

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 Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии (на примере ООО «Оригинал Автозапчасть»)

Студент

В.А. Горин

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: В.А. Горин.

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

Цель – разработать рекомендации по управлению мотивацией персонала предприятия ООО «Оригинал Автозапчасть».

Объект исследования – ООО «Оригинал Автозапчасть».

Предметом исследования являются особенности системы мотивации персонала ООО «Оригинал Автозапчасть».

Методы исследования: обобщение, сравнение, функциональный анализ.

Работа состоит из введения, основной части, заключения, списка литературных источников, необходимых приложений.

В первой главе рассматриваются теоретические основы мотивации как функции процесса управления, рассматривается методика анализа системы мотивации в организации.

Во второй главе работы проводится анализ системы трудовой мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Оригинал Автозапчасть», рассматривается существующая система трудовой мотивации и стимулирования труда.

В третьей главе предлагаются направления для совершенствования системы управления трудовой мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Оригинал Автозапчасть», рассчитывается экономическая выгода предлагаемых мероприятий.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии	6
1.1 Понятие и сущность мотивации персонала на предприятии.....	6
1.2 Формы и методы мотивации персонала на предприятии	14
2 Анализ управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Оригинал Автозапчасть».....	19
2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «Оригинал Автозапчасть».....	19
2.2 Анализ применяемых методов мотивации персонала на предприятии ООО «Оригинал Автозапчасть».....	25
3 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Оригинал Автозапчасть».....	44
3.1 Основные направления совершенствования управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Оригинал Автозапчасть».....	44
3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий	51
Заключение	58
Список используемой литературы	60
Приложение А Анкета	63

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы объясняется тем, что персонал является движущей силой развития организации, а возможность повысить его эффективность путем использования мотивационной системы становится основным фактором повышения конкурентоспособности в современных рыночных условиях. Учитывая современные реалии преобладания сферы услуг над остальными сегментами экономики, менеджменту компаний необходимо признать значимость вложений в собственный персонал, так как полученные результаты в любом случае будут превосходить затраченные ресурсы. Так как эффективно мотивированный персонал выполняет свою работу более качественно, с меньшей затратой ресурсов, то есть налицо наличие прямой связи между мотивацией работника и его эффективностью.

В настоящее время эффективность работников является одним из важных элементов, на который руководство любого предприятия обращает особо пристальное внимание. Ведь для достижения целей обеспечения производственного процесса в соответствии с планом требуется достижение работниками максимальной эффективности. Именно поэтому проблема мотивации как управленческая функция в последнее время вышла на передний фланг. Постепенно приходит понимание, что основной источник эффективности бизнеса кроется в людях.

Зарубежные страны с развитой экономикой достаточно давно осознали данный феномен и активно используют в своей деятельности мотивационный аспект управленческой работы, достигая при этом успеха в бизнесе. В нашей же стране до сих пор больше имеется идеологических наработок по данной проблеме, нежели внедренных и действующих в экономике. В этой связи выбранная тема не лишена актуальности.

Объект исследования – ООО «Оригинал Автозапчасть».

Предметом исследования являются особенности системы мотивации персонала ООО «Оригинал Автозапчасть».

Цель – разработать рекомендации по управлению мотивацией персонала предприятия ООО «Оригинал Автозапчасть».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические подходы к изучению мотивации трудовой деятельности;
- провести оценку управления мотивацией труда в организации (на примере ООО «Оригинал Автозапчасть»);
- разработать предложения по совершенствованию системы мотивации труда персонала ООО «Оригинал Автозапчасть».

Теоретическая и методологическая основа этого исследования состоит из различных ученых трудов в области менеджмента, организации производства, мотивации труда, психологии, маркетинга.

Методы исследования: обобщение, сравнение, функциональный анализ.

Информационной базой для написания работы послужила организационная и отчетная документация ООО «Оригинал Автозапчасть».

Работа состоит из введения, основной части, заключения, списка литературных источников, необходимых приложений.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы мотивации как функции процесса управления, рассматривается методика анализа системы мотивации в организации.

Во втором разделе работы проводится анализ системы трудовой мотивации и стимулирования труда персонала, рассматривается существующая система трудовой мотивации и стимулирования труда.

В третьем разделе предлагаются направления для совершенствования системы управления трудовой мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Оригинал Автозапчасть», рассчитывается экономическая выгода предлагаемых мероприятий.

1 Теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии

1.1 Понятие и сущность мотивации персонала на предприятии

Сегодня перед лицом постоянных изменений внешней среды, продолжительных кризисов и принципиально новой «проблемы» пандемии коронавируса, роста конкуренции между организациями различных размеров и областей деятельности, объема автоматизации и компьютеризации производства, тенденции повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников, самой важной задачей для руководства является рациональная организация управления. В результате человеческий ресурс используется в качестве основного источника и двигателя перемен в бизнесе.

В современных условиях эффективное управление персоналом является основной задачей для организаций. Работники предприятия со своими знаниями, навыками, опытом — это самый главный источник повышения эффективности деятельности предприятия. Чтобы заинтересовать работника в высоких результатах труда, необходима мотивация.

Мотивация персонала — это система вознаграждения за труд, основой чего служит компетентность работников, качество и своевременность в выполнении поставленных перед работниками задач. Перечисленные характеристики персонала представляют собой необходимую основу в развитии организации в условиях высокой конкуренции.

Мотивация персонала выступает полноценным инструментом роста стоимости организации, в независимости от рода ее деятельности, численности работающих в ней работников и других факторов. При этом система мотивации персонала должна быть должным образом сформирована, с соблюдением всех необходимых принципов. И работники организации должны быть удовлетворены не только материально, но и морально.

Система мотивации на предприятии должна распространяться на весь персонал без исключения, и, если в этой системе происходят изменения,

оповещены должны быть все работники. А по мнению большого количества специалистов в системе мотивации на предприятии должны происходить изменения и обновления в соответствии с тем, как меняются условия трудовой деятельности работников и другие факторы внутренней среды организации, какие изменения происходят во внешней среде организации.

Важность мотивации, как фундаментальной связи в системе управления персоналом, также становится все более актуальной, так как в современных реалиях для подавляющего большинства людей работа превратилась в средство выживания и перестала восприниматься как смысл жизни. Менеджмент должен использовать все более передовые и инновационные методы и средства для поддержания эффективности работы команды или индивидуального сотрудника на приемлемом для организации уровне, а также для дальнейшего повышения эффективности этой деятельности. После выявления факторов, стимулирующих работника работать более эффективно и результативно, становится возможным разработать эффективную систему методов управления.

Впервые термин «мотивация» был использован немецким философом Артуром Шопенгауэром в работе «О четвероюм корне закона достаточного основания» 1813 года. В этом произведении автор «определил 4 вида закона достаточной обоснованности, один из которых – закон мотивации. Основные положения этого закона представлены в следующем виде: в процессе мотивации субъект познает себя сам и может быть познаваемым только по своей воле. Воля представляет собой действия, при которых мотив познается не извне, а изнутри. Как следствие, мотивация – это причинность, рассматриваемая изнутри» [1, с.50].

Следует согласиться со справедливостью важного тезиса А.Ю. Звездилина о том, что «мотивация не может рассматриваться как сочетание побуждающих сил, мотивирующих факторов, определенного состояния сотрудника, так как это процесс формирования мотивационной структуры личности под влиянием комплекса мотивообразующих факторов, которые

способствуют целенаправленному поведению и получению определенного результата» [9, с. 139].

Так, А.Я. Кибанов, считая «мотивацию процессом поощрения того или иного лица к действиям во имя достижения определенных личных целей, уточняет, что «мотивация работников означает также умение добиваться понимания, восприятия и освоения ими целей организации. В этом случае необходимые для организации действия работников будут высокомотивированными, а результаты труда – высокими» [6, с. 29].

По В.В. Лукашевич мотивация в качестве стимулирования «человека к действию для достижения его личных целей и целей организации» [9, с. 180].

По мнению Н.Н. Симоненко и В.Н. Симоненко, мотивация представляет собой «побуждение работников к целенаправленным действиям, это сложный процесс формирования внутренних побудительных сил человека для достижения личных и коллективных целей» [17, с. 74].

С.К. Турдыбеков убежден в том, что трудовая мотивация должна рассматриваться как сложный процесс «формирования у индивида внутренних побудительных сил к работе под действием внешних стимулов и индивидуальных особенностей сознания работника» [24, с. 37].

С точки зрения Б. Трейси, мотивация есть «процесс побуждения человека при помощи внешних и внутри личностных факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей» [9, с. 190].

А.В. Шабаев уверен, что «...мотивация персонала – это побуждение работников к активной деятельности по обеспечению требуемого качества продукции» [21, с. 44].

По мнению В.Н. Федосеева, мотивация есть не что иное, как «совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных действий» [31, с. 372].

Довольно близкое по смыслу определение понятия «мотивация» формулируют Р.Д. Усаров и Е.В. Храпова, «рассматривая ее в качестве

совокупности внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют ее формы, поведение, предоставляют ей направленность, ориентированную на достижение личных целей и целей деятельности организации» [29, с. 510].

М.А. Конюхова уточняет, что в научной литературе мотивация «традиционно рассматривается как идеология руководства в плане удовлетворения потребностей сотрудников в самореализации, а также как комплекс соответствующих инструментов в руках руководителя» [8, с. 79].

С точки зрения В.И. Герчикова, мотивация – «процесс выбора человеком того или иного типа трудового поведения, обусловленного воздействием потребностей и связанных с их удовлетворением ожиданиями, приводящего к ориентации на достижение определенных целей» [4, с. 5].

В свою очередь, Т.А. Комиссарова определяет мотивацию как внутреннее состояние «человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Чем активнее будут действия человека, тем более высоки возможности удовлетворения различных потребностей, потому что из-за нехватки чего-то у человека возникает состояние дискомфорта» [7, с. 137].

По мнению О.И. Ворошиловой, мотивацию персонала «(от французского Motif – побуждение) можно определить, как побуждение человека к трудовой деятельности, основанное на удовлетворении важных его потребностей, для достижения личных целей или целей организации» [3, с. 198].

Сосредоточив внимание на приведенном выше определении мотивации, рекомендуется представить этот процесс в виде трех компонентов – потребностей, мотивов и стимулов. Эти категории являются индивидуальными для каждого субъекта и не схожи друг с другом.

Во-первых, процесс мотивации инициируется осознанием необходимости, то есть человек чувствует отсутствие чего-то необходимого для того, чтобы вести свою жизнь в определенный период времени [3, с. 199].

Мотив представляет собой внутреннюю движущую силу, которая вынуждает человека принимать активные меры для достижения своих целей. Мотивация субъекта в процессе рабочей деятельности состоит из двух типов: внутренней и внешней. Внутренние параметры включают в себя все элементы, которые напрямую зависят от потребностей работника и присущих ему социальных ролей (ответственность, личный рост, потребность в самореализации, удовлетворение от работы и т.д.) [13, с.89]. При этом внешняя мотивация – это все, что делается для мотивации определенного субъекта (материальное богатство, карьера, власть, способность путешествовать, уважение руководства или команды, дополнительные преимущества, уклонение от наказаний или штрафов).

Внешние мотиваторы воздействуют на индивида в течение довольно короткого периода времени, в свою очередь, результат воздействия компонентов внутренней мотивации субъекта гораздо эффективнее и устойчивее благодаря тому, что они изначально свойственны субъекту [14, с.53].

Противоположность в смысле и роли в поведении субъекта является стимулом, который является внешним стимулом к его действиям. Будучи наиболее важным компонентом мотивационного процесса, эта категория выступает своеобразными «рычагами» влияния, которые, в свою очередь, вызывают определенные мотивы.

Трансформация стимула в мотив возможна только в том случае, если данный стимулятор осуществляется индивидуумом и правильно воспринимается им., например, для того чтобы дополнительная материальная награда (стимул) стала основанием для поведения и деятельности субъекта, этот работник должен рассматривать ее зарекомендовать такое вознаграждение будет способствовать повышению эффективности труда [33, с. 245]. Следовательно, стимулировать – значит вызвать целенаправленное действие, дать импульс извне. Стимулирование выступает одним из средств, с помощью которых может быть реализована мотивация трудовой деятельности.

На протяжении всей своей трудовой жизни человек сосредоточен на удовлетворении своих потребностей. В свою очередь, потребности меняются, и поэтому совершенно неуместно ожидать повторного положительного результата от любого успешно реализованного метода мотивационного воздействия. Таким образом, процесс формирования комплекса мер для мотивации индивида или группы, способных наилучшим образом удовлетворить потребности этих субъектов, неограничен.

С учетом мотивации процесса эта категория должна представляться в виде 6 последовательных этапов (рисунок 1).

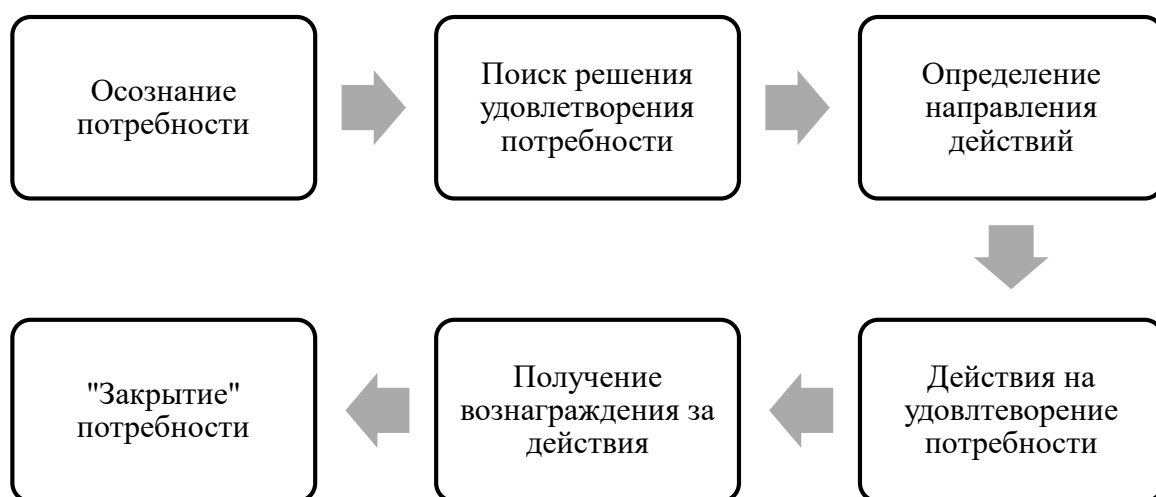


Рисунок 1 – Этапы мотивационного процесса

На первом этапе человек понимает потребность в чем-то, то есть возникает потребность (физиологическая, психологическая, социальная).

Второй этап – поиск возможных путей действий, чтобы устранить потребность.

На третьем этапе человек определяет, что именно и как реализовать, чтобы потребность была удовлетворена.

На четвертом этапе реализует ряд конкретных действий, направленных на достижение целевого результата.

Пятый этап характеризуется получением желаемой награды (или того, что он может «обменять» на объект, который имеет ценность для человека, помимо содействия удовлетворению потребности) после реализации предложенного плана действий.

На последнем этапе этого процесса потребность удовлетворяется. В зависимости от уровня «облегчения стресса», вызванного наличием потребности, уменьшением или увеличением мотивации к активности, субъект перестает действовать до тех пор, пока не появится или не продолжит искать приемлемые варианты удовлетворения существующей потребности.

В свою очередь, механизм формирования мотивации должен быть понят как совокупность связей и отношений, характеризующих процесс ассимиляции социальных ценностей, правил поведения, а также развитие ориентиров ценностей и отношения, специфических для личности в трудовой сфере. Формирование мотивационного отношения к человеку происходит в ходе его социализации. Основными факторами этого процесса являются психоэмоциональные и физиологические особенности самого субъекта, его принадлежность к тому или иному этносу и национальности, а также жизненный уровень семейной среды.

Что касается мотивации трудовой деятельности персонала, то в зависимости от ценностных установок человека различают следующие типы:

- 1) стремление к социально значимой работе;
- 2) сосредоточенность на уровень зарплаты и другие материальные ценности;
- 3) равнозначность вышеуказанных компонентов.

Можно дать другую классификацию типов мотивации, предложенную российским социологом, доктором социологических наук, профессором В.И. Герчиковым. Автор определяет следующие виды мотивации к работе (таблица 1).

Таблица 1 – Типы трудовой мотивации по В.И. Герчикову [4, с. 7]

Вид трудовой мотивации	Характеристика
Инструментальный	«Мотивация человека направлена исключительно на материальную прибыль. Работника интересует цена труда, а не его объем и содержание. Рабочая деятельность воспринимается как инструмент для более полного удовлетворения потребностей» [4, с. 51].
Профессиональный	Человек сосредоточен на реализации своих профессиональных способностей, знаний и навыков, а также стремится развиваться в своей карьере. Важное значение для такого рода работников имеет признание руководства и команды
Патриотический	Основу мотивации составляют высокие идеологические и человеческие ценности. В этом случае лицо заинтересовано в участии в общем процессе. Есть стремление взять на себя повышенную ответственность за достижение общих целей организации, а также способность игнорировать личные интересы для потребностей бизнеса
Хозяйский	Человек выполняет возложенные на него задачи с максимальной эффективностью независимо от высокой стоимости рабочей силы и ее конкретного содержания. Достаточно проблематично управлять человеком с такой мотивацией на работе, они не нуждаются в контроле со стороны руководства. В этот вид входят лица, занятые предпринимательской деятельностью
Избегательный	Человек слабо мотивирован к эффективной работе, пытается передать ответственность другим сотрудникам. Такой сотрудник недостаточно квалифицирован и не нацелен на ее повышение. Фундаментальное стремление заключается в том, чтобы сохранить свои рабочие усилия как можно ниже. Среди положительных аспектов для менеджмента можно определить следующие характеристики субъекта с такой мотивацией: я согласен с низкими доходами, при условии, что другие не зарабатывают больше; можно поручить деятельность, прекращенную субъектами с вышеуказанными видами трудовой деятельности

Из всего вышеизложенного можно сделать вывод, что мотивация является фундаментальным фактором, непосредственно влияющим на показатели производительности и качества, а также определяет основу кадрового потенциала данной структуры. Нестабильные условия развития современной экономики нашей страны требуют от коммерческих организаций решения важной задачи - сформировать и построить наиболее эффективную систему управления, мотивации и стимулирования работников, которая была бы направлена на то, чтобы повысить производительность труда на предприятии и достигнуть запланированных показателей деятельности организации и ее структурных подразделений. Построение такой системы

выступает важным фактором повышения результативности работы организации.

1.2 Формы и методы мотивации персонала на предприятии

Формирование мотивации сложен и индивидуален у каждого человека, его притязаний, следования веяниям моды в приобретении определенных материальных ценностей, уровня жизни и социального положения в обществе, от ситуации, в которой он находится. Понимание этого поможет понять, как можно стимулировать к эффективной работе.

В настоящее время в бизнесе осуществляется мотивационный процесс, включающий в себя множество элементов. Наиболее важные из них представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Элементы мотивационной системы [16, с. 29]

Элементы системы мотивации	Характеристика
Материальное денежное стимулирование	Зарплата, премии, надбавки, доплаты, бонусы
Материальное неденежное стимулирование	Оплата командировочных. Полная или частичная оплата расходов сотрудников на связь, проезд до работы и обратно, питание, обучение и повышение квалификации, скидки на продукцию собственного производства, занятий спортом, а также организация спортивных соревнований
Нематериальное стимулирование	Признание ценности работника путем вручений грамот, благодарностей, формирования доски почета, индивидуальный график работы
Условия труда	Оборудование рабочих мест современным оборудованием, выдача спецодежды и средств СИЗ, перерывы и перекуры, благоприятный психологический климат в коллективе
Организационная культура предприятия	Формирование и развитие корпоративной культуры для сближения работников не только в трудовом процессе, но и за пределами предприятия
Уровень организации исполнения трудовых функций	Понятные и четко оговоренные принципы начисления и выплаты зарплаты и премирование персонала. Порядок выполнения трудовых обязанностей, карьерного роста

Материальное стимулирование основано на получении зарплаты, премий, всевозможных доплат и бонусов.

Основная часть материального (финансового) стимулирования приходится на заработную плату, которая подразделяется на постоянную и переменную части. Так в качестве постоянной части обычно выступают регулярные постоянные выплаты в форме фиксированного оклада. К переменной же части обычно относят премии и другие всевозможные поощрительные выплаты.

Постоянная часть заработной платы, даже при достаточно небольшом ее количестве, создает у работника чувство защищенности. То есть при любом стечении обстоятельств им будет получено денежное довольствие.

Переменная часть заработной платы, как понятно из названия, не является постоянной и зависит от множества факторов, как зависящих непосредственно от самого работника, так и нет. То есть размер переменной части заработной платы «плавающий», работник может в некоторой степени повлиять на ее размер, но это не дает чувство защищенности.

Моральные стимулы рассматриваются в форме благодарностей, грамот, признания ценности человека как грамотного и ответственного сотрудника, а также продвижения по карьерной лестнице, индивидуальный график работы путем предоставления дополнительных выходных/отпусков и возможности работать удаленно.

То есть, мотивация труда работников сильно влияет на экономическую стабильность компании. То есть, важно постоянно анализировать мотивацию в компании. эффективный руководитель компании должен знать и понимать, какие именно действия он должен предпринять, чтобы повысить мотивацию своих сотрудников, ему важно понимать, как выстраивается система мотивации труда в компании, он должен понимать и быстро пользоваться инструментарием мотивации труда.

Есть различные теории мотивации, которые опираются на предпосылку, что у каждого из работников должен быть один главный мотив, из-за которого он трудится. Если выстроить систему мотивации на этом мотиве, человек будет работать эффективно. Изучим главные и популярные на практике кадрового

менеджмента мотивы, которые оказывают влияние на поведение работника на рабочем месте (рисунок 2).

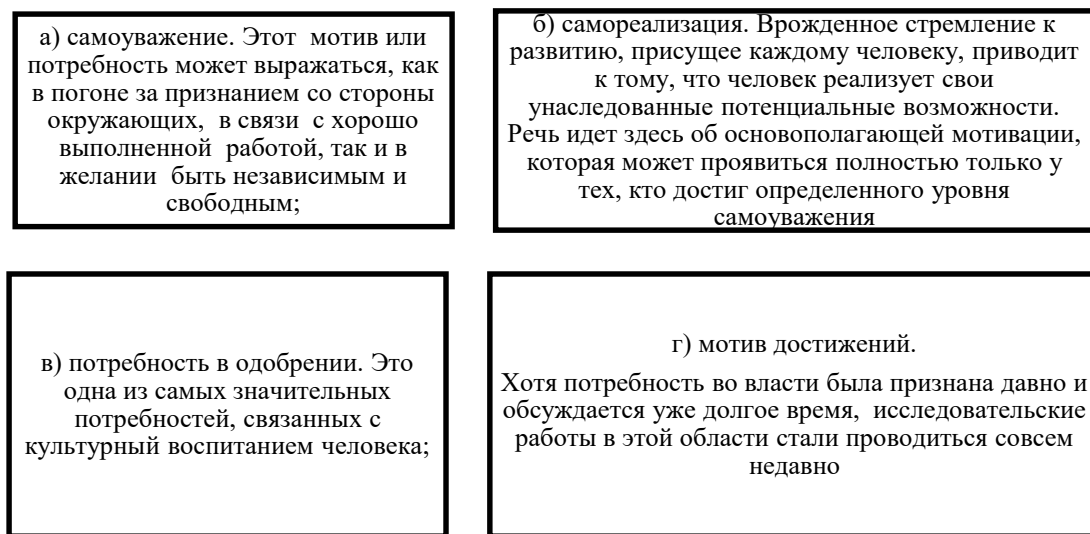


Рисунок 2 – Мотивы, которые влияют на поведение человека на рабочем месте

Эти и иные мотивы непросто использовать в работе, которая подразумевает выработку систем мотивации труда, вследствие этого некоторые пытаются выделить их в определенную систему.

Огромное влияние на формирование мотивационной системы оказывает процесс организации исполнения трудовых функций. Потому как грамотный и упорядоченный рабочий процесс сокращает время разрешения споров, возникновение конфликтных ситуаций и укрепляет доверие сотрудников.

Состав и ротация кадров также является мотивирующим элементом. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Обобщая все вышеизложенное, можно сделать вывод, что мотивационная система включает два компонента: компенсационную и не компенсационную системы.

В состав компенсационной системы входят:

- оплата труда;
- выплаты по причине нетрудоспособности;
- выплаты по страхованию; - оплата сверхурочной работы;
- компенсации от потери места.

Не компенсационная система включает:

- мероприятия, позволяющие улучшить душевное состояние и расположение духа работника, различные программы по повышению квалификационного уровня работников;
- мероприятия, чтобы поднять самооценку и собственное достоинство, уровень удовлетворенности от своего труда;
- поощрения персонала и проведение кооперативных мероприятий, что способствует сплоченности коллектива.

Перечисленные меры не требуют финансовых вложений.

Мотивирование кадров выступает одним из важных аспектов для руководства организации, заинтересованного в наибольшей отдаче от труда своих вычиненных. Но каждый работник организации преследует различные цели и по-своему видит свою работу в данной организации: интересы одного только в доходе, другого – в развитии карьеры, для третьего важны иные аспекты. Трудной задачей для руководства становится определение того, как повысить заинтересованность подчиненных.

Наличие грамотного персонала высокой квалификации является половиной успешной работы компании. Часты ситуации, когда вновь принятый работник в первое время показывает старание и большое желание работать, имея при этом небольшой опыт и знания. Но получив опыт и накопив знания, после прохождения срока испытания, активность работника снижается. Это служит свидетельством того, что для работников организации закономерны периодические спады активности, и, как результат, понижение результативности их трудовой деятельности. Менеджеры, владеющие опытом управления мотивированием кадров, способны не только своевременно

отмечать снижение заинтересованности работников к труду, но и быстро принимать необходимые меры.

Но много предпринимателей и руководителей до сих пор не имеют опыта по разработке и внедрению представленной выше системы. В связи с чем определение результативных методов мотивации занимает значительное время [28, с. 177].

Для выбора системы мотивационных мероприятий необходимо за основу брать понимание ее основных принципов, пренебрежение которыми способно значительно снизить результативность системы.

В результате сочетания перечисленных принципов, возможно, сделать действующую в любой организации мотивационную систему результативной.

Можно сделать вывод о том, что мотивация персонала является полноценным инструментом роста стоимости любой организации, в независимости от того, в какой сфере она функционирует, не имеет также значения численность работников организации и другие факторы. Мотивационная система должна быть грамотно выстроена, при этом в процессе построения системы необходимо соблюдение определенных принципов.

Но несмотря на то, что в нашей стране больше ценится материальная составляющая мотивации, ниже рассмотрим, как можно мотивировать сотрудника при помощи моральных методов мотивации.

2 Анализ управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Оригинал Автозапчасть»

2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «Оригинал Автозапчасть»

ООО «Оригинал Автозапчасть» занимается торговлей автомобильными деталями, узлами и принадлежностями на рынке г. Тольятти.

Юридический и фактический адрес организации: 445021, Самарская область, город Тольятти, улица Голосова, 105а.

Генеральная цель деятельности ООО «Оригинал Автозапчасть» – получение максимальной прибыли и обеспечение оптимального функционирования организации.

Основным видом деятельности компании является розничная торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, а также компания является одним из крупнейших представителей ведущих мировых производителей автошин и дисков для легковых, коммерческих и грузовых автомобилей.

Организационно-правовая форма деятельности – общество с ограниченной ответственностью. Общество с ограниченной ответственностью «Оригинал Автозапчасть» несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

Имущество общества составляют материальные и финансовые ресурсы, находящиеся на балансе и являющиеся собственностью общества ООО «Оригинал Автозапчасть». Выбор организационно-правовой формы предприятия осуществлен с учетом ряда критериев, в первую очередь это: простота регистрации и постановки на учет в государственных органах; степень ответственности учредителей перед контрагентами и иными

заинтересованными лицами в рамках хозяйственных отношений; простота ведения бухгалтерского учета.

ООО «Оригинал Автозапчасть» ведет бухгалтерский учет, так же учет доходов и расходов по приносящей доходы деятельности и статистическую отчетность в порядке, установленном законодательством РФ. Предоставляет информацию, о своей деятельности органам государственной статистики и налоговым органам. Учредителю и иным лицам в соответствии с законодательством РФ и Уставом.

Управление осуществляется в соответствии с законодательством РФ. ООО «Оригинал Автозапчасть» самостоятельно определяет структуру предприятия и затраты на их содержание. На предприятии применяется линейная структура аппарата управления (рисунок 3).

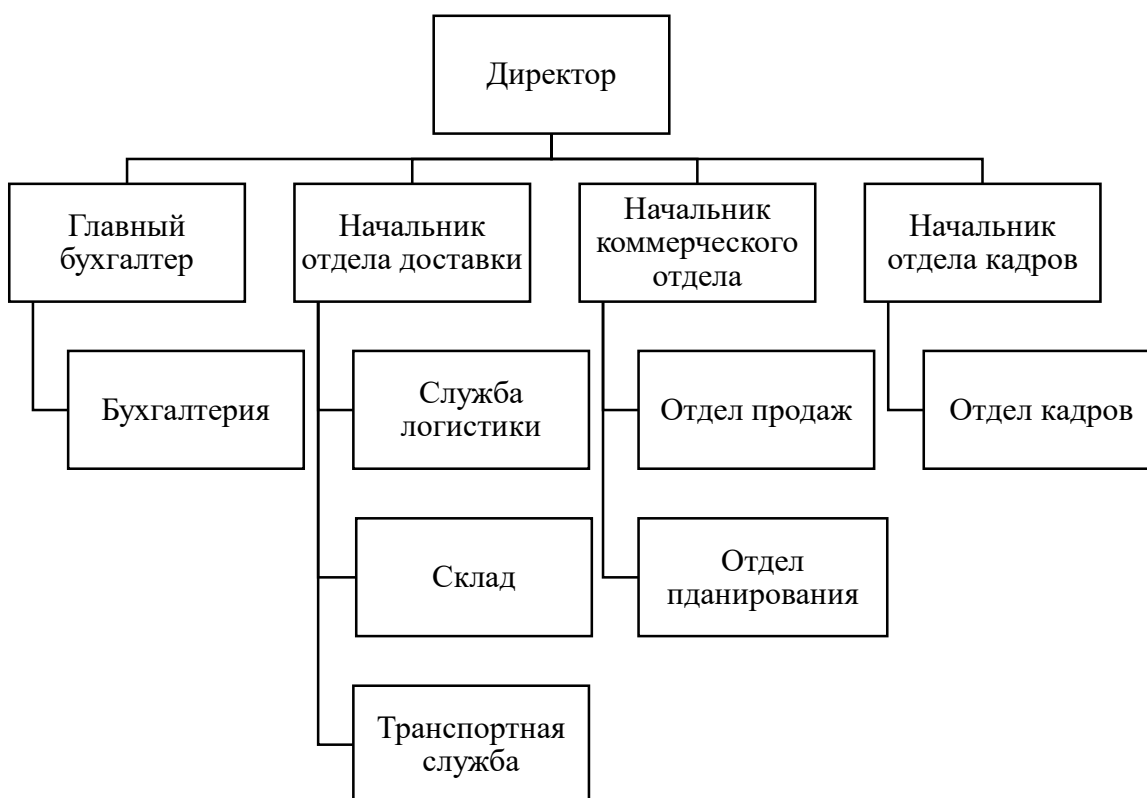


Рисунок 3 – Организационная структура управления ООО «Оригинал Автозапчасть»

Более 3-х лет предприятие существует на данном рынке, но уже зарекомендовало себя достаточно уверенно. В перспективе предполагается

реконструкция в соответствии с расширением ассортимента и увеличением пропускной способности торгового зала, а также открытие новых филиалов организации.

Деятельность ООО «Оригинал Автозапчасть» осуществляется эффективно, финансовые результаты положительные, что демонстрируют показатели финансовой отчетности организации (таблица 3).

Таблица 3 – Основные показатели деятельности ООО «Оригинал Автозапчасть» за 2018-2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение (+.-)		Темп роста 2020 г к 2019 г, %
				2020 г от 2018 г	2020 г от 2019 г	
Выручка от реализации, тыс. руб.	38518	50738	56874	18356	6136	112.1
Себестоимость услуг полная, тыс. руб.	33390	42584	48085	14695	5501	112.9
Среднесписочная численность работающих, чел.	52	56	58	6	2	103.6
Производительность труда, тыс. руб.	741	906	981	240	75	108.2
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	30.86	32.14	31.41	0.55	-0.73	97.7
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	56502	73836	100096	43594	26260	135.6
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	19257	21598	21861	2605	263	101.2
Оборачиваемость оборотных средств, раз	0.7	0.7	0.6	-0.1	-0.1	82.7
Прибыль от продаж, тыс. руб.	5128	8154	8789	3661	635	107.8
Затраты на рубль реализованных услуг, руб./руб.	0.87	0.84	0.85	-0.02	0.01	100.7
Чистая прибыль, тыс. руб.	775	2037	1886	1111	-151	92.6
Рентабельность продаж, %	13.3	16.1	15.5	2.1	-0.6	-
Норма прибыли, %	2.0	4.0	3.3	1.3	-0.7	-

В таблице 3 представлена динамика основных показателей деятельности за трехлетний период, где видно, что выручка от реализации организации ежегодно увеличивается, за трехлетний период она увеличилась на 18356 тыс. руб., а непосредственно к 2020 году ее рост составил 12,1% или 6136 тыс. руб.

На прибыль от реализации данный факт повлиял незначительно, по отношению к прошлому году она увеличилась на 7,8% или на 635 тыс. руб., что наглядно видно из диаграммы на рисунке 4.

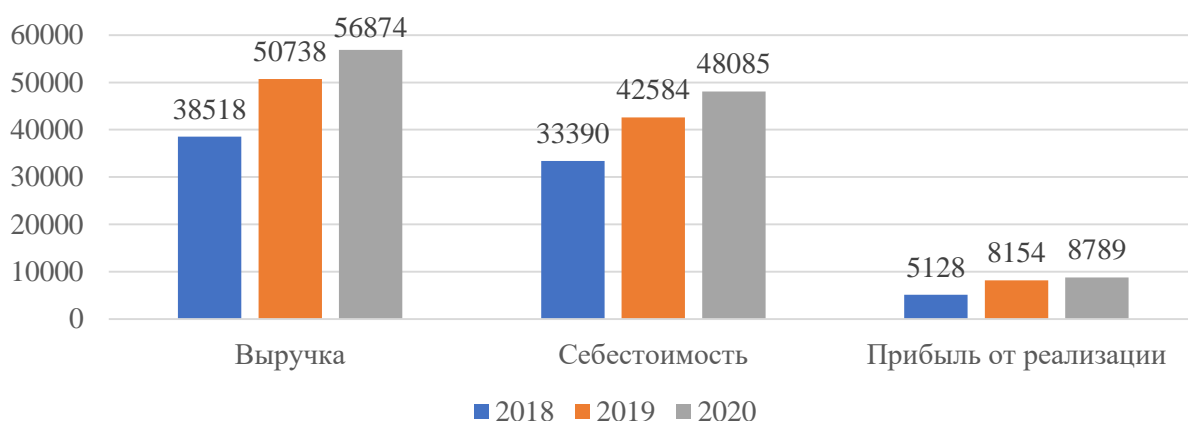


Рисунок 4 – Динамика выручки, себестоимости и прибыли от реализации ООО «Оригинал Автозапчасть» за 2018–2020 гг., тыс. руб.

Однако, несмотря на хороший прирост выручки от реализации, в целом данные таблицы 3 свидетельствуют о незначительном снижении эффективности деятельности ООО «Оригинал Автозапчасть» в отчетном году. Об этом свидетельствует рост себестоимости на 12,9%, то есть превышающий рост выручки от реализации.

Наблюдается рост численности персонала с 52 человек в 2018 году до 58 человек в 2020 году, что обусловлено открытием еще одного отделения ООО «Оригинал Автозапчасть» в г. Березовский.

Рассчитаем производительность труда работников организации:

$$П_{тр} = \frac{В}{ч}, \quad (1)$$

где В – выручка от реализации услуг;

Ч – среднесписочная численность персонала.

$$П_{\text{тр}2018} = \frac{38518}{52} = 3164 \text{ тыс. руб./чел}$$

$$П_{\text{тр}2019} = \frac{50738}{56} = 1925 \text{ тыс. руб./чел}$$

$$П_{\text{тр}2020} = \frac{56874}{58} = 3855 \text{ тыс. руб./чел}$$

Как видно из приведенных расчетов, производительность труда работников в отчетном году увеличилась на 8,2%, а всего за трехлетний период она увеличилась на 240 тыс. руб. чел.

Можно отметить уменьшение среднемесячной заработной платы работников предприятия – по отношению к прошлому году она снизилась на 2,3% или на 730 руб., хотя с 2018 года она выросла на 550 руб.

ФОТ предприятия увеличился на 1,2% или на 263 тыс. руб. к 2019 году, а в сравнении с 2018 годом он стал больше на 2605 тыс. руб.

Среднегодовая стоимость оборотных активов по отношению к 2018 году возросла на 43594 тыс. руб., а к прошлому году наблюдается их рост на 35,6%, в стоимостном выражении увеличение составило 26260 тыс. руб.

Как негативный момент можно отметить замедление оборачиваемости оборотных активов – в 2020 году оборачиваемость составила 0,6 оборота – это меньше оборачиваемости 2018–2019 гг. на 0,1 оборота.

Затраты на рубль реализованных услуг в 2020 году возросли на 0,01 руб. и составили 0,85 руб. – это меньше 2018 года на 0,02 руб., но больше прошлого года на 0,01 руб.

Чистая прибыль ООО «Оригинал Автозапчасть» снизилась на 7,4% к 2019 году и составила 1886 тыс. руб. Это меньше прошлого года на 151 тыс. руб., но больше 2018 года на 1111 тыс. руб. Рентабельность продаж из-за увеличения затрат снизилась на 0,6% и составила в отчетном году 15,5% (рисунок 5).

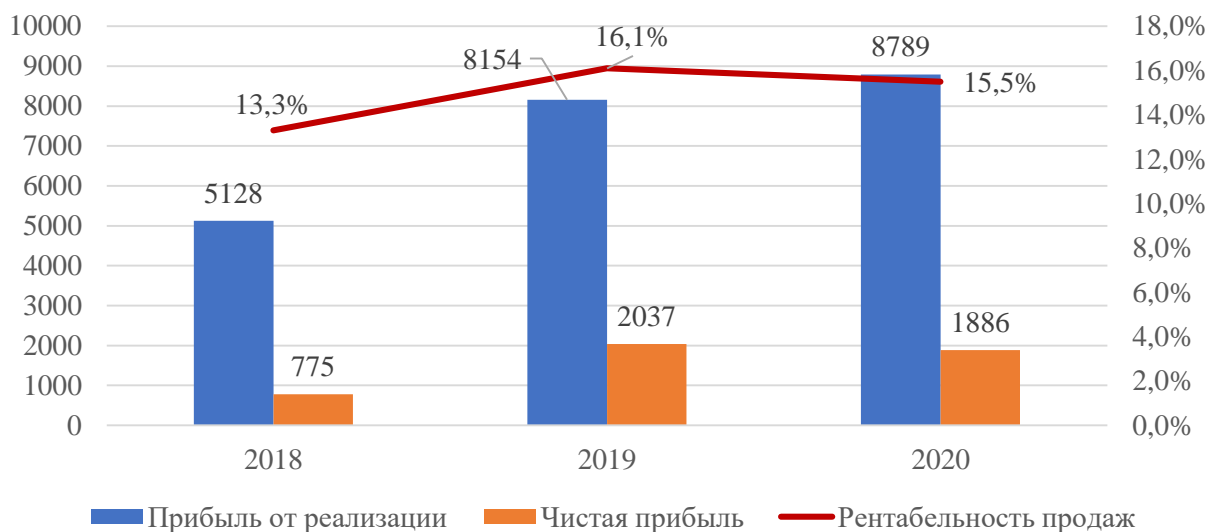


Рисунок 5 – Динамика финансовых результатов ООО «Оригинал Автозапчасть» за 2018-2020 гг., тыс. руб.

Норма прибыли рассчитывалась по формуле:

$$R_{\text{ч}} = \frac{П_{\text{чист}}}{В} \times 100 \quad (2)$$

где $П_{\text{чист}}$ – прибыль чистая;

$В$ – выручка от реализации.

$$R_{\text{пр}2018} = \frac{775}{38515} \times 100 = 2,0\%$$

$$R_{\text{пр}2019} = \frac{2037}{50738} \times 100 = 4,0\%$$

$$R_{\text{пр}2020} = \frac{1886}{56874} \times 100 = 3,3\%$$

Как видно из приведенных расчетов, в 2020 году норма прибыли ООО «Оригинал Автозапчасть» снизилась до 3,3%, хотя за трехлетний период демонстрирует рост на 1,3 %.

Рассмотренные показатели результатов деятельности ООО «Оригинал Автозапчасть» показывают, что, несмотря на снижение некоторых показателей

в динамике, в целом деятельность организации достаточно эффективна и приносит прибыль.

2.2 Анализ применяемых методов мотивации персонала на предприятии ООО «Оригинал Автозапчасть»

Прежде чем рассматривать трудовые ресурсы ООО «Оригинал Автозапчасть» кратко охарактеризуем систему управления персоналом в данной организации.

Отдел персонала отвечает за подбор, оформление и комплектование компании кадрами всех необходимых категорий, профессий и специальностей в соответствии со штатным расписанием.

Все операции и расчеты по кадрам отражаются как документально, так и в программном комплексе «Контур.Норматив», «1С-кадры».

Прием, увольнение или перевод работников отдела, установление им должностных окладов и надбавок к ним производится по приказу генерального директора ООО «Оригинал Автозапчасть», согласно утвержденному штатному расписанию, в соответствии с трудовым законодательством.

ООО «Оригинал Автозапчасть» рассматривает своих работников как приоритетных деловых партнеров и стремится выстраивать отношения с ними на основе принципов взаимного уважения, доверия и взаимной ответственности, приверженности общим ценностям и ориентированности на достижение общих целей.

Кадровая политика ООО «Оригинал Автозапчасть» ориентирована на профессиональный рост персонала и повышение производительности труда работающих. Работа с персоналом ООО «Оригинал Автозапчасть» включает в себя:

- учетно-организационная работа;
- планирование, подбор и отбор персонала;
- обучение и развитие персонала;

- трудовая мотивация;
- корпоративная культура.

В таблице 4 представлена характеристика системы управления персоналом в ООО «Оригинал Автозапчасть» посредством рассмотрения его подсистем.

Таблица 4 – Характеристика системы управления персоналом в ООО «Оригинал Автозапчасть»

Направление	Фактическое состояние	Отклонения
Учетно-организационная работа	Кадровое делопроизводство ведется в полном объеме. Обеспечивается исполнение сметы расходов на заработную плату. Обеспечивается мониторинг кадровой работы. Обязательно выполняется анализ текучести кадров, выявляются причины увольнений	Не обнаружено
Планирование и подбор персонала	На уровне линейных руководителей формируются аналитические отчеты, лежащие в основе системы планирования и подбора персонала. Проводится мониторинг рынка труда для выявления специалистов нужной квалификации	В целом работы реализуются комплексно, но в системе мониторинга рынка труда не уделяется внимание выпускникам учебных заведений. Нет системы адаптации и наставничества
Развитие персонала	Периодически проводится развитие работников, потребность которой выясняется посредством проведения аттестации.	В целом отклонений не обнаружено, но можно выделить недостаток, связанный с отсутствием систематизации в сфере участия работников в программах по развитию персонала: работники могут направляться на обучение без учета графика работы, в связи с чем нагрузка перераспределяется между оставшимися специалистами
Мотивация и стимулирование	Широко используются методы материальной и нематериальной мотивации: оказывается, социальная поддержка, обеспечивается выплата материальной помощи в трудных ситуациях. Работает система санкций, которые рассматриваются как отрицательные мотиваторы	Система материального стимулирования основана на традиционном окладно-премиальном поощрении, слабо учитываются индивидуальные заслуги работников

Продолжение таблицы 4

Направление	Фактическое состояние	Отклонения
Развитие корпоративной культуры	Все работники соблюдают дресс – код, применяют в трудовой сфере правила общения, предусмотренные стандартами поведения. Проводится мониторинг психологического климата непосредственными линейными руководителями.	В целом отклонений не обнаружено, но можно отметить формальный подход к оценке психологического климата в коллективах со стороны руководителей, составляющих аналитические отчеты по данному направлению

Из данной таблицы видно, что система менеджмента персонала в организации организована достаточно хорошо, что обусловлено тем, что компания функционирует на финансовом рынке уже достаточно много времени, однако в некоторых подсистемах управления персоналом все-таки наблюдаются недостатки, в том числе в системе развития и мотивации.

Перейдем непосредственно к характеристике трудовых ресурсов организации. Можно отметить, что в ООО «Оригинал Автозапчасть» сформировался коллектив профессиональных работников, имеющих большой практический опыт, что позволяет решать самые сложные задачи. Общая численность работающих в ООО «Оригинал Автозапчасть» на начало 2021 года составляла 58 человек.

Динамика трудовых ресурсов и их удельный вес по категориям представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика состава и структуры трудовых ресурсов ООО «Оригинал Автозапчасть» за 2018-2020 гг.

Категория	2018 г		2019 г		2020 г		Отклонение 2020 г от 2019 г	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел. руб.	уд. вес, %
Руководители	8	15.4	8	14.3	9	15.5	1	1.2
Специалисты, в том числе	34	65.4	36	64.3	37	63.8	1	-0.5
товароведы-приемщики	18	34.6	20	35.7	20	34.5	-	-1.2
Рабочие	10	19.2	12	21.4	12	20.7	-	-0.7
Итого	52	100.00	56	100.00	58	100.00	2	-

Так, из данных таблицы 5 видно, что за трехлетний период количество трудовых ресурсов предприятия увеличилось с 52 чел. до 58 чел., по отношению к 2019 году численность возросла на 2 человек, в том числе на 1 руководителя и одного специалиста.

Численность основного персонала – товароведов-приемщиков в 2019-2020 гг. осталась неизменной – 20 чел., что больше на 2 чел. чем в 2018 году.

Наибольший удельный вес в структуре персонала составляют специалисты всех направлений – финансовые, IT-специалисты, менеджеры и, конечно же товароведы (рисунок 6).

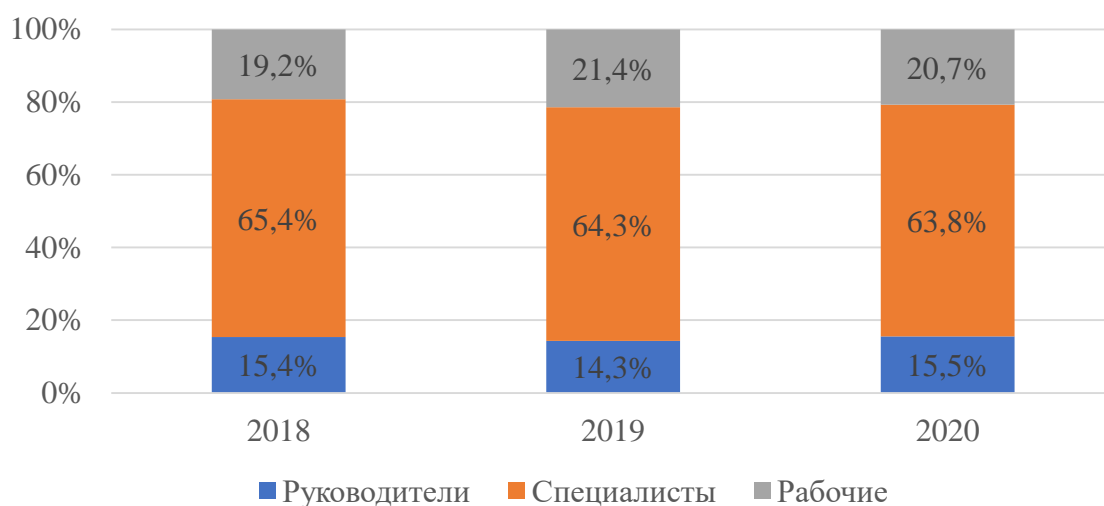


Рисунок 6 – Структура трудовых ресурсов ООО «Оригинал Автозапчасть» за 2018-2020 гг., %

Доля специалистов в 2020 году составила 63,8%, что немногим меньше удельного веса 2019 года (-0,5%). Среди них удельный вес товароведов составляет 34,5%, что меньше прошлого года на 1,2%.

Также снизился в 2020 году удельный вес рабочих (водителей и уборщиков) – на 0,7 % и составил 20,7%.

Удельный вес руководителей по отношению к прошлому году, напротив, возрос на 1,2 % и составил 15,5%. Структура руководящего состава ООО «Оригинал Автозапчасть» за три года изменилась, так как за истекший период численность руководителей увеличилась на 1 человека.

Рассмотрим качественный состав работающих, который характеризуется общеобразовательным, профессионально-квалификационным уровнями, половозрастной и стажевой структурами (таблица 6).

Таблица 6 – Качественный состав персонала ООО «Оригинал Автозапчасть» за 2019-2020 гг.

Показатель	2019 г		2020 г		Отклонение	
	чел	%	чел	%	чел	%
Среднесписочная численность	56	100	58	100	-	-
Половой состав						
мужчины	26	46.4	29	50.0	3	3.6
женщины	30	53.6	29	50.0	-1	-3.6
Возрастной состав						
до 30 лет	20	35.7	19	32.8	-1	-3.0
от 30 до 55 лет	35	62.5	39	67.2	4	4.7
пенсионный возраст	1	1.8	-	-	-1	-1.8
Образовательный уровень						
Среднее	13	23.2	11	19.0	-2	-4.2
Средне-специальное	8	14.3	10	17.2	2	3.0
Незаконченное высшее	7	12.5	5	8.6	-2	-3.9
Высшее	28	50.0	32	55.2	4	5.2
Трудовой стаж						
До 5 лет	6	10.7	7	12.1	1	1.4
5-8 лет	20	35.7	25	43.1	5	7.4
8-10 лет	14	25.0	10	17.2	-4	-7.8
Свыше 10 лет	16	28.6	16	27.6	-	-1.0

Как видно из представленных данных, по половому признаку в ООО «Оригинал Автозапчасть» в 2020 году наблюдается одинаковое количество работников (50%/50%), тогда как годом ранее в организации преобладал женский коллектив – в 2019 году их удельный вес составлял 53,6%.

Данные таблицы 8 свидетельствуют, что средний возраст сотрудников предприятия – от 30 до 55 лет – их удельный вес в 2020 году составил 67,2%, что больше 2019 года на 4,7 %.

По образованию преобладают сотрудники с высшим образованием – в 2019 году их удельный вес составлял 50,0%, а в 2020 году их доля повысилась на 5,2 % и составила 55.2%.

Сотрудников со средне-специальным образованием в 2020 г стало больше на 2 человека, их удельный вес увеличился, а 3 % и составил 17,2%.

Наблюдается уменьшение численности работников со средним образованием на 2 чел. и с незаконченным высшим образованием на 2 чел., их удельный вес уменьшился на 4,2 % и 3,9 % соответственно.

Средний трудовой стаж работников ООО «Оригинал Автозапчасть» составляет 5-8 лет, удельный вес данной категории персонала занимает 43,1% и в динамике он возрос на 7,4 %.

Наименьший удельный вес у работников со стажем менее 5 лет – 12,1%, что объясняется спецификой деятельности, где у большинства работников требуется наличие опыта работы в финансовой или ювелирной сфере.

Рассмотрим специфику движения трудовых ресурсов ООО «Оригинал Автозапчасть», которая оценивается через показатели интенсивности движения рабочей силы:

- коэффициента оборота по приему;
- коэффициента оборота по выбытию;
- коэффициента текучести кадров;
- коэффициента постоянства состава (таблица 7).

Таблица 7 – Анализ движения персонала ООО «Оригинал Автозапчасть» за 2019 год

Категория работников	Среднесписочная численность на начало года, чел.	Принято с начала года, чел.	Уволено с начала года, чел.				Коэффициент оборота по выбытию, %	Коэффициент оборота по приёму, %	Коэффициент текучести, %
			всего	по собственному желанию	за нарушение трудовой дисциплины	по сокращению штатов			
Всего, в т.ч.:	52	14	10	8	2	-	19.2	26.9	15.4
руководители	8	1	1	1	-	-	12.5	12.5	12.5
специалисты	34	9	7	7	-	-	20.6	26.5	23.5
рабочие	10	4	2	-	2	-	40.0	40.0	-

Анализ движения персонала организации за 2019 год приведен в таблице 7, из данных которой видно, что в 2019 году преобладающей категорией как при увольнении, так и приеме были специалисты – 9 и 7 человек соответственно.

В течение года был принят на должность 1 руководитель и 4 рабочих. За нарушение трудовой дисциплины было уволено 2 человека, все они из состава водителей.

Всего в 2019 году было принято в штат – 14 чел., а уволено 10 чел., и из них 8 человек уволились по собственному желанию.

Анализ движения персонала организации за 2020 год приведен в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ движения персонала ООО «Оригинал Автозапчасть» за 2020 год

Категория работников	Среднесписочная численность на начало года, чел.	Принято с начала года, чел.	Уволено с начала года, чел.				Коэффициент оборота по выбытию, %	Коэффициент оборота по приёму, %	Коэффициент текучести, %
			всего	по собственному желанию	за нарушение трудовой дисциплины	по сокращению штатов			
Всего, в т.ч.:	56	16	14	12	2	-	25.0	28.6	21.4
руководители	8	2	1	1	-	-	12.5	25.0	12.5
специалисты	36	12	11	10	1	-	30.6	33.3	27.8
рабочие	12	2	2	1	1	-	16.7	16.7	8.3

Как и в 2019 году, основное движение персонала происходит в категории специалистов – уволено за год 11 человек, принято 12 человек. Руководящий состав предприятия в течение года изменился на 1 чел., а среди рабочих движение незначительное – уволено 2 человека, принято также 2 человека.

Рассчитаем коэффициенты постоянства кадров:

$$КП\ 2019 = 1 - (8 + 2) : (52 + 14) = 0,848\ \text{или}\ 84,8\%$$

$$\text{КП 2020} = 1 - (12 + 12) : (56 + 16) = 0,667 \text{ или } 66,7\%$$

Динамика рассчитанных коэффициентов представлена на рисунке 7, из данных которого видно, что за исследуемый период в ООО «Оригинал Автозапчасть» коэффициенты движения кадров ухудшились.

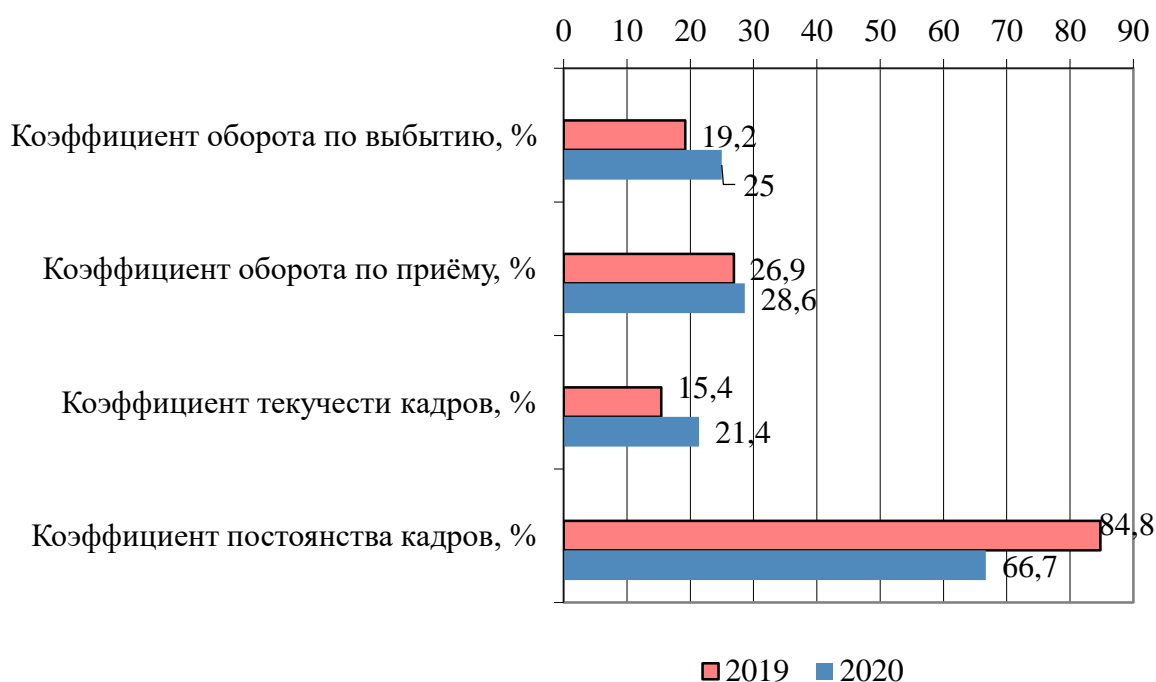


Рисунок 7 – Динамика коэффициентов движения персонала ООО «Оригинал Автозапчасть» за 2019–2020 гг.

Так, коэффициент оборота по выбытию увеличился на 5,77 % к уровню прошлого года и составил 25,0%, коэффициент оборота по приёму возрос на 1,65% и составил 28,6%.

Коэффициент текучести кадров увеличился с 15,4% до 21,6%, что свидетельствует о наличии проблем в системе управления персоналом в ООО «Оригинал Автозапчасть», так как в финансово-ювелирной сфере, по оценкам экспертов, нормой является текучесть кадров до 15% [38].

Об ухудшении положения свидетельствует и снижение коэффициента постоянства кадров, который снизился с 84,8% (норма) до 66,7%.

В заключение анализа трудовых ресурсов оценим эффективность их использования в ООО «Оригинал Автозапчасть».

Исходные данные для оценки эффективности использования персонала на предприятии представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Исходные данные для расчета эффективности использования кадров ООО «Оригинал Автозапчасть» за 2019-2020 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.
Выручка от реализации, тыс. руб. (ОРТ)	50738	56874
Среднесписочная численность, чел (Ч)	56	58
Чистая прибыль, тыс. руб. (ЧП)	2037	1886
Фонд заработной платы, тыс. руб. (ФЗП)	21598	21861
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб. (ЗП).	385.68	376.92

Показатели эффективности использования персонала и их динамика за два года приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Оригинал Автозапчасть» за 2019-2020 гг.

Показатели	2019 г	2020 г	Отклонение	
			(+;-)	%
1.Производительность труда, тыс. руб./чел.	906	981	75	108.2
2. Уровень затрат труда на единицу выручки от реализации, чел./тыс. руб.	0.11	0.10	-0.01	92.4
3. Сумма чистой прибыли на 1 работника, тыс.руб./чел	36.38	32.52	-3.86	89.4
4. Интегральный показатель эффективности использования труда	181.5	178.6	-3.0	98.4
5. Уровень расходов на оплату труда, %	42.6	38.4	-4.1	-
6. Фонд заработной платы на 1 среднесписочного работника, тыс.руб./чел.	385.68	376.92	-8.76	97.7
7. Коэффициент опережения темпов роста производительности труда и средней заработной платы	0.58	1.91	1.34	331.9

Из данных таблицы 10 видно, что производительность труда в отчетном году увеличилась на 8,2% или на 75 тыс. руб. Причем уровень затрат труда на единицу выручки от реализации снизился на 7,6% или на 0,01 чел. руб., что положительно характеризует использование затрат на персонал.

Однако коэффициент эффективности использования рабочей силы, или сумма чистой прибыли на одного работника снизилась на 10,6%, уменьшение составило 3,86 тыс. руб., что можно оценить отрицательно. То есть даже при оптимизации затрат на персонал, их эффективность не достигла значения прошлого года.

Интегральный показатель эффективности использования труда снизился на 3,0 тыс. руб. или на 1,6%, то есть использование труда персонала на рост объемов выручки и прибыли не повлияло.

Уровень расходов на оплату труда снизился на 4,1%, что может иметь двоякое значение. С одной стороны, оптимизация затрат благоприятно отражается на результатах деятельности компании, с другой стороны при росте численности персонала и повышении производительности труда уменьшение затрат на персонал может демотивировать в дальнейшем персонал к эффективной деятельности.

Фонд заработной платы на 1 среднесписочного работника уменьшился на 8,76 тыс. руб. или 2,3% к уровню прошлого года, при темпе роста среднесписочной численности работников на 3,6%.

Данную ситуацию можно интерпретировать точно также, как динамику уровня расходов – с одной стороны оптимизация затрат благоприятна, и говорит об эффективном использовании средств предприятия, с другой стороны – может наблюдаться демотивация к труду.

Последний показатель эффективности использования трудовых ресурсов – коэффициент опережения темпов роста производительности труда и средней заработной платы показывает положительную динамику и его значение больше единицы – это все-таки говорит, несмотря на выявленные недостатки, об эффективном использовании персонала на предприятии.

Несмотря на общую положительную оценку эффективности использования персонала в ООО «Оригинал Автозапчасть», двойственное значение уменьшения таких показателей, как уровень расходов на оплату труда и размера ФОТ на 1 среднесписочного работника требует тщательного анализа материальной стороны мотивации персонала на предприятии, чтобы в дальнейшем избежать негативных последствий

В рамках оценки существующей системы трудовой мотивации в ООО «Оригинал Автозапчасть» совместно с отделом персонала было проведено исследование, цели которого включали:

- измерение уровня удовлетворенности персоналом своей работы и системы мотивации ООО «Оригинал Автозапчасть» в целом;
- определение мотивационных факторов в зависимости от категории персонала ООО «Оригинал Автозапчасть»;
- определение типа трудовой мотивации работников разных категорий ООО «Оригинал Автозапчасть».

Исследование трудовой мотивации проводилось на основе анкетирования сотрудников компании для того, чтобы выявить мотивационные типы сотрудников и разработать для них рекомендации по повышению трудовой мотивации.

Анкетирование проводилось в феврале 2021 г., в нем принимало участие 30 человек, из них – 3 руководителя отдела, 7 специалистов из бухгалтерии и отдела персонала, товароведы – 20 чел. Разработанная анкета, состоящая из 8 вопросов, представлена в Приложении.

В рамках оценки уровня удовлетворенности работой в целом, респондентам было предложено определить наиболее беспокоящие их факторы и напротив, те, которые благоприятно влияют на исполнение своих обязанностей и т.д.

На рисунке 8 представлены факторы, вызывающие наибольшее беспокойство в работе персонала предприятия.



Рисунок 8 – Факторы, вызывающие наибольшее беспокойство персонала в работе, %

Из данных рисунка 8 видно, что факторами, вызывающими наибольшее беспокойство персонала в работе, являются несовершенный социальный пакет (30%), несправедливая оплата труда (29%), непонятные схемы распределения премиальных (22%) данные факторы беспокоят в основном специалистов и товароведов. Наименьшее беспокойство вызывают условия труда – в частности современное оборудование (5%) и плохие отношения в коллективе (4%). Линейные руководители в большинстве отметили только социальный пакет предприятия.

Выбирая меры, способные оказывать позитивное влияние на выполняемую работу, большинство выбрало «повышение оплаты труда» - 75% из числа опрошенных (рисунок 9).



Рисунок 9 – Факторы, оказывающие позитивное влияние на выполняемую работу, %

Улучшение условий труда отметило 44%, в том числе улучшение оснащения рабочего места - 34%. 21% респондентов считают, что проведение обучения положительно повлияет на выполняемую работу.

Оценка работниками возможностей карьерного роста представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Оценка работниками возможностей карьерного роста, %

Так, большинство опрошенных работников (36%) отметило, что ничего не хочет менять и с удовольствием останутся на прежнем месте. 13% сомневаются в том, что на данном предприятии смогут сделать карьеру – они отмечают, что у них мало шансов на продвижение.

34% также сомневаются в своём успехе – они считают, что карьера на предприятии зависит от настроения руководства. И только 7% считают, что у них хорошие шансы на продвижение.

Респондентам также было предложено отметить наиболее важные для них нематериальные факторы мотивации (рисунок 11).



Рисунок 11 – Выбор наиболее важных для работающих нематериальных факторов мотивации, %

Как видно из рисунка 11, согласно опросу, наиболее важными для работников ООО «Оригинал Автозапчасть» являются медицинское обслуживание (36%) и обучение (57%) за счёт предприятия.

Публичное признание заслуг выбрало 28% опрошенных, проведение корпоративных мероприятий – 18%. Оплату спортивных абонементов выбрало наименьшее количество опрошенных – всего 13%.

О том, как работники ООО «Оригинал Автозапчасть» в целом оценивают социальный пакет своего предприятия, дает представление рисунок 12.



Рисунок 12 – Оценка существующего на предприятии социального пакета, %

Из данного рисунка следует, что респонденты неоднозначно оценили социальный пакет, отметив недостаточную прозрачность его предоставления, невысокую значимость его элементов, а также то, что набор существующего социального пакета сильно разнится для разных категорий работников.

Работники компании разделились на три почти равные группы: одна группа (29% опрошенных – руководители и часть специалистов вне зависимости от возраста) удовлетворена практически всеми аспектами труда (содержание труда, оплата, психологический климат и социально-бытовыми условиями труда). Вторая группа (около 29% - часть специалистов старше 35 лет) удовлетворена содержанием работы, социально-бытовыми условиями и психологическим климатом, но не удовлетворена заработной платой и системой денежного вознаграждения, несовершенным социальным пакетом. Третья группа (около 42% - специалисты до 30 лет) не удовлетворена почти всеми аспектами трудовой деятельности в компании.

Это же деление наблюдается в ответах по ценности для сотрудников различных пунктов нематериальных факторов:

- для первой группы наибольшую ценность представляет обучение и развитие;
- для второй группы к тому же аспекту добавляется публичное признание заслуг;
- для третьей группы помимо перечисленных факторов большее значение имеет расширение социального пакета предприятия.

Для более точного выделения групп работников с разными мотивационными приоритетами и определениями направления, в котором следует совершенствовать систему мотивации на предприятии, была проведена их ранговая оценка для выбранных категорий работников (таблица 11).

Таблица 11 – Ранжирование мотивационных факторов в зависимости от категории персонала ООО «Оригинал Автозапчасть»

Руководители	Специалисты, занятые в бухгалтерской сфере и сфере подбора персонала	Специалисты - товароведы
1. Размер заработной платы	1. Гарантия сохранения существующего объема заработной платы	1. Размер заработной платы
2. Самостоятельность в принятии решения	2. Размер заработной платы	2. Гарантия сохранения существующего объема заработной платы
3. Финансовая устойчивость и развитие предприятия	3. Финансовая устойчивость и развитие предприятия	3. Хорошие отношения с коллегами и руководством
4. Уважение, авторитет, признание заслуг	4. Хорошие отношения с коллегами и руководством	4. Финансовая устойчивость и развитие предприятия
5. Гарантия сохранения существующего объема заработной платы	5. Самостоятельность в принятии решения	5. Уважение, авторитет, признание заслуг
6. Хорошие отношения с коллегами и руководством	6. Уважение, авторитет, признание заслуг	6. Карьерный рост
7. Справедливость вознаграждения	7. Учёт мнения при принятии решения	7. Справедливость вознаграждения
8. Рост профессионализма	8. Справедливость вознаграждения	8. Учёт мнения при принятии решения
9. Комфорт на рабочем месте	9. Рост профессионализма	9. Самостоятельность в принятии решения
10. Учёт мнения при принятии решения	10. Информированность о состоянии дел в организации	10. Рост профессионализма

Продолжение таблицы 11

Руководители	Специалисты, занятые в бухгалтерской сфере и сфере подбора персонала	Специалисты - товароведы
11. Информированность о состоянии дел в организации	11. Карьерный рост	11. Комфорт на рабочем месте
12. Карьерный рост	12. Комфорт на рабочем месте	12. Информированность о состоянии дел в организации

Согласно данным таблицы 11, на первом месте, как у руководителей, так и товароведов, стоит размер заработной платы. У прочих специалистов данный фактор находится на втором месте, но на первом стоит фактор гарантии сохранения существующего объема зарплаты, что в свою очередь подтверждает важность размера заработка, но и свидетельствует об удовлетворенности данной категории персонала данным фактором мотивации.

Особенно интересным оказалось то, что все категории работающих с небольшими отклонениями указали на важность фактора «Финансовая устойчивость и развитие предприятия» – у руководителей, прочих специалистов данный фактор находится на третьем месте, у товароведов – на четвертом. Это говорит о том, что персонал ООО «Оригинал Автозапчасть» осознает, что чем устойчивее их предприятие, тем более стабильна оплата их труда.

Больше ценят фактор «Уважение, авторитет, признание заслуг» руководители (4 место), у специалистов и товароведов данный фактор находится на 6 и 5 местах соответственно.

Хорошие отношения с коллегами и руководством наиболее ценят товароведы – данный фактор у них находится на 3 месте, в то время как у прочих специалистов на 4 месте, у руководителей – на 6. Справедливость вознаграждения имеет почти одинаковое значение для всех категорий работающих.

У руководителей на последнем месте стоит карьерный рост (это говорит о том, что большинство из них уже достигло своего возможного продвижения по

службе). У прочих специалистов данный фактор находится на предпоследнем месте, тогда как среди товароведов данный фактор имеет более высокое значение и находится на 6 месте. Наименее значимым фактором для прочих специалистов является фактор «комфорт на рабочем месте», товароведов – «информированность о состоянии дел в организации».

Заключительным этапом исследования стало определение типа трудовой мотивации. Для этого была использована методика В.И. Герчикова «MoType», которая позволила диагностировать тип трудовой мотивации, присущий разным категориям персонала ООО «Оригинал Автозапчасть». Так как ранее было отмечено, что достаточно редко у индивида встречается один тип мотивации, было решено выделить два ведущих типа.

Результаты тестирования представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Распределение типов мотивации работников разных категорий ООО «Оригинал Автозапчасть», %

Тип	Руководители	Специалисты, занятые в бухгалтерской сфере и сфере подбора персонала	Специалисты - товароведы	Весь коллектив ООО «Оригинал Автозапчасть»
Инструментально патриотический	-	28.6	15.0	16.7
Профессионально патриотический	33.3	57.1	15.0	26.7
Инструментально профессиональный	33.3	14.3	70.0	53.3
Профессионально хозяйственный	33.3	-	-	3.3

Как видно из представленных данных, результаты тестирования выявили у опрошенных респондентов преобладание инструментально-профессионального типа мотивации – 53,3%. Согласно типологии, В. И. Герчикова, для данного мотивационного типа базовой формой стимулирования выступают денежная и организационная. Стоит и отметить 26,7% сотрудников, которые имеют профессионально патриотический тип, согласно которому

привлекательной формой стимулирования выступает моральная и организационная.

Разделяя персонал на категории, самый высокий процент инструментально-профессионального типа мотивации оказался у товароведов (70%), для прочих специалистов характерен профессионально-патриотический тип (57,1%). Интересным оказался также тот факт, что каждый из троих опрошенных руководителей имеет свой собственный мотивационный тип, отличный от других.

Таким образом, представленное исследование позволяет сформулировать общие рекомендации по формированию эффективной, соответствующей мотивационной структуре персонала предприятия, системе трудовой мотивации. Учитывая преобладание в структуре работников с инструментально-профессиональным типом мотивации, в первую очередь необходимо обратить внимание на материальную составляющую мотивации труда и улучшение организации рабочего места данного типа сотрудников.

3 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Оригинал Автозапчасть»

3.1 Основные направления совершенствования управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Оригинал Автозапчасть»

Проведенное исследование позволило выявить достоинства и недостатки системы мотивации персонала в ООО «Оригинал Автозапчасть». Анализ системы показал, что несмотря на достаточно высокий уровень инструментов стимулирования персонала, как в материальном, так и нематериальном плане, их эффективность снижается, так как не учитываются мотивационные типы работников.

Исследование показало, что система мотивации персонала на предприятии находится в постоянном совершенствовании, при этом она подразделяется на направления материального и нематериального стимулирования. Выплаты различных надбавок, доплат и премий воспринимаются работниками как оплата труда вне зависимости от размера их оклада. В части нематериального стимулирования работникам ООО «Оригинал Автозапчасть» предоставляются различные виды социальной поддержки.

Однако проведенный опрос персонала выявил недостатки существующей системы трудовой мотивации в ООО «Оригинал Автозапчасть». В частности, было отмечено, что не все работники удовлетворены социальным пакетом организации, отмечаются случаи непонятных схем распределения премиальных, недостаточно хорошо обеспечены возможности карьерного роста. Ранжирование мотивационных факторов в зависимости от категории персонала показало, что на первом месте, как у руководителей, так и товароведов, стоит размер заработной платы. Диагностика типа трудовой мотивации выявила у опрошенных респондентов преобладание инструментально-профессионального типа мотивации – 53,3%, для которого базовой формой стимулирования выступают денежная и организационная,

причем самый высокий процент инструментально-профессионального типа мотивации оказался у ведущей категории работников – товароведов (70%).

Для повышения эффективности труда ООО «Оригинал Автозапчасть» на первом месте могут находиться организационные или мотивационные факторы увеличения эффективности труда. Многое находится в зависимости от личных показателей персонала, например, их квалификация, стаж деятельности.

Уровень мотивированности персонала организации сказывается на производительности труда. Рациональное разделение труда является одним из направлений усовершенствования организации труда, которое предполагает формирование оптимального соотношения численности рациональных групп. Значительным условием роста производительности труда считается рациональная организация труда, а также введение мероприятий по организации труда.

На основании вышесказанного можно выделить главные тенденции процесса высвобождения рабочей силы. За 2018–2020 гг. были уволены два работника по собственному желанию и по одному в соответствующих годах за прогулы. В целом количество уволенных не уменьшилось и не увеличилось. Коэффициент текучести кадров составил 6%. Необходимо сократить количество увольнений.

Помимо этого, нужно сформировать условия для увеличения производительности труда, то есть, прежде всего:

- улучшить организацию труда и сформировать хорошие условия для работников;
- необходимо произвести аттестацию работников и рабочих мест;
- принять меры, направленные на улучшение трудовой дисциплины;
- уточнить должностные инструкции;
- конкретнее определить результат работы;
- за нарушение трудовой дисциплины ввести соответствующие требования и меры, вплоть до лишения премий.

На основе результатов проведенного исследования можно предложить проект следующих мероприятий, направленных на повышение эффективности управления трудовой мотивацией персонала в ООО «Оригинал Автозапчасть» (таблица 13).

Таблица 13 – Рекомендации, направленные на повышение трудовой мотивации основной группы работников ООО «Оригинал Автозапчасть»

Рекомендации	Способы реализации	Ожидаемый результат
Пересмотр существующей системы оплаты труда товароведов-приемщиков	Разработка системы оплаты труда, основанной на профессионализме работника	Повышение общей эффективности труда, стабильности и уверенности, развитие мотивации к эффективному выполнению поставленных задач
	Промежуточный этап - повышение квалификации за счет средств компании	Восполнение недостатка знаний и навыков персонала в определенных «проблемных» областях
Улучшение оснащения рабочего места товароведов-приемщиков	Покупка и установка во всех отделениях сети профессиональной CRM-системы	Рост лояльности персонала, рост производительности труда, формирование продуктивной рабочей обстановки

Пересмотр существующей системы оплаты труда товароведов-приемщиков.

В настоящее время заработная плата товароведов-приемщиков состоит из фиксированной ставки (1000 руб. за смену) и премиальной части (таблица 14).

Таблица 14 – Основные положения действующей премиальной части системы оплаты труда товароведов-приемщиков

Надбавки	Сумма, руб.
1	2
1. Выполнение плана по выручке процентов по отделению, руб. /смену	460
от 90% до 99% - включительно премия дисконтируется на коэффициент 0,7.	322
от 80% до 89% включительно премия дисконтируется на коэффициент 0,5	230

Продолжение таблицы 14

1	2
3. Выполнение чек-листа по Тайному покупателю. Индивидуально по сотруднику, руб./ смену	100
4. Выполнение плана по новым клиентам, руб. /смену	80
Итого максимальная премиальная часть за смену, руб. без учета индивидуальных процентов	720
5. Сумма скупки индивидуально, %	1
6. Сумма прироста по технике за месяц, индивидуально, %	5

Можно сделать заключение о том, что необходимо создать эффективную воспроизводственно-стимулирующую систему.

Основным шагом к ее созданию можно считать формирование системы распределения премиальной части заработной платы, которая бы отвечала следующим принципам:

«1. Премиальная часть заработной платы должна зависеть от финансового результата конкретного работника.

2. Внесение объема заработной платы планового характера с перспективой придания изменений на относительные факторы эффективности труда.

3. Разделение размера премии исходя из степени нагрузки за отчетный период (своеобразный взнос в результаты деятельности организации)»[12, с. 127].

В новой системе оплаты труда предлагается градация, как фиксированной части оплаты труда, так и премиальной в зависимости от категории товароведа (таблица 15).

Учитывая особенности мотивационного типа товароведов-приемщиков, базовым стимулом которого выступает возможность получения более высокой оплаты труда за свой труд, предложенное изменение повлечет за собой интерес товароведов к повышению своей квалификации и соответственно росту профессионализма и результативности на рабочем месте.

Преимущества ООО «Оригинал Автозапчасть» от измененной системы оплаты труда будут заключаться не только в росте эффективности труда

работников и их производительности, но и существенном снижении потерь, которые неизменно возникают из-за невысокого профессионализма работников.

Таблица 15 – Предлагаемая система оплаты труда товароведов-приемщиков с градацией по категориям

Состав заработной платы	Категория				
	5	4	3	2	1
Фиксированная часть					
1. Оклад по тарифу за смену, руб. /смену	1000	1000	1000	1000	1000
2. Доплата за категорию	400	300	200	100	-
Премияльная часть.					
1. Выполнение плана по выручке процентов по отделению, руб. /смену	650	530	510	488	460
от 90% до 99% - включительно премия дисконтируется на коэффициент 0,7.	455	371	357	341.6	322
от 80% до 89% включительно премия дисконтируется на коэффициент 0,5	325	265	255	244	230
2. Выполнение чек-листа по отделению, руб./смену	100	95	90	85	80
3. Выполнение чек-листа по Тайному покупателю. Индивидуально по сотруднику, руб./ смену	145	125	110	107	100
4. Выполнение плана по новым клиентам, руб. /смену	105	100	90	85	80
Итого максимальная премияльная часть за смену, руб. без учета индивидуальных процентов	1000	850	800	765	720
5. Сумма скупки индивидуально, %	6	6	6	6	6

Повышение квалификации товароведов рекомендуется проводить за счет работодателя ООО «Оригинал Автозапчасть».

В качестве дополнительного фактора мотивации выступает делегирование ответственности за дело и результаты, а также полномочий принимать решения. Для эффективного функционирования работникам

необходимо подходить к выполнению заданий с творческой точки зрения. Персонал поощряется к расширению круга своих полномочий, а не к чрезмерно педантичному соблюдению его границ.

Система взаимодействия между сотрудниками, функционирующая в организации, малоэффективна, так как среди сотрудников зачастую появляется недопонимание. Руководству ООО «Оригинал Автозапчасть» нужно сосредоточить внимание на сплочении единого командного духа и сформировавшийся социально-психологический климат в организации, что будет способствовать эффективности деятельности.

Для повышения нематериальной мотивации ООО «Оригинал Автозапчасть» рекомендуется ввести публичное признание «первых в профессии» с условными призами (к примеру, значки, грамоты и т.д.), а также памятных подарков. Это позволит увеличить мотивацию персонала, так как публичное признание заслуг, на данный момент, в организации отсутствует. По ходу анализа выяснилось, что персоналу организации не хватает проведения каких-либо конкурсных, праздничных и поощрительных мероприятий.

Также для эффективного командообразования руководству ООО «Оригинал Автозапчасть» необходимо усилить внимание к профессиональным праздникам, а также юбилейным и праздничным датам в организации. Так как по результатам анкетирования корпоративные праздники в организации практически не проводятся. Недостаток в отсутствии корпоративных праздников – это упущение возможностей для командообразования и сплочения коллектива.

Вторым направлением является внедрение CRM-системы, что облегчит работу персонала и увеличит производительность труда.

Главная задача специалиста по продажам — общение с клиентом. И именно на этом должны быть сконцентрированы его усилия. Остальные дела надо исключить из графика, а если это невозможно — отвести им строго определенное время.

Чтобы отдел продаж работал продуктивнее, рутинные задачи можно делегировать CRM-системе. Она помогает экономить время сотрудников за счет автоматизации бизнес-процессов.

Например, без помощи менеджера CRM умеет:

- собирать заявки из разных источников и назначать ответственного;
- напоминать о важных датах и контролировать дедлайны;
- создавать счета и акты по сделкам в один клик;
- формировать документы по шаблону;
- собирать аналитику по продажам;
- отправлять автоматические SMS и email-письма клиентам.

Некоторые менеджеры общаются с клиентами исключительно по почте. Туда же в течение дня могут приходиться заявки с сайта, и на них нужно реагировать оперативно. В таких случаях поможет CRM-система.

В CRM это работает так: программа автоматически захватывает и фиксирует заявки с сайта, назначает по ним ответственного менеджера и сразу ставит ему задачу — например, на обратный звонок. А если от клиента пришло письмо, менеджер увидит уведомление прямо в интерфейсе CRM, не отвлекаясь на переключение между программами. Вся переписка с клиентом будет храниться в его карточке — ни одно входящее письмо больше не потеряется.

Управление клиентской базой в CRM поможет менеджерам вести индивидуальную работу с каждым покупателем. В карточке клиента можно указать любую информацию о нем (марка автомобиля, порода собаки, цвет волос), а также присвоить статус (VIP, постоянный, одна покупка). В дальнейшем базу клиентов можно отфильтровывать по любому критерию, выгружать электронные адреса в сервис для почтовой рассылки и направлять индивидуальные предложения.

Основной целью внедрения автоматизированной системы диспетчерского управления на предприятии городского хозяйства является соответственно повышение эффективности работы персонала, его высвобождение и

привлечение к другим наиболее важным работам, приносящие контроль доход предприятию.

3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий

Мотивационные программы должны иметь возможность расчета экономического обоснования, то есть прогнозируемую результативность относительно эффективности материальных и трудовых затрат.

Разработанные рекомендации по управлению трудовой мотивацией персонала в ООО «Оригинал Автозапчасть» включают в себя:

- разработку системы оплаты труда, основанной на профессионализме работника;
- внедрение CRM-системы в работу персонала.

Прежде всего определим затраты на предлагаемые рекомендации. Изменение системы оплаты труда повлечет за собой увеличение фонда оплаты труда товароделов (таблица 16). Для этого проведем дифференциацию, где видны различия оплаты труда по категориям.

Таблица 16 – Предлагаемая шкала дифференциации размера оплаты труда товароведа-приемщика с учетом премиальной части за смену

Показатель	Текущая / 1 категория	2 категория	3 категория	4 категория	5 категория
Максимальная оплата труда за смену, руб.	1720	1865	2000	2150	2400
Увеличение к текущей оплате, %	-	108.4	116.3	125.0	139.5

Исходя из того, что среди работников ООО «Оригинал Автозапчасть» будут сотрудники разной категории, за расчет примем средний рост фонда оплаты труда – 116,3%.

В 2020 году годовой ФОТ товароведов составил 5889 тыс. руб., дополнительные затраты составят (формула 3):

$$\text{ФОТ}_{\text{доп}} = \text{ФОТ} \cdot \Delta\text{ФОТ}, \quad (3)$$

где $\text{ФОТ}_{\text{доп}}$ – дополнительные затраты фонда оплаты труда, тыс. руб.;

ФОТ – фонд оплаты труда, тыс. руб.;

$\Delta\text{ФОТ}$ – средний рост фонда оплаты труда, %.

$$\text{ФОТ}_{\text{доп}} = \frac{5889 \cdot 16,3}{100} = 960 \text{ тыс. руб.}$$

Так как изменение системы оплаты труда включает обязательное повышение квалификации товароведов, то следующая статья затрат – затраты компании на повышение квалификации своих работников.

В АНО ДПО «Академия» стоимость курсов повышения квалификации составляет 12 тыс. руб. / чел. При повышении квалификации 50% состава товароведов в год затраты ООО «Оригинал Автозапчасть» составят (формула 4):

$$Z_{\text{обуч}} = \text{Чобуч} \cdot \text{Цобуч}, \quad (4)$$

где $Z_{\text{обуч}}$ – затраты на обучение, тыс. руб.;

Чобуч – количество человек для обучения, чел.;

Цобуч – стоимость обучения, тыс. руб.

$$Z_{\text{обуч}} = 10 \cdot 12,0 = 120 \text{ тыс. руб.}$$

Помимо этого, потребуются затраты на покупку профессиональной CRM-системы. По данным компании ГК «Гранат», стоимость CRM-системы составляет 60-100 тыс. руб. Произведем расчет от средней стоимости в 80 тыс. руб. за одну CRM-систему на 10 отделений (формула 5):

$$Z_{\text{Оборуд}} = K_{\text{Оборуд}} \times Ц_{\text{Оборуд}}, \quad (5)$$

где $Z_{\text{Оборуд}}$ – затраты на оборудование, тыс. руб.;

$K_{\text{Об}}$ – количество оборудования, шт.;

$Ц_{\text{Об}}$ – стоимость оборудования, тыс. руб.

$$Z_{\text{Оборуд}} = 10 \times 80,0 = 800 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, общая стоимость затрат на реализацию рекомендаций составит (формула 6):

$$Z_{\text{М}} = \text{ФОТ}_{\text{ДОП}} + Z_{\text{Обуч}} + Z_{\text{Оборуд}} \quad (6)$$

$$Z_{\text{М}} = 960 + 120 + 800 = 1880 \text{ тыс. руб.}$$

Причем следует учесть, что затраты на покупку CRM-системы является единовременными.

Опубликованные исследования консалтинговых компаний по измерению эффективности совершенствования системы мотивации персоналом, что у предприятий происходит увеличение выручки от 20 до 50% за счет повышения производительности труда и качества выполняемой работы [17].

Для расчета эффективности возьмем минимально ожидаемый рост (20%) и рассмотрим эффективность проекта на основе роста выручки от реализации.

Так как согласно данным исполнительного директора ООО «Оригинал Автозапчасть» потери от ошибок персонала достигают от 3,5% до 5,5% от выручки, увеличим прогнозируемый показатель на среднее значение – 4,5%.

В этом случае прирост выручки от реализации составит (формула 7):

$$\Delta V_{\text{п}} = V_{\text{отч}} \cdot \Delta V, \quad (7)$$

где $\Delta V_{\text{п}}$ – прогнозируемый прирост выручки, тыс. руб.;

$V_{\text{отч}}$ – выручка в отчетном периоде, тыс. руб.;

ΔV – прирост выручки от мероприятий, тыс. руб.

$$\Delta B_{\Pi} = \frac{56874 \times 4,5}{100} = 2559,33 \text{ тыс. руб.}$$

Прямой экономический эффект от внедрения рекомендаций в первый год реализации проекта (\mathcal{E}_M) составит (формула 8):

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_M &= \Delta B_{\Pi} - 3_M, \\ \mathcal{E}_{M1} &= 2559,33 - 1880 = 679,33 \text{ тыс. руб.} \end{aligned} \quad (8)$$

Окупаемость проекта (O_K) составит (формула 9):

$$\begin{aligned} O_K &= \frac{3_M}{\Pi_M} \\ O_K &= \frac{1880}{2559,33} = 0,739 \text{ или } 8,8 \text{ мес.} \end{aligned} \quad (9)$$

Определим эффективность проекта через показатель ROI, через который традиционно оценивают проекты в сфере управления персоналом, рассчитываемый по формуле 10:

$$\begin{aligned} ROI &= \frac{\Pi_M - 3_M}{\Pi_M} \cdot 100 \\ ROI_{1 \text{ год}} &= \frac{2559,33 - 1880}{2559,33} \cdot 100 = 26,5\% \end{aligned} \quad (10)$$

Полученный показатель 26,5% означает, что на каждый вложенный на рекомендации рубль ООО «Оригинал Автозапчасть» получит 26 рубля 50 копеек прибыли.

В заключение рассмотрим, как возрастет производительность труда при неизменном составе трудового коллектива ООО «Оригинал Автозапчасть» (формула 11):

$$P_{TP \text{ прогноз}} = \frac{Вотч + \Delta B_{\Pi}}{Ч_{\Pi}}, \quad (11)$$

где $P_{\text{ТР прогноз}}$ – производительность труда в прогнозном периоде, тыс. руб./чел.;

ЧП – численность персонала, чел.

$$P_{\text{ТР прогноз}} = \frac{56874 + 2559,33}{58} = 1021,71 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Прогноз роста производительности труда после введения в ООО «Оригинал Автозапчасть» рекомендации по совершенствованию мотивации персонала представлен наглядно на рисунке 14.

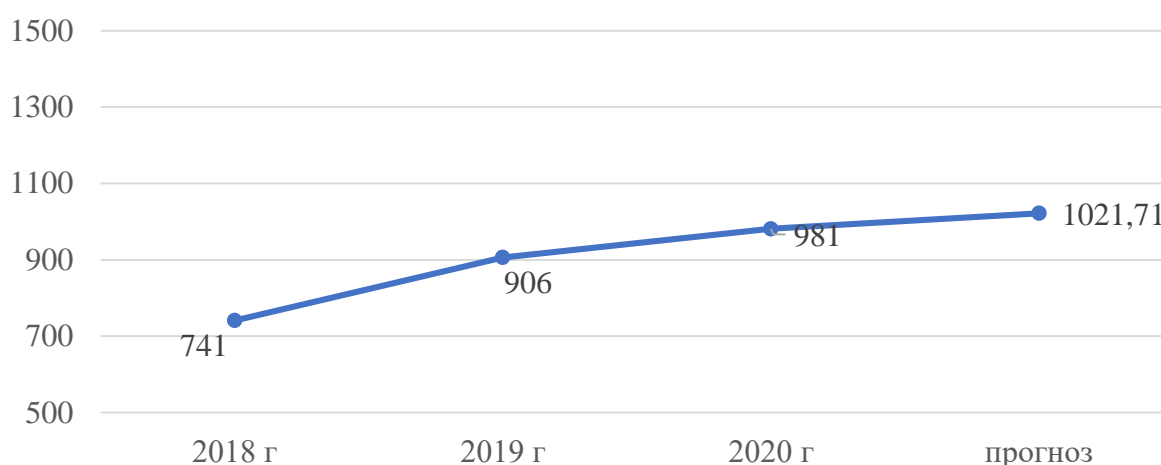


Рисунок 14 – Прогноз роста производительности труда после введения в ООО «Оригинал Автозапчасть» рекомендации по совершенствованию мотивации персонала, тыс. руб.

Таким образом, экономическая эффективность предлагаемых рекомендаций очевидна.

Вышеприведенные расчеты имеют приблизительный расчет, помимо роста выручки и увеличения прибыли, не стоит забывать и о таких экономических выгодах, как снижение текучести кадров, сокращение затрат на привлечение новых работников и увеличение производительности труда.

Рассчитывая эффективность рекомендаций по совершенствованию управления трудовой системы мотивацией персонала не стоит забывать и о социальной эффективности проекта – после проведенных нововведений ООО «Оригинал Автозапчасть» повысит свой имидж организации в глазах работников как социально-ориентированный работодателем, возрастет уровень удовлетворенности персонала своим трудом, повысится лояльность работников к организации, улучшится социально-психологический климат в коллективе.

Таким образом, социальная эффективность проекта проявится в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Исходя из полученных результатов исследования, при разработке рекомендаций по повышению трудовой мотивации персонала учитывалось преобладание в структуре работников инструментально-профессионального типа мотивации. Рекомендации направлены на материальную составляющую мотивации труда и улучшение организации рабочего места сотрудников, а именно: пересмотр существующей системы оплаты труда товароведов-приемщиков за счет разработки системы оплаты труда, основанной на профессионализме работника и улучшение оснащения рабочего места товароведов-приемщиков с помощью покупки, и установки во всех отделениях сети профессиональной CRM-системы.

Преимущества ООО «Оригинал Автозапчасть» от измененной системы оплаты труда будут заключаться не только в росте эффективности труда работников и их производительности, но и существенном снижении потерь, которые неизменно возникают из-за невысокого профессионализма работников, а оснащение данным оборудованием не только улучшит условия труда товароведов, но и еще больше снизит риск принятия под залог поддельной вещи.

Оценка эффективности рекомендаций показала, что при общих затратах на их внедрение в сумме 1880 тыс. руб., ожидаемый рост выручки составит

3,5%, а дополнительная прибыль от реализации рекомендаций – 2559,33 тыс. руб.

Окупаемость проекта составит 0,74 года, а значение показателя ROI на втором году реализации проекта составляет 26,5%. Также помимо роста выручки и увеличения прибыли, не стоит забывать и о таких экономических выгодах, как снижение текучести кадров, сокращение затрат на привлечение новых работников и увеличение производительности труда.

Предлагаемые рекомендации имеют и социальный эффект. После проведенных нововведений ООО «Оригинал Автозапчасть» повысит имидж организации в глазах работников как социально-ориентированный работодатель, возрастет уровень удовлетворенности персонала своим трудом, повысится лояльность работников к организации, улучшится социально-психологический климат в коллективе.

Заключение

Мотивация персонала является полноценным инструментом роста стоимости любой организации, в независимости от того, в какой сфере она функционирует, не имеет также значения численность работников организации и другие факторы. Мотивационная система должна быть грамотно выстроена, при этом в процессе построения системы необходимо соблюдение определенных принципов. Но несмотря на то, что в нашей стране больше ценится материальная составляющая мотивации, ниже рассмотрим, как можно мотивировать сотрудника при помощи моральных методов мотивации.

Исследование показало, что система мотивации персонала на предприятии находится в постоянном совершенствовании, при этом она подразделяется на направления материального и нематериального стимулирования. Выплаты различных надбавок, доплат и премий воспринимаются работниками как оплата труда вне зависимости от размера их оклада. В части нематериального стимулирования работникам ООО «Оригинал Автозапчасть» предоставляются различные виды социальной поддержки.

Однако проведенный опрос персонала выявил недостатки существующей системы трудовой мотивации в ООО «Оригинал Автозапчасть». В частности, было отмечено, что не все работники удовлетворены социальным пакетом организации, отмечаются случаи непонятных схем распределения премиальных, недостаточно хорошо обеспечены возможности карьерного роста. Ранжирование мотивационных факторов в зависимости от категории персонала показало, что на первом месте, как у руководителей, так и товароведов, стоит размер заработной платы. Диагностика типа трудовой мотивации выявила у опрошенных респондентов преобладание инструментально-профессионального типа мотивации – 53,3%, для которого базовой формой стимулирования выступают денежная и организационная.

Исходя из полученных результатов исследования, при разработке рекомендаций по повышению трудовой мотивации персонала учитывалось

преобладание в структуре работников инструментально-профессионального типа мотивации. Рекомендации направлены на материальную составляющую мотивации труда и улучшение организации рабочего места сотрудников, а именно: пересмотр существующей системы оплаты труда товароведов-приемщиков за счет разработки системы оплаты труда, основанной на профессионализме работника и улучшение оснащения рабочего места товароведов-приемщиков с помощью покупки, и установки во всех отделениях сети профессиональной CRM-системы.

Преимущества ООО «Оригинал Автозапчасть» от измененной системы оплаты труда будут заключаться не только в росте эффективности труда работников и их производительности, но и существенном снижении потерь, которые неизменно возникают из-за невысокого профессионализма работников, а оснащение данным оборудованием не только улучшит условия труда товароведов, но и еще больше снизит риск принятия под залог поддельной вещи.

Оценка эффективности рекомендаций показала, что при общих затратах на их внедрение в сумме 1880 тыс. руб., ожидаемый рост выручки составит 3,5%, а дополнительная прибыль от реализации рекомендаций – 2559,33 тыс. руб.

Окупаемость проекта составит 0,74 года, а значение показателя ROI на втором году реализации проекта составляет 26,5%. Также помимо роста выручки и увеличения прибыли, не стоит забывать и о таких экономических выгодах, как снижение текучести кадров, сокращение затрат на привлечение новых работников и увеличение производительности труда.

Предлагаемые рекомендации имеют и социальный эффект. После проведенных нововведений ООО «Оригинал Автозапчасть» повысит имидж организации в глазах работников как социально-ориентированный работодатель, возрастет уровень удовлетворенности персонала своим трудом, повысится лояльность работников к организации, улучшится социально-психологический климат в коллективе.

Список используемой литературы

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. 2021. №1. С. 50-52.
2. Борисов И.А., Шарапова В.М., Шарапова Н.В. Система стимулирования труда как фактор повышения конкурентоспособности // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 7-3(54). С. 20-24.
3. Ворошилова О.И. Повышение лояльности сотрудников через мотивацию // Управление человеческим потенциалом. 2021. №03(15) С. 198-201.
4. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации // Мотивация и оплата труда. М.: КноРус, 2019. С. 3-12.
5. Иванова С.В. Дополнительные источники мотивации // Справочник по управлению персоналом. 2018. №12. С. 16-24.
6. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: ИНФРА-М, 2018. 530 с.
7. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. М.: КноРус, 2019. 312 с.
8. Конюхова М.А. Нематериальные методы мотивации персонала на предприятии // Научный альманах. 2017. № 12-1(38). С. 78-81.
9. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2020. 240 с.
10. Нарожная Д.А. Деструктивная мотивация персонала: причины и пути ограничения: автореф. дис. ... канд. социол. наук. М., 2016. 25 с.
11. Одинцова С.В., Шарин В.И. Сущность и содержание понятия «мотивация персонала» // Достойный труд – основа стабильного общества. Екатеринбург, 2017. С. 86-89.
12. Павленко О.В. Направления развития системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации // Современные

исследования проблем управления кадровыми ресурсами: сборник научных статей IV межвузовской научно-практической конференции. 2019. С. 169-172.

13. Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. М.: Магистр, 2019. 368 с.

14. Рассадин В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала // Труд и социальные отношения. 2018. №3. С. 53-57.

15. Рачкова С.Б., Ладная М.А. Мотивация персонала в современных экономических условиях // Мотивация и оплата труда. 2018. № 1. С. 2-6.

16. Рыбакова Ю. Соотношение понятий «мотивация» и «стимулирование» труда // Вестник Московского университета печати. 2019. № 4. С. 29-36.

17. Симоненко Н.Н., Симоненко В.Н. Трансформация современных моделей мотивации трудового потенциала // Власть и управление на Востоке России. 2019. № 4(57). С. 73-81.

18. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: Издательство Юрайт, 2017. 323 с.

19. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Москва :Юрайт, 2020. 323 с.

20. Старцева В.Н. Инновационные технологии управления мотивацией персонала как проблема современного менеджмента // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2018. № 1(9). С. 92-97.

21. Трейси Б. Наука мотивации. Минск: Попурри, 2018. 240 с.

22. Трифоненкова В.В. Совершенствование управления персоналом на основе мотивации труда: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Воронеж, 2017. 27 с.

23. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) // Справочно-правовая система Консультант Плюс.

24. Турдыбеков С.К. Комплексная мотивация персонала – фактор функционирования и развития предприятия сферы услуг: на примере Московского региона: дис. ... канд. экон. наук. М., 2020. 173 с.

25. Турдыбеков С.К. Составляющие личностной подсистемы трудовой мотивации // Общество, инновации, предпринимательство. 2017. №7. С. 220-224.
26. Тырышкина О.С. Совершенствование системы мотивации персонала // Материалы Международной научно-практической конференции. Пенза: Наука и Просвещение, 2017. С. 39-42.
27. Управление организацией: учебник / под ред. Саломатина Н.А. Москва : Проспект, 2018. 736 с.
28. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего проф-го образования/под ред. А.А. Литвинюк. Москва: Юрайт, 2020. 498 с.
29. Усаров Р.Д., Храпова Е.В. Исследование системы мотивации персонала и необходимость ее применения на предприятии // Аллея науки. 2018. Т. 1. № 1(17). С. 508-510.
30. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2018. 473 с.
31. Федосеев В.Н. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: МарТ; Ростов-на-Дону: МарТ, 2016. 523 с.
32. Хавричева Е.Л. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала в организациях малого предпринимательства: дис. ... канд. экон. наук. М., 2017. 196 с.
33. Шабаев А.В. Роль мотивации персонала в оценке качества предприятия жизнеобеспечения // Фундаментальные исследования. 2021. № 8-1. С. 244-247.
34. Шаповал А.М., Николаева О.Н. Управление мотивацией персонала на предприятии // Донецкие чтения. 2017. С. 99-100.
35. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. Москва: ИНФРА-М, 2019. 208 с.
36. Ямщиков С.В., Гладцына В.И. Теория поколений как методологическая основа формирования системы мотивации персонала // Paradigmatapoznani. 2018. № 1. С. 34-41.

Приложение А

Анкета

Уважаемые коллеги! Данный опрос необходим для улучшения существующей системы мотивации на предприятии. Ответив на вопросы, вы внесете свой вклад в ее совершенствование.

1. Укажите пожалуйста Ваш

Пол _____

Возраст _____

2. Отметьте, к какой категории персонала Вы относитесь:

- 1) Руководитель
- 2) Специалист-товаровед
- 3) Иной специалист

3. Расставьте в данной таблице в порядке убывания значимые для вас мотивационные факторы (1 место, 2 место...12 место)

Фактор	Место
Размер заработной платы	
Гарантия сохранения существующего объема заработной платы	
Справедливость вознаграждения	
Самостоятельность в принятии решения	
Карьерный рост	
Рост профессионализма	
Комфорт на рабочем месте	
Уважение, авторитет, признание заслуг	
Хорошие отношения с коллегами и руководством	
Учёт мнения при принятии решения	
Информированность о состоянии дел в организации	
Финансовая устойчивость и развитие предприятия	

4. Какие из указанных факторов вызывают в Вас наибольшее беспокойство в работе? (можете отметить несколько):

- 1) Несправедливая структура оплаты труда
- 2) Непонятные схемы распределения премиальных
- 3) Невершенный соцпакет
- 4) Продолжительные или неудобные часы работы
- 5) Несовременное оборудование
- 6) Неудовлетворительное состояние рабочих мест
- 7) Неквалифицированное руководство
- 8) Неравномерное распределение обязанностей
- 9) Плохие отношения с руководством
- 10) Необходимость в обучении
- 11) Плохие отношения в коллективе
- 12) Ничего не беспокоит

Продолжение Приложения А

5. Какие из указанных факторов, по Вашему мнению, оказывают позитивное влияние на выполняемую работу?

- 1) Повышение оплаты труда
- 2) Улучшение условий труда
- 3) Улучшение оснащения рабочего места
- 4) Проведение обучения
- 5) Больше помощи от руководителя
- 6) Больше помощи от коллег
- 7) Расширение круга полномочий

6. Укажите, пожалуйста, какое из указанных высказываний о карьерном росте соответствует Вашему мнению

- 1) Не хочу ничего менять, с удовольствием останусь на текущей должности
- 2) У меня нет шансов на продвижение
- 3) У меня мало шансов на продвижение
- 4) У меня средние шансы на продвижение - многое зависит от настроения руководства
- 5) У меня хорошие шансы на продвижение, подтверждённые планом развития карьеры

7. Отметьте наиболее важные для Вас нематериальные факторы мотивации (можете отметить несколько)

- 1) Дополнительное медицинское страхование
- 2) Обучение и развитие за счёт средств предприятия
- 3) Компенсация оплаты спортивных услуг
- 4) Проведение корпоративных мероприятий
- 5) Публичное признание заслуг

8. Как Вы оцениваете существующий на предприятии социальный пакет? Отметьте наиболее подходящие выводы о нем.

- 1) Предоставляется сотрудникам по непонятным причинам
- 2) Состоит из несущественных для меня льгот, гарантий и компенсаций
- 3) Направлен на удовлетворение потребностей только руководящего звена
- 4) Является гибким и позволяет удовлетворить индивидуальные потребности работников
- 5) Удовлетворяет потребности отдельных категорий работников
- 6) Является основным конкурентным преимуществом предприятия

Спасибо за помощь!