

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)

38.03.06 Торговое дело

(код и наименование направления подготовки, специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления мотивацией персонала предприятия сферы торговли (на примере ИП «Мелешко»)

Студент

А.С. Ранчаев

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е. Г. Пипко

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

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Ранчаев Андрей Сергеевич

Тема работы: «Совершенствование управления мотивацией персонала предприятия сферы торговли на примере ИП «Мелешко»

Научный руководитель: Е.Г. Пипко

Цель бакалаврской работы – выявление и анализ недостатков в системе мотивации рабочего персонала организации ИП «Мелешко», а также разработка мероприятий по ее улучшению.

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе выступает ИП «Мелешко». В качестве предмета исследования в выпускной квалификационной работе выступают организационно-экономические отношения, возникающие в процессе совершенствования управления мотивационной деятельностью.

При исследовании были применены следующие методы: системный, диалектический, сравнительный, статистический, а также социологические методы исследования.

Теоретическая часть бакалаврской работы рассматривает сущность мотивации с точки зрения теории, а также ее роль в рабочей деятельности организации. Подчеркивает влияние мотивации на достижение компанией своих целей и поддержание здоровой конкуренции в коллективе.

В практической части бакалаврской работы проделан анализ и оценивание мотивационной политики по стимулированию труда в компании ИП «Мелешко». Рассмотрены аспекты трудового поведения между сотрудниками, а также существующих недостатков. Предложены и разработаны методы совершенствования мотивационной политики. Сделаны выводы об их эффективности.

Практическая значимость работы заключается в универсальности для любой иной компании предложенных методов по улучшению мотивационной политики и стимулированию труда рабочего персонала.

Содержание

1. Теоретические основы управления мотивацией персонала и экономической оценки труда персонала.....	7
1.1 Понятие и виды мотивации персонала	7
1.2 Особенности управления мотивацией персонала на предприятии.....	13
1.3 Методика экономической оценки труда работников предприятия	16
2. Анализ мотивационной политики на примере ИП «Мелешко».....	24
2.1. Общая характеристика деятельности и основных финансово-экономических показателей	24
2.2. Анализ действующей системы мотивации персонала	26
3. Мероприятия по совершенствованию мотивации работников	41
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации работников.....	41
3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий.....	44
Заключение	51
Список используемой литературы	54
Приложение А Анкета увольняющегося	58
Приложение Б Баланс организации.....	61
Приложение В Отчет о финансовых результатах.....	63

Введение

Актуальностью темы данной выпускной квалификационной работы можно назвать стимулирование труда персонала, играющего важную роль для успешного достижения целей предприятием. В современной рыночной ситуации существует проблема – текучесть среди персонала, как в мире, так и в нашей стране. Так как эта проблема актуальна, перед специалистами стоит задача – разрабатывать новые модели мотивации и методов стимулирования рабочего персонала.

Основными задачами совершенствования методов мотивации на предприятии является подбор наиболее рациональной политики относительно заработной платы, грамотное распределение социальных благ и привилегий в коллективе, а также планирование карьерной лестницы. Рациональная заработная плата в совокупности с другими действенными методами стимулирования сотрудников способны помочь с большей вероятностью привлечь в компанию высокопрофессиональных специалистов. Высокопрофессиональные специалисты способны грамотно, быстро и качественно выполнять поставленные руководством рабочие цели и задачи.

Реалии рыночной экономики требуют от руководства любой организации своевременного проведения новых механизмов управления предприятием. Задача нововведенных механизмов в способности обеспечить максимально возможную эффективность в развитии производственно-хозяйственной деятельности организации.

Многие российские компании уделяют мало внимания мотивационной политике на предприятии, не занимаясь развитием стимулирующих методов персонала. У рабочего персонала отсутствует возможность проявления личных качеств и творчества в работе. Все это свидетельствует о важности разработки и поддержания грамотной системы стимулирования и мотивации.

Вопросам мотивации уделяется большое внимание, проблемы и сущность мотивации описаны многими авторами, среди которых следует выделить: Н. Жданкин, Е.В. Травина, В. Вершель, А. Маслоу, Д. Хэнсон и А. Захаров.

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию мотивации работников торговли на примере ИП «Мелешко».

Чтобы реализовать поставленные цели исследования, необходимо выполнить нижеприведенные задачи:

- выявить теоретические особенности управления мотивацией на предприятии;
- провести оценку эффективности мотивации персонала ИП «Мелешко»;
- предложить мероприятия, направленные на совершенствование материальных и нематериальных стимулов в ИП «Мелешко».

В качестве объекта исследования выступает ИП «Мелешко» - магазин товаров продовольственного спектра. В качестве предмета исследования выступают организационно-экономические отношения, возникающие в процессе построения системы мотивации труда в торговле.

В процессе написания выпускной квалификационной работы, использовались статистические методы, SWOT-анализ, статистические методы анализа, методы оценки эффективности, анализ ассортимента предприятия, а также общенаучные способы исследования.

Источниками информации для выполнения работы послужили как отечественные, так и иностранные труды, посвященные вопросам мотивации труда рабочих коллективов, информационные ресурсы сети Интернет, документация, предоставленная ИП «Мелешко».

Практической значимостью данной выпускной квалификационной работы являются результаты оценки организационно-экономического состояния, эффективности коммерческой деятельности, разработанные мероприятия ее улучшения могут быть применены не только в ИП

«Мелешко». Данные мероприятия, как и в целом, значимость стимулирования мотивационной деятельности, ее грамотный анализ и оценка - актуальны для любой организации.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных литературных источников и приложений.

Во введении доказана высокая актуальность темы бакалаврской работы, определены цели и задачи, а также предмет и объект исследования.

В первой главе обозначаются теоретические обоснования понятия «мотивация», ее классификация и роль, а также ее значимость для достижения целей. Влияние мотивации и стимулирования на производительность трудовой деятельностью сотрудников компании, а также теория экономической оценка их трудовой деятельности.

Во второй главе описан процесс проведения анализа существующей мотивационной модели в компании ИП «Мелешко», и сделаны выводы относительно существующих недостатков в мотивационной политике предприятия.

В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию мотивационной политики и методов стимулирования на основе выявленных недостатков, а также внутренних резервов ИП «Мелешко». Проведены эффективности предложенных мероприятий.

В заключении изложены главные выводы, которые подтверждают успешное выполнение задач, поставленных в бакалаврской работе.

1. Теоретические основы управления мотивацией персонала и экономической оценки труда персонала

1.1 Понятие и виды мотивации персонала

Понятие «мотив» применимо к разным сферам научного познания и, соответственно, различным областям жизни индивидуума: мотив трудовой деятельности, иначе говоря – менеджмент, мотив поведения, мотив преступления и т.д.

Современный мир диктует разные определения для термина «мотивация», они изображены на рисунке 1.

Автор	Определение
Черникова В.Е.	Это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации
Лебедев О.Т.	Мотивация – процесс побуждения себя и других людей к реализации личных целей и целей, поставленных организаций
Кочкина А.Т.	Мотивация – совокупность внутренних и внешних сил, которые побуждают человека работать над достижением определенных целей, при этом затрачивая свои усилия. Продолжая делать это с должным старанием, настойчивостью и добросовестностью.
Петрова Ю.А.	Мотивация – создание системы мотивов, которые оказывают воздействие на поведение и регулируют интенсивность труда человека. Мотивы побуждают проявлять старательность и настойчивость для достижения целей.
Бакирова С.Х.	Мотивация – совокупность внешних и внутренних движущих сил, которые стимулируют человека к активной деятельности. Задают формы и границы деятельности, а также придают этой деятельности направление.

Рисунок 1 – «Мотивация» в понимании разных авторов

Каждый автор различается в своих представлениях о мотивации, однако при имеющихся различиях каждое мнение объединяет одна общая мысль о том, что мотивация – это запрос к побуждению кого-либо к труду, активности для достижения целей.

Мотивация необходима для сплочения личных интересов трудового коллектива и целей предприятия. Соответственно, компания заинтересована в качественно и профессионально выполненной работе, а персонал в достойной зарплате и социальных благах.

Однако, не только это является важной целью для руководства, которую оно пытается реализовать путем стимулирования коллектива. Уделяя внимание мотивации и стимулированию сотрудников, организация стремится:

- заинтересовать и устроить в свою организацию более ценные кадры;
- снизить число увольняющихся;
- определить лучших сотрудников и наградить;
- контролировать финансовые выплаты.

Существуют разнообразные способы мотивации труда персонала.

Мотивация зависит от характера воздействия на коллектив и может быть:

Прямой – ситуация, когда работник осведомлен о том, что получит дополнительное вознаграждение за качественную и вовремя выполненную работу.

Существуют различные подходы прямой мотивации:

- материальная мотивация коллектива – ситуация при которой коллектив мотивирован финансово (денежными вознаграждениями, премиями, бонусами) и т. д.;
- нематериальная мотивация коллектива – ситуация, при которой труд работников оценивается руководством путем награждения грамотами, памятные подарками. Возможны улучшения условий труда, например послабления в графике;
- косвенной – ситуация, когда благодаря внедренным стимулирующим методам, персонал чувствует удовлетворенность от своей работы и не успевает устать от рутинных задач. Это помогает лично каждому работнику компании испытывать удовлетворение от

своей работы. Такой подход в дальнейшем может помочь руководству ослабить контроль;

– социальной – создание у персонала ощущения связи с коллективом.

Каждый сотрудник опасается подвести коллегу и старается сделать все от него зависящее для качественного исполнения поставленных задач;

– психологической – формирование для каждого сотрудника комфортной атмосферы, обустройство рабочей обстановки таким образом, чтоб каждый сотрудник шел на работу как в свой второй дом. Это помогает развить удовлетворение психологического плана и получить сотрудника, которого не скоро настигнет выгорание;

– трудовой – способы стимуляции, которые направлены на личностную и профессиональную реализацию сотрудника;

– карьерной – способ стимуляции, направленный на предоставление возможности сотруднику реализоваться в профессиональном плане;

– грейдовой – способ стимуляции, при котором коллектив вдохновлен на трудовую деятельность, ведь она может позволить ему приобрести новый социальный статус;

– образовательная – базируется на удовлетворении стремления сотрудника к развитию и повышению уровня образования в определенной области или в целом.

Как использовать мотивацию и стимулирование сотрудников – важный ответ в расстановке целей для планируемого развития организации. Руководству любой компании важно знать, как побудить рабочий персонал выполнять поставленные задачи быстро, качественно и при этом не выгорать. Каждый работник – это личность, которая задает себе извечные вопросы о том, на нужном ли она месте, этого ли хочет, какие блага получает от своей трудовой деятельности. Ответы на возникающие вопросы говорят о потребностях сотрудника, именно на них должно обратить внимание руководство компании, если они озабочены ведением грамотной мотивационной политики.

Классификация мотивации отображена на рисунке 2



Рисунок 2 – Классификация мотивации [17]

Формы мотивации делятся на два типа, которые обозначены на рисунке

3



Рисунок 3 - Формы мотивации [14]

Внешняя мотивация понимает под собой способы и методы достижения определенных целей. В качестве примера можно привести выход человека на новый уровень социального признания или улучшение его материального состояния.

Внутренняя мотивация подразумевает под собой содержание трудовой деятельности, которое не зависит от внешних факторов. Например, когда сотрудник вдохновлен своей работой, а его работа совпадает с его внутренними убеждениями. Он выполняет ее в первую очередь для себя, как занятия спортом.

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что мотив – это состояние готовности к осуществлению определенных целенаправленных действий, направленных на достижения поставленных целей.

Структура мотива состоит из элементов, которые изображены на рисунке 4.

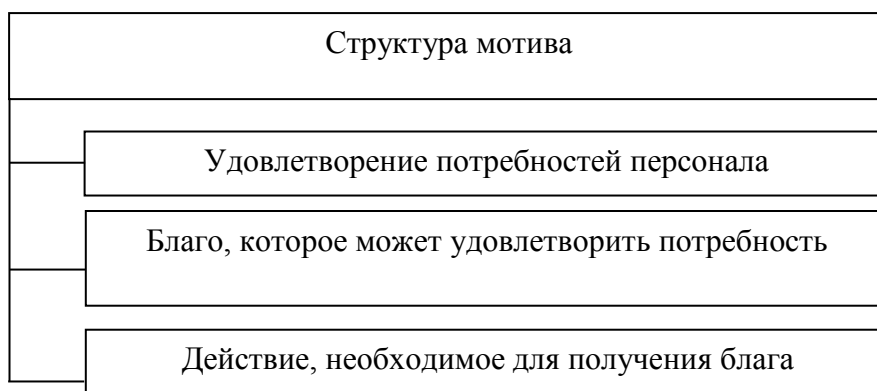


Рисунок 4 - Структура мотива [14]

Следует заострить внимание на том, что в процессе формирования трудовой деятельности, сотрудник является наиболее активным в момент нужды в определенном благе, которое он хочет получить.

Получаемое по итогу реализации вознаграждение делится на внешнее и внутреннее, это деление изображено на рисунке 5

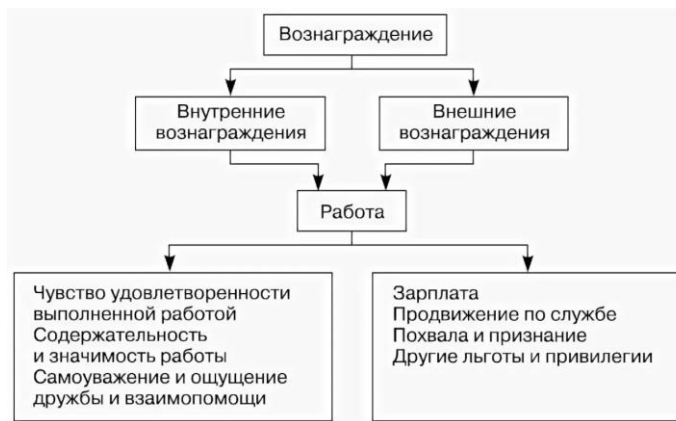


Рисунок 5 – Внутренние и внешние виды вознаграждений

При организации грамотного поощрения, которое базируется на нуждах сотрудника – мы получаем сотрудника, который сильно мотивирован на реализацию поставленных ему задач, готов делать это в нужные сроки и с должным качеством.

Все перечисленные факторы значимо отражаются на психологическом состоянии сотрудника и его желании работать качественно, оставляя все свои силы на благо компании.

Основные функции мотивов изображены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Функции мотивов

Мотивацию персонала можно назвать одной из важнейших задач управленческого менеджмента. Так или иначе, руководство любой компании задастся вопросом, как мотивировать и какие стимулы найти для влияния на

свой рабочий персонал. Мотивированный персонал – залог достижения задач любой компании, причем в сжатые сроки. Недостатком тут выступает индивидуальность мотивации, те правила, что работают с одним сотрудником, могут не работать с другим. Существует большой личностный фактор, невозможно подобрать универсальный способ мотивации и стимулирования для всех. Базируясь на знании этого правила, крайне важно уделить внимание каждому сотруднику.

1.2 Особенности управления мотивацией персонала на предприятии

Система мотивации – это комплекс стимулирующих материально и нематериально воздействий на работника, которые используются компанией для обеспечения высококачественного и продуктивного труда сотрудников.

Схема мотивационной системы изображена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Система мотивации трудовой деятельности

Прямая материальная мотивация является ни чем другим, как системой оплаты труда персонала. Чаще всего именно финансовое благосостояние это тот мотив, который побуждает человека найти работу. Соответственно в современных реалиях именно материальные методы стимулирования персонала к эффективной трудовой деятельности являются более успешными. Об этом также можно сделать вывод, если просто сравнить материальные методы с нематериальными. Но с точки зрения руководства – это самый нелюбимый вариант, так как он является наиболее затратным для компании.

Исходя из этого, руководству компании приходится подбирать действительно влияющий на стимулирование труда материальные методы, но при этом оставлять реализацию этих методов в адекватных для компании рамках затрат.

Чтобы правильно внедрить материальную мотивацию работников в организации необходимо выполнить нижеприведенные задачи:

- следует провести мониторинг средних заработных плат соответствующих должностей на рынке труда. Это важный фактор, потому что уровень заработной платы компании не должен быть ниже среднего по рынку труда;
- следующей задачей является определение эффективности рабочего персонала при достижении целей и определить перспективы повышения эффективности труда;
- образовать инструменты материальной мотивации, оптимально комбинирующие в себе нужды персонала и нужды организации. Важно не забывать о том, что доходы во многом зависят от рабочего коллектива.

Косвенная материальная мотивация подразумевает под собой обязательные выплаты и так называемые преимущества. Обязательные выплаты должны быть предусмотрены законодательством, а преимущества предоставляются по инициативе организации.

Обязательными выплатами можно считать: компенсацию больничных листов и ежегодных отпусков; отчисления в пенсионный фонд; выплаты по ОМС.

По собственной инициативе компания может себе позволить предоставлять сотрудникам дополнительную медицинскую страховку, например для членов семьи сотрудника или самому сотруднику по выходу на пенсию. Не редко практикуется и оплата курсов по повышению квалификации и транспортные расходы.

Работа мотивационно механизма представлена на рисунке 8.

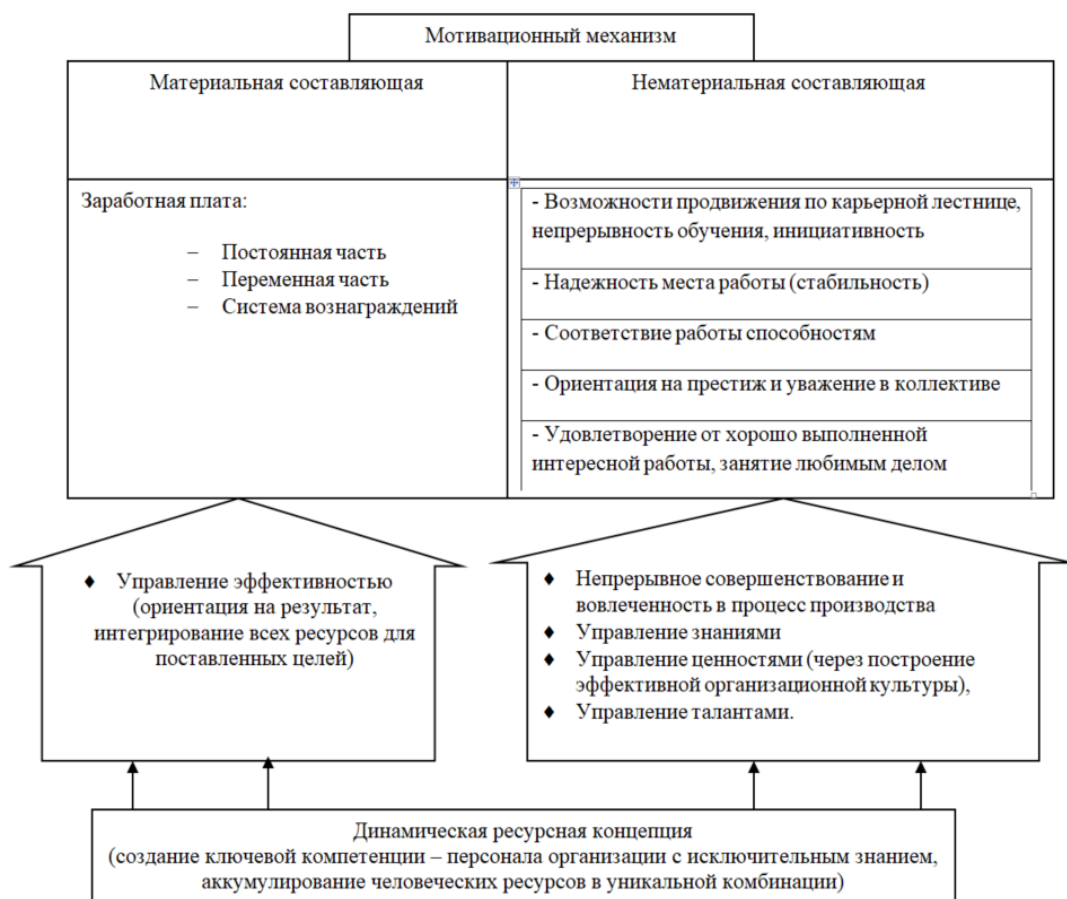


Рисунок 8 – Мотивационный механизм [5]

Мотивация нематериального плана важна для успешного и выгодного функционирования любой организации. Достижение целей и планов организации базируется на командной работе всего персонала, готового

вкладываться в работу и помогать компании развиваться и достигать поставленных целей.

Методы нематериального стимулирования рабочего персонала должны показать наиболее положительные результаты, чем любая другая деятельность, направленная исключительно на предоставление материальных благ сотрудникам.

Нерационально организованная мотивационная система и последующее признание ее малоэффективной может сильно понизить производительность трудового процесса. Рассматривая эффективную систему мотивации, она ощутимо повышает производительность труда, а также обеспечивает успешное достижение целей компании.

В процессе мотивации необходимо следовать методологии современной формы труда и его характера, а также следовать его диалектике.

Эффективность мотивационного механизма напрямую зависит от свободы выбора каждого члена коллектива, такой механизм может работать максимально качественно только в условиях свободного развития организации.

1.3 Методика экономической оценки труда работников предприятия

Основной проблемой, которая должна быть устранена при проведении оценивания деятельности коллектива, является отбор необходимых для этого методов. Эти методы должны будут способствовать проведению правильного оценивания, а также отражать предмет нашего изучения полностью и объективно. Хорошо выстроенная система оценивания должна будет предоставить аналогичные результаты исследования, вне зависимости от того, кто будет выполнять само исследование в дальнейшем. Если не наблюдается изменений в организованности трудовой деятельности

персонала – результат оценки останется неизменным на протяжении любых промежутков времени.

Для получения наиболее объективной и надежной оценки требуется очень подробно описывать состояние количественных и качественных критериев оценки. Можно выделить 4 подхода, которые помогают в осуществлении оценивания, полагаясь на применяемый метод:

- метод сравнения;
- метод качественной и количественной оценки;
- метод «управление по результатам»;
- метод моделирования ситуаций;
- метод оценки валовых показателей продуктивности [8].

В случае выбора метода сравнения, проводится сравнение двух работников между собой, опираясь на ранее заявленные критерии оценивания. Этот метод идеально подходит для проведения грамотного оценивания в компаниях, которые располагают небольшим штатом сотрудников.

Руководитель получает имеющиеся показатели и фиксирует их непосредственно на рабочем месте. Недостатком подхода является невозможность использования множества показателей, так как руководитель не в состоянии наблюдать за множеством характеристик нескольких сотрудников. Что приводит к выраженной субъективности получаемой по завершению подхода оценки.

Второй метод оценивания - это метод количественного и качественного оценивания. Выражается в возможности обособленно оценить критерии эффективности труда персонала по множеству направлений. Такой метод учитывает минусы метода сравнения. Основная особенность этого метода - это создание шкал оценки различных показателей эффективности. Такой подход должен помочь вывести итоговую оценку лично каждому работнику.

Шкалирование базируется на двух принципах:

- принцип градации;

– принцип шкалирования по количественным оценкам.

При реализации использования первого вида шкалирования руководство получает шкалу с показателями, каждый из которых имеет соответствующий балл. Такой метод не нуждается в значимых расходах на реализацию и его можно назвать экономным.

Далее рассмотрим управления по результатам. Основной особенностью этого метода является измерение результата трудового процесса персонала, а также вклад в общие цели организации.

Использование этого метода требует выполнения ниже приведенных ступеней:

- определить цели и задачи для всех сотрудников на выделенный временной промежуток, определить вклад, который предположительно сотрудник может привнести, определить критерии оценки этого вклада по окончанию планируемого временного промежутка;
- продемонстрировать персоналу эффективность такой трудовой деятельности, которая находится в зависимости от временного промежутка. Таким образом персонал будет иметь четкий план обязанностей, ограниченный временным промежутком;
- по истечению обозначенного временного промежутка руководство должно будет оценить вклад работников, отталкиваясь от целей компании. При обнаружении отклонений от планируемых целей, требуется выявить причины, по которым были недоработки. Возможно, кто-то из сотрудников нуждается в дополнительном обучении;
- начальник внедряет направления по совершенствованию работы персонала, вместе с ним выдвигает свежие цели на обозримое будущее. Такой способ оценивания можно применять к управленческому персоналу. Это обуславливается тем, что персонал этого ранга не располагает критериями количественного измерения трудовой деятельности.

Следующий рассматриваемый метод – это метод моделирования ситуаций. Этот метод полагается на создание модели работы персонала, а точнее отдельного сотрудника. При помощи такой модели осуществляется всестороннее оценивание рабочего места персоналом и необходимых условий для введения процесса на рабочем месте. Благодаря этой модели, становится ясно, что именно требуется сотруднику, каким образом сравнивать сотрудников и каким образом исполнить оценочные мероприятия. Этот способ оценивания зачастую используется для подбора сотрудников.

Метод оценки валовых показателей – следующий рассматриваемый нами метод. Так как все предыдущие методы подразумевали объективность специалиста, который проводил оценивание, метод оценки валовых показателей отличается от них. Данный метод используется при оценивании управленческого персонала и подразумевает под собой использование обезличенных параметров. В качестве примера таких параметров можно привести производительность труда, коэффициенты оборота и текучку персонала.

Проведем анализ основных показателей, которые оценивают эффективность трудовой деятельности персонала. Эффективность труда является важнейшим фактором в достижении целей компании.

Показатели, которые оценивают эффективность труда персонала:

- уровень образования сотрудника;
- условия труда;
- рентабельность сотрудника;
- автоматизация бизнес процессов;
- результат деятельности работника.

Из общего анализа можно сформулировать вывод - эффективность сотрудника считается исходя из затрат на оплату его трудовой деятельности и последующих результатов этой деятельности.

Главным показателем, который помогает дать оценку

производительности трудовой деятельности, можно назвать выработку и трудоемкость, показатели, являющиеся обратными.

$$\text{Выработка} = \frac{\text{Стоимость произведенной продукции}}{\text{Время, затраченное на создание ед. продукции}} \quad (1)$$

Выработка говорит о том, какой объем предоставленных услуг, работ и продукции реализует сотрудник (или коллектив) за единицу времени.

Трудоемкость определяет оценку «живого труда», который выражается во времени, затраченном на единицу этой продукции.

$$\text{Трудоемкость} = \frac{\text{Время, затраченное на создание единицы продукции}}{\text{Стоимость произведенной продукции}} \quad (2)$$

Широко распространены понятия нормо-часов и фактических часов. Эти часы прямо связаны с показателем трудоемкости. У понятия трудоемкости можно выделить следующие плюсы:

- установление зависимости трудовых затрат и объема производства;
- допустимость увязки эффективности труда с внешними и внутренними факторами;
- сравнение трудовых затрат на аналогичные товары.

Трудоемкость делится на:

- нормативную (обозначает трудовые затраты при исполнении работ с заданными нормами);
- плановую (изучает труд при нормах исполненных работ, которые установлены в соответствии с производственными планами);
- фактическую (отображает реальные трудовые затраты, необходимые для выполнения конкретных целей и задач).

Показатель трудового участия служит одним из самых объективных показателей и при его использовании позволяет рационализировать систему оплаты труда. Этот показатель является количественной оценкой вклада

каждого сотрудника в совместные результаты компании.

Большая часть работы выполняется коллективно всем персоналом, крайне редко приходится прибегать к помощи сторонних отделов. По этой причине в качестве показателя трудового участия используют коэффициент коллективной оплаты. В качестве стандарта используют 1.

Если во время трудовой деятельности использовали различные коэффициенты, то итог должен быть рассчитан по следующей формула:

$$КТУ = 1 + \sum K, \quad (3)$$

где КТУ – коэффициент трудового участия;

1 – стандартный коэффициент трудового участия;

$\sum K$ – сумма повышающих и понижающих месячных коэффициентов.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что при таком подходе требуется учитывать множество факторов, от которых значительно зависит уровень выполняемой трудовой деятельности. Для удачного измерения качественных и количественных итогов работы сотрудников принято использовать показатель эффективности труда. Именно этот показатель дает оценить уровень эффективности трудовой деятельности при минимальных затратах труда.

Трудовая эффективность вырастет при увеличении производительности персонала, а также снижении затрат труда. При оценивании эффективности трудовой деятельности используют обозначение трудовых затрат относительно времени.

Обобщающий показатель эффективности трудовой деятельности:

$$\mathcal{E} = \frac{O}{Ч*К}, \quad (4)$$

где \mathcal{E} – эффективность трудовой деятельности;

O – объем трудовой деятельности в единицу времени;

Ч – численность сотрудников;

К – показатель качества трудовой деятельности.

Так называемая КРІ в данный момент используется повсеместно и помогает оценить эффективность труда персонала в трех направлениях:

а) объем работ – показатели норм выработки, доли сверхнормативной выработки, а также различные функции от руководства;

б) качество выполняемых работ – соблюдением технологий, минимизация ошибок и минимизация жалоб клиентов, и т.д.;

в) срок выполнения работ – выполнение поставленных задач и функций в согласованные сроки, задержка сдачи заданий, и т.д.

Крайне затруднительно учитывать все ключевые показатели эффективности трудовой деятельности. Появляются сложности при соотношении времени трудовой деятельности и качества фактического результата. Однако два фактора при оценивании увязать достаточно легко, но когда в оценивании используют три или более факторов - практически нереально. К тому же, требуется одновременное исполнение задач и функций. Главная функция управленцев – балансировка данной системы.

При расчете КРІ используются формулы:

Итоговая выручка на одного клиента:

$$KPI = \frac{R}{Nk}, \quad (5)$$

где R – выручка;

Nk – количество клиентов.

Процент выполнения плановых показателей по прибыли:

$$KPI = \frac{\text{ПР. факт}}{\text{ПР. пл}}, \quad (6)$$

где Пр.факт – прибыль от продаж по факту;

Пр.пл. – прибыль от продаж по плану.

Соответственно можно сделать вывод, что эффективность труда сотрудников устанавливается исходя из полученных организацией показателей. Единое положение по оценке может содержать данные показатели. Каждая компания имеет собственные критерии оценивания трудовой деятельности, соответственно требования даже на одних должностях могут отличаться.

Внутренние ценности сотрудника оказывают влияние на используемые методы мотивации, исходя из этого, руководство внимательно относится к выбору методов мотивации под каждую категорию работников

Выбор способа оценки находится в зависимости от задач изучения. Для приема финального решения о том, чтобы назначить определенного работника на должность повыше, используют метод моделирования. Именно этот метод помогает в оценивании его профессиональных качеств. Для оценки вклада каждого сотрудника – количественные методы. Во время аттестации и наблюдения – сравнительные методы.

Трудовая мотивация – основополагающий элемент в управлении сотрудниками компании. Теорию мотивации следует грамотно и с максимальной эффективностью применять на практике. Интересы и потребности работников – важнейшие факторы для выстраивания мотивационной политики. Хорошо выстроенная система мотивации может в разы улучшить показатели производительности труда. Желание персонала трудиться - гарант успешной рабочей деятельности компании.

Однако стоит отличать стимулирование от мотивации. Главная особенность стимулирования в влиянии на улучшение мотивации персонала. Основная цель – побуждение сотрудника на осуществление большего количества выполненной работы и поддержание наилучшего ее качества.

2. Анализ мотивационной политики на примере ИП «Мелешко»

2.1. Общая характеристика деятельности и основных финансово-экономических показателей

В качестве объекта исследования была взята компания ИП «Мелешко». Расположение которой находится по адресу: Санкт-Петербург, ул. Академика Павлова, д.6, к.1. Компания занимается розничной торговлей продовольственных продуктов. Торговля осуществляется в неспециализированных точках, в качестве основы используются пищевые продукты (в том числе напитки и табачные изделия).

С основными технико-экономическими показателями можно ознакомиться в таблице 1.

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели ИП «Мелешко»

Показатели	2018 год, т. р.	2019 год, т. р.	2020 год, т. р.	Отклонение, т. р.		Темп роста 2020 к 2019, %
				2019 от 2018	2020 от 2019	
1. Выручка от продажи товаров, продукции,	4225	4160	4290	-65	130	103,1
2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	3250	3200	3300	-50	100	103,13
Среднегодовая численность работающих, чел.	24	21	18	-3	-3	85,71
Среднегодовая выработка на одного работающего, т. р.	176,04	198,10	238,33	22,09	40,23	120,30
Фонд оплаты труда, т. р.	670	890	920	220	30	103,37
Среднегодовая оплата труда одного работающего, т. р.	22,33	42,38	51,11	20,05	8,73	120,59

Продолжение таблицы 1

Показатели	2018 год, т. р.	2019 год, т. р.	2020 год, т. р.	Отклонение, т. р.			Темп роста 2020 к 2019, %
				2019 от 2018	2020 от 2019		
Полная себестоимость, т. р.		4139	4307	4425	168	118	102,73
3. Валовая прибыль		975	960	990	-15	30	103,12
4. Коммерческие расходы		219	217	205	-2	-12	94,47
5. Прибыль от продаж		756	743	785	-13	29	105,65
6. Прибыль до налогообложения		301,6	287,8	438	- 13,8	150,2	152,19
7. Чистая прибыль отчетного года		241	230	350	-11	120	152,19
Рентабельность, %		5,7	5,52	8,15	- 0,18	2,63	147,64
Затраты на один рубль реализации		0,76	0,74	0,77			

Таблица 1 свидетельствует о сокращении выручки в 2019 году на 65 т. р. Также следует отметить сокращение себестоимости на 50 т. р. и ее последующий рост на 100 т. р. в 2020 году.

Компания ведет нерациональную ценовую политику, о чем говорят темпы роста выручки относительно темпов роста себестоимости. Также можно отметить снижение объемов продаж, о чем свидетельствует увеличивающаяся стоимость реализации продукции. Выручка же при повышении себестоимости растет менее активно.

В 2019 году произошло сокращение валовой прибыли на 15 т. р., однако уже в 2020 году был отмечен ее рост на 30 т. р.

Таблица 1 отражает информацию о снижении выручки 2019 года на 65 т. р. Замечено снижение себестоимости на 50 т. р. и ее последующий рост на 100 т. р. в 2020 году.

В 2019 году наблюдалось сокращение чистой прибыли на 11 т. р. относительно 2018 года, в 2020 же году чистая прибыль возросла на 120 т. р. в сравнении с 2019 годом.

2.2. Анализ действующей системы мотивации персонала

Высшим органом управления компанией выступает генеральный директор, однако «на месте» управление трудовой деятельностью общества лежит на руководителе. В прямом руководстве у директора находится менеджер по закупке.

Со структурой организации ИП «Мелешко» можно ознакомиться на рисунке 9.

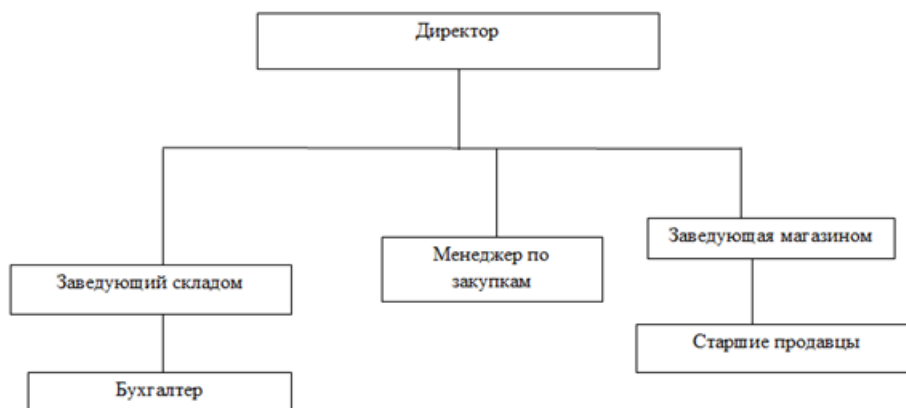


Рисунок 9 - Организационная структура управления ИП «Мелешко»

Организационная структура ИП «Мелешко» квалифицируется дублированием рабочих функций и изрядным уровнем профессиональной квалификации. В качестве трудности можно отметить проблемы в устранении задач «сквозного» характера, а также затруднения в логистике информации между различными подразделениями.

Важно отметить динамику численности сотрудников в компании, за базу возьмем данные последних 3 лет. (2 таблица)

Таблица 2 – Динамика численности персонала

Название	2018	2019	2020
Категория сотрудников ИП «Мелешко»			
Директор	1	1	1
Менеджер по закупкам	2	1	1
Бухгалтер	1	1	1
Заведующий магазином	1	1	1
Обслуживающий персонал	19	17	15
Итого	24	21	18

На руководстве лежит задача разработки мотивационной политики в организации. При этом он полагается на различные системы вознаграждения за трудовую деятельность. Главным средством повышения производительности трудовой деятельности выступает вознаграждение за качественный труд.

Система мотивации сотрудников компании изображена на рисунке 10.

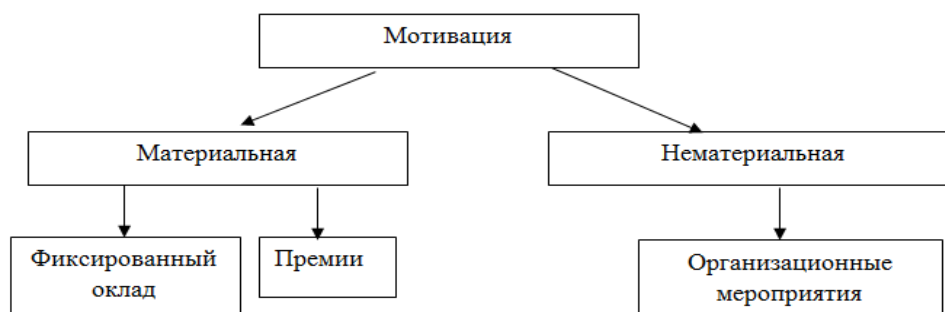


Рисунок 10 – Система мотивации сотрудников компании

Получаемая сотрудниками заработная плата выступает важным экономическим стимулом, мотивирующим сотрудников.

Система материального стимулирования включает в себя премии и фиксированный оклад. Система нематериального стимулирования представляет собой организационные мероприятия, проводимые компанией.

Большая часть внимания при проведении анализа уделялась существующей системе оплаты трудовой деятельности, в которую входят должностные оклады и премиальные выплаты.

Заработная плата выплачивается дважды в месяц авансом и оставшейся суммой с баланса организации, ее состав можно увидеть на рисунке 11.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение 2019/2018		Отклонение 2020/2019	
				+/-	проц.	+/-	проц.
Распределение ФОТ в основной деятельности	670	890	920	220	133	30	103
Основная заработная плата	536	712	736	176	133	4506	103
Дополнительные выплаты	134	178	184	44	133	-328	103
Из них:							
Руководители	268	356	368	88	133	239	103
Специалисты	268	356	368	88	133	2000	103
Обслуживающий персонал	134	178	184	44	133	1205	103

Рисунок 11 – Состав заработной платы работников ИП «Мелешко», т. р.

Средняя заработная плата выросла на 176 т. р. В пользу такой тенденции сыграло повышение МРОТ в Российской Федерации. В 2020 году произошло увеличение фонда заработной платы на 30 т. р. по сравнению с 2019 годом. В 2020 году основная заработная плата сотрудников была 736 т. р., к этому также относятся дополнительные выплаты в размере 184 т. р.

Главные документы, на основании которых происходит начисление заработной платы персоналу:

- трудовое соглашение;
- табель учета трудового времени за расчетный период.
- штатное расписание.

Данная система оплаты труда зафиксирована в Положении об оплате трудовой деятельности персонала.

Заработная плата, премии, пособия, и т.д. выплачиваются в согласовании с актами.

С данными о системе премирования можно ознакомиться в таблице 3.

Таблица 3 – Система премирования в ИП «Мелешко»

Штатные работники	Премирование в %
Руководитель	10 % от чистой прибыли торговой точки Снижение на 5% за невыполнение плановых продаж
Продавцы	5 % от повышения размера среднего чека Снижение на 10 % за наличие 5 жалоб со стороны клиентов
Водители	10% от объема сэкономленного топлива Снижение на 5% за задержки доставки более чем на 30 минут
Кладовщики	10% от заработной платы при достижении целевого времени приемки товара Понижение на 10% за увеличение процента брака более чем на 20%

На лицевых счетах содержатся данные о начисленных суммах, именно в них ведется учет расчетов оплаты труда.

В организации с сотрудников удерживается НДФЛ, выплаты по алиментам, а также недостачи материальных ценностей по итогам инвентаризации.

Подробный состав удержаний в компании ИП «Мелешко» изображен на рисунке 12.

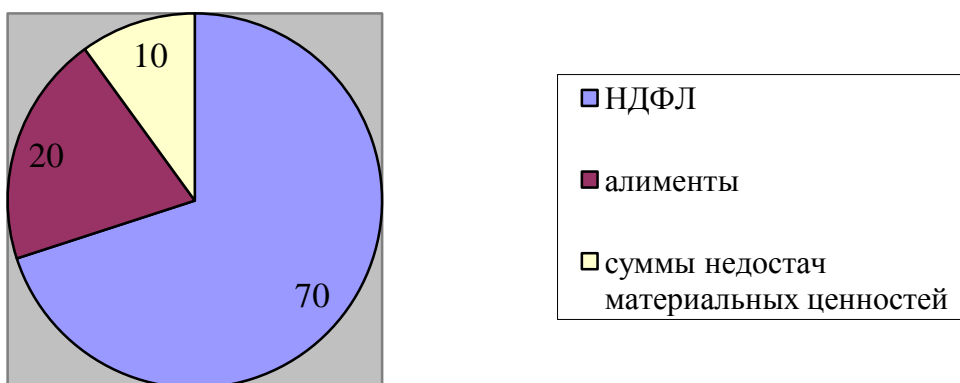


Рисунок 12 - Состав удержаний заработной платы, проц.

Рисунок 12 дает нам представление о составе удержаний зарплаты, из него можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес в структуре удержаний выделен на НДФЛ – 70проц., далее идут выплаты по алиментам – 20проц., а замыкает список вычеты за материальные недостачи по итогам инвентаризации 10проц.

Факторы, влияющие на повышение или понижение надбавок и премий.
(Таблица 4)

Таблица 4 – Затраты ИП «Мелешко» на реализацию льгот персоналу, т. р.

Название	2018	2019	2020	Абсолютное отклонение
медицинское страхование персонала	15	25	26	9
частичная оплата путевок	30	35	39	9
путевки для детей сотрудников	60	62	64	2

Стимулирование морального плана не несет в себе материальных затрат для организации.

Льготы, которые предоставляются персоналу с целью стимулирования трудовой деятельности:

- медицинское страхование персонала;
- частичная оплата путевок;
- путевки детям сотрудников в летние лагеря.

С составом выплат по программам нематериальной стимуляции сотрудников и затратами на них можно ознакомиться в таблице 5.

Таблица 5 – Средние затраты на проведение программ нематериального стимулирования

Наименование	2018 г.	2019 г.	Отклонение (+/-)
итоговые затраты на реализацию нематериального стимулирования, т. р.	122	129	7
средняя численность сотрудников, которые были задействованы в программе, чел.	29	19	10
средние затраты на одного работника, т. р. /чел.	4,2	6,8	2,6

Данные таблицы 5 свидетельствуют о том, что компания ИП «Мелешко» в 2020 году выбрала для участия в программах на 10 человек меньше, нежели учувствовало в аналогичных программах в 2019 году. Средние выплаты на 1 сотрудника выросли на 2,6 т. р.

Устраивает ли персонал актуальная мотивационная политика по стимуляции трудовой деятельности сотрудников – можно путем проведения анкетирования персонала. Для этого в компании ИП «Мелешко» было проложено анкетирование среди 20 сотрудников из разных подразделений.

Состав мотивационных стимулов к трудовой деятельности сотрудников изображен на рисунке 13.

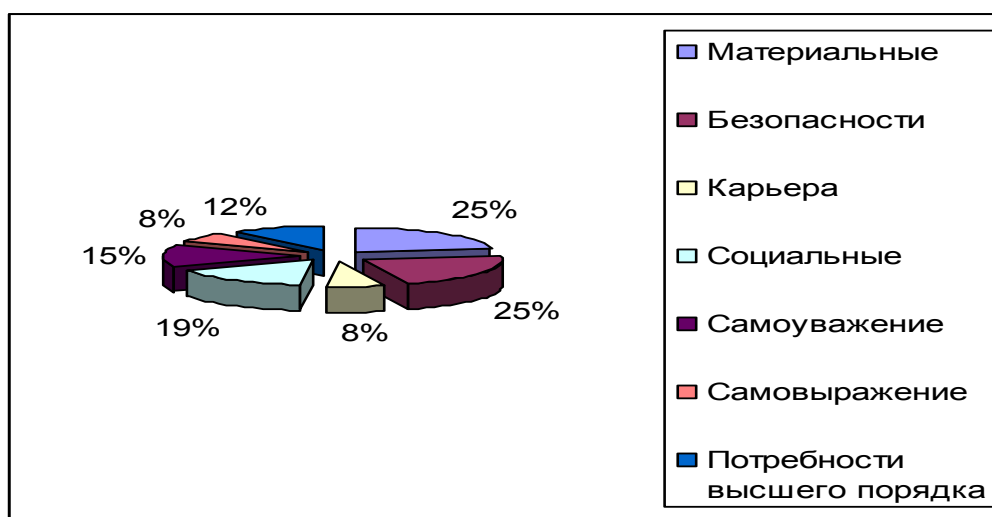


Рисунок 13 – Состав мотивационных стимулов к трудовой деятельности сотрудников ИП «Мелешко»

Все респонденты проявили высокий уровень социальной привязанности, выразив свое чувство причастности к трудовому процессу и своему коллективу. Такое отношение говорит о сильном корпоративном духе и сплоченности коллектива, наблюдаемом в организации. Психологические особенности сотрудников побуждают их черпать мотивацию в самоуважении.

Основную роль для персонала играет нужда в ощущении безопасности и наличие возможность получить от компании материальные блага. Немного менее значимым выглядит уровень нужды в самоуважении.

Потребность в самовыражении говорит о том, что труд сам по себе для большей части персонала не является главным делом их жизни.

Не смотря на то, что многие из персонала имеют наличие высшего образование, практически никто из них не выражает потребности в возможности реализовать себя в профессиональном плане. Это можно связать с политикой начальства относительно своих внутренних ресурсов, руководство не занимается дополнительным обучение своих сотрудников и не заинтересованы в привлечении своих сотрудников на более высокие должности.

Для грамотного введения результативного процесса оценивания удовлетворенности персонала стоит проработать следующие шаги:

- а) определение объекта оценки – задействованный персонал: топ-менеджеры, эксперты, линейные руководители, действующий рабочий персонал и др. Все эти категории могут иметь индивидуальный комплекс поводов быть удовлетворенными трудовой деятельностью:
 - заработная плата;
 - график работы;
 - собственные профессиональные достижения;
 - перспективы роста;
 - климат в коллективе;
- б) структурирование условий уровня удовлетворенности и проведение анкетирования среди сотрудников компании. Для проведения анкетирования была разработана тест-анкета, в которой действующие сотрудники ИП «Мелешко» должны были оценить степень важности определенного фактора лично для них. Для этого была предложена балловая система от 0 («абсолютно неважно») до 10 («крайне важно»);

в) подсчет исправляющих коэффициентов и ранжирование по итогу полученных результатов. Такой подход должен подробно отразить субъективные взгляды каждого сотрудника на тот или иной оцениваемый критерий. Коэффициенты отображаются в виде чисел от 0 до 1, в сумме они предоставляют единицу. Формирование этих коэффициентов – задача менеджмента по персоналу.

Для рабочего персонала ИП «Мелешко» было проведено анкетирование. В его рамках персоналу нужно было оценить уровень важности факторов удовлетворенности своей трудовой деятельности в баллах от 0 до 10. Данная анкета представлена в приложении 1.

По получению результатов анкетирования, уже можно сделать некоторые выводы. Действующий персонал ИП «Мелешко» явно не чувствует удовлетворённости мотивационной политикой руководства.

Перечислим выявленные недостатки:

- уделяется внимание тем факторам, которые для персонала являются менее значимыми;
- крайне слабая реализация или даже полное отсутствие нематериальных методов стимулирования;
- неудовлетворённость условиями труда, персонал считает имеющиеся условия труда тяжкими;
- материальные методы стимулирования не оказывает должного эффекта на сотрудников.

Сложившаяся ситуация вытекает в растущую текучку персонала и потерю ценных кадров.

Любая организация считает работающий персонал главным и самым ценным стратегическим ресурсом. От профессионального уровня персонала зависит не только своевременность и качество выполняемых задач, но и уровень использования внутренних ресурсов компании. Исходя из этого следует проводить наиболее тщательный анализ всех работников.

Женский пол в структуре персонала является доминирующим, это разделение имеет связь со специфичностью трудовой деятельности организации. Женщины занимаются финансовыми расчетами, заказами продукции, раскладкой товара и т.д.

Процент работников женского пола равен 58%. (Рисунок 14)

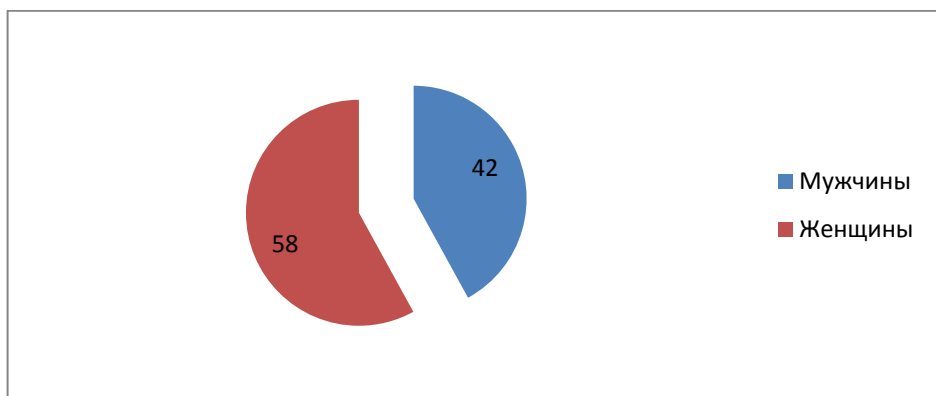


Рисунок 14 – Гендерный состав персонала

Наблюдается разброс в уровне образования работников организации: высшее образование – 28%; средне-специальное образование – 58%; среднее образование – 14% (Рисунок 15)

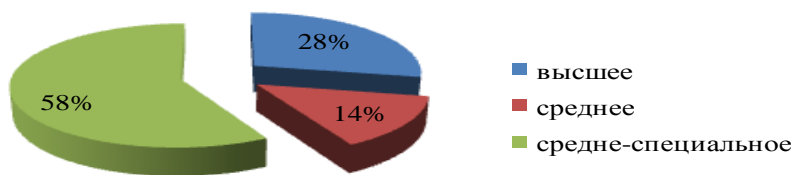


Рисунок 15 – Уровень образования сотрудников в ИП «Мелешко»

Компанию отличает молодой состав коллектива:

- а) сотрудники 46-55 лет составляют 1% от коллектива. Сюда входят: директор, главный бухгалтер, заведующая магазином и технический персонал;
- б) сотрудники 18-21 лет составляют 4% от коллектива. Сюда входят: кассиры, уборщики, продавцы;
- в) сотрудники 26-35 лет составляют 31% от коллектива. Сюда входят: продавцы.
- г) Сотрудники 36-45 лет составляют 64% от коллектива. Сюда входят: технический персонал и менеджер по закупкам.

Возрастной состав ИП «Мелешко» изображен на рисунке 16.

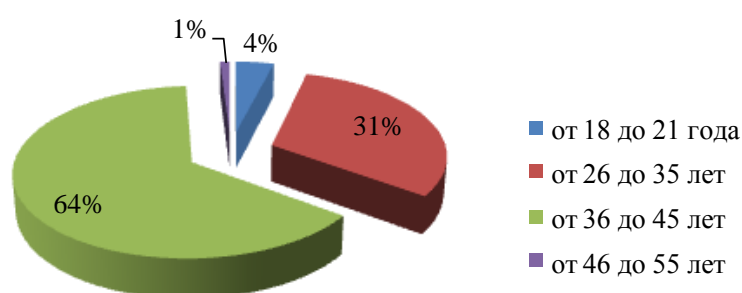


Рисунок 16 – Возрастной состав персонала

Управленческий персонал в компании работает 260 дней в году по 9 часов в сутки. На протяжении периода оценивания замечен рост заработной платы сотрудников.

В ИП «Мелешко» практикуют опрашивание уходящих из компании сотрудников (приложение 3), эти опросы свидетельствуют о причинах утечки кадров, а именно о тяжелых условиях трудовой деятельности и отсутствия удовлетворенности заработной платой.

С ответами на вопрос «Что мешало вам продолжать вести свою трудовую деятельность?» можно ознакомиться на рисунке 17:

:

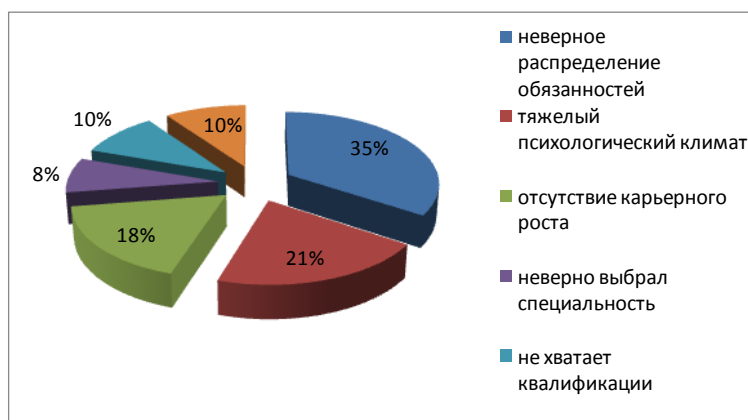


Рисунок 17 – Ответы на вопрос: «Что мешало вам продолжать вести свою трудовую деятельность?»

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что большая часть уже бывших сотрудников считают, что организация нечетко распределяет обязанности, а их работа отягощается угнетающей и давящей психологической обстановкой.

Оценка организации рабочего пространства отображена на рисунке 18.

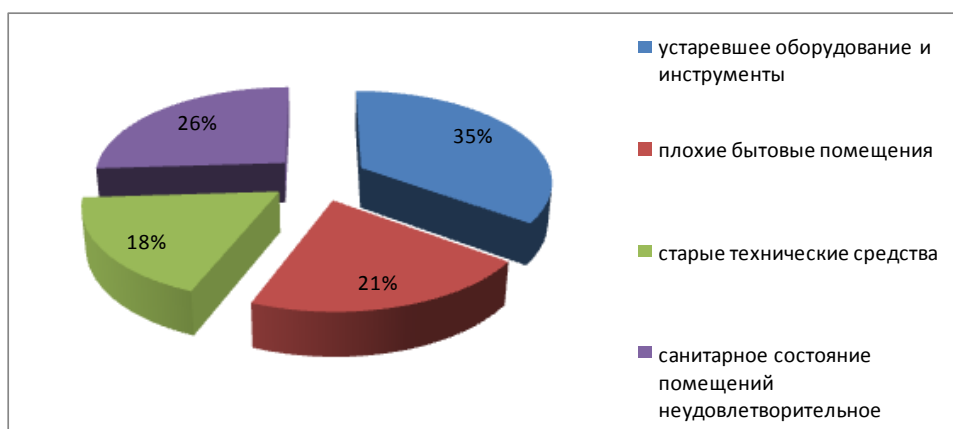


Рисунок 18 – Оценка организации рабочего пространства

Устаревшее оборудование и рабочие инструменты – один из главных недостатков рабочего места в ИП «Мелешко». Стоит добавить, что многие сотрудники считают санитарное состояние рабочих пространств неудовлетворительным.

С составом причин, по которым сотрудники не удовлетворены заработной платой можно ознакомиться на рисунке 19.

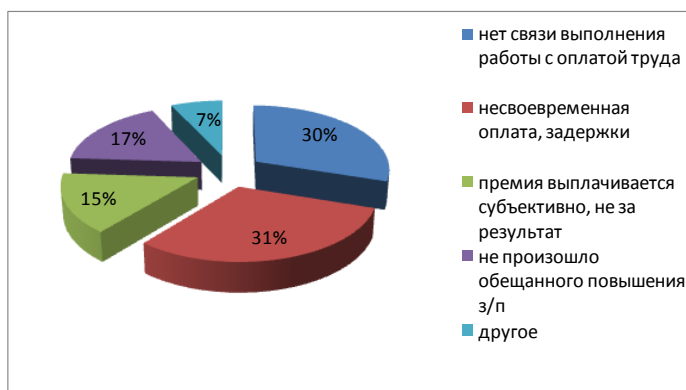


Рисунок 19 – Главные причины неудовлетворенности заработной платой в ИП «Мелешко»

Несвоевременная оплата труда, отсутствие обещанных руководством индексаций, постоянные задержки и субъективность оценивания вклада сотрудника – основные причины неудовлетворенности персонала.

Субъективная оценка сотрудников относительно социально-психологического климата представлена на рисунке 20.

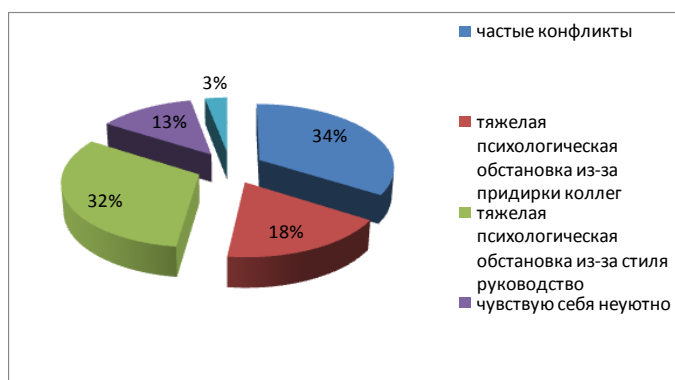


Рисунок 20 – Субъективная оценка социально-психологического климата в рабочем коллективе

Проведенная оценка наталкивает на вывод о плачевном состоянии социально-психологического климата в организации ИП «Мелешко». Частые конфликты между коллегами, а также общая неудовлетворенность руководством являются наиболее частыми тезисами сотрудников.

С ответами на вопрос «Как долго вы проработали у нас?» можно ознакомиться на рисунке 21

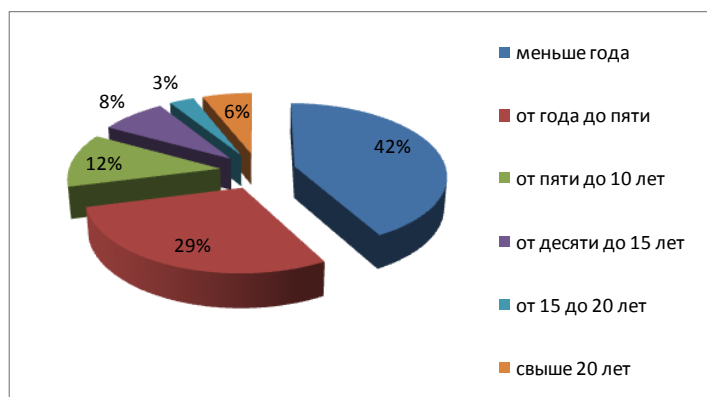


Рисунок 21 – Соотношение трудового стажа в ИП «Мелешко» среди увольняющихся сотрудников

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что в ИП «Мелешко» основной процент работников увольняются в свой первый год трудовой деятельности. Главные причины увольнения сотрудников отображены на рисунке 22.

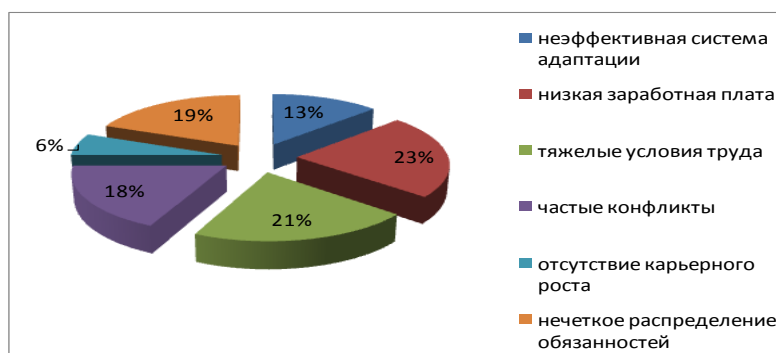


Рисунок 22 – Главные причины увольнения работников

Невысокая заработная плата, тяжелые условия труда и непонятное разделение обязательств – ключевые причины увольняющихся сотрудников в их решении.

Количество сотрудников, которые ушли из организации в течение испытательного срока – 20 проц. от общего числа сокращенных, а в течение рабочего года – 40 проц.

Есть ряд трудностей, которые зачастую свойственны сотрудникам на новом месте работы:

- трудности в общении с коллегами;
- неприспособленность к сформировавшемуся стилю общения в компании;
- ощущение страха, нерешительности и напряжения;
- ново-пришедший работник не получает всеобъемлющие знания о работе и его задачах, из-за того, что у него опытных работников не хватает времени на инструктаж нового работника.

Чувство отчуждения является свойственным для любого нового сотрудника, что может привести к принятию отрицательной позиции во взаимоотношении с коллективом уже с первых дней работы.

Эффективность процесса адаптации в компании можно подсчитать по формуле 8.

$$X = \frac{Y}{Z} , \quad (8)$$

где X – сотрудники, успешно прошедшие испытательный срок и закрепившихся в организации, проц.;

Y – сотрудники, прошедшие испытательный срок и адаптировавшиеся в организации, проц.;

Z – общая численность сотрудников, принятых за определенный период времени.

Эффективность адаптационного процесса персонала в ИП «Мелешко» изображена на рисунке 23.

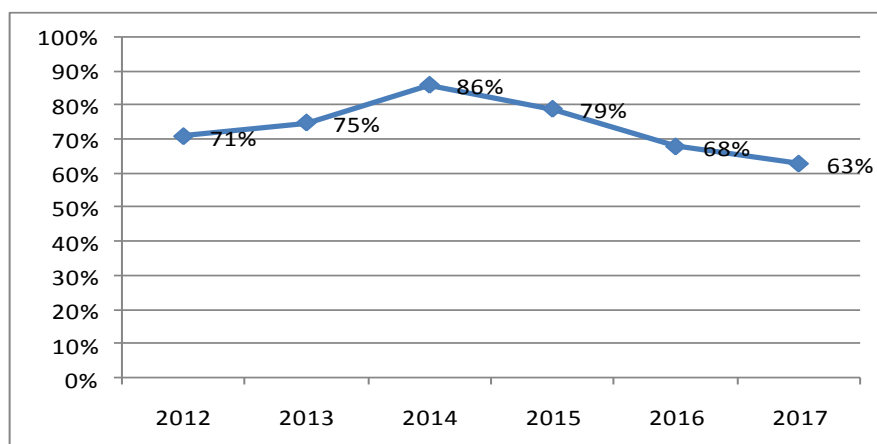


Рисунок 23 – Оценка эффективности адаптационного процесса новых сотрудников

Можно сделать вывод о том, что адаптационный процесс 2014 года показывает тенденцию к снижению, что требует разработки мероприятий, которые будут направлены на повышение его эффективности. Это должно привести к снижению уровня текучки персонала.

Сложившаяся в компании ситуация является катализатором для роста уровня утечки ценных кадров. Сотрудники компании слабо мотивированы, стимуляция их к качественной работе в таких условиях крайне затруднительна, ведь они сами не заинтересованы в достижении результатов, так как не видят связи их качественной работы с благами, которые может дать компания. К тому же, многие работники выразили мнение о том, что условия труда тяжкие, а для полноценного отдыха в обеденное время даже не обустроено помещение. Все эти факторы выливаются в текучку кадров и мешают привлекать новых, возможно более образованных и компетентных сотрудников.

3. Мероприятия по совершенствованию мотивации работников

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию мотивации работников

Ряд недостатков и упущений был выявлен по результату проведенного анализа мотивационной политики ИП «Мелешко»:

- устаревшие методы материального поощрения, они не могут стимулировать персонал качественно и с желанием выполнять свои задачи;
- методы нематериального стимулирования практически отсутствуют, а те, что есть на данный момент – плохо доработаны;
- отсутствует возможность качественного отдыха. Обеденное время сотрудников омрачено плохим темным помещением, в котором невозможно разогреть еду.

Для улучшения трудовой деятельности персонала, грамотного их стимулирования и последующего получения результатов, для ИП «Мелешко» был предложен ряд мер:

- создать бонусную систему поощрений за добровольные переработки;
- ввести набор социальных пакетов для персонала;
- обустроить комнату отдыха для персонала.

Вышеперечисленные мероприятия должны помочь увеличить уровень мотивации персонала и придать нужный стимул. Данный подход может оказать существенное влияние на сотрудников и придать им стимула к более продуктивной деятельности. Материальные затраты неизбежны при таком подходе, но задача снизить эти затраты до адекватных для руководства и получить реальный эффект. Отдельно разберем каждое мероприятие:

а) Совершенствование системы оплаты труда.

Первым и крайне важным мероприятием является стимулирование с помощью системы бонусных поощрений. Данные поощрения будут

начисляться за количество дополнительных рабочих смен в графике. Каждый сотрудник по собственному желанию смогут добавлять в рабочий график дополнительные смены и получать за них дополнительное бонусное вознаграждение.

Система бонусных поощрений отображена на рисунке 24.

Наименование показатели	Руководители	Специалисты	Обслуживающий персонал
3 дополнительные рабочие смены в месяц	3% от основного оклада	2% от основного оклада	1% от основного оклада
4 дополнительные рабочие смены в месяц	4 % от основного оклада	3% от основного оклада	2% от основного оклада
5 дополнительных рабочих смен в месяц	5% от основного оклада	4% от основного оклада	3% от основного оклада»[16]

Рисунок 24 – Система бонусных поощрений

Каждая категория сотрудников имеет различный процент бонусных поощрений. Данная система должна способствовать повышению мотивацию сотрудников за счет их личной финансовой выгоды.

Важно отметить, что такой метод совсем незначительно увеличит фонд оплаты труда. Это, естественно, является главным фактором для руководства любой организации. Таким образом каждый член рабочего коллектива получит ощущение возможности влияния на размер собственной заработной платы, а руководитель получит мотивированного сотрудника за разумные финансовые потери.

б) Введение социальных пакетов для персонала.

Для руководства организации важно формирование эффективного рабочего процесса. Грамотная мотивация персонала должна помочь в этом, ведь хорошо мотивированный сотрудник спровоцирован на выполнение поставленных ему задач максимально качественно и в нужный срок.

Два социальных пакета были предложены для рассмотрения руководством ИП «Мелешко». (Рисунок 25)

Каждый член рабочего коллектива вправе выбрать для себя один из двух социальных пакетов на выбор, но стоит заметить, что пакет № 1, как более выгодный, могут выбрать только те сотрудники, которые проработали в компании не менее 2 лет.

Социальные пакеты изображены на рисунке 25

Пакет 1	Пакет 2
Оплата фитнес-клуба: абонемент на сумму 8000 руб. в год в любом фитнес-клубе	Возмещение транспортных расходов до места работы 3000 руб.
Оплата обедов: 1000 руб. один раз в месяц.	Оплата времени болезни – возможность отсутствовать на рабочем месте до 7 дней в год, без предоставления больничного листа, но с сохранением заработной платы.
Оплата выходных вне графика: - один день в месяц с сохранением заработной платы.	Оплата дополнительных выходных: - один день в месяц с сохранением заработной платы.
9000 руб. + 12 777 заработная плата за неделю	3000 руб. + 12 777 заработная плата за неделю

Рисунок 25 – Социальные пакеты для персонала ИП «Мелешко»

Социальные гарантии не редко признаются основными в выборе места работы. Любой организации важно привлекать высококвалифицированных специалистов, которые более тщательно относятся к выбору места их работы.

Наличие в компании вышеприведенных социальных пакетов может поднять уровень конкурентоспособности компании на рынке труда, а также помочь удержать имеющиеся ценные кадры на нынешнем месте работы.

в) Создание комнаты отдыха для персонала.

Человеку трудно оставаться мотивированным в плохих физически и психологически условиях. Именно поэтому третьим пунктом среди методов совершенствования мотивационной политики является создание полноценной и удобной обеденной зоны. Персонал будет иметь возможность полноценно отдохнуть, восстановить силы и пообщаться друг с другом в

отведенное для этого время, что положительно скажется на психологическом состоянии сотрудников и их отношению к руководству.

При совершенствовании способов экономического стимулирования персонала руководству приходится опираться на поддержание уровня доходов и уровня заработной платы. Большая часть предложенных мер несет в себе затратный характер, но должны способствовать увеличению прибыли организации прогнозируемо на 10%.

3.2 Оценка эффективности разработанных мероприятий

Рассмотрим экономический эффект от вышепредложенных мероприятий совершенствования мотивационной политики:

а) Создание системы бонусных начислений для персонала.

Попробуем рассчитать максимально вероятные расходы на внедрение данного метода. Для примера представим, что каждый сотрудник ИП «Мелешко» добавит себе 5 дополнительных рабочих смен. С общими расходами по внедрению бонусной системы можно ознакомиться в таблице 6.

Таблица 6 – Расходы по выплате бонусной части персоналу

Категории	До внедрения	Бонусный процент к заработной плате	После внедрения
Категория руководителей	368	5%	386,4
Категория специалистов	368	4%	382,72
Категория обслуживающего персонала	184	3%	189,52
Итого основная часть заработной платы	920	4%	958,64
Общие расходы		38,64	

Отталкиваясь от данных таблицы, сумму в размере 38.64 т. р. нужно будет выплатить организации в качестве бонусных начислений для персонала. Прогнозируемый рост прибыли компании от реализации данного мероприятия ожидается около 5%. (Таблица 9)

Прогноз был получен с помощью экспертного метода прогнозирования, в котором свое мнение выражало руководство компании, а также внешние эксперты-консультанты, обосновывая прогноз на ростом производительности труда.

Таблица 7 – Расчет эффективности предложенного мероприятия по выплате бонусной части

1. Рост выручки от реализации мероприятия	$P = B_2 / B_1 \times 100,$ где P – рост выручки; B_1 – объем выручки от реализации до внедрения мероприятия; B_2 – объем выручки от реализации после внедрения мероприятия.	$4495/4290 \times 100 = 104,77$
2. Относительное высвобождение численности работников после внедрения мероприятия	$Эч = Чисх \times P/100,$ где $Эч$ – относительное высвобождение численности работников $Чисх$ – число работников; P – рост выручки.	$18 \times 104,77/100 = 18,85$

б) Введение социальных пакетов для персонала.

В качестве примера возьмем ситуацию, при которой пакет №1 будет присвоен сотрудникам руководства, а пакет №2 рабочим сотрудникам.

Таблица 8 – Расходы на внедрение двух социальных пакетов

Вид пакета	Стоимость	Количество пакетов	Итоговая стоимость, т. р.
Пакет 1	9000	4	36
Пакет 2	3000	16	48
Итого	12000	20	84

Исходя из данной таблицы, организация должна будет затратить 84 т. р. на реализацию внедрения социальных пакетов. При этом по данным экспертного метода прогнозирования, руководством и сторонними экспертами-консультантами прогнозируется увеличение выручки на 3%

Таблица 9 – Расчет эффективности предложенного мероприятия по внедрению социальных пакетов

1.Рост выручки от реализации	$P = B_2 / B_1 \times 100,$ где P – рост выручки; B_1 – объем выручки от реализации до внедрения мероприятия; B_2 – объем выручки от реализации после внедрения мероприятия.	$4443/4290 \times 100 = 103,56$
2.Относительное высвобождение численности работников после внедрении этого мероприятия	$Эч = Чисх \times P/100,$ где $Эч$ – относительное высвобождение численности работников; $Чисх$ – число работников; P – рост выручки.	$18 \times 103,56/100 = 18,64$

в) Создание зоны отдыха для персонала ИП «Мелешко».

Таблица 10 – Расходы ИП «Мелешко» на обустройство обеденного помещения

Показатель	Количество	Стоимость	Всего
Холодильник	1	10000	10000
СВЧ печь	1	2000	2000
Обеденный стол	1	2000	2000
Кресла	4	500	2000
Раскладушка	1	10000	10000
Лампа	1	1000	1000
Доставка и сборка	1	1500	1500

Исходя из таблицы, 28,5 т.р. составят итоговые расходы компании на обустройство обеденной зоны. Прогнозируемый рост выручки от обустройства обеденной зоны составил 1.5%

Прогноз роста выручки полагается на экспертный метод оценки, в котором принимало участие руководство организации и внешние эксперты, а также консультанты, объясняя свой прогноз возросшей производительностью труда.

Таблица 11 - Расчет эффективности предложенного мероприятия по внедрению социальных пакетов

1.Рост выручки от реализации	$P = B_2 / B_1 \times 100,$ <p>где P – рост выручки; B_1 – объем выручки от реализации до внедрения мероприятия; B_2 – объем выручки от реализации после внедрения мероприятия.</p>	$4361/4290 \times 100 = 101,65$
------------------------------	--	---------------------------------

Продолжение таблицы 11

2. Относительное высвобождение численности работников после внедрении этого мероприятия	$Эч = Чисх \times P/100,$ <p>где $Эч$ – относительное высвобождение численности работников; $Чисх$ – число работников; P – рост выручки.</p>	$18 \times 101,65/100 = 18,29$
---	---	--------------------------------

С итоговыми расходами ИП «Мелешко» на стимулирование мотивационной политики в отношении сотрудников можно ознакомиться в таблице 12.

Таблица 12 – Итоговые расходы на введение предложенных мероприятий по повышению мотивации персонала.

Мероприятия	Реализация предложенных мероприятий	Затраты, т. р. в год
Улучшение системы заработной платы	Создание системы бонусных поощрений	38,64
Введение двух социальных пакетов	Общая стоимость социальных пакетов	84
Улучшение условий трудовой деятельности	Обустройство обеденной зоны	28,5
ИТОГО:		151,44

Исходя из таблицы, итоговые расходы ИП «Мелешко» на реализацию предложенных мер по совершенствованию мотивационной политики должны будут составить 151.44 т. р.

Анализ показал, что благодаря результатам внедрения предложенных мероприятий по стимулированию мотивации сотрудников в 2021 г. выручка составит 4719 т. р., то есть будет получено на 302,2 т. р. больше чистой прибыли по отношению к 2020 г.

$$P = 4719/4290 \times 100 = 110 (10\%)$$

То есть, в процентном соотношении рост выручки составит 10%, что и является эффективностью проекта.

Оценка экономической эффективности внедрения предложенных мероприятий представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Расчет экономической эффективности внедрения мероприятия

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
1	2	3
1. Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (3.1)$ <p>где Эч – относительное высвобождение численности работников;</p> <p>ЧР₁ – Численность работников до внедрения мероприятия;</p> <p>ЧР₂ – численность работников после внедрения мероприятия.</p>	$\text{Эч} = 18 * (1 + 10/100) - 18 = 1,8$
2. Рост производительности труда, %	$\text{ПТР} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100, \quad (3.2)$ <p>где ПТР – рост производительности труда;</p> <p>ЧР – численность работников.</p>	$\text{ПТР} = 1,8 / (18 - 1,8) * 100 = 11,11\%$
3. Годовая экономия себестоимости по заработной плате, т.руб.	$\text{Эз} / n = 3 \times \text{Эч}, \quad (3.3)$ <p>где Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате;</p> <p>3 – среднегодовая заработная плата работника;</p> <p>Эч - условная экономия численности.</p>	$\text{Эз}/n = 736,0 * 1,8 = 1324,8$

Продолжение таблицы 13

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
1	2	3
4. Экономия по социальным отчислениям, т.руб.	$\mathcal{E}c/o = \mathcal{E}z/n \times \frac{H}{100}, \quad (3.4)$ <p>где H – % отчисления по социальным выплатам.</p> <p>ПФР – 22%; ФСС – 2,9%, ФФОМС – 5,1; страхование от несчастных случаев – 0,2%(ОКВЭД 56.10)</p>	$\mathcal{E}c/o = 1324,8 * 0,302 = 400,1$
5. Экономия по условно-постоянным расходам, т.руб.	$\mathcal{E}y/l = \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) \times B_2, \quad (3.5)$ <p>где Y– условно-постоянные затраты;</p> <p>B-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\mathcal{E}y = (3300/4290 - 3300/4719) * 4719 = (0,77 - 0,70) * 4719 = 330,33$
6. Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, т.руб.	$\mathcal{E}y/z = \mathcal{E}z/n + \mathcal{E}c/o + \mathcal{E}y/l \quad (3.6)$	$\mathcal{E}y/z = 1324,8 + 400,1 + 330,33 = 2055,23$
7. Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, т.руб.	$\mathcal{E}g = \mathcal{E}y/z - E_n \times \mathcal{E}z_d, \quad (3.7)$ <p>где Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия;</p> <p>En – нормативный коэффициент экономической эффективности (0,25 по нормативному справочнику);</p> <p>Зед – затраты на мероприятие.</p>	$\mathcal{E}g = 2055,23 - 0,25 * 151,44 = 2017,37$

Исходя из этого, годовой эффект от выше-предложенных мероприятий по улучшению мотивационной политики и стимулированию персонала ИП «Мелешко» составил 2017,37 т. р., что напрямую подтверждает эффективность разработанных и примененных мероприятий по стимулированию мотивационной деятельности.

Заключение

В первом разделе была описана теоретика мотивации, ее методы и значимость в трудовой деятельности компании.

Грамотное стимулирование и мотивационная политика – отличный инструмент для управления персоналом и получения результатов.

Теоретические знания требуется грамотно использовать в практической плоскости. При выстраивании мотивационной политики нужно учитывать личные потребности и интересы каждого работника.

Хорошо выстроенная и спланированная мотивационная система – это ключ к успеху любой компании. Стремление сотрудников к качественному труду должно гарантировать эффективную рабочую деятельность компании.

Стимулирование имеет ряд отличий от мотивации. Важным отличием является то, что стимулирование это способ по улучшению мотивации. Основная цель стимулирования - это побуждение персонала выполнять больший объем работы, соблюдая при этом высокий уровень качества.

Стимулирование может быть материальным и нематериальным. Главным наиболее эффективным подходом по стимулированию является материальный подход.

Ведь именно такой метод стимулирования в большей степени улучшает эффективность труда.

Нематериальные методы стимулирования сотрудников представляют собой систему способов по стимуляции рабочего персонала, цель которых удовлетворить психологические запросы сотрудников и повысить качество их трудовой деятельности.

Установление комфортных отношений в коллективе, а также признание достижений трудовых достижений руководством – важные элементы нематериального стимулирования.

Объектом исследования являлась компания ИП «Мелешко».

Главные выводы о проблемах мотивации в организации были выявлены исходя из анкетирования сотрудников организации.

К главным проблемам мотивационной политики в компании, были отнесены следующие недостатки:

- текучка кадров;
- плохие условия и организация трудовой деятельности;
- отсутствие связи результатов трудовой деятельности и финансовых поощрений;
- отсутствие возможности само реализовать;
- плохие психологические факторы в коллективе;

С целью улучшения мотивационной политики и стимулирования труда в компании были реализованы нижеприведённые мероприятия:

- введение бонусных поощрений;
- введение двух социальных пакетов;
- оборудование обеденной зоны.

Первое из предложенных мероприятие предлагает создать систему бонусных поощрений для персонала, а именно дать работникам возможность добровольно брать дополнительные смены в рабочий график, которые будут финансово поощряться.

Каждая категория сотрудников получила свой процент поощрений за дополнительные смены. Итоговые расходы на реализацию бонусной системы стимулирования составили 38,64 т. р.

Второе мероприятие - это введение социальных пакетов. Большая часть персонала молодого возраста и ведут активный образ жизни. Было предложено ввести два социальных пакета с различными условиями. Итоговые расходы на введение социальных пакетов для персонала составили 84 т. р.

Третьим мероприятием по совершенствованию мотивационной политики ИП «Мелешко» являлось обустройство полноценной обеденной

зоны для персонала. В этом помещении персонал может спокойно отдохнуть, пообщаться и принять пищу в отведенное для этого время.

Создание достойных условий для отдыха способствует повышению психологической атмосферы в коллективе и возрастанию уровня уважения к руководству.

Итоговые расходы на реализацию предложенных мероприятий по обустройству обеденной зоны составят 28,5 т. р.

Можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия по совершенствованию мотивационной деятельности и методов стимулирования способствовали росту экономических показателей ИП «Мелешко».

Соответственно, поставленные выпускной квалификационной работе задачи были решены, цель успешно достигнута.

Список используемой литературы

- 1) Агакеримова Ф. Т. Кадровая политика как фактор удовлетворенности трудом персонала // Экономика, управление, финансы: материалы VII Международная научная конференция. – Краснодар: Новация, 2017. – С. 76-78.
- 2) Бельчик Т. А. Удовлетворенность различными аспектами трудовой деятельности как фактор роста производительности труда // Фундаментальные исследования. – 2013. № 8. С. 1430-1433.
- 3) Большакова И. А. и др. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. Т. 12. С. 113-116.
- 4) Бурундукова Е. А. Удовлетворенность трудом как фактор мотивации труда персонала / Е. А. Бурундукова // Студенческий научный форум – 2015.
- 5) Васильева Т. В. Взаимосвязь удовлетворенности трудом с общностью ценностно-смысловой сферы руководителя и сотрудников организации / Т.В.Васильева // Вестник Самарской гуманитарной академии. – 2013. - №1
- 6) Вершель В. П. Формирование лояльности персонала / В. П. Вершель, А. А. Перегудова // Воспитание и обучение: теория, методика и практика: материалы VI Международной научно–практической конференции (Чебоксары, 20 март 2016 г.). В 2 т. Т. 1 / редкол.: О.Н. Широков [и др.] – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – С. 398-399.
- 7) Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2014. 573с.
- 8) Гатауллина А. А. Проблемы и пути совершенствования системы мотивации персонала на предприятии / А. А. Гатауллина // Молодой ученый. 2014. – №2. С. 427-430.

- 9) Глушков В. А. Анализ и совершенствование системы мотивации персонала организации / В. А. Глушков // Актуальные вопросы современной науки. 2015. – №40.
- 10) Гнатышина Е. В., Евплова Е. В. Разработка системы мотивации персонала // Молодой ученый. 2015. – №14. С. 239-243.
- 11) Горгорова В. В., Кобина Л. А. Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала. 2013.
- 12) Гурин Р. В. Мотивационная политика организации как фактор роста стимулирования работников / Р. В. Гурин // Проблемы современного педагогического образования. 2016. – №7. С.58-66.
- 13) Дмитриева Н.А., Борисова У.С. Анализ удовлетворенности трудом персонала, занятого в вахтовом методе работы // Фундаментальные исследования. 2018. – № 6. С. 99-103.
- 14) Долгина Е. С., Васильева Е. В. Концепции мотивации персонала: содержательные и процессуальные теории // Молодой ученый. 2015. – №7. С. 387-390.
- 15) Долженко Е. А. Совершенствование системы оплаты труда руководителей // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2012. - №2.
- 16) Дубровин Д. А. Удовлетворенность трудом как составляющая качества трудовой жизни / Д. А. Дубровин // Экономика России. 2017. – №5.
- 17) Жданкин Н. А. Мотивация персонала как основа эффективной кадровой стратегии предприятия // Мотивация и оплата труда. 2018. – №. 2. С. 92-106.
- 18) Жуйкова М. А. Удовлетворенность трудом как объект социологического исследования / М. А. Жуйкова // Вестник Удмуртского университета. 2014. – Вып.1.
- 19) Захаров А. Н. Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда // Вестник НГИЭИ. 2014. – №9. С.82-89.

- 20) Леонидова Г. В. Удовлетворенность трудом как индикатор эффективности государственного управления / Г. В. Леонидова // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2014. – №3.
- 21) Макарова А. О. Актуальные проблемы управления и организации труда в России/А. О. Макарова, А. Ш. Галимова // Молодой ученый. 2013. – №1. С. 159-161.
- 22) Михалкина Е. А. Оценка удовлетворенности трудом и мотивацией персонала: предпосылки и методика проведения / Е.А.Михалкина // Мотивация и оплата труда. 2013. – №3.
- 23) Огородникова Ю. В. Проблема измерения в управлении лояльностью сотрудников компании // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. – № 4.
- 24) Одегов Ю. Г. и др. Мотивация персонала //Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2011. – №. 7. С. 148-148.
- 25) Салихов А. А., Абдрахимова Р. Г. Мотивация персонала // Символ науки. 2016. – №. 5-1.
- 26) Сборщик А. А., Коробкина М. А. Удовлетворенность трудом как фактор мотивирования персонала // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. – Т. 39. С. 2366–2370.
- 27) Седова А. В. Мотивация и производительность труда: теория вопроса // Молодой ученый. 2015. – №16. С. 301-305.
- 28) Серебренникова М. С., Фатеева Н. Б. Актуальные проблемы мотивации и стимулирования труда // Аграрное образование и наука. 2015. – №. 4. С. 29-32.
- 29) Соломанидина Т. О. Мотивация трудовой деятельности персонала / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. 310 с.

- 30) Столяренко А. В., Матюнина М. В. Обобщающий анализ теорий мотивации персонала // Сервис в России и за рубежом. 2017. – Т. 11. – №. 3 (73).
- 31) Торгунская Н. Л., Торгунский П. С. Лояльность персонала как основной показатель стабильности вуза // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы VI Международной научной конференции (г. Москва, июнь 2018 г.). М.: Буки-Веди, 2018. С. 37-40.
- 32) Трудовой кодекс РФ. – М.: издательство Проспект, 2013.
- 33) Турабаева Ф. М., Бакшеев С. Л. Удовлетворенность трудом – как фактор стабильности персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. – № 3.
- 34) Цехановская Ю. В., Бадаш А. С. Мотивация персонала // Молодой ученый. 2018. – №16. С. 175-177.
- 35) Шарова Е. Б. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности функционирования организации // Территория науки. 2015.
- 36) Шахова И. П. Исследование структуры трудовой мотивации персонала / И.П. Шахова // Вестник МГОУ. 2014. – №2. С.93-9
- 37) Шаховой В. А., Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятельности. Directmedia, 2015.
- 38) Acquisition and retention in the war for talent [Электронный ресурс] URL: http://www.kellyocg.com/Knowledge/Kelly_Global_Workforce_Index/Acquisition_and_Retention_in_the_War_for_Talent/ (дата обращения: 10.08.2021)
- 39) Adams J.S. Towards an understanding of inequality: journal of Abnormal and Normal Social Psychology, Vol. 67, 1963. pp. 422–436.
- 40) Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The Motivation to Work. Wiley, New York, 1957.

Приложение А

Анкета увольняющегося

Анкета увольняющегося

1. Что препятствовало в вашей трудовой деятельности:

- а) я ошибочно выбрал специальность;
- б) мне не хватало квалификации для исполнения собственных обязательств;
- в) фирма не дала инструмент для исполнения деятельность;
- г) не было возможности проявить инициативу;
- д) отсутствует служебный рост в компании;
- е) неправильное разделение обязательств;
- ж) тяжелый психологический климат;
- з) иное.

2. Как вы оцениваете организацию рабочего места:

- а) плохое техническое оснащение рабочего места;
- б) устарелое оборудование и приборы;
- в) старые промышленные ресурсы;
- г) плохие бытовые помещения и их санитарное положение;
- д) плохая экологическая обстановка в компании;
- е) тяжелые условия работы (гул, грязь, пыль);
- ж) недостаток требуемых материалов, приборов для работы;
- з) иное.

3. Удовлетворяла ли Вас оплата работы?

- а) нет взаимосвязи проделанной работы с оплатой работы;
- б) несвоевременная плата, стабильные задержки;

Продолжение приложения А

- в) вознаграждение платится индивидуально и не за результат;
- г) я не доволен материальным поощрением;
- д) хотелось бы работать по сдельной системе оплаты работы;
- е) хотелось бы работать по временной системе оплаты работы;
- ж) хотелось бы иметь фиксированный доход;
- з) не произошло обещанного увеличения заработной платы;
- и) иное.

4. Какие компоненты в компании и условиях работы Вы считаете значимыми:

- а) вещественно-промышленное обеспечение;
- б) многообразие в работе;
- в) упорядоченность в труде;
- г) соотношение задач управления функциональным обязательствам;
- д) санитарно-гигиенические условия работы;
- е) распределение нагрузки между работниками;
- ж) иное.

6. Оцените общественно-психологический климат в коллективе

- а) частые конфликты;
- б) трудная психологическая ситуация из-за придирок сотрудников;
- в) трудная психологическая ситуация, стимулированная стилем управления;
- г) ощущал себя неуютно;
- д) иное.

7. Как долго вы отработали в этой работе?

- а) меньше года;

Продолжение приложения А

б) от года до 5 лет;

в) от 5 лет до 10 лет;

г) от 10 лет до 15 лет;

д) больше 15 лет

8. Ключевые причины увольнения:

а) невысокая заработная плата;

б) тяжелые условия работы;

в) частые конфликты;

г) отсутствие служебного роста;

д) нечеткое разделение обязательств

Приложение Б

Баланс организации

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабр. 20,20 г. ³	На 31 декабря 20,19 г. ⁴	На 31 декабр 20,18 г. ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	9797	10212	9998
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190	215	90	90
	Итого по разделу I	1100	10012	10302	10088
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	572	598	230
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	71	69	42
	Дебиторская задолженность	1230	395	58	1701
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	670	172	240
	Прочие оборотные активы	1260	0	1	1
	Итого по разделу II	1200	30421	16945	4546
	БАЛАНС	1600	11720	11200	12302

Продолжение приложения Б

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 20_20 г. ³	На 31 декабря 20_19 г. ⁴	На 31 декабря 20_18 г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	()	()	()
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	3041	2425	1737
	Итого по разделу III	1300	3051	2435	1747
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400			
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	8399	8607	10398
	Кредиторская задолженность	1520	262	158	157
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	8661	8765	10555
	БАЛАНС	1700	11720	11200	12302

Приложение В

Отчет о финансовых результатах

Показатели	2018 год, т. руб.	2019 год, т. руб.	2020 год, т. руб.
Выручка от продаж	4225	4160	4290
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	3250	3200	3300
Валовая прибыль	975	960	990
Управленческие расходы	219	217	205
Прибыль от продаж	756	743	785
Проценты к уплате	302,4	297,2	314
Прочие расходы	152	158	33
Прибыль до налогообложения	301,6	287,8	438
Текущий налог на прибыль	60	58	88
Чистая прибыль отчетного года	241	230	350