

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 ООО «Магнит Косметик»)

Студент

А.Ю. Мунт

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

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

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Алена Юрьевна Мунт.

Тема работы: «Совершенствование управления мотивацией персонала предприятия сферы торговли (на примере ООО «Магнит Косметик»)».

Научный руководитель: Кандидат экономических наук, доцент Елена Геннадьевна Смышляева.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию элементов системы управления трудовой мотивацией персонала магазина «Магнит Косметик» на основе исследования факторов на нее влияющих.

Объектом исследования выступает магазин «Магнит Косметик».

Предметом исследования является система мотивации трудовой деятельности.

В исследовательской работе использовались следующие методы: общенаучные методы (анализ, синтез, обобщение и др.); эмпирические методы (анкетирование и опрос); статистические методы (методы кадровой статистики); интерпретационные методы (структурный, функциональный).

Практическая значимость работы заключается в том, что в избранном объекте исследования будут разработаны мероприятия, призванные улучшить систему мотивации сотрудников, реализация которых будет возможна и в других компаниях с аналогичным внутренним распорядком.

Общий объем работы 73 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 29, рисунков – 15, приложений – 3.

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты управления мотивацией персонала предприятия .....	6
1.1 Понятие и сущность мотивации персонала.....	6
1.2 Методы и формы мотивации персонала .....	14
Глава 2 Анализ управления мотивацией персонала предприятия сферы торговли на примере магазина «Магнит Косметик» .....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика магазина «Магнит Косметик» .....	23
2.2 Анализ и оценка эффективности мотивации персонала.....	34
Глава 3 Рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала магазина «Магнит Косметик» .....	47
3.1 Мероприятия по повышению эффективности мотивации персонала магазина «Магнит Косметик» .....	47
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	64
Заключение .....	72
Список используемой литературы и используемых источников.....	75
Приложение А Анкета для оценки удовлетворенности персонала .....	79
Приложение Б Факторы и субфакторы для оценки должности .....	80
Приложение В Положение о проведении конкурса профессионального мастерства .....	81

## Введение

Происходящие изменения в экономике страны порождают необходимость разработки и применения трудовой мотивацией персонала организации, которые должны отвечать современным требованиям.

На сегодняшний день существует множество методов и способов мотивации труда. Каждая современная организация обладает определенным набором ресурсов. С помощью них компания бесперебойно функционирует, остается конкурентоспособной. В существующей экономической реальности важнейшим ресурсом являются люди. Именно человеческий ресурс формирует потенциал компании, а это в свою очередь объясняет, почему построение эффективной мотивационной системы в организации занимает первые ступени по приоритетным направлениям развития.

Мотивация – это мощный управленческий инструмент, цель которого результативно вести бизнес. Это значит иметь эффективную, отлаженную, понятную для сотрудников систему мотивации, которая одновременно с вышесказанным будет направлена на то, чтобы повышать производительность труда. Таким образом, на сегодняшний день важнейшая задача внутренней политики компании в сфере управления персоналом – создавать действенную, актуальную для реальности мотивационную и стимулирующую систему труда своих сотрудников.

Поэтому изучение проблемы трудовой мотивацией персонала организации требует знания как общей теории управления персоналом, так и особенностей функционирования организации.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию элементов системы управления трудовой мотивацией персонала магазина «Магнит Косметик» на основе исследования факторов на нее влияющих.

Для достижения цели при выполнении работы решались следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления мотивацией персонала в организации;
- провести анализ факторов, влияющих на формирование системы управления мотивацией персонала в магазине «Магнит Косметик»;
- разработать предложения по совершенствованию управления мотивацией персонала магазина «Магнит Косметик».

Объектом исследования выступает магазин «Магнит Косметик».

Предметом исследования является система мотивации трудовой деятельности.

В процессе выполнения представленной работы были использованы многочисленные учебные пособия, методические материалы и публикации, связанные с управлением персоналом и системой мотивации персонала кадровой деятельности. В первую очередь это учебные материалы Г.Б. Баканова, А.Я. Кибанова, В.М. Масловой. Также и рассмотрены современные, классические теории мотивации таких авторов, как - А.А. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина, Малышев Д.С., Неживенко Е.А.

В исследовательской работе использовались следующие методы: общенаучные методы (анализ, синтез, обобщение и др.); эмпирические методы (анкетирование и опрос); статистические методы (методы кадровой статистики); интерпретационные методы (структурный, функциональный).

Практическая значимость работы заключается в том, что в избранном объекте исследования будут разработаны мероприятия, призванные улучшить систему мотивации сотрудников, реализация которых будет возможна и в других компаниях с аналогичным внутренним распорядком.

# **Глава 1 Теоретические аспекты управления мотивацией персонала предприятия**

## **1.1 Понятие и сущность мотивации персонала**

В современной России каждая организация внедряет новые механизмы управления с целью обеспечения требуемого уровня эффективности деятельности.

Перед руководителями многих организаций встает задача создать такие механизмы управления, которые должны способствовать обеспечивать максимальную эффективность всего бизнеса в целом. Система мотивации считается одной из основных составляющих системы управления персоналом, которая в свою очередь является одной из главных частей системы управления любой организацией.

Мотивация представляет собой «сложный процесс, который побуждает человека к действию, управляющий поведением человека, задающий его направленность и ориентированный на достижение определенных целей» [5, с. 67].

В функционировании предприятия вопросы мотивации персонала заслуживают особого внимания для любой организации.

«Мотивация – это условия, которые заставляют работника направлять усилия на решение проблем, так как он заинтересован в этом процессе; это система, в которой интересы работника анализируются и используются в интересах организации со стороны работодателя» [9, с. 89].

Понятие «впервые появилось в 1813 г. в работе А. Шопенгауэра «О четверояком корне закона достаточного основания» и определялось как «причинность, видимая изнутри»» [5, с. 89]. Внимание трудовой мотивации уделялось задолго до формулировки термина – с момента зарождения наёмного труда и предприятий, когда появилась необходимость направить деятельность множества людей в интересы фирмы. Но только в начале 20-го столетия

получили развитие идеи об эффективной трудовой мотивации, базирующиеся не на традиционных инструментах экономического принуждения.

В настоящее время не существует аутентичного определения понятия мотивации (таблица 1).

Таблица 1 – Понятие мотивации с точки зрения различных авторов

Авторы	Понятие «мотивация»
Дятлов В.А., Кибанов А.Я.	«Мотивация – стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности» [5, с. 89]
Уткин Э.А.	«Мотивация – выбор человека того или иного поведения, определяемого комплексом внешних и внутренних факторов» [5, с. 89]
Радугин А.А.	«Процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности» [5, с. 89]
Виханский О.С.	«Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированных на достижение определенных целей» [5, с. 89]
Подлесных В.И.	«Мотивация – процесс активизации работы людей и побуждения их к эффективному труду для достижения целей организации как средства удовлетворения их собственного желания» [5, с. 89]

«Из перечисленных выше определений различных авторов видно, что, по сути, мотивация рассматривается как:

- мотивы поведения и деятельности;
- система факторов внутреннего и внешнего распорядка
- побудительная причина или потребности;
- процесс стимулирования и побуждения к действию» [6, с. 65].

«Проведя анализ понятия «мотивации» видно, что общим в оценке данных авторов является совокупность движущих внутренних и внешних сил, которые побуждают к деятельности человека» [6, с. 66].

Обобщенный смысл понятия «мотивация» заключен в комплексе побудительных действий, приводящих живой организм к активным действиям и

определяющих их направленность, а также набор комплексных мер, которые субъект управления применяет, чтобы повысить эффективность работы. Важно, чтобы результативность их действий полностью согласовывалась с целями и задачами организации [5].

«Мотивация персонала работодателем должна быть изучена, так как иначе нельзя будет концентрировать усилия на том, что работника интересует в первую очередь. Мотивация основывается на системе стимулирования, поскольку удовлетворение потребностей возможно через применение инструментов стимулирования» [31, с. 89].

Рисунок 1 демонстрирует наиболее распространённые в научных кругах теории мотивации трудовой деятельности персонала.

#### Содержательные теории (структурные)

- Ставятся акценты на детальном раскрытии и изучении внутренних стимулов, которые лежат в основе поведения сотрудников

#### Процессуальные теории

- Рассмотрение законов, организующих целостное мотивированное поведение, учитывающих взаимосвязь стимулов с другими процессами (с процессами познания, восприятия, коммуникации)

Рисунок 1 – Наиболее распространённые в научных кругах теории мотивации трудовой деятельности персонала

Другими словами, мотивация – процесс создания, фиксирования и поддержания тех или иных мотивов для поддержания поставленной цели.

«Воздействие комплекса мотивирующих факторов на поведение работников обуславливается плеядой факторов, список данных факторов индивидуальны для каждого человека, и он может изменяться под действием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.



Процесс мотивации можно охарактеризовать через объяснение понятий потребности, мотива, стимула и цели» [6, с. 65].

«Потребности человека — это состояние необходимости в чем-либо, необходимом для полноценного существования. Исходя из определения можно сделать заключение что потребности являются катализатором активности человека и причиной действий для человека» [16, с. 122].

Мотив — это «совокупность внутренних побуждений к активности, основанных, в основном, на осознаваемых или неосознанных потребностях, на интересе, на представлениях о ценностях. Исходя из определения, мы понимаем, что мотив — это то, что вызывает у человека активные действия, и способствует мобилизации его внутренних и внешних движущих сил, и факторов» [10, с. 109].

«Человек начинает что-либо делать лишь, оказавшись под воздействием группы мотивирующих факторов, являющиеся диспозицией. Диспозиция мотивов и лидирующий мотив не сохраняются постоянно одни и те же, они меняются, на них влияет внешние и внутренние факторы. Мотивация человека определяет каким образом и что конкретно он будет делать для достижения своей цели и потребности» [20, с. 41].

«Мотивы поддаются изменению и могут быть объяснены, и данным фактом должно пользоваться руководство компании, для мотивации сотрудников, для этого необходимо одни мотивирующие факторы делать лидирующими, а другие приглушать или совсем убирать из мотивирующих факторов, таким образом добиваться требуемого результата» [51, с. 188].

«Основная цель в мотивации — это ее непрерывная связь с потребностями мотивируемого человека.

Человек в силу своей природы старается уменьшить внутренние напряжение в условиях, когда он испытывает нужду в чем-либо делая это осознано или не осознанно. Но мотивы, которые заставляют что-либо делать для удовлетворения данной потребности, образуются, следуя сумме внутренних и внешних факторов и предсказать поведение человека на различные мотивационные системы является крайне сложной задачей» [6, с. 65].

Мотивы труда – часть системы всех мотивов человека, они формируются и действуют в процессе мотивации труда. По мнению ученых (А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева), в составе процедуры создания мотива труда можно выделить следующие составляющие [24]:

- потребность – ощущение человеком недостатка в чем-либо, под влиянием которого у него появляется желание приложить усилия, чтобы получить награду (заработать благо). Потребности всегда активны и влекут человека к работе, которая удовлетворит эти потребности [7];
- благо – любая часть среды, дающая ощущение благополучия и удовлетворяющая потребности, другими словами, награда за осуществленную деятельность. Между благом и потребностью не имеется точной зависимости, благо одного рода может удовлетворить разные потребности, и в то же время, одни и те же могут быть утолены одним благом;
- трудовая деятельность – сознательная, требующая затрат энергии, целенаправленная, материально и духовно созидательная, несомненно, целесообразная деятельность, которая требует усилий и выполнения работы;
- цена трудовой деятельности – комплекс психологических, экономических, физиологических, моральных и других затрат, напрямую сопряженных с получением блага [29].

Обобщенно, трудовая мотивация – процесс обоснования и выбора способа участия человека в трудовой деятельности, как самим человеком (содержательный смысл), так и менеджментов в любом масштабе его влияния (функциональный смысл) [30].

Мотивация как процесс удовлетворения потребностей, схематично выглядит следующим образом (рисунок 2).

В содержательном смысле мотивация – процесс формирования у субъекта внутренних побуждений к действию под влиянием внешних воздействий и

факторов собственного сознания (интересов, потребностей, ценностей, ориентиров). В этом значении мотивация является субъективным процессом, который происходит в сознании индивида и влияет на его поведение [5].



Рисунок 2 – Мотивация как процесс удовлетворения потребностей

По мнению исследователей, (Д.Б. Баршева, К.А. Пюрвеева, А.С. Болдырева), мотивация в ее содержательном смысле подразделяется на внешнюю и внутреннюю. Мотивация, основанная на творчестве в труде и самореализации, – внутренняя. Мотивация, формирующая с помощью

соответствующих инструментов у человека отношение к труду, как к средству существования, – внешняя.

«Румынским социологом К. Замфир указанная дифференциация была расширена до трех составляющих: внутреннюю мотивацию, внешнюю положительную мотивацию и внешнюю отрицательную мотивацию» [5, с. 89]. Внутренние мотивы – продукт сознания человека в части понимания общественной пользы труда, удовлетворения работой, то есть, процесса и результата труда. Внутренняя мотивация формируется под влиянием потребностей самого человека, поэтому на ее основе личность работает с удовольствием и отдачей без принуждения извне [15].

Внешняя мотивация основана на мотивах, «наружных» как в отношении личности, так и труда (признание, репутация, заработок) [2].

При этом, вознаграждение, карьерный рост, авторитет, уважение коллег – факторы внешней положительной мотивации, а взыскания, штрафы, критика и т.п. – внешней отрицательной. В функциональном смысле мотивация – процесс нацеленного воздействия на морфогенез мотивов поведения людей (работников). В этом случае мотивация приобретает роль важной функции управления на уровне предприятия или общества в целом [6].

Мотивация – подвижный процесс психологического и физиологического управления поведением человека, который определяет его активность, организованность, ориентацию и стойкость. Мотивацией называются внутренние намерения личности, отвечающие за степень, вектор и упорство затрачиваемых для труда усилий [13].

Термином «мотивация» обозначаются: индивидуальная система мотивов личности; система действий по побуждению других людей к определенным действиям. Мотивация в управлении кадрами представляет собой обеспечение условий, при которых у человека возникают его собственные мотивы и потребности [17].

Мотивация персонала в кадровом менеджменте – объединение качественных характеристик работников и предъявляемых к работе (должности)

требований. Качественные характеристики включают в себя личные и профессиональные интересы, интерес к карьерному росту, стремление к власти, готовность к дополнительным нагрузкам, ответственности [31].

Мотивация персонала, как действие личности, – это процесс осознанного выбора человеком типа поведения, определяемого под воздействием внешних и внутренних факторов, при этом, внешние факторы – стимулы, внутренние – мотивы [9]. На уровне предприятия мотивация труда персонала должна обеспечивать условия для: обеспечения всех работников трудовыми обязанностями; предоставления для обеспечения профессионального и служебного роста равных прав; соответствия результатов труда и уровня оплаты трудовой деятельности; обеспечения безопасных условий для труда; поддержания психологического климата, который был бы благоприятным для трудового коллектива и др. [8].

Трудовая мотивация выполняет такие задачи [25]:

- повышение эффективности и результативности функционирования организации посредством разработки и внедрения комплексной системы мотивации работников;
- увеличение результативности и рост качества работ, которые выполняются подразделениями, сокращение издержек финансовой и хозяйственной деятельности предприятия и, следовательно, увеличение рентабельности и эффективности деятельности организации в целом;
- обеспечение повышения эффективности и результативности труда конкретных сотрудников.

«Анализ подходов к определению мотивации позволяет предположить, что причиной значительного расхождения взглядов по этому вопросу является отсутствие системного подхода и ясности в понимании характера и содержания этих категорий. Как отмечает В.В. Уфимцев, «работы по проблеме мотивации практически невозможно систематизировать - в такой степени различаются понятия, в отношении которых используется термин «мотив», и что само это

понятие превратилось в большую сумку, в которой разные вещи сложены»» [27, с. 95].

«Мотивация не должна пониматься как единственное объяснение поведения; он взаимодействует или действует наравне с другими посредническими процессами и окружающей средой. Мотивация — это гипотетическая конструкция, которая используется для облегчения объяснения поведения, и ее не следует отождествлять с поведением» [5, с. 89].

Таким образом, так как успех в трудовой деятельности – это решенная задача, способствующая закреплению эффективного трудового поведения, повышающего оптимальность труда работников предприятия, то необходимо, чтобы все сотрудники на практике были ознакомлены с фактом успеха в процессе труда, что требуется для мотивации труда. Как инструмент, понижающий уровень напряжения у работника, возникающего как ответная реакция на возникновение потребности достичь что-либо или получить что-либо, предстает мотивация труда.

## **1.2 Методы и формы мотивации персонала**

Наиболее полно исследованные, а также принятые и одобренные к рассмотрению способы воздействия на персонал при помощи мотивации показаны на рисунке 3.

«В процессе управления персоналом выделяются базовые виды мотивации труда: нематериальная и материальная, каждая из которых имеет связь с иной и определяет ее. Как нематериальная мотивация труда предстают: вручение наград и грамот; делегирование полномочий; размещение фотографий на доске почета; публичные поощрения; возможность карьерного роста; возможность гибкого рабочего графика» [28, с. 166].

При этом «материальная мотивация труда делится на прямую, например, премирование, оплата труда, премирование, подарки и косвенную, например, предоставление возможности приобретения продукции по пониженной цене,

организация питания на предприятии, предоставление льгот для приобретения жилья и пр.» [12, с. 178].

Нематериальная мотивация сотрудников — это эффективная система неденежного поощрения, которая позволяет управлять персоналом, добиваться поставленных стратегических и текущих целей [15].

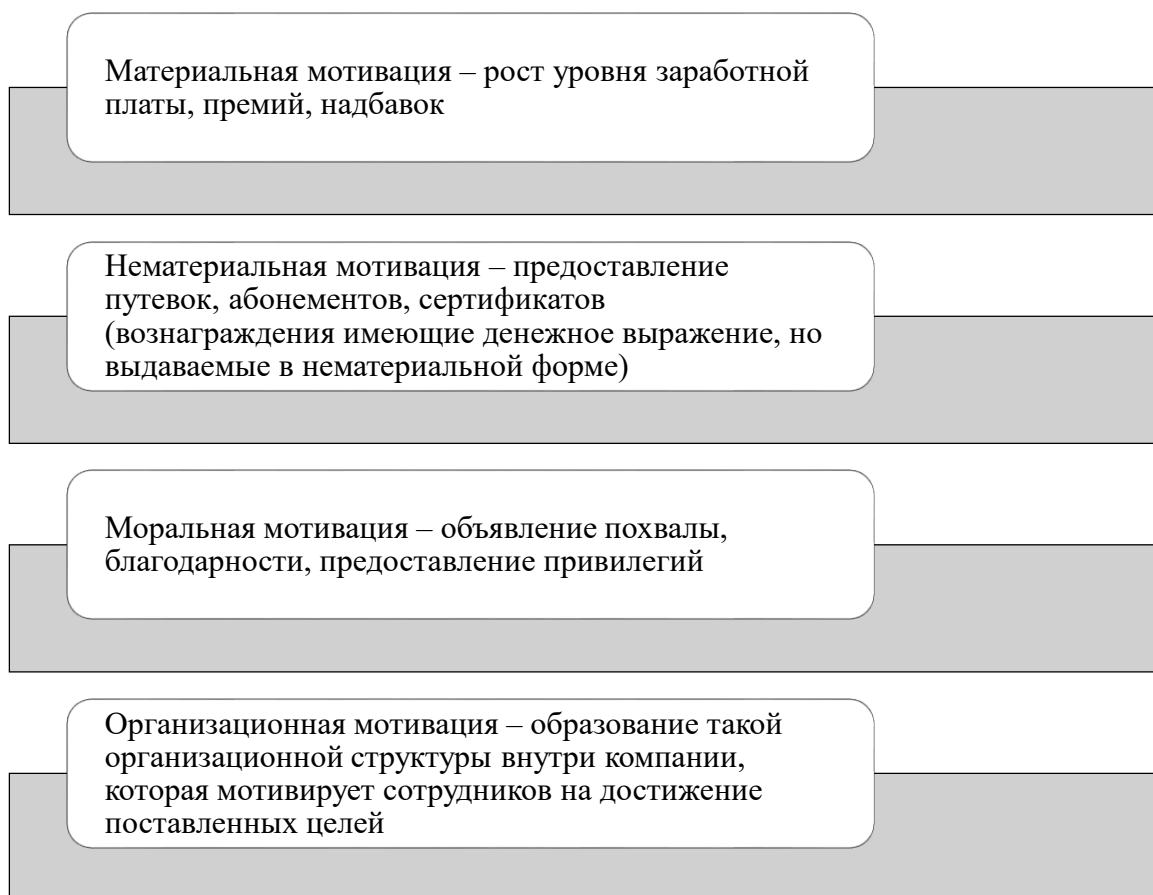


Рисунок 3 – Мотивационные способы

Системы мотивирования персонала являются высокоэффективными для того, чтобы работник прилагал дополнительные усилия в процессе работы, необходимо рассмотреть их подробнее. Нематериальная мотивация подразделяется на три вида:

- социальная мотивация;
- моральная мотивация;
- психологическая мотивация [10].

Социальные стимулы связаны с потребностью сотрудника в самоутверждении, с потребностью иметь социальный статус в обществе, общественное положение, иметь определенное количество власти. Данные стимулы позволяют участвовать в управлении производством и работой компании, принимать решения; возможностью продвижения по карьерной лестнице. Из этого следует что сотрудник имеет право голоса при рассмотрении ряда вопросов или проблем [22].

«Моральные стимулы связаны с потребностью человека в уважении со стороны других людей и коллектива, в признании его талантов как работника. Такое признание может быть, как личным, так и публичным.

Личное признание основывается на том, что работник будет указан в докладах высшему руководству с положительной стороны. Они могут быть представлены лично руководителю» [14, с. 78]. Так же такие работники по случаю каких-либо особых дат для организации персонально поздравляются руководством, и всячески отмечаются, и выделяются.

Публичное признание выражается в массовом распространении данных о результатах работников, к примеру, в газетах, на специальных стендах, отличившиеся сотрудники награждаются публично особыми знаками, им вручаются грамоты, дипломы [27].

Психологические стимулы связаны с тем, какую роль играет сотрудник в общественной жизни. Именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. «В связи с этим хороший психологический климат в коллективе, обеспечивающий плодотворное общение дает возможность самореализоваться человеку, такая обстановка является отличным стимулом к удовлетворенности трудом» [7, с. 90].

Управление нематериальной мотивацией строиться на непрерывной работе над ее упрощением. Нематериальная мотивация должна быть прозрачной, простой, легкой в применении [28]. Высокоэффективный способ совершенствования — это настройка и получение обратной связи от сотрудников. К примеру, в виде такой обратной связи могут выступать опросы,



в зависимости от результатов таких опросов вносятся корректировки в систему управления мотивации [16].

Материальная мотивация сотрудников — это эффективная система денежного, материального, финансового поощрения, которая позволяет управлять персоналом, добиваться поставленных стратегических и текущих целей [20].

«Материальная мотивация персонала является сложным инструментом управления персоналом. Несмотря на то, что построение системы мотивации требует определения условий получения вознаграждения, жесткие рамки и регулярные дополнительные выплаты без связи с какими-либо показателями могут привести к тому, что сотрудники будут воспринимать получение премий как неотъемлемую часть заработной платы. Это приведет к потере желаемого мотивационного эффекта. В то же время непрозрачность или недостижимость поощрительных выплат приводит к подрыву доверия сотрудников к руководству компании. Установление показателей, связанных с получением премии, должно базироваться на реальных условиях деятельности компании, чтобы сотрудники стремились их достичь, а не воспринимали это как обман» [21, с. 163].

«Специалисты по психологии в области управления персоналом рекомендуют работодателям создавать прозрачную систему материальной мотивации, предполагающую частые выплаты относительно небольшого размера. Такие приемы материальной мотивации позволяют сохранить доверие к руководству, веру в достижимость поощрения, а также создают положительный эффект с моральной точки зрения» [8, с. 57].

Также есть обратный процесс - мотивация путем материальных наказаний.

«Более законным вариантом является депремирование, при котором выплата сотруднику премии зависит от многих факторов: выработки, наличия дисциплинарных взысканий и т. д. Однако злоупотреблять этим также не стоит, ведь в итоге можно добиться от сотрудника полного снижения мотивации к работе» [5, с. 163].

Соотношение представлено в таблице 2.

Проводя обзор существующих способов, особо следует отметить, что на практике их реализация подразумевает грамотное сочетание инструментов материальной и нематериальной мотивации и соблюдение их баланса между собой, только в данном случае кроется основа рациональности [12].

Таблица 2 – Схема соотношения характера мотивации и её цели

		Мотивация, нацеленная на	
		результат	качество
Характер мотивации	Положительный	Материальная мотивация в зависимости от достигнутых результатов (линейные подразделения)	Нематериальная (возможно материальная) мотивация за чёткое выполнение регламентов
	Отрицательный	Материальные штрафы за низкие результаты работы	Материальные штрафы за выполнение (функциональные подразделения)

Кроме того, следует особо сильно заострить внимание на текущей обстановке не только в стране, но и в мире, в связи с пандемией коронавируса, которая несомненно отложила огромный отпечаток на работу людей, и в данном случае мотивация персонала – в первую очередь является стимулом работы. И для эффективного построения и безопасного трудового процесса в условиях новой реальности необходим арсенал методов управления, основанный на учете потребностей, ожиданий персонала, и соответствия их всем рыночным запросам внешней среды.

Обратимся к анализу наиболее распространённых в данное время и широко используемых на практике методов и технологий мотивации трудовой деятельности персонала.

Первое условие, необходимое для того, чтобы обеспечить эффективную работу сотрудников - связанность компонентов системы мотивации, что в свою очередь выражается в согласованных и последовательных действиях компонентов в отношениях друг с другом (рис. 3) [31].

Если их грамотно сочетать, то начинает функционировать самая действующая и актуальная для данного периода времени и для конкретного

предприятия мотивационная система, соответствующая главным запросам персонала.



Рисунок 3 – Оценка соответствия системы мотивации со стратегией развития

Отметим, что систему мотивации сотрудников можно считать максимально эффективной, если применяются такие инструменты мотивации труда, которые помимо прочего обеспечивают социальный эффект, а в последствии, и экономический.

У социального и экономического эффектов разная направленность, поэтому важна проработка оптимальных путей совершенствования, призванных улучшить социальную эффективность, чтобы достичь максимальную экономическую результативность.

На сегодняшний день, учитывая российскую практику ведения бизнеса, была собрана большая методическая копилка проведенных анализов оценки мотивации персонала.

На рисунке 4 продемонстрированы наиболее популярные методы оценки работы персонала с целью исследования мотивационной эффективности [24].



Рисунок 4 – Основные методы оценки работы сотрудников

Если говорить о наиболее используемых подходах для оценки системы мотивации, то следует несомненно указать на комплексную оценку сфер деятельности персонала, которые позволяют выявить текущее состояние при помощи измерения производительности труда, кадрового потенциала из расчета коэффициентов текучести кадров, а также инвестиций, вложенных персонал и их отдачу (рисунок 5).

Помимо этого, нужно понимать, что существует взаимосвязь мотивационных и стимулирующих компонентов как с точки зрения качественного их развития, но и учета количественной потребности.

Месячное увеличение производительности труда ( $\Delta_{\Pi}$ )

$$\Delta_{\Pi} = P * D_{\text{М}} * (\Pi_2 - \Pi_1)$$

- где  $P$  – количество работников;
- $D_{\text{М}}$  – количество активных трудовых дней в месяце;
- $\Pi$  – производительность труда =  $O_{\Pi} / (D_{\text{М}} * P)$ ;
- $O_{\Pi}$  – отношение объема продаж за день к числу работников.

Ежемесячное уменьшение текучести кадров ( $\Delta_{\text{Т}}$ )

$$\Delta_{\text{Т}} = Z_{\text{Н}} * P * (K_{\text{Т1}} - K_{\text{Т2}})$$

- где  $Z_{\text{Н}}$  – затраты на нового работника, равные  $Z_{\text{ОТ}} / P_{\text{ОТ}}$ ;
- $Z_{\text{ОТ}}$  – затраты, идущие на отбор персонала;
- $P_{\text{ОТ}}$  – количество отобранных кандидатов;
- $P$  – среднесписочная численность работников;
- $K_{\text{Т}}$  – коэффициент текучести кадров.

Обучение с последующим совмещением должностей ( $\Delta_{\text{Об}}$ )

$$\Delta_{\text{Об}} = Z_{\text{ЗП}} * P_{\text{СП}} * N - Z_{\text{Об}}$$

- где  $Z_{\text{ЗП}}$  – среднемесячная заработная плата одного работника;
- $P_{\text{СП}}$  – число прошедших обучение;
- $N$  – период, по которому рассчитывается эффективность;
- $Z_{\text{Об}}$  – затраты на обучение одного работника.

### Рисунок 5 – Расчет показателей оценки мотивации персонала

При рационально построенной системе мотивации трудовой деятельности персонала происходит удовлетворение требований, как самого предприятия, так и существующих запросов работников. Во-вторых, чтобы организация рационально функционировала нужна согласованность всех составляющих комплекса мотивационной политики.

В-третьих, взаимосвязь всех элементов мотивационной политики позволит достигать общего эффекта, обусловленного силой каждого из компонентов.

И суть последнего вывода, - оценивая персонал, необходимо соблюдение интересов всех его единиц, а не только руководителей высшего звена. В основе оценки должны лежать следующие принципы: справедливость, объективность, открытость и плановость. Только таким образом возможно исключить негативные последствия, проявляющиеся в уменьшении уровня клиентоориентированности сотрудников и степени их заинтересованности.

По результатам теоретического исследования следует подвести выводы по первой главе.

Мотивация труда – перечень мероприятий, направленных на то, чтобы сотрудник компании мог удовлетворять свои потребности и ожидания и одновременно с этим выполнять возложенные на него рабочие обязанности, при реализации которых выполняются цели и задачи компании в целом, а также сам процесс, объединяющий все эти меры.

В результате проведенных аналитических исследований мы доказали, что систему мотивации персонала на предприятии можно считать эффективной, в том случае, если она одновременно удовлетворяет все потребности и сотрудника, и самой компании, а также если все меры, реализуемые в рамках процесса мотивации являются комплексными и согласованными на всех уровнях.

Оценить систему мотивации персонала на предприятии можно различными методами. Если говорить об общей концепции методологии, то в основе ее лежит соизмерение плановой и формальной оценки труда сотрудников, функционирующих в определенных обстоятельствах. К самым удобным методам можно отнести следующие: метод управления по целям, попарное сравнение, альтернативное ранжирование, метод оценки с помощью графики, интервьюирование

Комплексный подход к реализации всех составляющих элементов системы мотивации персонала на предприятии. Объясним на примере. Если в компании хорошая заработная плата и регулярно проводятся обучения, но нет возможностей для карьерного роста или не хватает корпоративных объединяющих мероприятий, то не каждый сотрудник будет удовлетворен. Поэтому необходима комплексная взаимосвязь каждого из элементов.

## **Глава 2 Анализ управления мотивацией персонала предприятия сферы торговли на примере магазина «Магнит Косметик»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика магазина «Магнит Косметик»**

АО «Тандер» основало в 1994 году сеть магазинов «Магнит». Данное акционерное общество относится к частной собственности. Изначально предприятие начинало свою деятельность в Краснодарском крае, со временем расширив деятельность по всем регионам России.

Объектом исследования в данной выпускной квалификационной работе является магазин «Магнит Косметик» в городе Тольятти.

Основной вид хозяйственной деятельности магазина «Магнит Косметик» — это оптовая и розничная торговля продуктами питания, парфюмерно-косметической продукцией и другими товарами.

В течение многих лет состав директоров менялся и был избран независимый директор, учрежден комитет по аудиту, разработан и введен свод правил корпоративного поведения.

В 2018 году группа ВТБ вошла в капитал компании «Магнит Косметик». Соглашение было подписано с владельцем сети Сергеем Галицким о приобретении у него 29,1% пакета акций. В этом же году сменился и генеральный директор розничной сети «Магнит», им стала Ольга Наумова.

В 2019 году компании «Магнит Косметик» меняет логотип и представляет новую архитектуру бренда. Ольга Наумова покидает компанию, генеральным директором назначается Ян Дюннинг.

Основной целью деятельности магазина «Магнит Косметик» в соответствии с Уставом предприятия, является получение прибыли.

В ассортименте «Магнит Косметик» представлено более 1 000 000 товаров. Магазин предоставляет широкий ассортимент товаров: косметика, парфюмерия,

средства личной гигиены, детские товары, бытовая химия, товары для дома, товары для животных.

Организационная структура магазина «Магнит Косметик» линейно-функциональная представлена на рисунке 6.

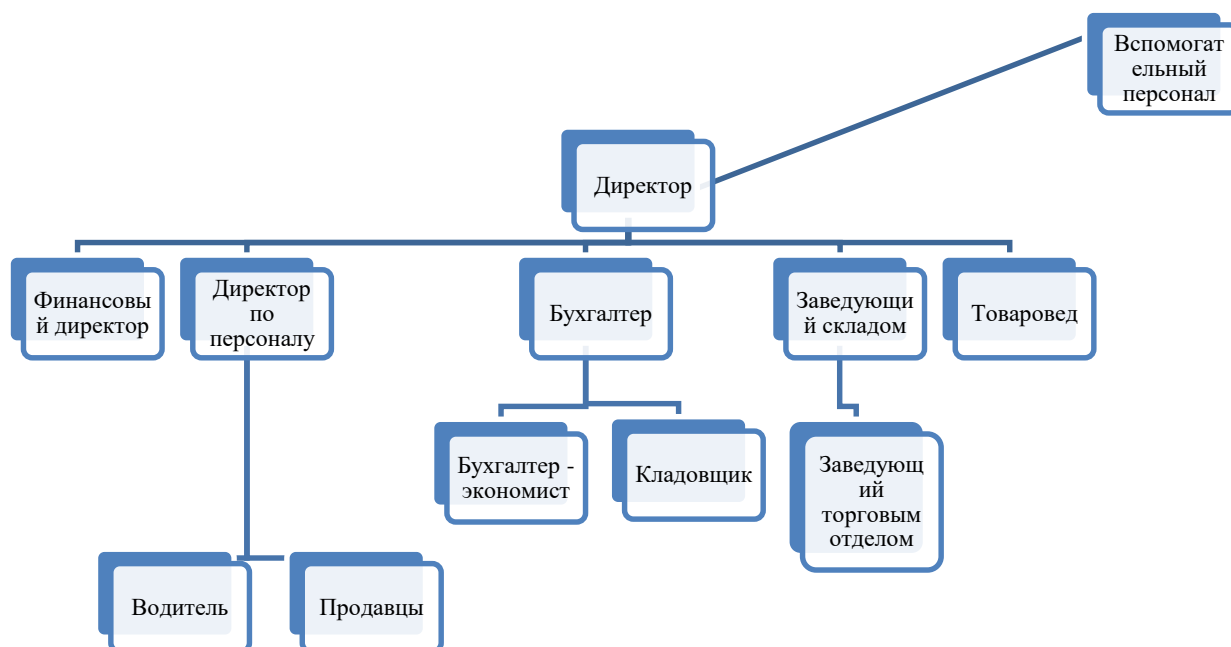


Рисунок 6 – Организационная структура управления магазина «Магнит Косметик»

Данная структура, включает в себя следующие управленческие воздействия: линейные - обязательные для исполнения, и функциональные - рекомендательные для исполнения.

Преимущества магазина «Магнит Косметик» на конкурентном рынке, заключаются в следующем:

- непрерывное отслеживание рыночной ситуации;
- прямые связи с поставщиками;
- обеспечение надёжности поставок.

Для анализа характеристики детальности предприятия необходимо рассмотреть социально-экономические показатели, которые представим в таблице 3 и на рисунке 7.



Таблица 3 – Основные социально-экономические показатели деятельности магазина «Магнит Косметик», 2019 – 2021 гг.

Показатель	2019	2020	2021	Изменение, %		
				2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Выручка продаж, млн. руб.	46,11	49,54	42,47	107,4	85,7	92,1
Себестоимость продаж, млн. руб.	35,21	39,44	36,84	112,0	93,4	104,6
Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	10,90	10,10	5,63	92,7	55,7	51,7
Рентабельность, %	23,6	20,4	13,3	86,4	65,2	56,4
Фонд оплаты труда, млн. руб.	23,06	26,36	26,98	114,3	102,4	117,0
Среднесписочная численность, чел.	72	74	65	102,8	87,8	90,3
Производительность труда на 1 работающего, тыс. руб.	640,42	669,45	653,38	104,5	97,6	102,0
Среднемесячная заработная плата одного работника, руб.	26695,2	29687,4	34358,7	111,2	1157,3	1287,1
Основные фонды, млн. руб.	34,22	41,51	43,43	121,3	104,6	126,9
Фондоотдача, руб.	1,35	1,19	0,98	88,1	82,4	72,6

Данные таблицы 3 наглядно демонстрируют, что за период 2019 – 2021 годов обеспечивается стабильный рост основных фондов. Так, в 2021 году основные фонды магазина «Магнит Косметик» увеличились на 4,6 % по сравнению с 2020 годом и составили 43,43 млн. рублей. По отношению к 2019 году темп роста основных фондов составил 126,9 %.

Показатель «Выручка продаж» имеет разнонаправленную динамику. В 2020 году по отношению к 2019 году данный показатель увеличился на 3,43 млн. рублей или на 7,4 %. К концу 2021 года выручка магазина «Магнит Косметик» составила 42,47 млн. рублей, снизившись в сравнении с 2020 годом на 14,3 %. Сокращение выручки магазина «Магнит Косметик» произошло на фоне низкой платежеспособности населения за оказанные им услуги теплоснабжения и поставке горячей воды. В сравнении с 2019 годом выручка продаж снизилась на 7,9 % или на 3,64 млн. рублей.

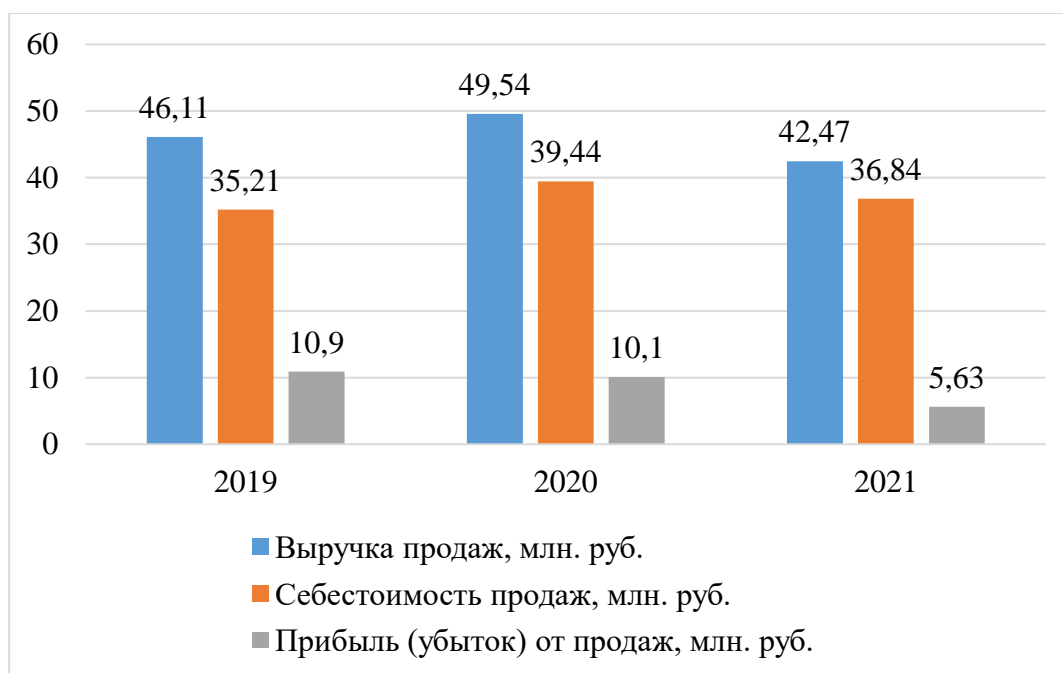


Рисунок 7 – Динамика экономических показателей деятельности магазина «Магнит Косметик» в 2019 – 2021 годах

На фоне произошедших изменений выручки от оказания услуг, произошло изменение и себестоимости реализации, что отрицательно сказалось на величине прибыли магазина «Магнит Косметик», которая ежегодно сокращалась. Снижение прибыли обусловлено значительным ростом коммерческих расходов магазина «Магнит Косметик».

Оценка экономических показателей деятельности магазина «Магнит Косметик», позволила также отметить следующее. Финансовое состояние деятельности магазина «Магнит Косметик» оказало существенное влияние на рентабельность. Показатель рентабельности продаж в 2021 году снизился по отношению к уровню 2020 года на 7,1 % и составил 13,3 %, по отношению к 2019 году рентабельность снизилась на 10,3 %, что говорит о проведении неэффективной ценовой политики и маркетинговой стратегии магазина «Магнит Косметик».

Фонд заработной платы в 2021 году увеличивается по отношению к уровню прошлого года на 0,62 млн. рублей или на 2,4 %. Это связано с систематическим повышением уровня заработной платы работникам магазина

«Магнит Косметик». Руководство магазина «Магнит Косметик» считает, что такая мера позволяет стимулировать персонал к более эффективной и продуктивной работе.

Уменьшение численности персонала в 2021 году по сравнению с 2020 годом повлияло на сокращение производительности труда на 1 работающего, снижение составило – 2,4 %.

В целом можно отметить, что магазин «Магнит Косметик» работает стабильно, но руководству все-таки необходимо обратить внимание на снижение отдельных показателей и проводить в организации мероприятия по их стабилизации.

Проведение анализа количественного и качественного состава работников магазина «Магнит Косметик» позволит нам оценить их соответствие потребностям предприятия, а также позволит выявить тенденции в качественном изменении кадров.

Все исходные данные, являющиеся основой анализа использования трудовых ресурсов магазина «Магнит Косметик» в 2019 – 2021 годах, представлены в таблице 4.

Анализ кадрового состава персонала магазина «Магнит Косметик» позволил определить, что в 2020 году численность персонала увеличилась на 2 человека, тем самым общее число работников предприятия составило 74 человека, темп роста по сравнению с 2019 годом составил – 102,8 %.

Таблица 4 – Структура трудовых ресурсов магазина «Магнит Косметик» по категориям, 2019-2021 годы

Категория	2019	2020	2021	Изменение, %		
				2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Персонал, всего, в том числе:	72	74	65	102,8	87,8	90,3
руководители	3	4	5	133,3	125,0	166,7
специалисты и служащие	8	10	6	125,0	60,0	75,0
рабочие	61	60	54	98,4	90,0	88,5

В 2021 году мы видим, что численность персонала сокращается. По отношению к 2020 году снижение числа работников составило 12,2 % или 9 человек, по отношению к аналогичному показателю 2019 года снижение составило 9,7 % или 7 человек. Данное обстоятельство подчеркивает не благоприятную тенденцию и неэффективное управление персоналом.

В свою очередь, представленная таблица показывает ежегодный рост руководителей магазина «Магнит Косметик». Так, в течение трехлетнего периода численность данной категории работников увеличилась на 2 человека или 66,7 % и составила в 2021 году 5 человек. Но, несмотря на положительную динамику показателя, отметим, что рост бюрократического аппарата не оказывает существенного влияния на результаты работы магазина «Магнит Косметик», так как руководители не участвуют в прямом создании материального блага.

Именно поэтому, на рисунке 8 проанализируем численность рабочих, от работы которых непременно зависит эффективность деятельности всего предприятия. Из рисунка 8 видим, что торговый персонал сокращается.

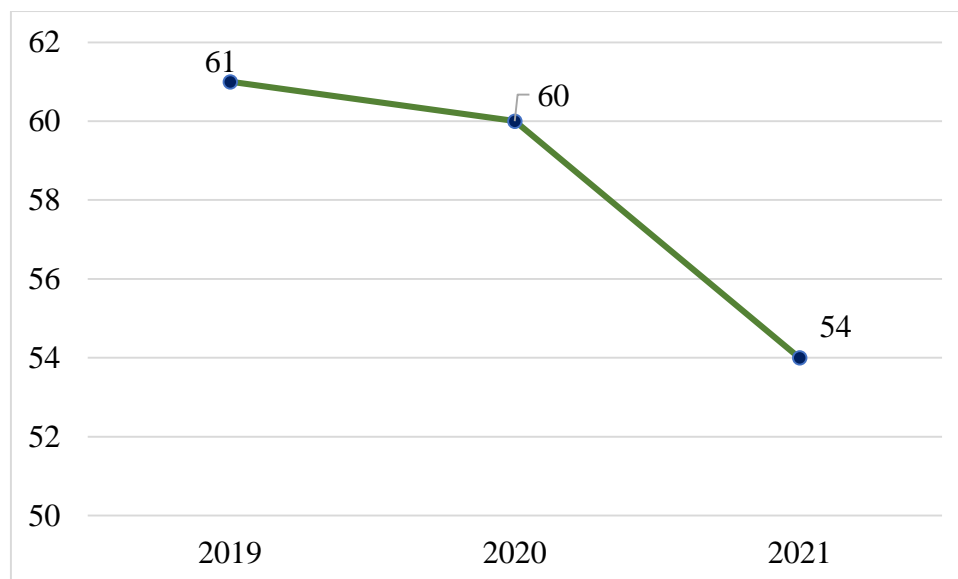


Рисунок 8 – Изменение численности рабочих магазина «Магнит Косметик» в 2019 – 2021 годах

Изучив количественное обеспечение магазина «Магнит Косметик» трудовыми ресурсами, далее проанализируем качественный состав персонала по возрасту, полу, образованию и стажу работы.

Возрастной состав работников магазина «Магнит Косметик» приведен в таблице 5 и на рисунке 9.

Таблица 5 – Распределение работников магазина «Магнит Косметик» по возрасту, 2019 – 2021 гг., человек

Возрастные группы	2019	2020	2021	Изменение, %		
				2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
до 20 лет	2	1	0	50,0	0,0	0,0
20 – 29 лет	14	12	7	85,7	58,3	50,0
30 – 39 лет	34	35	30	102,9	85,7	88,2
40 – 60 лет	19	24	25	126,3	104,2	131,6
свыше 60 лет	3	2	3	66,7	150,0	100,0
Всего	72	74	65	102,8	87,8	90,3

Представленные данные в таблице 5 показывают, что к концу 2021 года количество работников магазина «Магнит Косметик» в возрасте от 30 до 60 лет увеличивается.

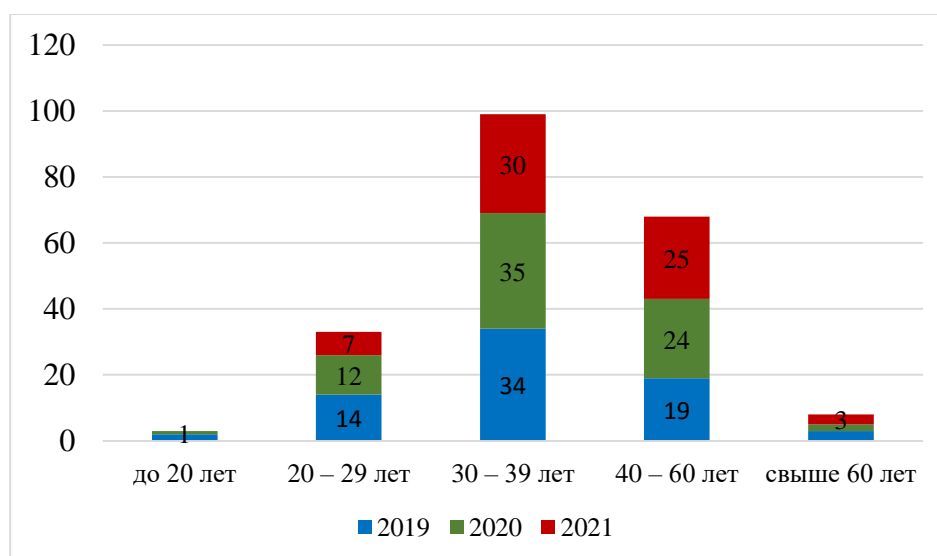


Рисунок 9 – Распределение работников магазина «Магнит Косметик» по возрасту, 2019 – 2021 гг., человек

Количество молодых работников наоборот имеет тенденцию к снижению. Так, к концу отчетного периода количество работников данной категории составляло всего 7 человек, что на 6 человек или 46,2 % меньше по сравнению с 2020 годом. По отношению к 2019 году снижение составило 9 человек или 43,8 %. Такие изменения оказывают негативное влияние на мобильность кадрового состава, поэтому руководство магазина «Магнит Косметик» должно вмешаться и внести свои корректировки в планы по развитию и управлению персоналом.

Чтобы охарактеризовать уровень квалификации работников магазина «Магнит Косметик» проведем анализ состава работников предприятия по уровню образования (таблица 6).

Таблица 6 – Состав работников магазина «Магнит Косметик» по уровню образования, 2019 – 2021 годы, человек

Образование	2019	2020	2021	Изменение, %		
				2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Высшее	18	18	10	100,0	55,6	55,6
Среднее специальное	52	53	54	101,9	101,9	103,8
Среднее полное	2	3	1	150,0	33,3	50,0
Всего	72	74	65	102,8	87,8	90,3

По полученной информации отметим, что количество работников с высшим образованием в 2020 году насчитывалось 18 человек, что соответствует показателю уровня 2019 года. В 2021 году мы видим, что количество работников, имеющих высшее образование, уменьшилось на 8 человек или на 44,4 % по отношению к 2020 и 2019 годам и составило 10 человек. Так, количество работников со средним специальным образованием увеличилось в 2021 году на 2 человека или на 3,8 % по сравнению с 2019 годом и на 1 человека (на 1,9 %) по сравнению с уровнем 2020 года.

Полученные сведения говорят о том, что эффективность управления персоналом магазина «Магнит Косметик» снижается.

Состав работников магазина «Магнит Косметик» по полу приведен в таблице 7 и на рисунке 10.

Таблица 7 – Структура персонала магазина «Магнит Косметик» по полу, 2019 – 2021 годы

Пол работников	2019		2020		2021		Изменение, %		
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Мужчины	15	20,8	13	17,6	13	20,0	86,7	100,0	86,7
Женщины	57	79,2	61	82,4	52	80,0	107,0	85,2	91,2
Всего	72	100,0	74	100,0	65	100,0	102,8	87,8	90,3

Из данных, представленных в таблице 7 и на рисунке 10 видно, что в магазине «Магнит Косметик» в 2021 году работало 13 мужчин и 52 женщины.

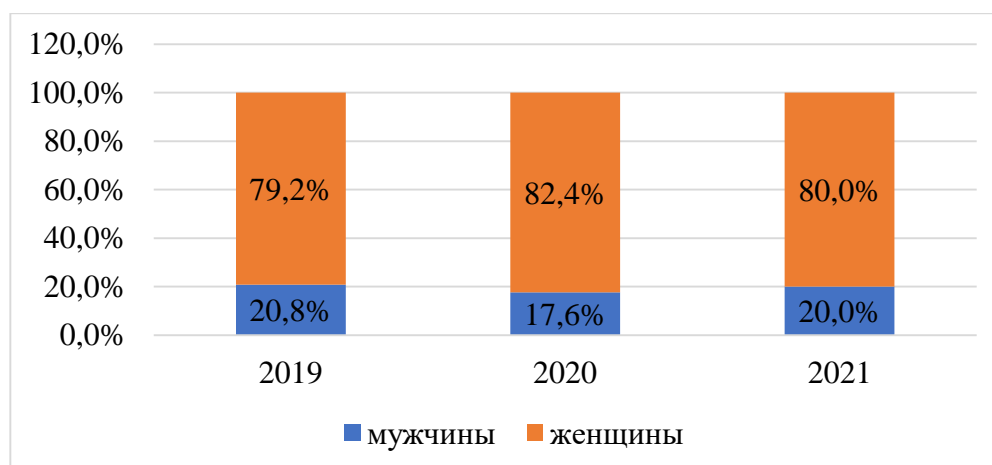


Рисунок 10 – Динамика работников магазина «Магнит Косметик» по полу, 2019 – 2021 годы, %

Такое разнонаправленное соотношение работников по гендерному признаку можно объяснить спецификой деятельности исследуемого предприятия.

Таблица 8 отражает общий трудовой стаж работников магазина «Магнит Косметик».

Таблица 8 – Распределение персонала по общему стажу работы в магазине «Магнит Косметик», 2019 – 2021 годы

Стаж	2019		2020		2021		Изменение, %		
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
до 1 года	27	37,5	27	36,5	25	38,5	100,0	92,6	92,6
от 1 до 3 лет	33	45,8	34	45,9	30	46,2	103,0	88,2	90,9
от 3 до 5 лет	7	9,7	6	8,1	6	9,2	85,7	100,0	85,7
от 5 до 10 лет	5	6,9	7	9,5	4	6,2	140,0	57,1	80,0
Итого	72	100,0	74	100,0	65	100,0	102,8	87,8	90,3

Из таблицы 8 видно, что в 2021 году 46,2 % персонала магазина «Магнит Косметик» имеют общий трудовой стаж от 1 до 3 лет, это на 0,3 % больше, чем в 2020 году. Затем мы видим, что более 35,0 % работников работают в магазине «Магнит Косметик» меньше 1 (одного) года.

Наименьшее количество работников – имеют стаж от 3 до 10 лет, в 2019 году их насчитывалось 12 человек, в 2020 году – 13 человек и к 2021 году их количество составило 10 человек. Произошедшие изменения объясняются переходом работников из одной категории в другую и уходом из магазина «Магнит Косметик».

Снижение общего количества работающих в магазине «Магнит Косметик» является для организации негативной тенденцией. Поэтому далее, рассмотрим процесс текучести и определим причины увольнения работников (таблица 9).

Таблица 9 – Показатели движения персонала в магазине «Магнит Косметик» в 2019 – 2021 годах

Показатель	2019	2020	2021	Изменение, %		
				2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Среднесписочная численность на начало периода, чел.	73	72	74	98,6	102,8	101,4
Принято, чел.	6	9	5	150,0	55,6	83,3
Выбыло, чел.	7	7	14	100,0	200,0	200,0
- на учебу	0	0	1	0,0	100,0	100,0
- в декрет	0	1	0	100,0	0,0	0,0



Продолжение таблицы 9

Показатель	2019	2020	2021	Изменение, %		
				2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
- на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом	1	0	0	0,0	0,0	0,0
- по собственному желанию	6	5	12	83,3	240,0	200,0
- за нарушение трудовой дисциплины	0	1	0	100,0	0,0	0,0
- в связи с внешними факторами экономической среды	0	0	1	0,0	100,0	100,0
Среднесписочная численность работающих, чел.	72	74	65	102,8	87,8	90,3
Коэффициент оборота по приему, %	8,3	12,2	7,7	145,9	63,2	92,3
Коэффициент оборота по выбытию, %	9,7	9,5	21,5	97,3	227,7	221,5
Коэффициент общего оборота, %	18,1	21,6	29,2	119,8	135,2	161,9
Коэффициент постоянства состава кадров, %	91,7	93,2	81,5	81,1	273,2	221,5
Коэффициент текучести кадров, %	8,3	6,8	18,5	145,9	63,2	92,3

Показатели таблицы 9 свидетельствуют о следующей динамике движения персонала магазина «Магнит Косметик» за 2019 – 2021 годы:

- коэффициент оборота по приему кадров увеличился в 2020 году по сравнению с 2019 годом на 3,9 % и снизился в 2021 году по сравнению с 2020 годом на 4,5 %;
- коэффициент оборота по выбытию снизился в 2020 году по сравнению с 2019 годом на 0,2 %. В 2021 году по сравнению с 2020 годом данный показатель вырос на 12,0 %;
- коэффициент текучести снизился в 2020 году по сравнению с 2019 годом на 1,5 % и вырос в 2021 году по сравнению с 2020 годом на 11,7 %. Основным фактором текучести является увольнение работников магазина «Магнит Косметик» по собственному желанию;
- коэффициент постоянства персонала магазина «Магнит Косметик» вырос в 2020 году по сравнению с 2019 годом на 1,5 %, а в 2021 году по сравнению с 2020 годом он наоборот снизился на 11,7 %.

Таким образом, увеличение коэффициента текучести кадров говорит о том, что в магазине «Магнит Косметик» появляются негативные факторы,

происходит недооценка или полностью отсутствует оценка персонала, не проводится анализ потребностей персонала со стороны руководства и кадровой службы. Это все снижает мотивацию работников магазина «Магнит Косметик» и заставляет их увольняться.

## 2.2 Анализ и оценка эффективности мотивации персонала

Методы стимулирования, которые применяются в магазине «Магнит Косметик» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Методы стимулирования магазина «Магнит Косметик»

Методы	Содержание	Регламентирующие документы
Материальные стимулы	1. Система оплаты труда 2. Доплаты и надбавки, материальная помощь 3. Социальный пакет	1. Трудовой договор 2. Положение о зарплате и системе премирования 3. Приказы о доплатах и надбавках, материальной помощи.
Нематериальные стимулы	1. Нематериальное стимулирование 2. Проведение корпоративных праздников 3. Объявление благодарностей на усмотрение администрации	1. Приказы о награждении. 2. Приказ по проведению корпоративного праздника

Чтобы мотивировать работников к эффективной деятельности руководство магазина «Магнит Косметик» применяет следующие виды стимулирования: материальное и нематериальное.

Экономическим стимулом выступает заработная плата, начисление которой происходит в соответствии с тарифной системой оплаты труда, и она состоит из двух частей:

— фиксированная часть – это обязательное вознаграждение, которое не зависит от результатов работы работника: оклад и районный коэффициент;

— переменная часть — это вознаграждение, изменяющееся в зависимости от результативности работника: премия, выплата за выслугу лет, единовременные выплаты.

Далее, проведем анализ оплаты труда работников магазина «Магнит Косметик» в 2019 – 2021 годах (таблица 11).

Таблица 11 – Информация о заработной плате работников магазина «Магнит Косметик» в 2019 – 2021 годах

Категория работников	2019		2020		2021		ФОТ, тыс. руб./мес.		
	Кол-во, чел.	Зарплата, тыс. руб.	Кол-во, чел.	Зарплата, тыс. руб.	Кол-во, чел.	Зарплата, тыс. руб.	2019	2020	2021
руководители	3	31,36	4	38,24	5	46,60	94,1	153,0	233,0
специалисты и служащие	8	27,12	10	30,88	6	34,61	217,0	308,8	360,2
рабочие	61	26,40	60	28,92	54	31,65	1610,4	1735,2	1709,1
<b>ИТОГО:</b>	72	-	74	-	65	-	1921,7	2196,7	2248,3

Таблица 11 наглядно показывает, что в течение трехлетнего периода среднемесячная заработная плата работников всех категорий магазина «Магнит Косметик» повышалась.

Наиболее высокая оплата труда у руководителей, специалистов и служащих. Так, в 2021 году заработная плата руководителей по сравнению с 2020 и 2019 годами выросла на 21,9 % и 48,6 % соответственно. Оплата труда специалистов в 2021 году по сравнению с 2020 и 2019 годами повысилась на 12,7 % и 27,6 % соответственно. Зарплата работников, осуществляющих основную деятельность магазина «Магнит Косметик», также имела тенденцию роста. В 2021 году оплата труда данной категории работников составляла 31,65 тыс. рублей, что на 2,73 тыс. рублей или на 9,4 % больше по сравнению с уровнем 2020 года и на 5,25 тыс. рублей больше по сравнению с 2019 годом.

В целом по предприятию фонд оплаты труда возрос на 2,3 % по сравнению с 2020 годом и на 17,0 % по сравнению с 2019 годом. Повышение уровня оплаты

труда связано с ежегодной индексацией минимального прожиточного минимума. Руководство магазина «Магнит Косметик» предполагало, что данная мера будет способствовать мотивации работников и тем самым повысит эффективность их работы.

Далее, проанализируем эффективность системы мотивации трудовой деятельности работников магазина «Магнит Косметик» по показателю среднегодового объема реализации услуг. Чтобы произвести расчёт показателя проанализируем один из его важнейших элементов – фонд рабочего времени работников, в течение которого они осуществляли свою деятельность.

Именно от того, как используется работниками фонд рабочего времени, зависит объем среднегодовой, среднедневной и среднечасовой реализации услуг персонала (таблица 12).

Таблица 12 – Использование рабочего времени работниками магазина «Магнит Косметик» в 2019 – 2021 годах

Показатель	2019	2020	2021	Изменение (+,-)		Изменение, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Среднесписочная численность работников, чел.	72	74	65	+2	-9	102,8	87,8
Время, которое отработали все работники, чел.-час.	150120	183165	135200	+33045	-47965	122,0	73,8
Отработано чел.-дней всеми работниками	20016	20128	16900	+112	-3228	100,6	84,0
Время, отработанное одним работником, час.	2085	2475	2080	+390	-395	118,7	84,0
Количество отработанных одним работником чел. дней	278	272	260	-6	-12	97,8	95,6
Средняя продолжительность рабочего дня, часы	7,5	9,1	8,0	+1,6	-1,1	121,3	87,9

Таблица 12 наглядно демонстрирует неэффективное использование рабочего времени работниками магазина «Магнит Косметик» для выполнения поставленных задач. В 2021 году сокращается количество отработанных дней одним работником: на 12 дней или на 4,4 % по отношению к уровню 2020 года и

на 6 дней или на 2,2 % по сравнению с 2019 годом. Также мы наблюдаем снижение в 2021 году времени, которое отработал один работник магазина «Магнит Косметик». Снижение данного показателя по отношению к уровню 2020 года составило 395 часов или 16,0 %. В целом, бюджет рабочего времени к концу отчетного периода сократился на 10,0 % и составил 135200 часов вместо 1520120 часов, отработанных работниками в 2019 году.

Всё вышеперечисленное позволяет сделать вывод о том, что система мотивации работников в магазине «Магнит Косметик» неэффективна. Снижение показателя обусловлено влиянием 2 (двух) причин: сокращение численности персонала предприятия, а также снижение времени, которое отработал один работник.

В таблице 13 проведем анализ производительности труда работников магазина «Магнит Косметик».

Таблица 13 – Анализ производительности труда работников магазина «Магнит Косметик» в 2019 – 2021 годах

Показатель	2019	2020	2021	Изменение (+,-)		Изменение, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Выручка продаж, млн. руб.	46,11	49,54	42,47	3,43	-7,07	107,4	85,7
Среднесписочная численность, чел.	72	74	65	2	-9	102,8	87,8
Среднегодовая выручка продаж (оказанных услуг) 1 работника, тыс. руб.	640,42	669,45	653,38	29,03	-16,07	104,5	97,6
Отработано чел.-дней всеми работниками	20016	20128	16900	112	-3228	100,6	84,0
Количество отработанных одним работником чел. дней	278	272	260	-6	-12	97,8	95,6
Время, которое отработали все работники, чел.-час.	150120	183165	135200	33045	-47965	122,0	73,8
Среднедневная выручка продаж (оказанных услуг) 1 работника, тыс. руб.	2,304	2,461	2,513	0,157	0,052	106,8	102,1
Среднечасовая выручка продаж (оказанных услуг) 1 работника, тыс. руб.	0,307	0,270	0,314	-0,037	0,044	87,9	116,3
Средняя продолжительность рабочего дня, часы	7,5	9,1	8,0	1,6	-1,1	121,3	87,9

По представленным в таблице 13 данным можно сделать вывод, что эффективность системы мотивации труда персонала в магазине «Магнит Косметик» снижается. В то же время отметим, что 2020 год для магазина «Магнит Косметик» был наиболее удачным. Так, Выручка продаж (оказанных услуг) в 2020 году возросла на 3,43 млн. руб. и составила 49,54 млн. рублей. В 2021 году выручка сокращается на 7,07 млн. руб. или 14,3 % по отношению к 2020 году.

Данные изменения, а также сокращение численности работников магазина «Магнит Косметик» привели к снижению среднегодовой выручки продаж (оказанных услуг) на 1 работника. В 2020 году на каждого работника магазина «Магнит Косметик» приходилось 669,45 тыс. рублей выручки, что выше аналогичного показателя 2019 года на 29,03 тыс. рублей или на 4,5 %. Такая положительная динамика показателя обусловлена увеличением численности персонала, а также более слаженной работой коллектива магазина «Магнит Косметик».

В 2021 году ситуация ухудшилась, каждый работник магазина «Магнит Косметик» смог заработать 653,38 тыс. рублей, что на 16,07 тыс. рублей ниже уровня 2020 года. По мнению автора настоящего исследования, причиной снижения среднегодовой выручки продаж (оказанных услуг) является сокращение численности персонала, причем, прежде всего, уходят из организации опытные работники. Второй причиной является снижение стимулов к более продуктивной работе персонала. Для решения обозначенных проблем руководство магазина «Магнит Косметик» должно предпринять всевозможные меры по организации более эффективной мотивации работников.

Единовременное (разовое) премирование в магазине «Магнит Косметик» осуществляется в отношении работников, представлено на рисунке 11.

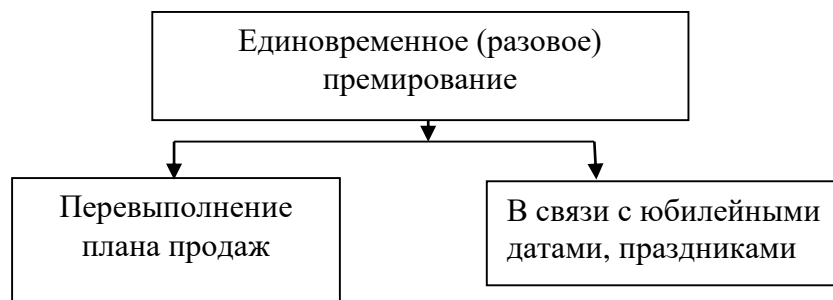


Рисунок 11 – Единовременное премирование в магазине «Магнит Косметик»

Далее проанализируем результаты единовременного премирования по предприятию в таблице 14.

Таблица 14 – Динамика результатов единовременного премирования работников магазина «Магнит Косметик», 2019 – 2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение, 2021/2020 гг.	Темп роста 2021/2020 гг., %
Премирование одновременное тыс. руб.	1850	1903	1956	53	102,7
В том числе	-	-	-	-	-
Перевыполнение плана продаж	996	1101	1189	88	107,9
в связи с юбилейными датами, праздниками, тыс. руб.	854	802	767	-35	95,6

Из таблицы 14 видно, что единовременное премирование показывает динамику увеличения в 2021 году по сравнению с 2019 годом на 53 тыс. руб. Рассматривая единовременное премирование, видно, что оно состоит из двух видов премий.

По итогам работы за период премия увеличилась в 2021 году по сравнению с 2020 годом на 53 тыс. руб. или на 2,7%.

За перевыполнение плана продаж премия выросла в 2021 году по сравнению с 2020 годом на 88 тыс. руб. В связи с юбилейными датами, праздниками уменьшилась премия в 2021 году на 35 тыс. руб.

Рассмотрим материальное неденежное стимулирование труда в магазине «Магнит Косметик», представим их в таблице 15.

Из таблицы 15 видно, что наибольшее увеличение по материальному неденежному стимулированию труда произошло по таким видам как программа медицинского обслуживания на 21 % или 96 тыс. руб. в 2021 году. Доплата за питание увеличилась на 11 тыс. руб. в 2021 году. Продажа товаров со скидкой в 2021 году увеличилась на 7,7%.

Таблица 15 – Состав и структура материального неденежного стимулирования труда за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.		2020 г.		2021 г.		Отклонение, 2021/ 2020 гг., тыс. руб.	Темп роста 2021 к 2020, %
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%		
Программа медицинского обслуживания	445	56,3	456	55,6	552	58,4	96	121,0
Продажа товаров со скидкой	220	27,8	231	28,1	249	26,3	18	107,7
Доплата за питание	125	15,9	133	16,3	144	15,3	11	108,2
Итого	790	100,0	820	100,0	945	100,0	125	115,2
В среднем на 1 сотрудника	15,4	-	15,4	-	17,1	-	1,7	111,0

Все вышеперечисленные средства стимулирования сотрудников предприятия отражают применяемые способы материального поощрения.

Помимо материальных стимулов системы мотивации работников, в магазине «Магнит Косметик» уделяется внимание и нематериальному стимулированию работников. Задача, которая стоит перед руководством на первом плане – это поднятие корпоративного духа коллектива. С этой целью в магазине «Магнит Косметик» ежегодно празднуется День рождения организации и другие праздники. Руководство на таких мероприятиях поздравляет своих работников со значимыми событиями. Такое неформальное



общение руководства и подчиненных магазина «Магнит Косметик» позволяет сплотить коллектив.

Но, независимо от того, что в магазине «Магнит Косметик» применяются разные подходы к мотивации персонала, все-таки экономические показатели свидетельствуют о её малой эффективности.

Рассмотрим виды и формы нематериального стимулирования, которые имеются на данном предприятии розничной торговли, представлено в таблице 16.

Таблица 16 – Виды и формы нематериального стимулирования персонала магазина «Магнит Косметик»

Виды нематериального стимулирования	Формы	Мероприятия, проводящие на предприятии
Признание сотрудника как личности	Юбилей и день рождения	Утром перед сменой юбиляру дарят цветы и памятный подарок.
	Проводы на заслуженный отдых	Вручают почетную грамоту, ценный подарок
Организация торжественных мероприятий	Празднование дня 8 марта, Новый год, день торговли	Работников поздравляют руководители. Проводится награждение подарками.

Перечисленные виды и формы моральной нематериальной мотивации как часть единой системы мотивации, которые действуют на предприятии не большие и не полные. Очень многих нет.

Далее рассмотрим расходы на нематериальное стимулирование в таблице 17.

Таблица 17 – Расходы на нематериальное стимулирование, в год

Варианты стимулов	Количество человек	Финансовые вложения на 1 работника, тыс. руб.	Финансовые вложения в год, тыс. руб.	Действительность
Поздравление с днем рождения, юбилеем	50	1	50	Улучшение климата, повышение доверия друг

				к другу, информация о личностных особенностях
Проводы на пенсию	3	5	15	внимания со стороны организации

Продолжение таблицы 17

Варианты стимулов	Количество человек	Финансовые вложения на 1 работника, тыс. руб.	Финансовые вложения в год, тыс. руб.	Действительность
На праздники	50	0,5	25	Внимание
На другие мероприятия	50	0,4	20	Улучшение климата, внимания со стороны организации
Итого	-	-	90	-

Примерные расходы на нематериальное стимулирование в организации составляют 90 тыс. рублей в год.

Далее рассмотрим социально-психологические методы нематериального стимулирования персонала магазина «Магнит Косметик».

В таблице 18 отметим, какие социально-психологические виды нематериального стимулирования существуют на данном предприятии.

Рассмотрев в таблице 18 социально-психологические виды нематериального стимулирования можно отметить, что они не все применяются на предприятии. На предприятии нет отдельной комнаты для отдыха, для приема пищи. На предприятии необходимо создавать социально мотивирующие виды нематериального стимулирования, которые должны отвечать определенным требованиям работникам.

Таблица 18 – Социально-психологические методы

Виды	Пояснение	Есть (+), нет (-)
Личная похвала	Руководство выражает сотруднику наедине или в письменном виде вручение подарка	+
Дополнительный комфорт (улучшение рабочих мест)	Предоставление сотрудникам удобного и оснащенного необходимой техникой рабочее место, с соблюдением всех норм охраны труда	+
Условия для релаксации	Удовлетворение в отдыхе, питании, радости и удовольствии, на рабочем месте	- (нет комнаты отдыха, комнаты для принятия пищи)
Возможность напрямую	Возможность напрямую обращаться к руководству организации	- (к директору только по

обращаться к руководству		предварительной записи)
--------------------------	--	-------------------------

Чтобы определить внутреннее настроение сотрудников, выявить их недовольство какими-либо факторами или условиями работы в магазине «Магнит Косметик», определить актуальность применяемых стимулов, автором дипломного исследования проведен опрос работников на основе анкеты. Анкета представлена в приложении А.

Ввиду небольшого количества работников предприятия, в анкетировании приняли участие все сотрудники магазина «Магнит Косметик». Мы попросили респондентов дать оценку каждому критерию по пятибалльной шкале: 1 – не удовлетворен; 5 – удовлетворен. Итоги анкетирования сведены в таблицу 19.

Таблица 19 – Результаты проведенного анкетирования среди работников магазина «Магнит Косметик» о степени удовлетворенности их трудом

Критерий	Оценка, средний балл
Осведомленность об изменениях, которые происходят на предприятии	4,63
Карьерный рост	4,18
Взаимоотношения с коллегами	3,79
Качество управления сотрудниками	3,22
Содержание труда	3,21
Профессиональное развитие	3,04
Автоматизация процессов	2,88
Заработная плата	2,11
Справедливость системы премирования	1,60
Рабочая нагрузка	1,05

Для наглядности результаты проведенного анкетирования среди работников магазина «Магнит Косметик» о степени удовлетворенности их трудом представлены на рисунке 12.

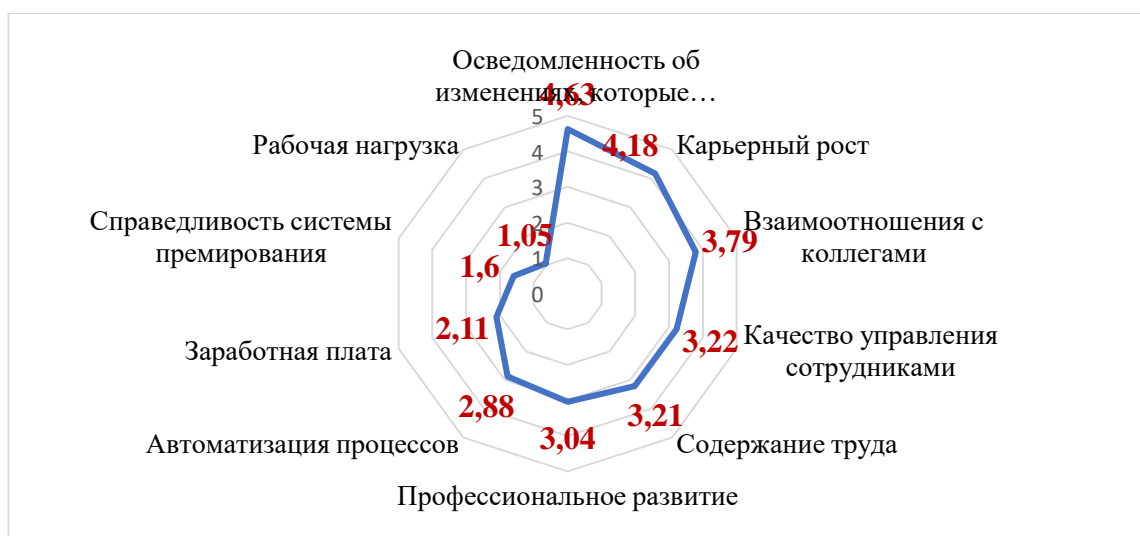


Рисунок 12 – Средняя оценка работниками магазина «Магнит Косметик» критериев удовлетворенности трудом

Итак, средняя оценка показателей удовлетворенности трудом находится в пределах 1,05 – 4,63 баллов.

Для работников магазина «Магнит Косметик» важными направлениями в работе являются:

- осведомленность об изменениях, которые происходят на предприятии: средний балл – 4,63;
- карьерный рост: средний балл – 4,18;
- взаимоотношения с коллегами: средний балл – 3,79.

Кроме этого, работники магазина «Магнит Косметик» не удовлетворены рабочей нагрузкой (1,05 балла), системой премирования (1,60 балла) и заработной платой (2,11 балла). Представленные сведения говорят о том, что в магазине «Магнит Косметик» недостаточно эффективна и понятна система материального стимулирования труда, а это, в свою очередь, база для повышения уровня мотивации и заинтересованности в результатах труда каждого работника предприятия.

По результатам аналитического исследования следует подвести выводы по второй главе.

Объектом исследования в данной работе является магазин «Магнит Косметик» в городе Тольятти. Эффективность управления персоналом магазина «Магнит Косметик» снижается. Руководству магазина «Магнит Косметик» необходимо предпринять меры по повышению квалификации и уровня образования своих работников, которые по своей специфике должны знать тонкости своего профессионального дела.

Увеличение коэффициента текучести кадров говорит о том, что в магазине «Магнит Косметик» появляются негативные факторы, происходит недооценка или полностью отсутствует оценка персонала, не проводится анализ потребностей персонала со стороны руководства и кадровой службы. Это все снижает мотивацию работников магазина «Магнит Косметик» и заставляет их увольняться.

Проведенный анализ действующей системы мотивации работников магазина «Магнит Косметик» позволил определить следующие проблемы: слабая выраженность внутренних механизмов и форм нематериальной мотивации; недостаточная материальная мотивация работников; слаборазвитая организационная культура предприятия; уход работников, нехватка кадров.

## Глава 3 Рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала магазина «Магнит Косметик»

### 3.1 Мероприятия по повышению эффективности мотивации персонала магазина «Магнит Косметик»

Проведенный анализ действующей системы мотивации работников в магазине «Магнит Косметик» позволил определить следующие проблемы:

- слабая выраженность внутренних механизмов и форм нематериальной мотивации;
- недостаточная материальная мотивация работников;
- слаборазвитая организационная культура предприятия;
- уход работников, нехватка кадров.

Чтобы решить данные проблемы и сформировать комплексную систему мотивации работников в магазине «Магнит Косметик» автором дипломного исследования предлагается ряд мероприятий по её совершенствованию (рисунок 13).



Рисунок 13 – Мероприятия, направленные на совершенствование управления мотивацией персонала магазина «Магнит Косметик»

Организационная культура магазина «Магнит Косметик» должна «формироваться целенаправленно, при этом не терять способность эффективно реагировать на ситуации, как относительно стандартные, так и на возникающие спонтанно» [12, с. 87]. Наша цель, сформировать такую организационную культуру, которая бы укрепила корпоративный дух коллектива и повысила мотивацию сотрудников магазина «Магнит Косметик».

Создание организационной культуры должно происходить в тесной взаимосвязи с философией предприятия, сочетаться с целью его деятельности, основными правилами, стилем, определенными обязательствами по отношению к потребителям, партнерам и работникам предприятия. Четкая формулировка представленных правил позволит руководству магазина «Магнит Косметик» объединить работников в достижении общих ясно определенных целей и ценностей.

Кроме всего прочего, развиваемая культура всячески должна поддерживаться руководством магазина «Магнит Косметик», ведь именно руководитель – это живой пример, на который ориентируются все сотрудники. Именно в этом случае процесс совершенствования существующих ценностей предприятия проходит наиболее эффективно и в дальнейшем способствует все большему его процветанию и развитию.

В эпоху глобальных технологических, социально-экономических и политических трансформаций считалось, что бизнес – это «механизм», а работники – это заменяемые «винтики». Сегодня же наоборот мы понимаем, что «залог успеха – это человеческая индивидуальность. Любое предприятие (организация) – это, прежде всего, люди, работающие на нём (в ней). То есть они являются носителями культуры. В связи с этим, руководитель любого предприятия, применяя те или иные способы влияния на него, должен понимать ответственность за свои действия. В процессе внедряемых перемен основной упор должен быть сделан на вершину пирамиды управления, и затем постепенно,



она должна перемещаться вниз, до рядовых сотрудников. В данном случае культуру можно считать мощным стратегическим инструментом, который позволяет ориентировать всех сотрудников предприятия на достижение общих целей, мобилизацию их инициатив, воспитание преданности предприятию, улучшение процесса коммуникаций и поведения» [12, с. 87].

Чтобы совершенствовать организационную культуру магазина «Магнит Косметик», «в целях поддержания успешной стратегии фирменного развития, руководство должно систематически проводить следующие мероприятия:

- дорабатывать и пересматривать такие основные цели и ценности предприятия как приоритеты, принципы, подходы, нормы и рекомендуемые образцы поведения;
- сопоставлять степень соответствия усовершенствованной организационной культуры имеющейся стратегии развития предприятия, которая разработана руководством. Выявлять положительные и отрицательные моменты;
- совершенствовать мероприятия, направленные на формирование, развитие или закрепление рекомендуемых ценностей и образцов поведения;
- благотворно воздействовать на организационную культуру, чтобы преодолевать возможные негативные моменты, возникающие время от времени в коллективе;
- контролировать внедряемые перемены в организационную культуру и вносить, при необходимости, поправки» [12, с. 88].

Итак, для формирования более сильной организационной культуры магазина «Магнит Косметик» предлагается заключить договор на медицинское обслуживание между предприятием и медицинским центром «Инвитро» на оказание следующих услуг:

- выездная вакцинация;
- периодические медицинские осмотры;

— медицинское обслуживание для работников.

Вторая рекомендация, направленная на улучшение организационной культуры магазина «Магнит Косметик» – это частичная оплата абонеента работников в спортивный зал физкультурно-оздоровительного комплекса (далее – ФОК). Но, в то же время, отметим, что «данная мера будет применяться не для всех работников, а к наиболее значимым, тем, в которых предприятие заинтересовано и у которых отсутствуют дисциплинарные взыскания» [17, с. 43].

Дополнив уже сформированную организационную культуру магазина «Магнит Косметик» вышеперечисленными мероприятиями, «позволит руководству модернизировать стратегию предприятия, что очень важно для успешного выполнения задач, так как культура создаёт гармоничный социально-психологический климат и организационный дух, способствующие выполнению ежедневных задач и являющиеся основой для достижения успеха.

В процессе формирования определенного организационного характера следует учитывать, что большинство сотрудников отдают свое предпочтение не формальным умозаключениям, а нормам нравственной жизни коллектива, которые основаны на принципах индивидуальности и человечности, гармонии с коллегами» [17, с. 43].

Чтобы достичь максимального результата в объединении миссии предприятия с его культурой, руководство магазина «Магнит Косметик» должно быть в высокой степени компетентным в процессе изменений, произведенных в организационной культуре. Система ценностей, которые будут олицетворять культуру, должна быть направлена на улучшение социально-психологического климата коллектива магазина «Магнит Косметик», что в свою очередь приведёт к значительному повышению производительности труда.

Итак, усовершенствованная организационная культура магазина «Магнит Косметик» «должна стать единой системой уникальных идентифицирующих признаков, основой которых являются ценности, определяющие философию его деятельности, идею (видение) и миссию, формирующие традиции, нормы и стили, способы служебных и межличностных взаимоотношений, поведение

рядовых сотрудников и руководства, отражающие уровень совершенства, добропорядочность и привлекательность корпоративного духа» [17, с. 43].

В ходе проведенного анализа также было установлено, что важнейшим мотивационным фактором для работников магазина «Магнит Косметик», безусловно, является эффективная оплата труда. По своей сути, система оплаты труда, в первую очередь, должна быть справедливой для работников, но, в то же время, эффективной для предприятия, то есть иметь определенную стоимость, затраты на свою эксплуатацию, достаточно прозрачной и понятной.

Мотивация персонала, как один из способов повышения производительности труда работников, должна, главным образом, «регулировать отношения между количеством, качеством труда и величиной оплаты труда. Иными словами, нормирование и оплата труда должны являться центром системы управления персоналом. При этом сюда входят выговоры и порицания за некачественное выполнение работ, нарушение трудовой дисциплины, неподчинение руководству, проявление инициативы и т.п. Всё вышеназванное является составной частью подсистемы мотивации труда персонала и реализуется через конкретные регламенты, определяющие поведение персонала в процессе труда» [10, с. 95].

Существующая в магазине «Магнит Косметик» система премирования не удовлетворяет потребностям всего персонала: часть работников недовольны условиями работы, графиком, нагрузками и оплатой. «Грамотно построенная система оплаты труда работников является ключевым элементом в повышении эффективности деятельности предприятия» [17, с. 43].

Чтобы совершенствовать материальную мотивацию персонала магазина «Магнит Косметик» рекомендуется применять метод классификации должностей при формировании системы грейдов. «Система грейдов – это разновидность материальной мотивации персонала, в её основу заложена оценка относительной ценности должности на предприятии и создание иерархии должностей с соответствующими окладами.

Внедрение системы грейдов – это удобный инструмент регулирования фонда оплаты труда, благодаря которому создается основа для внедрения различных механизмов мотивации и развития персонала» [8, с. 125].

Далее, на рисунке 14 представим этапы внедрения системы грейдов.

На I этапе проводится анализ работ, по итогам которого все должности описываются. С этой целью применяю различные способы для анализа работ, такие как:

- «интервью – респондентам задают такие вопросы: «Что входит в Ваши должностные обязанности?», «Какими инструкциями и нормативными документами регламентируется Ваша работа?», «Несёте ли вы ответственность за безопасность труда других людей?» и пр.» [8, с. 125];
- анкетирование;
- наблюдение.

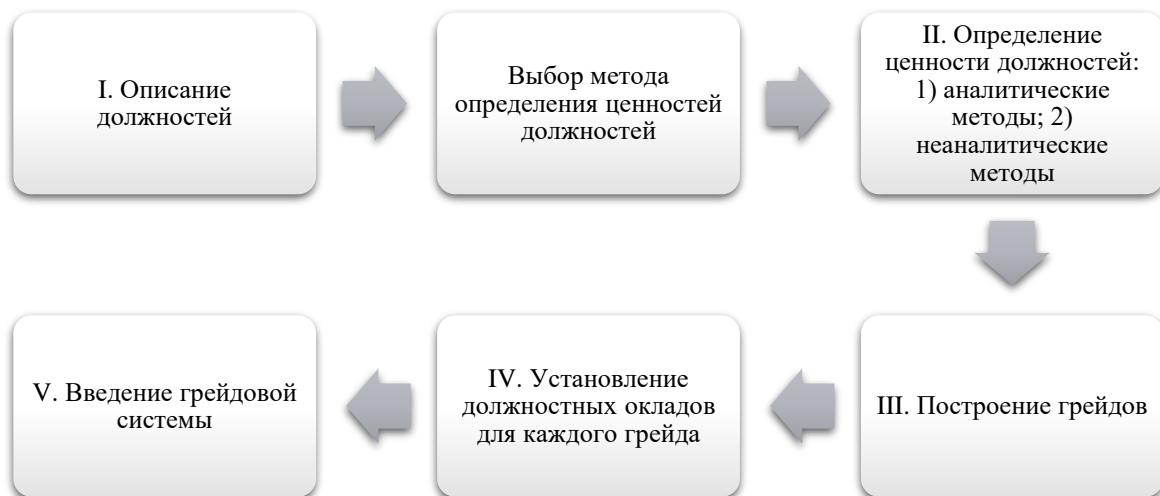


Рисунок 14 – Этапы внедрения грейдовой системы оценивания должностей и оплаты труда работников магазина «Магнит Косметик»

После того, как анализ работ проведён, переходят к «описанию должности. В итоге мы получаем общую информацию о должности, полномочиях работника, условиях труда, обязанностях и ответственности, взаимосвязи с

другими работниками и внешними предприятиями, личных качествах сотрудников.

На II этапе происходит оценка должностей.

С помощью унифицированного подхода с использованием факторной системы оценки должностей можно понять относительную ценность каждой работы, каждой должности, определить «рыночную стоимость» должности и построить прозрачную, справедливую систему оплаты труда, сократить текучесть кадров, оптимизировать численность персонала» [8, с. 126].

Чтобы дать оценку каждой должности, автор предлагает использовать факторы и субфакторы, представленные в Приложении Б и рисунке Б.1.

«По каждому фактору экспертами делается вывод, который отображается в табличном виде с использованием цифр или процентных значений. Результаты полученных оценок должностных позиций распределяются по определенным грейдам (разрядам), гарантирующим получение определенной заработной платы или социального пакета» [8, с. 126]. Предприятие, исходя из того, каким видом деятельности занимается, какая у него организационная структура, выбирает количество факторов (их число может достигать нескольких десятков). В нашем случае мы предлагаем использовать 14 (четырнадцать) субфакторов, которые объединим в 5 групп.

Проанализировав деятельность и стратегические цели магазина «Магнит Косметик» разработаем весовые коэффициенты и систему балльных оценок для факторов оценки каждой должности.

Сумму баллов, которую в начале мы взяли обобщенно, разобьем на неравные доли баллов и распределим их по факторам по приоритетности (таблица 20).

Таблица 20 – Распределение факторов оценки по приоритетности

№	Фактор	Балл	Весовой коэффициент
1	Знания и навыки	30	0,30
2	Сложность функциональных обязанностей	25	0,25

3	Ответственность	25	0,25
4	Внешние факторы воздействия на работника	5	0,05
5	Личные качества	15	0,15
Итого		100	1,0

Далее, по аналогии, разработаем шкалу балльных оценок и весовые коэффициенты для субфакторов, входящих в состав факторов оценки (таблица 21).

Таблица 21 – Распределение баллов по субфакторов

Факторы и субфакторы	Балл
Знания и навыки, в том числе	30
- уровень образования	6
- опыт	12
- знание работы	9
- креативность	3
Сложность функциональных обязанностей, в том числе	25
- самостоятельность выполнения работ	10
- инициативность	10
- физическая нагрузка	5
Ответственность, в том числе	25
- ответственность за использование ценных вещей	7
- значимость позиции для достижения целей предприятия	9
- влияние на производительность работ	9
Внешние факторы воздействия на работника, в том числе	5
- условия работы	4
- вредность работы	1
Личные качества, в том числе	15
- организаторские способности	8
- лидерство	7

Нами были выбраны субфакторы, исходя из особенностей и специфики исследуемого предприятия. Баллы при этом мы разделили по количеству баллов основного фактора.

Далее «необходимо описать требования каждого субфактора. Остановимся на 5 (пяти) грейдах. При этом градация будет происходить следующим образом: от минимального влияния на деятельность предприятия до максимального, которое существенно необходимо для эффективной и продуктивной деятельности предприятия».

На III этапе выстраиваются сети. Чтобы четко понимать границы оценки распределим каждый субфактор по грейдам (классам) (таблица 22).

На IV этапе происходит непосредственно само грейдирование.

Распределяются должности по грейдам на основании значимости и весомости каждой должности по всем субфакторам для магазина «Магнит Косметик» через распределение по грейдам. Затем, вместо грейдов к каждому субфактору нужно из таблицы выбрать и проставить соответствующие баллы» [8, с. 127].

Таблица 22 – Распределение субфакторов по шкале

Субфактор	Грейд				
	5	4	3	2	1
Уровень образования	1,2	2,4	3,6	5,8	6
Опыт	2,4	4,8	7,2	9,6	12
Знание работы	1,8	3,6	5,4	7,2	9
Креативность	0,6	1,2	1,8	2,4	3
Самостоятельность выполнения работ	2	4	6	8	10
Инициативность	2	4	6	8	10
Физические нагрузки	1	2	3	4	5
Ответственность за использование ценных вещей	1,4	2,8	4,2	5,6	7
Значимость позиции для достижения целей предприятия	1,8	3,6	5,4	7,2	9
Влияние на производительность работ	1,8	3,6	5,4	7,2	9
Условия работы	0,8	1,6	2,4	3,2	4
Вредность работы	0,2	0,4	0,6	0,8	1
Организаторские способности	1,6	3,2	4,8	6,4	8
Лидерство	1,4	2,8	4,2	5,6	7
Общая сумма	20	40	60	80	100

По результатам получим рейтинг должностей по значимости их позиций в магазине «Магнит Косметик». «Чтобы сгруппировать должности нужно определить наибольший разрыв между набранными баллами, и граница разрыва будет переходом к следующей группе» [8, с. 128].

Стоимость должности определяет сам руководитель предприятия, но в то же время, в целях экономии своего времени он может прибегнуть к услугам консалтинговой фирмы.

«Далее, установленное вознаграждение за труд работников распределяется на постоянную и переменную части по должностям (категориям должностей). Суть данного этапа заключается в следующем. Значимая часть должности, оказывающая наибольшее влияние на предприятии предполагает, что переменная часть зарплаты больше, чем постоянная, так как от её деятельности в большей мере зависит достижение целей предприятия.

И, наконец, на V этапе оценивается соответствие качеств работника должности. На каждой позиции можно использовать различные требования, так как сам род деятельности может предусматривать значимость того или иного аспекта» [8, с. 128].

Отметим, что различные сотрудники магазина «Магнит Косметик» могут не соответствовать всем необходимым параметрам в позиции на все 100 %. «Данное несоответствие может быть разным, но чем важнее уровень должности на предприятии, тем разрыв несоответствия должен быть меньше. К примеру, для 1 грейда разрыв несоответствия может составлять 5 %, а для 5 грейда – 25 %» [8, с. 129]. В случае, если несоответствие 1 грейда составляет 5 %, то руководитель магазина «Магнит Косметик» может принять решение оставить работника на предприятии или нет. В данном случае, если решение будет в пользу работника, и он продолжит работать в магазине «Магнит Косметик», ему будет выплачена только фиксированная часть зарплаты.

Предлагаемая система создаст ясную методику формирования вознаграждения для работников, которая основана на оценке результативности их труда, а также это позволит оптимизировать фонд заработной платы в магазине «Магнит Косметик».

После введения новой системы оплаты труда, руководству магазина «Магнит Косметик» будет значительно легче принимать решения относительно индексации заработной платы, а также проще администрировать организационную систему материального стимулирования. Кроме этого, создав эффективную систему грейдов, руководство магазина «Магнит Косметик»



получит инструмент влияния на персонал, в частности на оклады, премии и социальный пакет.

В системе управления мотивацией персонала, кроме материальных стимулов, важное значение имеет и нематериальное стимулирование работников.

Систему нематериальной мотивации в магазине «Магнит Косметик» предлагается дополнить следующими элементами.

Для увеличения престижа работы, формирования условий с целью увеличения профессионального мастерства, стимулирования сотрудников к увеличению производительности работы допускается организовать соревнование профессионального мастерства «Лучший сотрудник».

Цели проведения конкурса профессионального мастерства «Лучший сотрудник» в магазине «Магнит Косметик» показаны на рисунке 15.



Рисунок 15 – Цели конкурса профессионального мастерства «Лучший сотрудник» в магазине «Магнит Косметик»

Для проведения конкурса необходимо разработать положение, которое будет регламентировать весь порядок, начиная от формирования конкурсной

комиссии до определения победителя. Примерное положение о конкурсе профессионального мастерства среди работников магазина «Магнит Косметик» «Лучший сотрудник» разработано автором и приведено в Приложении В, таблица В.1.

Участие в конкурсе могут принять работники, достигшие высоких практических результатов в работе и внесшие вклад в развитие предприятия.

Квалификационные требования для участников конкурса профессионального мастерства предлагается определить таким образом, чтобы участие в конкурсе смогли принять как молодые и перспективные работники, так и те работники, которые имеют продолжительный трудовой стаж. Таким образом, квалификационные требования целесообразно устанавливать в соответствии с выделенными номинациями.

Предлагается выделить 4 (четыре) номинации конкурса профессионального мастерства среди работников магазина «Магнит Косметик» «Лучший сотрудник»:

- Перспективный работник.
- Лучший специалист.
- Лучший наставник.
- Лучший руководитель структурного подразделения.

Срок проведения конкурса профессионального мастерства устанавливается положением и должен составлять не менее 3 (трех) месяцев, чтобы охватить все этапы (таблица 23).

Таблица 23 – Временные рамки проведения этапов конкурса профессионального мастерства среди работников магазина «Магнит Косметик» «Лучший сотрудник»

Номер этапа	Временные рамки	Содержание	Календарные даты
I этап	01.07.2022-31.08.2022	Прием документов на участие в конкурсе	01.07.2022-31.07.2022
		Проверка соответствия кандидатов квалификационным требованиям	01.08.2022-15.08.2022

		Принятие решения о допуске кандидатов к участию в конкурсе	16.08.2022- 23.08.2022
		Опубликование на официальном сайте магазина «Магнит Косметик» информации о результатах I этапа конкурса, размещение списка участников, допущенных ко II этапу конкурса, а также информации о времени и месте проведения конкурсных заданий II этапа конкурса	не позднее 31.08.2022

Продолжение таблицы 23

Номер этапа	Временные рамки	Содержание	Календарные даты
II этап	01.09.2022-20.10.2022	Проведение конкурсных испытаний	01.09.2022-30.09.2022
		Подведение итогов II этапа конкурса, определение победителей и призеров конкурса в каждой номинации	01.10.2022-08.10.2022
		Опубликование на официальном сайте магазина «Магнит Косметик» информации об итогах конкурса, награждение победителей и призеров конкурса	не позднее 20.10.2022

На анализируемом предприятии мотивирующие факторы ориентированы на всех работников сразу, однако это не учитываются индивидуальные особенности и потребности. Таким образом, целесообразно внедрение такого мероприятия, как мотивационный конкурс.

Проведение конкурса предполагается раз в полгода. Оценка деятельности сотрудников магазина «Магнит Косметик» проходит за прошедшие полгода. Материалы по организации проведения конкурса и подготовке заседания конкурсной комиссии готовятся руководством.

Состав комиссии для организации и проведения конкурса и подведения его итогов утверждается приказом. В нее входит также состав руководителей всех подразделений предприятия.

Используемые критерии:

- качество работы;
- посещаемость;
- отношение;
- внешний вид;
- сотрудничество;
- ответственность;
- надежность;
- достижения;

- дисциплина;
- другое - существенные факторы.

За каждый критерий дается 10 баллов. Таким образом, общая сумма составляет 100 баллов.

Например, «Качество работы» - 9-10 баллов означает, что работа сотрудника постоянно точна, аккуратна и очень тщательна. Принимает большие меры и усилия для достижения отличного качества.

Например, «Отношение» - 3-4 означает «Довольно хорошее отношение», а если «7-8» - сотрудник установит значительное и позитивное отношение к руководителю / коллеге компании.

Номинация должна исходить от вышестоящих работников. Начальник должен контролировать работу сотрудников каждый месяц по вышеуказанным критериям. Начальник должен, например, выбрать, например, 20% его / ее сотрудников департамента, которые будут номинированы на премию. Затем комитет сядет и определит лучшего сотрудника из всех отделов на основе вышеуказанных критериев и выберет лучшего сотрудника.

Критерии будут варьироваться в зависимости от:

- организационной структуры;
- организационной политики;
- организационных целей;
- организационной стратегии;
- природы деятельности.

Можно использовать любой диапазон критериев, в зависимости от организации / операции.

Минимум от 7 до максимум 10:

- продолжительность работы;
- качество тренировки;
- количество продукции;
- привлечение;

- инициации;
- посещаемость;
- отношения сотрудников с другими сотрудниками;
- инновационное;
- саморазвитие;
- выдающиеся достижения;
- улучшение производительности;
- своевременность;
- эффективность на работе;
- сотрудничество;
- надежность;
- преданность;
- обслуживание клиентов;
- исключительное обслуживание;
- выше / выше служебных обязанностей других / и т. д.

Критерии присуждения для руководителей / менеджеров первой линии:

- создает рабочую среду, которая способствует постоянному общению между рабочими группами;
- воспитывает приверженность и командный дух;
- поощряет обратную связь и предложения относительно проблем на рабочем месте, то есть рабочих проектов и вопросов качества жизни;
- предоставляет возможности для развития сотрудников и активно определяет потенциальные области для возможностей развития;
- обеспечивает критически важные информационные технологии и соответствующее обучение для выполнения миссии рабочей группы;
- моделирует лидерское поведение в проявлении справедливости по отношению к другим;
- служит эффективным посредником и решателем проблем, связанных с различиями на рабочем месте;

- обучает сотрудников и обеспечивает своевременную обратную связь;
- признает достижения и поощряет сотрудников соответственно;
- создает среду, в которой различия людей распознаются и ценятся;
- адаптирует стили лидерства к различным ситуациям;
- моделирует лидерское поведение, которое обеспечивает руководство для рабочей группы, но учитывает вклад рабочей группы в процесс принятия решений;
- демонстрирует способность создавать общее видение и продвигать широкое владение этим видением;
- создает благоприятную среду, ориентированную на результаты, и создает ее, оказывая личное влияние и вдохновляя других.

Сотрудник награжден сертификатом, который делает событие незабываемым, чем любой другой подарок. Вот несколько аспектов, которым следуют, чтобы выбрать сотрудника года. Выбор производится по каждому критерию, как указано выше.

Вот несколько аспектов, которым следуют, чтобы выбрать сотрудника года. Выбор производится по каждому критерию, как указано выше. Когда работодатель предлагает лучшую производительность и удовлетворяет всем критериям, он выбирается как лучший работник года.

Следовательно, все эти аспекты выполнены, и лучший сотрудник года выбирается комитетом после серьезного анализа. Лучший работник года - настоящий труженик и заслуживает такой награды, чести и уважения.

Таким образом, руководство должно использовать не административные методы стимулирования труда персонала, которые характерны для директивного стиля руководства, а экономические и социально - психологические. После реализации предложенных рекомендаций стиль руководства магазина «Магнит Косметик» будет характеризоваться как более демократичный, а эффективность работы сотрудников увеличится, мотивация к труду усилится.

Подведем итоги данного параграфа настоящего исследования.

Перед тем, как внедрять выше предложенные мероприятия на практике, нужно произвести расчёт затрат на их реализацию, обозначить цели, которые должны быть достигнуты. В обязательном порядке реализация мероприятий должна способствовать получению магазина «Магнит Косметик» социального эффекта, так как в дальнейшем они должны мотивировать сотрудников на качественную работу и своевременное выполнение своих обязанностей. Это, в свою очередь, будет способствовать повышению лояльного отношения работников к своему предприятию и предотвращению снижения удовлетворенностью работой. Вследствие этого произойдет снижение текучести персонала магазина «Магнит Косметик».

### **3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий**

В настоящем параграфе дипломного исследования проведем оценку экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала магазина «Магнит Косметик», для чего определим затраты, которые необходимы для их реализации.

Затраты на проведение конкурса профессионального мастерства «Лучший сотрудник» в магазине «Магнит Косметик» складываются из двух составляющих: расходы на изготовление дипломов и непосредственно самого вознаграждения.

Согласно проведенного мониторинга цен, в среднем стоимость изготовления одного диплома (рамка, тиснение, логотип) составляет 950 рублей.

В соответствии с разработанным проектом положения о проведении конкурса, представленным в приложении В, вознаграждение выплачивается только победителям:

- номинация «Перспективный работник» – 3000,0 рублей;
- номинация «Лучший специалист» – 5000,0 рублей;
- номинация «Лучший наставник» – 7000,0 рублей;



- номинация «Лучший руководитель структурного подразделения» – 10000,0 рублей.

Для формирования более сильной организационной культуры магазина «Магнит Косметик» предлагалось заключить договор на медицинское обслуживание между предприятием и медицинским центром «Инвитро», а также производить частичную оплату абонеента работников в спортивный зал ФОК.

Стоимость медицинского обслуживания по договору будет составлять 10000,0 рублей в месяц.

Согласно проведенного опроса, посещать ФОК хотели бы 20 работников магазина «Магнит Косметик». Стоимость абонеента в спортивный зал на 1 человека в месяц составляет 2000,0 рублей. магазина «Магнит Косметик» компенсирует 20 % от стоимости одного абонеента.

В связи с тем, что внедрение системы грейдирования для оплаты труда работников достаточно громоздкая и трудоемкая процедура, мы предлагаем обратиться в консалтинговую компанию, которая занимается разработкой и внедрением подобных систем. Такие компании в Краснотурьинске работают уже давно и в среднем стоимость их услуг составляет 30000,0 рублей:

- разработка, расчет и внедрение грейдов для юридических лиц со штатом сотрудников от 50 до 100 человек – 20000 руб.;
- консультирование и обучение специалистов предприятий работе с грейдами – 10000 руб.

Итак, объединим все затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в магазине «Магнит Косметик» (таблица 24).

Таблица 24 – Затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в магазине «Магнит Косметик» в 2022 году

Мероприятие	Расшифровка мероприятия	Единовременные затраты, рублей	Ежемесячные затраты, рублей	Общие затраты, рублей
-------------	-------------------------	--------------------------------	-----------------------------	-----------------------

Расширение технологий нематериального стимулирования работников	Проведение профессионального конкурса «Лучший сотрудник» в магазине «Магнит Косметик»	Вознаграждение – 25 000,0; Изготовление дипломов – 5 700,0.	0,0	30 700,0
-----------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	-----	----------

Продолжение таблицы 24

Мероприятие	Расшифровка мероприятия	Единовременные затраты, рублей	Ежемесячные затраты, рублей	Общие затраты, рублей
Повышение материального стимулирования работников	Внедрение системы грейдинга при оплате труда	30 000,0	0,0	30 000,0
Формирование более сильной организационной культуры предприятия	1) заключение договора на медицинское обслуживание между магазином «Магнит Косметик» и медицинским центром	0,0	10 000,0	120 000,0
-	2) частичная оплата абонеента работников в спортивный зал физкультурно-оздоровительного комплекса	0,0	8 000,0	96 000,0
Итого		60 700,0	18 000,0	276 700,0

Таким образом, затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала магазина «Магнит Косметик» в 2022 году составят 276700 рублей.

Далее, выполним расчет экономической эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий. Эффект выразится в снижении текучести персонала.

Автор Михайлина Г.И. в своей работе «Управление персоналом» указывает на то, что показатель текучести кадров на предприятии не может быть нулевым, так как имеет различные виды. Так, естественная текучесть кадров отражает нормальную ситуацию на предприятии, которая не требует принятия соответствующих решений, ввиду того, что данная ситуация стандартная и показывает отсутствие серьезных проблем в сфере кадрового управления.

Отметим, что для предприятий с численностью работников до 100 человек естественной считается текучесть кадров на уровне 3 – 5%.

Далее, произведем расчет среднегодового ущерба, который причинен магазину «Магнит Косметик» текучестью кадров и суммы экономии средств предприятия за счет её уменьшения (таблица 25).

Таблица 25 – Расчет среднегодового ущерба, вызванного текучестью кадров и суммы экономии средств магазина «Магнит Косметик» за счет её уменьшения

Показатель	Значение показателя
Численность персонала предприятия, чел.	65
Текучесть 18,5 % в год, чел.	14
Количество человеко-дней не работы в связи с увольнением одного сотрудника (по данным табельного учета), дней	15
Среднедневная заработная плата одного сотрудника, руб. 412,3 тыс. рублей в год/249 раб. дней	1665,8
Стоимость замены одного сотрудника (расходы на поиск и обучение нового сотрудника: подача объявления о приеме на работу в СМИ; поиск персонала через агентства; проведение собеседований и тестирований; оформление документов об увольнении и документов при приеме на работу; обучение вновь пришедших работников технике безопасности), руб.	12000,0
Сумма затрат на замену персонала в год, руб. (14 чел. × (12000,0 + 1665,8 × 15))	517 818,0
При сокращении текучести на 13,5 %, чел. ((5 %×14 чел.)/18,5 %	4
Сумма затрат на замену персонала при текучести 5 %, руб. (12000+1665,8×15) ×4 чел)	147 948,0
Общая экономия, руб. (517818 - 147948)	369 870,0

Из данных таблицы 25 мы видим, что при сокращении текучести персонала до 5 %, предприятию магазина «Магнит Косметик» удастся сэкономить средства в размере 369870 руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала магазина «Магнит Косметик», применив следующую формулу:

$$\text{Э} = \text{П} - \text{З}, \quad (1)$$

где Э – эффективность мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала магазина «Магнит Косметик», тыс. руб.;

П – сумма экономии от внедрения мероприятий, руб.;

З – сумма затрат на реализацию мероприятий, руб.

Таким образом, экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала магазина «Магнит Косметик» составит 93170 руб.:

$$\text{Э} = \text{П} - \text{З} = 369870 - 276700 = 93170 \text{ руб.}$$

Полученный эффект больше 0, следовательно, предлагаемые мероприятия, направленные на улучшение системы мотивации персонала магазина «Магнит Косметик» экономически эффективны и их внедрение является целесообразным.

Срок окупаемости мероприятий, направленных на улучшение системы мотивации персонала магазина «Магнит Косметик» составит 8 месяцев:

$$T_{\text{ок}} = \frac{\text{З}}{\text{Э}} = \frac{276700}{369870} = 0,7 \text{ года} \quad (2)$$

Кроме экономического эффекта, предлагаемые мероприятия, направленные на улучшение системы мотивации персонала магазина «Магнит Косметик», будут иметь и положительные социальные последствия. Представим социально-экономическую эффективность внедряемых мероприятий в таблице 26.

Таблица 26 – Социальная и экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала магазина «Магнит Косметик»

Мероприятия	Социальный эффект	Экономический эффект, руб.
Разработка и внедрение системы грейдинга	1. Повышение прозрачности системы оплаты труда сотрудников 2. Наличие связи между результатами трудовой деятельности и оплатой труда	

	3. Стимулирование работников к длительной трудовой деятельности 4. Удержание ключевых сотрудников на предприятии 5. Объективность оценки должностей и эффективность работы персонала, а, следовательно, и справедливость вознаграждения работников	93170,0
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------

Продолжение таблицы 26

Мероприятия	Социальный эффект	Экономический эффект, руб.
Проведение конкурса «Лучший сотрудник»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выявление степени профессионализма сотрудников, раскрытие потенциала каждого работника и получение всеобщего признания у своих коллег;</li> <li>2. Повышение уровня профессиональной подготовки и развития творческой активности работников;</li> <li>3. Мотивация работников к эффективному выполнению своих обязанностей;</li> <li>4. Стремление к углублению знаний в области своей должности и применению передовых методов труда, современных технологий;</li> <li>5. Осознание работниками значимости для предприятия</li> </ol>	93170,0
Формирование сильной организационной культуры	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование здорового образа жизни у персонала</li> <li>2. Улучшение морально-психологического климата в коллективе</li> <li>3. Мобилизация сотрудников на более эффективную работу</li> <li>4. Создание сплочённого коллектива</li> </ol>	

Социальный эффект от предложенных мероприятий – это залог повышения производительности труда работников, и соответственно роста прибыли предприятия.

Подведем итог 3 главы настоящего исследования.

В целях совершенствования системы управления мотивацией работников магазина «Магнит Косметик» была предложена модель повышения ее эффективности. По мнению автора, в основу эффективной системы мотивации должны быть заложены меры по материальному и нематериальному стимулированию работников, а также по формированию более сильной организационной культуры.

При разработке мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией персонала магазина «Магнит Косметик» применялся комплексный подход.

В качестве мероприятия, направленного на совершенствование мотивации персонала магазина «Магнит Косметик» было рекомендовано внедрить систему грейдов. Во-первых, это позволит работникам предприятия видеть зависимость

оплаты труда от их индивидуального вклада в работу. Во-вторых, грейдинг повысит прозрачность системы оплаты труда сотрудников, будет стимулировать работников к длительной трудовой деятельности и плодотворной работе.

Для формирования более сильной организационной культуры магазина «Магнит Косметик» предлагалось заключить договор на медицинское обслуживание между предприятием и медицинским центром «Инвитро», а также производить частичную оплату абонеента работников в спортивный зал физкультурно-оздоровительного комплекса. Благодаря таким мероприятиям руководству магазина «Магнит Косметик» удастся улучшить морально-психологический климат в коллективе, мобилизовать сотрудников на более эффективную работу, а также создать сплочённый коллектив.

Проведение конкурса «Лучший работник» позволит выявить степень профессионализма сотрудников, раскрыть потенциал каждого работника. Кроме всего прочего, работники будут стремиться к углублению знаний в области своей должности и применению передовых методов труда, современных технологий на практике.

Перечисленные элементы соответствуют интересам конкретных работников магазина «Магнит Косметик», они способствуют формированию высокопрофессионального, способного к самосовершенствованию трудового коллектива, который станет основой и движущей силой в дальнейшем развитии предприятия. Итак, мероприятия, направленные на совершенствование мотивации персонала магазина «Магнит Косметик», принесут предприятию не только экономический эффект, но и социальный. И внедрение будет мотивировать персонал на достижение поставленных целей и получение результата в трудовой деятельности.

## Заключение

По результатам проведенного в работе исследования можно сделать следующие выводы.

Мотивация труда – перечень мероприятий, направленных на то, чтобы сотрудник компании мог удовлетворять свои потребности и ожидания и одновременно с этим выполнять возложенные на него рабочие обязанности, при реализации которых выполняются цели и задачи компании в целом, а также сам процесс, объединяющий все эти меры.

В результате проведенных аналитических исследований мы доказали, что систему мотивации персонала на предприятии можно считать эффективной, в том случае, если она одновременно удовлетворяет все потребности и сотрудника, и самой компании, а также если все меры, реализуемые в рамках процесса мотивации являются комплексными и согласованными на всех уровнях.

Оценить систему мотивации персонала на предприятии можно различными методами. Если говорить об общей концепции методологии, то в основе ее лежит соизмерение плановой и формальной оценки труда сотрудников, функционирующих в определенных обстоятельствах. К самым удобным методам можно отнести следующие: метод управления по целям, попарное сравнение, альтернативное ранжирование, метод оценки с помощью графики, интервьюирование

Комплексный подход к реализации всех составляющих элементов системы мотивации персонала на предприятии. Объясним на примере. Если в компании хорошая заработная плата и регулярно проводятся обучения, но нет возможностей для карьерного роста или не хватает корпоративных объединяющих мероприятий, то не каждый сотрудник будет удовлетворен. Поэтому необходима комплексная взаимосвязь каждого из элементов.



Объектом исследования в данной работе является магазин «Магнит Косметик» в городе Тольятти. В целом можно отметить, что магазин «Магнит Косметик» работает стабильно, но руководству все-таки необходимо обратить внимание на снижение отдельных показателей и проводить в организации мероприятия по их стабилизации.

Полученные сведения говорят о том, что эффективность управления персоналом магазина «Магнит Косметик» снижается. Руководству магазина «Магнит Косметик» необходимо предпринять меры по повышению квалификации и уровня образования своих работников, которые по своей специфике должны знать тонкости своего профессионального дела.

Увеличение коэффициента текучести кадров говорит о том, что в магазине «Магнит Косметик» появляются негативные факторы, происходит недооценка или полностью отсутствует оценка персонала, не проводится анализ потребностей персонала со стороны руководства и кадровой службы. Это все снижает мотивацию работников магазина «Магнит Косметик» и заставляет их увольняться.

Проведенный анализ действующей системы мотивации работников в магазине «Магнит Косметик» позволил определить следующие проблемы:

- слабая выраженность внутренних механизмов и форм нематериальной мотивации;
- недостаточная материальная мотивация работников;
- слаборазвитая организационная культура предприятия;
- уход работников, нехватка кадров.

Чтобы решить данные проблемы и сформировать комплексную систему мотивации работников в магазине «Магнит Косметик» автором дипломного исследования были предложены мероприятия по её совершенствованию:

- повышение нематериальных стимулов путем организации и проведения конкурса «Лучший работник»;
- повышение материальной мотивации через внедрение в систему оплаты труда системы грейдинга;

- формирование сильной организационной культуры: заключение договора с медицинской организацией на медицинское обслуживание работников и частичная оплата абонемента посещений работников спортивного зала в физкультурно-оздоровительном комплексе.

Система грейдов позволит работникам предприятия видеть зависимость оплаты труда от их индивидуального вклада в работу. Во-вторых, грейдирование повысит прозрачность системы оплаты труда сотрудников, будет стимулировать работников к длительной трудовой деятельности и плодотворной работе.

Благодаря мероприятиям по формированию организационной культуры предприятия руководству магазина «Магнит Косметик» удастся улучшить морально-психологический климат в коллективе, мобилизовать сотрудников на более эффективную работу, а также создать сплочённый коллектив.

Проведение конкурса «Лучший работник» позволит выявить степень профессионализма сотрудников, раскрыть потенциал каждого работника. Кроме всего прочего, работники будут стремиться к углублению знаний в области своей должности и применению передовых методов труда, современных технологий на практике.

Затраты на внедрение указанных мероприятий составят 276700 рублей, годовой экономический эффект – 93170 рублей, срок окупаемости проекта – 8 месяцев.

Кроме экономической эффективности предложенные мероприятия будут способствовать и получению социального эффекта, который выразится через формирование высокопрофессионального, способного к самосовершенствованию трудового коллектива, который станет основой и движущей силой в дальнейшем развитии предприятия.

Кроме того, внедрение мероприятий будет мотивировать персонал на достижение поставленных целей и получение результата в трудовой деятельности.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Авдюшкина А.Н. Современное развитие системы мотивации персонала // Приоритетные направления развития науки и образования. 2020. № 11. С. 13-15.
2. Андрианова Ю.В., Першукова С.А. Исследование влияния методов мотивации персонала в организациях сферы услуг // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2020). 2020. С. 32-34.
3. Ахинян А.В., Коваленко А.В. Исследование мотивации персонала в сфере услуг // Российская наука: вектор развития. Материалы всероссийского конкурса научных работ. 2019. С. 20-25.
4. Басюк А. С. Мотивация, как механизм эффективного управления персоналом // Социально-экономические и гуманитарные науки: сборник избранных статей по материалам Международной научной конференции. 2020. №4. С. 100-103.
5. Гаценко Ю.В., Лымарева О.А. Понятие мотивации труда персонала и ее значение для организаций сферы услуг // Интеграция наук. 2020. №1. С. 440-444.
6. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография. М.: Норма: ИНФРА-М, 2020. 352 с.
7. Горленко О.А., Ерохин Д.В., Можяева Т.П. Управление персоналом. М.: Юрайт, 2020. 249 с.
8. Грущенко Е.Е., Валькович О.Н. Актуальные проблемы выбора теории и методики мотивации в организации сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 11-1 (57). С. 143-145.
9. Дуванова Е.А., Дикарева И.А. Виды и формы стимулирования труда // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 2 (77). С. 7-11.
10. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. 3-е изд., перераб и доп. М.: ИНФРА-М, 2018. 297 с.
11. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. М.: ИНФРА-М, 2018. 341 с.

12. Зарипова С.Р. Основные теории мотивации персонала // Трибуна ученого. 2020. № 1. С. 396-399.
13. Карпова Е.А. Мотивационное пространство личности: компромиссы, противоречия, потенциальные возможности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2018. №7. С. 44-51.
14. Кузнецов С.А. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности // Международный студенческий научный вестник. 2018. № 1. С. 8-14.
15. Ланская А.В. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Экономическая среда. 2018. № 1. С. 4-9.
16. Миронова М. Когда деньги не стимулируют // Справочник по управлению персоналом. 2018. № 10. С. 3-6.
17. Позднышева И. В. Мотивация персонала // Аллея науки. 2020. Т. 1. № 9(48). С. 261-267.
18. Радугин А.А. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов. М.: Центр, 2018. 432с.
19. Позднышева И. В. Мотивация персонала // Аллея науки. 2020. Т. 1. № 9(48). С. 261-267.
20. Резник С.Д. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2018. 328 с.
21. Резник С.Д., Бондаренко В.В. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации. М.: ИНФРА-М, 2018. 271 с.
22. Симоненко Н. Николаевич, Старкова Е. Ю. Организация участия персонала в доходах предприятия // Власть и управление на Востоке России. 2018. №3. С.18-27.
23. Спарнюк Е. В. Методы и способы мотивация труда персонала организации // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы: Сборник научных трудов. 2020. №11. С. 184-187.

24. Тихомирова Т. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос.гос.проф.-пед.ун-т», 2018. 185 с.

25. Туранова Н.К., Марченко Н.В. Исследование факторов мотивации персонала в организациях сферы услуг // Сборник статей II Международной научно-практической конференции. 2020. С. 138-144.

26. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2020. 638 с.

27. Управление персоналом в России: история и современность. Книга: монография / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2020. 240 с.

28. Харитонов П.В. К вопросу о стимулировании труда персонала в организациях сферы услуг // Развитие сферы услуг: стратегии, инновации, компетенции. 2019. №5. С. 502-506.

29. Шадская И.Г., Сымов В.Ф. Особенности мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий сферы услуг // Управление и экономика народного хозяйства России. 2019. С. 169-172.

30. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методическое пособие, 2-е изд., доп. и пераб. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2018. 332с.

31. Шмаков А.Г. Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала // Вестник Челябинского государственного университета. 2018. №3(294). С. 103-106.

32. Altman Jack. People Strategy: How to Invest in People and Make Culture Your Competitive Advantage. Wiley, 2021. 192 p.

33. Caldwell Jason. Navigating the Impossible: Build Extraordinary Teams and Shatter Expectations. Berrett-Koehler Publishers, 2019. 160 p.

34. Collins David. The Organizational Storytelling Workbook: How to Harness this Powerful Communication and Management Tool. Routledge, 2020. 210 p.

35. Helder Chris. How to Influence People: Motivate, Inspire and Get the Results You Want. 2 edition. Wiley, 2019. 164 p.

36. Marques Joan (ed.). The Routledge Companion to Happiness at Work. Routledge, 2020. 392 p.

## Приложение А

### Анкета для оценки удовлетворенности персонала

#### АНКЕТА

для оценки удовлетворенности управлением системой мотивации работников

Уважаемые коллеги!

Мы предлагаем Вам принять участие в исследовании, целью которого является оказание реальной помощи в организации эффективного управленческого труда и укреплении социальной защищенности и благополучия работников.

Мы не просим Вас указать фамилию и другие данные о себе, но мы очень надеемся на Ваши искренние ответы.

Каждый критерий необходимо оценить по пятибалльной шкале:

1 – не удовлетворен;

5 – удовлетворен.

№ вопроса	Вопрос	Балл
1	Удовлетворены ли Вы тем, как происходит на предприятии информирование о всех происходящих изменениях?	
2	В какой степени Вы удовлетворены возможностью подняться вверх по карьерной лестнице	
3	Удовлетворены ли Вы отношениями с коллегами в течение рабочего процесса?	
4	Удовлетворяет ли Вас уровень рабочей нагрузки?	
5	В какой степени Вы удовлетворены возможностью иметь на предприятии профессиональное развитие	
6	Удовлетворяет ли Вас уровень оплаты труда	
7	Удовлетворяет ли Вас качество управления работниками	
8	Удовлетворены ли Вы степенью автоматизации трудового процесса	
9	В какой мере Вы удовлетворены правильностью начисления и справедливостью системы премирования	
10	Удовлетворяет ли Вас содержание труда	

Благодарим Вас сотрудничество!

## Приложение Б

### Факторы и субфакторы для оценки должности



Рисунок Б.1 – Факторы и субфакторы, рекомендуемые к использованию для оценки каждой должности магазина «Магнит Косметик»



## Приложение В

### Положение о проведении конкурса профессионального мастерства

#### ПОЛОЖЕНИЕ

о проведении конкурса профессионального мастерства среди работников магазина «Магнит Косметик»  
«Лучший сотрудник» в 2022 году

#### I. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет порядок организации и проведения конкурса профессионального мастерства среди работников магазина «Магнит Косметик» «Лучший сотрудник» в 2022 году (далее – конкурс).

1.2. Предметом конкурса является повышение престижа рабочих профессий, содействие развитию профессиональных компетенций работников, совершенствование системы профессионального развития кадрового состава магазина «Магнит Косметик».

1.3. Для проведения конкурса создается конкурсная комиссия (далее – Комиссия), состав которой утверждается приказом начальника магазина «Магнит Косметик».

#### II. Сроки, условия и порядок проведения конкурса

2.1. Конкурс проводится с 1 июля по 20 октября 2022 года и включает следующие этапы:

2.1.1. I этап (с 1 июля по 31 августа 2022 года включительно). На данном этапе Комиссия:

- 1) принимает документы на участие в конкурсе;
- 2) проверяет соответствие кандидатов квалификационным требованиям, полноту, своевременность и достоверность представленных документов;
- 3) принимает решение о допуске (отказе в допуске) кандидатов к участию во II этапе конкурса;
- 4) публикует на официальном сайте магазина «Магнит Косметик» информацию об итогах I этапа конкурса, размещает список участников, которые допущены ко II этапу конкурса, а также информацию о времени и месте проведения конкурсных заданий II этапа.

2.1.2. II этап (с 1 сентября по 20 октября 2022 года включительно). На данном этапе:

- 1) проводятся конкурсные испытания;
- 2) подводятся итоги II этапа конкурса, определяются победители и призеры по каждой номинации;
- 3) публикуется на официальном сайте магазина «Магнит Косметик» информация об итогах конкурса, награждаются победители и призеры.

2.2. Конкурс проводится в четырёх номинациях:

- «Перспективный работник»;
- «Лучший специалист»;
- «Лучший наставник»;
- «Лучший руководитель структурного подразделения».

2.3. Перечень квалификационных требований, предъявляемых к участникам конкурса, продемонстрированы в таблице:

## Продолжение Приложения В

Таблица В.1 - Перечень квалификационных требований

Участники	Номинация	Квалификационные требования
Работники магазина «Магнит Косметик»	«Перспективный работник»	1) возраст – не старше 30 лет (включительно); 2) общий опыт работы в магазине «Магнит Косметик» – не менее 6 месяцев, но не более 2 лет (на дату предоставления документов); 3) отсутствие опыта работы в должности руководителя, в т.ч. до момента работы в магазина «Магнит Косметик»; 4) отсутствие неснятых дисциплинарных взысканий (на дату предоставления документов).
	«Лучший специалист»	1) выполнение исполнительского функционала; 2) общий опыт работы в магазине «Магнит Косметик» более 2 лет; 3) отсутствие неснятых дисциплинарных взысканий (на дату предоставления документов).
	«Лучший наставник»	1) общий опыт работы в магазине «Магнит Косметик» не менее 2 лет (на дату предоставления документов); 2) количество наставляемых работников в период замещения должностей – не менее 3 человек; 3) отсутствие неснятых дисциплинарных взысканий (на дату предоставления документов).
	«Лучший руководитель структурного подразделения»	1) должность – начальник отдела и выше; 2) общий опыт работы в должности руководителя в магазине «Магнит Косметик» не менее 1 года (на дату предоставления документов); 3) отсутствие неснятых дисциплинарных взысканий (на дату предоставления документов).

### 2.4. Перечень документов, представляемых для участия в конкурсе:

- заявка на участие в конкурсе (далее – заявка);
- анкета участника;
- документы, которые необходимы для подтверждения заявленных в анкете данных;
- рекомендации либо положительные характеристики (по желанию кандидата).

### III. Порядок предоставления и рассмотрение заявок на участие в конкурсе

3.1. Кандидаты, желающие принять участие в конкурсе, в срок не позднее 1 июля 2022 года 16.00 час. (включительно) представляют в магазине «Магнит Косметик» заявку, а также документы, согласно пункта 2.4 настоящего Положения.

3.2. Комиссия не позднее сроков, указанных в пункте 2.1.1 настоящего Положения:

1) проверяет соответствие кандидатов требованиям, которые установлены в пункте 2.3 настоящего Положения, полноту, своевременность и достоверность представленных кандидатами документов;

2) принимает решение о допуске (отказе в допуске) кандидатов к участию во II этапе конкурса.

3.3. Кандидату отказывается в допуске ко II этапу конкурса если:

1) он не соответствует требованиям, перечисленным в пункте 2.3 настоящего Положения;

## Продолжение Приложения В

2) не своевременно или не полно представлены документы, а также предоставлены недостоверные документы, указанные в пункте 2.4 настоящего Положения.

### IV. Перечень конкурсных заданий, порядок подведения итогов конкурса, определения победителей и призеров конкурса

4.1. Перечень конкурсных заданий, проводимых в рамках II этапа конкурса, представлен в приложении 3 к настоящему Положению. 4.2. Участникам конкурса могут быть присуждены дополнительные баллы (приложение 4 к настоящему Положению). 4.3. По итогам оценки выполнения конкурсных заданий, а также присуждения дополнительных баллов Комиссией рассчитывается итоговый балл, который набрал участник конкурса.

4.4. В случае равенства итоговых баллов, которые набрали участники конкурса, Комиссия путем открытого голосования определяет кандидатов, претендующих на звание победителя или призера конкурса в соответствующей номинации.

4.5. После того, как подсчитаны итоговые баллы, Комиссия формирует протокол подведения итогов.

4.6. На основании протокола определяются и награждаются победители и призеры конкурса в каждой категории по каждой из номинаций:

Таблица 2

Призовое место	Критерии присуждения	Вознаграждение
1 место (победитель конкурса) в номинации		
«Перспективный работник»	Присуждается участнику, который набрал наибольшее количество итоговых баллов в своей номинации и категории	Диплом победителя; премия в сумме 3000 рублей
«Лучший специалист»		Диплом победителя; премия в сумме 5000 рублей
«Лучший наставник»		Диплом победителя; премия в сумме 7000 рублей
«Лучший руководитель структурного подразделения»		Диплом победителя; премия в сумме 10000 рублей
призер конкурса		
2 место в соответствующей номинации и категории	Присуждается участнику, который набрал количество баллов, следующее за количеством баллов победителя конкурса	Диплом призера (за второе место)
3 место в соответствующей номинации и категории	Присуждается участнику, который набрал количество баллов, следующее за количеством баллов участника, занявшего второе место	Диплом призера (за третье место)

4.7. На основании протокола Комиссии об итогах II этапа конкурса, в срок не позднее 3 рабочих дней после принятия решения, издается приказ об утверждении итогов конкурса и выплате премий победителям конкурса.

### V. Порядок выплаты премий победителям конкурса, занявшим 1 место

5.1. Выплата премий победителям конкурса производится в сумме, установленной пунктом 4.6 настоящего Положения.

## Продолжение Приложения В

Приложение 1  
к Положению о конкурсе профессионального  
мастерства среди работников магазина «Магнит Косметик»  
«Лучший сотрудник» в 2022 году

В магазин «Магнит Косметик»

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*(ФИО кандидата)*

\_\_\_\_\_

*(место работы, должность кандидата)*

### ЗАЯВКА

кандидата на участие в конкурсе

Прошу разрешить мне участвовать в конкурсе среди работников магазина «Магнит Косметик» «Лучший сотрудник» в 2022 году в номинации:

- «Перспективный работник»
- «Лучший специалист»
- «Лучший наставник»
- «Лучший руководитель структурного подразделения»

Я согласен на обработку своих персональных данных с использованием средств автоматизации, а также без использования таких средств для целей проведения конкурса в 2022 году.

Настоящее согласие даю до 31 декабря 2022 года и могу отозвать его в письменном виде.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 г.  
*(подпись)*

\_\_\_\_\_   
*(расшифровка подписи)*

## Продолжение Приложения В

Приложение 2  
к Положению о конкурсе профессионального  
мастерства среди работников магазина «Магнит Косметик»  
«Лучший сотрудник» в 2022 году

### АНКЕТА участника конкурса

Номинация (выбрать одну номинацию): «Перспективный работник», «Лучший специалист», «Лучший наставник», «Лучший руководитель структурного подразделения»

#### Раздел I

Фамилия	_____
Имя	_____
Отчество	_____
Дата рождения	« _____ » _____ г
Место работы	_____
Должность с указанием структурного подразделения	_____
Телефон	_____
E-mail	_____

#### Раздел II

Сведения об образовании (учебное заведение, год окончания, специальность, направление подготовки, квалификация)

1.	_____
2.	_____
3.	_____
Имеется ли диплом с отличием?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет
Имеется ли у Вас ученая степень?	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет

#### Раздел III

Трудовая деятельность (на основании трудовой книжки)

№ п/п	Место работы	Наименование должности (структурного подразделения)	Период трудовой деятельности (указать день, месяц, год)
1.			
2.			
3.			
Общий трудовой стаж			_____ лет _____ месяцев
В том числе стаж в магазина «Магнит Косметик»			_____ лет _____ месяцев

## Продолжение Приложения В

### Раздел IV

Имеете ли Вы награды, почетные звания,  
дипломы (перечислите) \_\_\_\_\_

Имеют ли работники возглавляемого Вами структурного подразделения ведомственные награды, почетные звания, дипломы, полученные в период Вашего руководства структурным подразделением (перечислите) \_\_\_\_\_

### Раздел V (заполняется только для номинаций «Лучший наставник» и «Лучший руководитель структурного подразделения»)

Укажите общее количество наставляемых Вами лиц в период замещения должности: \_\_\_\_\_ чел.

### Раздел VI

Дополнительная информация, которую Вы хотели бы сообщить о себе \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 г.  
(дата заполнения)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Настоящим подтверждаю отсутствие в моем отношении неснятых дисциплинарных взысканий.  
На обработку и хранение моих персональных данных, содержащихся в настоящей анкете, согласен (на).

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Сведения разделов I–V в анкете представлены верно.  
Неснятые дисциплинарные взыскания отсутствуют.

\_\_\_\_\_  
(ФИО, должность работника  
магазина «Магнит Косметик»)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

МП

## Продолжение Приложения В

Приложение 3  
к Положению о конкурсе профессионального  
мастерства среди работников магазина «Магнит Косметик»  
«Лучший сотрудник» в 2022 году

Конкурсные задания  
конкурса профессионального мастерства среди работников магазина «Магнит  
Косметик» «Лучший сотрудник» в 2022 году

Номинация	Задания
Перспективный работник	задания на оценку профессиональных и личностных компетенций; само презентация
Лучший специалист	задания на оценку профессиональных, личностных и обще управленческих компетенций; само презентация
Лучший наставник	задания на оценку профессиональных, личностных и обще управленческих компетенций, а также наставнической деятельности; само презентация
Лучший руководитель структурного подразделения	задания на оценку профессиональных компетенций, личностных и управленческих навыков; само презентация

## Продолжение Приложения В

Приложение 4  
к Положению о конкурсе профессионального  
мастерства среди работников магазина «Магнит Косметик»  
«Лучший сотрудник» в 2022 году

### Правила присуждения дополнительных баллов участникам конкурса среди работников магазина «Магнит Косметик» «Лучший сотрудник» в 2022 году

1. Номинация «Перспективный работник»:
  - 1) имеется рекомендация либо положительная характеристика кандидата, подписанная начальником магазина «Магнит Косметик» – 0,25 балла;
  - 2) два и более высших образований – 0,5 балла;
  - 3) диплом с отличием («красный диплом») – 0,25 балла;
  - 4) ученая степень – 0,5 балла;
  - 5) награды, почетные звания – 0,5 балла.
  
2. Номинация «Лучший специалист»:
  - 1) имеется рекомендация либо положительная характеристика кандидата, подписанная начальником магазина «Магнит Косметик» – 0,25 балла;
  - 2) два и более высших образований – 0,25 балла;
  - 3) ученая степень – 0,5 балла;
  - 4) награды, почетные звания – 0,5 балла.
  
3. Номинация «Лучший наставник»:
  - 1) имеется рекомендация либо положительная характеристика кандидата, подписанная начальником магазина «Магнит Косметик» – 0,25 балла;
  - 2) награды, почетные звания – 0,25 балла;
  - 3) ученая степень – 0,5 балла;
  - 4) количество наставляемых лиц составляет 3 и более человек – 0,5 баллов;
  - 5) награды, почетные звания у наставляемых лиц, которые получены во время, либо после окончания в их отношении наставничества – 0,5 балла.
  
4. Номинация «Лучший руководитель структурного подразделения»:
  - 1) имеется рекомендация либо положительная характеристика кандидата, подписанная начальником магазина «Магнит Косметик» – 0,25 балла;
  - 2) награды, почетные звания, полученные при замещении кандидатом управленческих должностей – 0,25 балла;
  - 3) ученая степень – 0,5 балла;
  - 4) кандидат осуществлял наставническую деятельность – 0,5 балла;
  - 5) награды, почетные звания у работников возглавляемого кандидатом структурного подразделения в период руководства кандидатом структурным подразделением – 0,5 балла.