимулирования к труду, необходимо сравнить размер платы труда отдельных работников, начисленный по существующей и предлагаемой

системам. Например, сравним зарплату двух водителей-экспедиторов – С.А. Романчук и П.И. Дементьева. У них обоих 3-й разряд, и стаж работы в компании полных 5 лет.

Параметры для оценки трудового вклада названных рабочих представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Индивидуальная оценка водителя-экспедитора на занимаемой должности

Параметры оценки	Характеристики рабочих и индивидуальной оценки их вклада			
	Романчук С.А.		Дементьев П.И.	
	Характеристика	Баллы	Характеристика	Баллы
Общий стаж работы	5 лет	5	5 лет	5
Наличие смежной профессии	Не имеет	0	Имеет	1
Самостоятельность, инициативность, способность к обучению	Недостаточно самостоятельный, редко проявляет инициативу, стремление к обучению отсутствует	1	Самостоятельный, достаточно инициативный, проявляет стремление к обучению новым технологиям	2
Способность четко, качественно и в срок выполнить заданную работу	Не всегда рационально использует рабочее время, нарушает сроки исполнения работ, не может правильно организовать свой труд	1	Выполняет работу в срок и качественно, рационально организует свое рабочее время	3
Итого		7		11

Как показано в таблице 17, И. Дементьев при оценке вклада труда получил большое количество баллов, чем его коллега С.А. Романчук.

Согласно расчетам, основанным на сумме индивидуальных оценок вклада труда сотрудников ООО «Инстамарт Сервис» и суммы средств, направленных на премирование, цена одного балла составляет 667,3 руб.

Размер сравниваемой заработной платы рабочих, начисленной на основе существующей и предлагаемой системы оплаты труда, представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет заработной платы С.А. Романчука и П.И. Дементьева по существующей и предлагаемой системам оплаты труда

Показатель	Романчук С.А.		Дементьев П.И.	
	Факт	Проект	Факт	Проект
Ставка 1 разряда	21400,00	21400,00	21400,00	21400,00
Тарифный коэффициент	3	3	3	3
Оплата по тарифу, руб.	1,28	1,28	1,28	1,28
Оценка трудового вклада	27392,00	27392,00	27392,00	27392,00
Цена 1 балла		7		11
Премия, руб		667,3		667,3
Доплата по районному коэффициенту	6574,10	4671,10	6574,10	7340,30
Заработная плата	23776,30	22444,20	23776,30	24312,60

Из данных, представленных в таблице 18, видно, что П.И. Дементьев, имеющий более высокую оценку трудового вклада, и его зарплата в результате внедрения предлагаемой системы оплаты труда увеличится на 2,3% и составит 59044,9 руб.

Заработная плата С.А. Романчука, имеющего нижнюю оценку вклада труда, снизится на 5,6% или на 3235,1 руб.

Расчеты показывают, что использование предложенной системы оплаты труда позволит избежать уравнивания и побудит работников повышать уровень профессионализма и эффективности в своей работе.

Таким образом, реализация предложений по совершенствованию системы мотивации ООО «Инстамарт Сервис» снизит текучесть кадров; увеличит долю сотрудников, довольных работой и социально-психологическим климатом в коллективе. Это повлечет за собой сокращение затрат на найм и адаптацию новых сотрудников и увеличению чистой прибыли компании.

Предполагается, что внедрение предложенной системы мотивации, а именно привлечение и отбор кандидатов на должность, разработка программы адаптации и организация оплаты труда работников в соответствии с трудовым вкладом, обеспечит необходимый уровень квалификации сотрудников, улучшит использование рабочего времени, повысит степень удовлетворенности работой, что, в конечном итоге, обеспечит достижение нормативной выработки. Меры по оптимизации психологического климата в коллективе также улучшат психологический климат в коллективе, что положительно скажется на таких показателях эффективности, как качество, надежность, своевременность, соблюдение технологического цикла.

## Заключение

Подводя итог, можно сделать вывод, что цель исследования была достигнута. Теоретический анализ исследования показал, что для мотивации современного среднестатистического человека требуется определение цели, в результате которой реализуется его потребность.

Материальные стимулы являются важнейшим средством воздействия на мотивацию сотрудников и обладают значительным потенциалом для ее повышения. В случае материального стимулирования заработная плата имеет первостепенное значение. Поощрительные выплаты имеют наибольшее мотивационное влияние, поскольку они предназначены для повышения производительности труда, профессионального уровня, инициативы и лояльности сотрудника к организации.

Транспортная компания ООО «Инстамарт Сервис» предлагает услугу сборных грузоперевозок. Оперативность, надежность, оптимальная стоимость – три главных ориентира работы компании. В основу организационной структуры заложен линейно-функциональный способ управления, что позволяет эффективно координировать работу подразделений.

В структуре оказываемых услуг наибольший удельный вес занимают грузоперевозки, так же наблюдается снижение доли экспедиторских услуг на 8,2%. Все остальные оказываемые услуги, не занимают существенной доли в структуре. Отмечается снижение объемов в 2020 г. на 136 м<sup>3</sup>, в 2019 г. – увеличение объемов на 88 м<sup>3</sup>.

Проведенный анализ позволил выявить основные проблемы в системе мотивации ООО «Инстамарт Сервис»: неудовлетворительная кадровая укомплектованность компании; при подборе персонала используется неэффективная система «по знакомству»; адаптация новых работников и аттестация персонала не проводятся; работников компании не устраивает существующая система оплаты труда и мотивации труда; социально-

психологический климат в компании неустойчиво благоприятный.

В качестве мер по совершенствованию системы мотивации ООО «Инстамарт Сервис» было предложено:

– для совершенствования методики привлечения кандидатов на должность разработана карта поиска и привлечения кандидатов на должность, разработан механизм отбора персонала и предложена методика определения профессионального портрета сотрудника. Внедрение данного механизма отбора кандидатов повысит уровень профессионализма сотрудников, повысит уровень производительности труда и снизит текучесть кадров;

– предложена программа адаптации новых сотрудников, реализация которой позволит более эффективно вводить сотрудников в должность и сокращать время привыкания сотрудника к ООО «Инстамарт Сервис»;

– предлагается индивидуальная оценка работника на его должности, что позволит избежать уравнивания и побудит работников повышать степень профессионализма и эффективности своей работы.

Реализация предложений по совершенствованию системы мотивации «Инстамарт Сервис» снизит текучесть кадров; увеличит долю сотрудников, довольных работой и социально-психологическим климатом в коллективе. Организация оплаты труда сотрудников в соответствии с трудовым вкладом обеспечит необходимый уровень квалификации сотрудников, улучшит использование рабочего времени, повысит степень удовлетворенности работой, что, в конечном итоге, обеспечит достижение нормативной выработки.

## Список используемой литературы

1. Александренок М.С. Проблема справедливой заработной платы / М.С. Александренок // Экономика и управление. – 2021. – № 1(9). – С. 33-36.
2. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. – 2021. – № 1. – С. 50-52.
3. Аликаев О.А. Кадровая политика. – Москва: Лаборатория книги, 2018. – 269 с.
4. Андрианова Е.В. Особенности динамики трудовой мотивации в российских регионах / Е.В. Андрианова, В.А. Давыденко // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2018. – № 2. – С. 96-106.
5. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник. – М.: Норма, 2019. – 325 с.
6. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учебное пособие. – Мн.: «Интерпрессервис», 2018. – 451 с.
7. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учебное пособие. – Пенза, 2021. 214 с.
8. Васин Ю.П. Совершенствование кадровой политики предприятия. – Москва : Лаборатория книги, 2019. – 238 с.
9. Войтоловский Н.В. Комплексный экономический анализ предприятия. – М.: Проспект, 2019. – 576 с.
10. Волгин Н. Мотивационная основа эффективности труда / Н. Волгин, Е. Валь // Человек и труд. – 2018. – № 4. – С. 75-80.
11. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) [Текст]: монография / Б.М. Генкин. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 352 с.
12. Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом [Текст]: учебник / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 306 с.
13. Данилюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: Учебное пособие / А.А. Данилюк, Е.В. Конечная. –

Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2019. – 304 с.

14. Джерри У. 151 быстрая идея. Как вдохновить персонал на работу. - М.: Диля, 2018. - 587 с.

15. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования. - 17-е изд., стер. - М.: Издательский центр «Академия», 2017. - 304 с.

16. Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? - М.: Альпина Бизнескукс, 2019. – 268 с.

17. Красноженова Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами: учеб. пособие. – Москва: ИНФРА – М, 2019. – 487 с.

18. Кускеева О.О. Мотивация персонала // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2020. - № 5-2. - С. 78-83.

19. Лазарев С.В. Мотивационные программы по удерживанию сотрудников в компании // Мотивация и оплата труда. - 2019. - №3. - С. 216-223.

20. Листик Е.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. - М.: Изд. Юрайт, 2019. - 300 с.

21. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом (для бакалавров). - Москва: КноРус, 2016. – 270 с.

22. Мазаева М.Р. Сравнительный анализ факторов мотивации в России и за рубежом [Текст] / М.Р. Мазаева, А.Д. Луферова // Экономика, социология и право. – 2020. – №12. – С. 70.

23. Мандель Б. Р. Когда людям интересно, они поймут все на свете // Ректор вуза. - 2019. - № 3. - С. 56-70.

24. Матухнов О.С. Стимулирование административной эффективности СМК и мотивация управленческого персонала [Текст] / О.С. Матухнов, В.А. Терехин // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2018. – №3(42). – С. 82-85.

25. Меньшикова Е.В. Совершенствование системы мотивации

персонала на примере нефтегазовой отрасли [Текст] / Е.В. Меньшикова, З.В. Криницина // Вестник науки Сибири. – 2021. – № 1(11). – С. 117-122.

26. Мескон М. Основы менеджмента. Классическое издание. - М: Вильямс, 2020. - 672 с.

27. Мухаметьянов Д.Х. Стимулирование как метод управления персоналом // Экономика и социум. – 2014. – № 4. – С. 319-323.

28. Незоренко Т. К. Совершенствование кадровой политики и ее планирование на предприятии. – Москва: Лаборатория Книги, 2018. – 217 с.

29. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учеб. пособие и практикум. – Москва: Юрайт, 2019. – 564 с.

30. Розенков Д. А. Классический менеджмент: организационные структуры управления: учеб. пособие. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2017. – 368 с.

31. Рыбак Я. О. Кадровая политика. – Москва: Лаборатория Книги, 2018. -350 с.

32. Рябова М.А. Оценка направлений развития системы нематериального стимулирования в условиях социально-экономической трансформации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uecs.ru/>

33. Савченко И.П. Управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие. – Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2018. – 257 с.

34. Тараненко О.Н. Основы управления персоналом: учеб. пособие. – Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2020. - 207 с.

35. Тебекин А.В. Теория управления: учебник. - М.: Кнорус, 2017. - 342 с.

36. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. – Москва: Контроллинг, 2018. – 302 с.

37. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 30.12.2001 №197-ФЗ. – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс».

## Приложение А

### Бланк анкеты

*В целях улучшения кадровой политики предприятия, просим Вас ответить на следующие вопросы*

1. Ваше имя \_\_\_\_\_
2. Возраст \_\_\_\_\_
3. Укажите структурное подразделение в котором вы работаете \_\_\_\_\_
4. Удовлетворены ли вы настоящим профессиональным составом предприятия
  - Удовлетворен(а)
  - Состав не укомплектован квалифицированными кадрамиУкажите причины: \_\_\_\_\_
5. Укажите недостатки в существующей системе мотивации на предприятии: \_\_\_\_\_
6. Какое, по Вашему мнению, отношение к реорганизации преобладает в коллективе

Враждебное	
Безразличное	
Люди проявляют внимание	
Готовность поддержать преобразования	
Поддержка активными действиями	
7. Какие для Вас должны быть первостепенные стимулы к труду? \_\_\_\_\_
8. Возникали ли у Вас конфликтные ситуации в коллективе?
  - Возникали
  - Конфликт носит(л) скрытый характер
  - Конфликтов не возникало
9. Укажите причины возникновения конфликтов \_\_\_\_\_

Благодарим за участие!

## Приложение Б

### Программа адаптации новых сотрудников

Мероприятие и его содержание	Срок проведения	Ответственный
<b>1. Общая часть</b>		
1.1. Вводное ориентационное собеседование. Сообщение новому сотруднику сведений о предприятии, оказываемых им услугах и особенностях трудовых отношений предприятия и работника (предприятие на рынке и предприятие изнутри)	В первый рабочий день	Начальник, сотрудник отдела кадров
1.2. Личное ознакомление с предприятием и его сотрудниками. После оформления всех необходимых документов при приеме на работу проводится представление сотрудника персоналу предприятия и показ основных помещений офиса, производственных помещений	В первый рабочий день	Начальник, сотрудник подразделения, сотрудник отдела кадров
1.3. Ознакомление с рабочим местом. 1.3.1. Общее ознакомление. Демонстрируется непосредственное рабочее место, места хранения средств и орудий труда и т.п. 1.3.2. Инструктаж по использованию технических средств	В первый рабочий день	Непосредственный руководитель, ответственный за обслуживание технических средств
1.4. Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем Руководитель объясняет задачи и требования к работе, отвечает на вопросы и рассматривает пожелания нового сотрудника	В течение первой недели	Непосредственный руководитель, возможно с участием руководителя направления
<b>2. Индивидуальная часть</b>		
2.1. План вхождения в должность. Составляется по окончании первой недели работы сотрудника непосредственным руководителем, согласовывается с отделом персонала и доводится до сотрудника под роспись. Этот этап предполагает полное освоение нового сотрудника в должность, т.е. полное освоение своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в деятельности и структуре предприятия	В течение первого месяца	Непосредственный руководитель, сотрудник отдела кадров
2.2. План оценки работы в должности. Сотрудник самостоятельно составляет ежемесячный план работы, согласовывает его с непосредственным руководителем и отделом персонала. В этой части оценивается соответствие сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания, уровень исполнительской дисциплины, потенциал и возможности дальнейшего роста	На период испытательного срока	Непосредственный руководитель, сотрудник отдела кадров

## Продолжение Приложения Б

<p>2.3. Назначение наставника. Для новых сотрудников с небольшим опытом работы в должности (или без опыта работы) назначается наставник, который планирует, сопровождает и оценивает работу нового сотрудника в период прохождения им испытательного срока. Сотрудник ежемесячно (еженедельно) предоставляет наставнику отчеты о работе, проделанной в соответствии с индивидуальным планом.</p>	<p>На период испытательного срока</p>	<p>Непосредственный руководитель, сотрудник отдела кадров, наставник</p>
<p>2.4. Отчет о выполнении индивидуального плана работы. До окончания испытательного срока в отдел персонала подаются следующие документы: отчеты нового сотрудника о проделанной работе; индивидуальный план работы с оценкой наставником и/или непосредственным руководителем проделанной работы и отзывом с предложениями по дальнейшей работе сотрудника, завизированный Руководителем направления</p>	<p>За 10 дней до окончания испытательного срока</p>	<p>Непосредственный руководитель, сотрудник отдела кадров, наставник</p>
<p>2.5. Заключение и рекомендации о прохождении испытательного срока. За 7 рабочих дней до окончания испытательного срока все документы с заключением и рекомендациями начальника отдела кадров подаются для рассмотрения и принятия окончательного решения руководителю организации (подразделению), начальнику отдела кадров</p>	<p>За 7 дней до окончания испытательного срока</p>	<p>Руководитель организации, подразделения, начальник отдела кадров</p>
<p>2.6. При успешном прохождении испытательного срока, непосредственный руководитель устно информирует сотрудника о продолжении трудовых отношений. План служит основой для определения профессиональных и служебных интересов сотрудника, возможных путей мотивации, а также оценки достижений и потенциала специалиста во время аттестации. Индивидуальный план прохождения испытательного срока с оценками, комментариями и решением руководителя организации (подразделения), а также личный план профессионального и служебного развития передаются в отдел персонала для дальнейшей работы</p>	<p>По окончанию испытательного срока</p>	<p>Руководитель организации, подразделения, начальник отдела кадров</p>
<p>2.7. В случае, если в ходе прохождения испытательного срока выявляется несоответствие сотрудника должности, непосредственный руководитель оформляет служебную записку на имя руководителя предприятия, подразделения о несоответствии сотрудника. Служебная записка согласовывается с начальником отдела кадров и визируется руководителем организации, подразделения. О неудовлетворительном итоге прохождения испытательного срока и не желании продолжать трудовые отношения сотруднику сообщается до даты истечения испытательного срока в письменной форме под роспись. После этого происходит процедура увольнения сотрудника</p>	<p>За 3 дня до окончания испытательного срока</p>	<p>Руководитель организации, подразделения, начальник отдела кадров, непосредственный руководитель</p>