

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы мотивации персонала организации (на примере ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»)

Обучающийся

М. С. Коноплев

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А. Л. Никишина

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

Тольятти, 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Коноплев М. С.

Тема работы: Совершенствование системы мотивации персонала организации (на примере ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»).

Научный руководитель: к. пед. наук, доцент А. Л. Никишина

Цель исследования – формирование мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации персонала организации.

Объект бакалаврской работы – ООО «Частная пивоварня «Русская Охота».

Предметом бакалаврской работы выступает система мотивации персонала организации.

Методы исследования, используемые в ходе подготовки работы, следующие: метод дедукции, индукции, сравнения, логический статистический анализ, а также использование методов финансового анализа и другие методы.

В бакалаврской работе проведено исследование вопросов совершенствования системы мотивации персонала организации. По результатам оценки системы мотивации ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» предложены мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала исследуемой организации.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что предложенные направления совершенствования системы мотивации персонала ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» могут быть использованы на предприятии в целях повышения результативности сотрудников организации.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы мотивации персонала организации	7
1.1 Роль и значение системы мотивации в управлении персоналом организации	7
1.2 Виды материальной и нематериальной мотивации персонала	14
2 Оценка системы мотивации персонала организации на примере предприятия ООО «Частная пивоварня «Русская Охота».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Частная пивоварня «Русская Охота».....	22
2.2 Оценка системы мотивации персонала организации в ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»	31
3 Разработка направлений совершенствования системы мотивации персонала ООО «Частная пивоварня «Русская Охота».....	43
3.1 Мероприятия по совершенствованию материальной и нематериальной мотивации ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»	43
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	49
Заключение	55
Список используемой литературы	58
Приложение АБухгалтерский баланс ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»за 2021 г.	61
Приложение БОтчёт о финансовых результатахООО «Частная пивоварня «Русская Охота» на 31.12.2021 г.	62
Приложение ВОтчёт о финансовых результатах ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» на 31.12.2020 г.	63

Введение

Формирование эффективной системы мотивации работников является ключевой в управлении персоналом. Бессистемная мотивация влечет проблемы от низкой производительности труда до дисциплинарных нарушений. Работодатель может усугублять ситуацию, не только не применяя мотивационные мероприятия, но и подавлять инициативу работников, посредством использования некорректных мотивационных мероприятий.

Процесс создания современной эффективной системы мотивации организации очень сложный, так как состоит из комплекса социально-экономических, психологических, организационных мероприятий, воздействующих на уровень удовлетворенности персонала, результатом которых является достижение ключевых целей предприятия и самих сотрудников.

Вместе с тем повышается актуальность выявления влияния мотивации персонала на результативность исполнения его функциональных обязанностей, в рамках которого оценивается степень удовлетворенности работой персонала предприятия, а также оценки уровня удовлетворенности персонала системой материального и нематериального стимулирования на предприятии.

Проблема мотивации персонала также приобретает все большую актуальность в условиях российской действительности, где из-за уменьшения кадрового состава на предприятиях, возрастает нагрузка на сотрудников. При сохранении прежнего уровня заработной платы перед предприятием возникает задача по удержанию сотрудников и повышению их результативности.

Главная цель исследования формирование мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации персонала организации.

В соответствии с поставленной целью бакалаврской работы выделены следующие основные задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты системы мотивации персонала организации;
- оценить систему мотивации персонала организации на примере предприятия ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»;
- разработать направления совершенствования системы мотивации персонала организации ООО «Частная пивоварня «Русская Охота».

Объект бакалаврской работы – ООО «Частная пивоварня «Русская Охота».

Предметом бакалаврской работы выступает система мотивации персонала организации.

Методы исследования, используемые в ходе подготовки работы, следующие: метод дедукции, индукции, сравнения, логический, статистический анализ, а также использование методов финансового анализа и другие методы.

Методическая база исследования –научные труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам управления персонала организации, нормативно-правовые акты, Интернет ресурсы и другое.

Информационная база исследования –бухгалтерская (финансовая) отчётность предприятия ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» за 2019-2021 гг.

Бакалаврская работа состоит из следующих частей: введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В введении обозначена актуальность, цели и задачи бакалаврской работы, ее практическая значимость.

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены теоретические аспекты системы мотивации персонала на предприятии, приведена классификация основных методов материальной и нематериальной

мотивации персонала, а также рассмотрены основные направления совершенствования системы мотивации персонала.

Во втором разделе бакалаврской работы дана характеристика ООО «Частная пивоварня «Русская Охота», изучены основные показатели деятельности предприятия, а также проанализирована система мотивации сотрудников на примере предприятия.

В третьем разделе бакалаврской работы, по результатам проведенного анализа, разработаны направления совершенствования системы мотивации персонала ООО «Частная пивоварня «Русская Охота».

В заключении сделаны выводы о проделанной работе в рамках подготовки бакалаврской работы.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что предложенные направления совершенствования системы мотивации персонала ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» могут быть использованы на предприятии в целях повышения результативности сотрудников организации.

1 Теоретические аспекты системы мотивации персонала организации

1.1 Роль и значение системы мотивации в управлении персоналом организации

С целью эффективной деятельности предприятия необходимо формирование правильно функционирующей системы мотивации персонала, при которой будут использоваться такие инструменты стимулирования, которые смогут повысить производительность труда, улучшить финансовые результаты деятельности компании, а также обеспечить достижение личных целей самих сотрудников и повысить их уровень удовлетворенности местом работы.

Изучение научных трудов в области мотивации и стимулирования персонала продемонстрировало большое количество разных авторов, изучающих данные вопросы и их различных подходов к мотивации персонала.

По мнению Зимина А. В. «мотивация персонала — это создание руководством внутри компании максимально благоприятных рабочих условий, побуждающих каждого сотрудника работать максимально эффективно и качественно. Правильно сформулированный подход к мотивации персонала дает возможность существенно повысить результаты работы компании, обеспечить ее конкурентоспособность и дальнейший рост» [15, с. 304].

Следовательно, мотивация — это особая психологическая методика стимулирования персонала организации за счет различного рода поощрений. Система мотивации на предприятии формируется за счет создания таких условий деятельности персонала, при которых сотрудники нацелены выполнить поставленные задачи наиболее быстро и качественно [17, с. 588].

«Мотивационная система персонала выполняет следующие задачи:

- поощрение работников в максимально короткие сроки достигать поставленных целей;
- повышение производительности труда;
- уменьшение текучки кадров;
- формирование и развитие корпоративной культуры организации;
- повышение уровня лояльности персонала и вовлечение их в жизнь компании;
- удержание ценных сотрудников;
- создание в коллективе атмосферы взаимопонимания и позитивного настроения» [15, с. 305].

Для того чтобы полностью раскрыть понятие мотивации, нужно проанализировать три аспекта данного явления:

- находится ли работа исполнителя в зависимом положении от мотивационного влияния;
- какое соотношение внутренних и внешних сил;
- как мотивация относится с результатами работы исполнителя [18, с. 146].

Существует система стимулирования, включающая материальные и нематериальные методы стимулирования.

Ниже, на рисунке 1 перечислены основные методы мотивации персонала.

Система мотивации в отношении персонала компании должна включать в себя различные методы, в том числе с учетом основных теорий мотивации персонала.

«В зарубежной науке выделяют две группы теорий мотивации:

- содержательные (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга и других);

– процессуальные (концепция трудовой мотивации Дж. Аткинсона, теория ожиданий В. Врума, теория мотивации Х. Хекхаузена и других)»[14, с. 88].

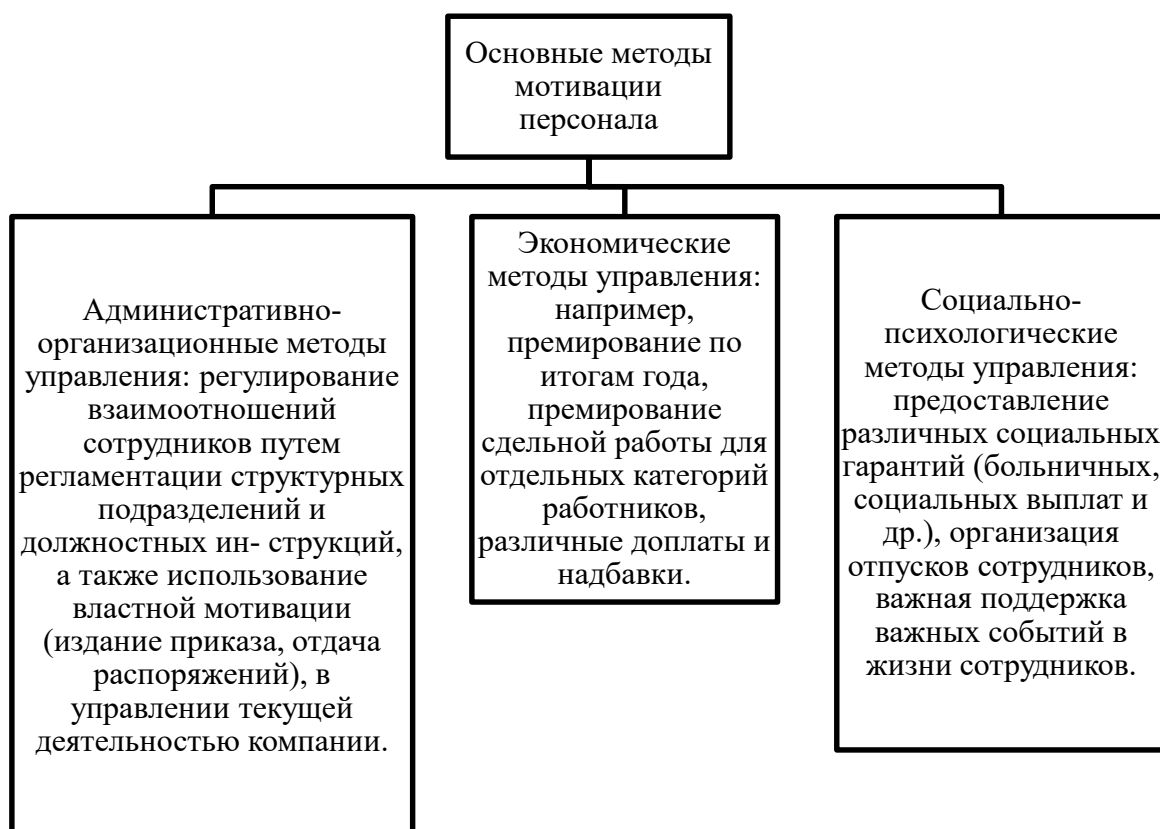


Рисунок 1 – Основные методы мотивации персонала [4, 7, 9. 20]

Стоит отметить, что теория мотивации А. Маслоу актуальна и в настоящее время при формировании системы мотивации на современных предприятиях. Основные аспекты теории А. Маслоу, используемые при формировании системы мотивации на предприятии представлены на рисунке 2.

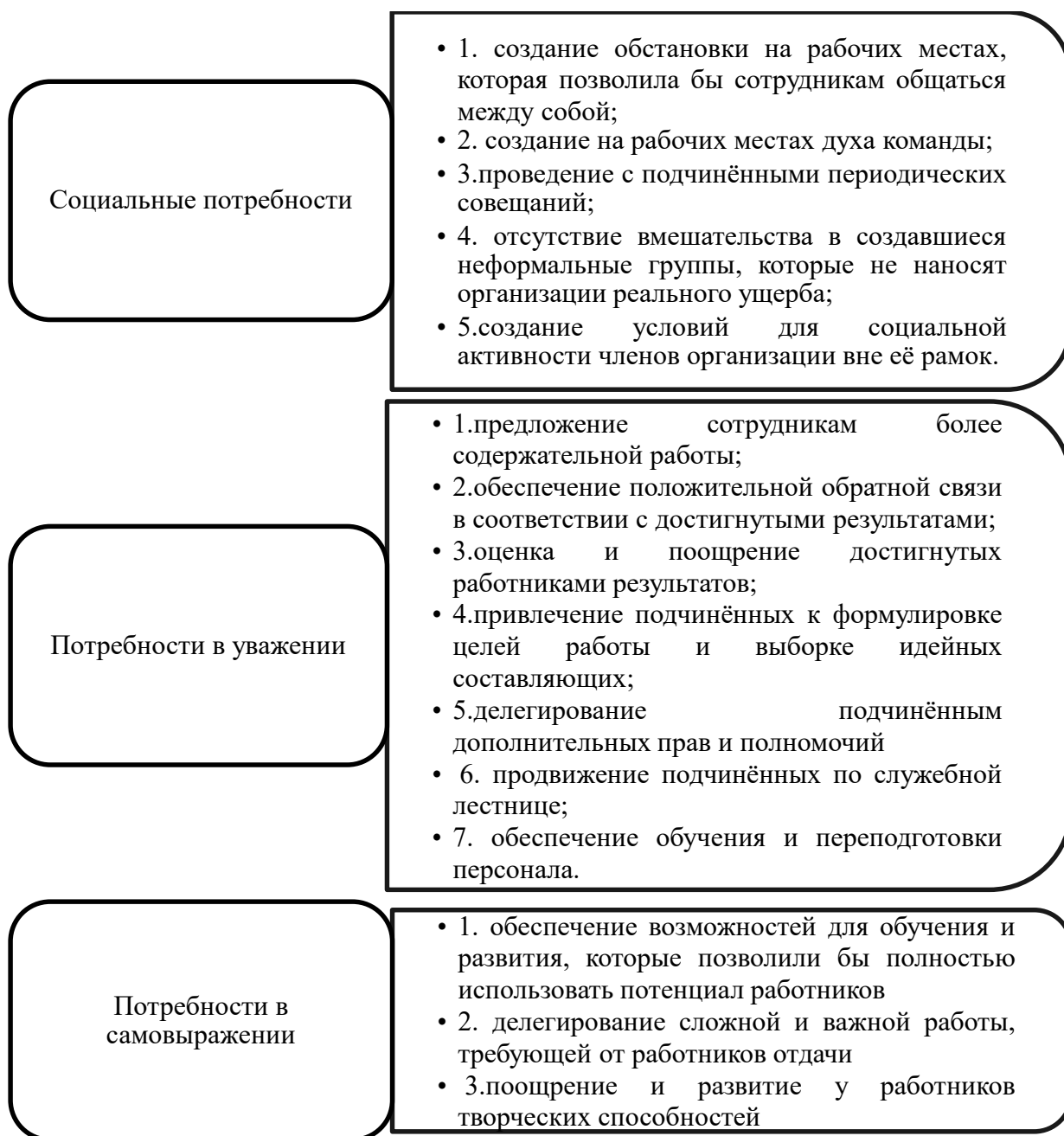


Рисунок 2 – Формирование системы мотивации персонала в соответствии с теорией А. Маслоу [2, 13, 25]

К. Альдерфер предложил модель мотивации персонала, основываясь на теории А. Маслоу, но модифицировав ее. Модель К. Альдерфера состоит из трех основных уровней, представленных на рисунке 3.

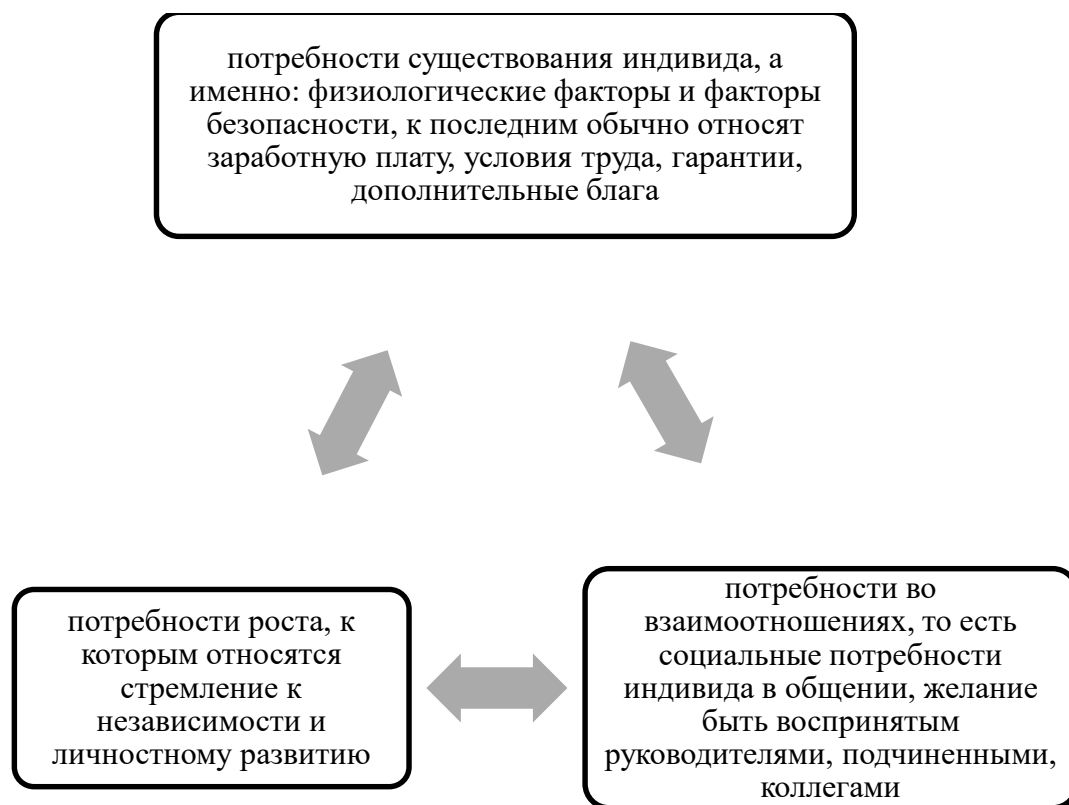


Рисунок 3 – Формирование системы мотивации персонала в соответствии с теорией К. Альдерфера

В современной практике управления персоналом также используется теория ожиданий и предпочтений Виктора Врума. В. Врум выделил три основных ожидания работника в процессе трудовой деятельности, представленные на рисунке 4.



Рисунок 4 – Формирование системы мотивации персонала в соответствии с теорией В. Врума [3, 24]

Для формирования наиболее эффективной системы мотивации персонала необходимо регулярно анализировать насколько эффективна действующая. Оценка эффективности системы мотивации обычно состоит из следующих этапов, представленных на рисунке 5.



Рисунок 5 – Этапы оценки эффективности системы мотивации персонала [5, 25]

«Самыми распространенными проблемами в различных фирмах, которые напрямую связаны с недостаточной мотивацией сотрудников, считаются:

- большое количество задач сотрудников;
- неправильно налажена система мотивации труда; – неправильное оснащение рабочего пространства;
- отсутствие перспективы карьерного роста;

- мало внимания уделено обучению и стажировке новых работников, а также действующего коллектива;
- недостаточный уровень профессионализма сотрудников;
- отсутствие условий для самореализации выдающихся и ответственных специалистов;
- сотрудники не проявляют инициативу на рабочем месте для увеличения производительности труда;
- нет сплоченности коллектива;
- отсутствует правильный психологический климат внутри коллектива;
- минимальная коммуникация работников в нерабочее время;
- недостаточный моральный дух в рабочем коллективе – минимальное взаимодействие руководителей и рабочего коллектива;
- максимальная конфликтность, как с коллегами, так и с руководством;
- недостаточный уровень выполнения своих обязанностей;
- труд низкого качества(брак);
- отсутствие поощрений со стороны руководства и поэтому низкая производительность;
- халатное отношение к труду;
- неразвитость социально-культурного быта предприятия;
- несоответствие между ожидаемым результатом сотрудников и тем, что от них ожидает руководитель» [15, с. 305]

«Вместе с тем, часто компании, продумывая и выстраивая мотивационную программу, совершают две основные, отчасти противоположные друг другу ошибки. Либо прибегают к внедрению исключительно финансового поощрения (например, ежеквартальных и годовых премий, процентов с реализованной за смену продукции); либо настойчиво пропагандируют своим специалистам ценности фирмы,

используют систему кураторства, однако при этом стабильно нарушают принципы расчета зарплаты, выписывают штрафы и лишают специалистов каких-либо премий. Согласно теории Маслоу, деньги помогают «закрыть» первичные базовые потребности. Однако вместе с этим только после их наиболее полного и качественного удовлетворения на первый план для личности выходят потребности более высокого порядка. Данные аспекты должны учитываться руководством организации при выборе методов мотивации и стимулирования сотрудников» [18, с. 146].

Таким образом, в конце параграфа можно сделать вывод о том, что управлять персоналом предприятия эффективно возможно только при условии создания в организации сбалансированной системы мотивации и стимулирования персонала, которая определяет все стороны взаимоотношений сотрудников и компании.

1.2 Виды материальной и нематериальной мотивации персонала

Виды и способы мотивации персонала организации зависят от того, насколько эффективно построена система мотивации труда в организации, общего механизма управления на предприятии, особенностей его деятельности, стратегии развития, возможности использования современных технологий в целях стимулирования сотрудников. Совершенствование системы мотивации является достаточно сложным вопросом в области управления персоналом, так как для его осуществления требуется комплексный подход [12, с. 88].

«Задачи стимулирования персонала с помощью методов и способов мотивации, следующие:

- комплексно мотивировать всех сотрудников на качественное исполнение обязанностей;
- работать в направлении увеличения эффективности и продуктивности рабочей деятельности сотрудников;

- создать комфортную психологическую, эмоционально нейтральную обстановку среди разных работников одной фирмы;
- снизить коэффициент регулярной потери сотрудников и краткосрочного найма других;
- стараться сохранять партнерские отношения с наиболее талантливыми работниками, проявляющими наибольший потенциал и достойно справляющимися с задачами;
- формировать лояльность сотрудников к трудовой обстановке в фирме, условиям деятельности и предъявляемым обязанностям;
- организовать систему комплексной корпоративной уникальной культуры» [6, с. 19].

Комплекс инструментов мотивации подразделяется на две большие группы, представленные на рисунке 6.

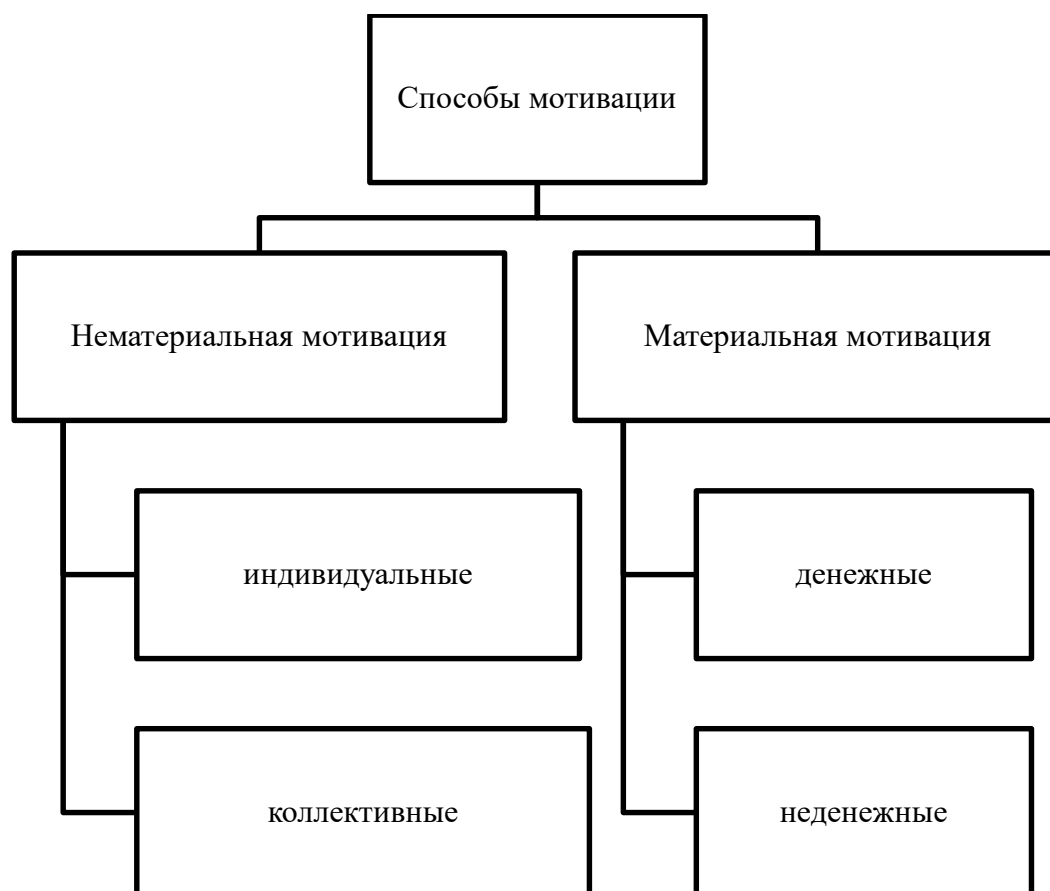


Рисунок 6 – Способы мотивации персонала организации

Ниже рассмотрены подробнее представленные на рисунке 6 способы мотивации персонала.

Материальная мотивация представляет собой финансовые поощрения или же наказания, лишения. «Материальная мотивация – это оплата труда, бонусы и различные премии. Ежегодно в зависимости от роста бизнеса необходимо пересматривать систему оплаты труда и выплачивать денежные премии за достижение поставленных целей. Этот метод мотивации считается наиболее эффективным, поскольку независимо от занимаемой должности работники больше ценят денежные вознаграждения. Существует также косвенная материальная мотивация, к которой относятся больничные, отпускные, медицинская страховка, предоставление льготных кредитов, оплата обучения работников на различных курсах, дотации на питание в столовых, оплата счетов» [6, с. 19].

Материальная мотивация предполагает использование финансовых поощрений или, наоборот, лишений. Использование материальной мотивации наиболее популярно в отечественной практике, по причине простоты и эффективности данного типа мотивации персонала. Финансовая мотивация обычно формируется индивидуально или для определенной группы сотрудников. Данный тип мотивации не всегда эффективен, так как не всегда дополнительные материальные поощрения соответствуют приложенным стараниям сотрудника в конкретный период времени. Вместе с тем начисление дополнительного материального поощрения является субъективным и неконкретным процессом и не всегда достается тому сотруднику, кто этого действительно заслужил, что создает проблемы и напряженные моменты в коллективе. В то же время использование материальной мотивации может быть высокоэффективным и продуктивным методом, если в организации присутствует высокая конкуренция между сотрудниками [4, с. 24].

Также в рамках материальной мотивации используются финансовые штрафы и депремирования за различные нарушения и снижение

эффективности сотрудника. Данные инструменты материальной мотивации позволяют сотрудникам сформировать понимание, что за нарушения будут применяться различные финансовые наказания. Использование штрафов – методика, направленная на обучение сотрудника другому типу поведения. Объемы штрафных санкций должны быть соизмеримы проступку. Нельзя на предприятии формировать только систему штрафов, без использования системы финансовых поощрений. Только сочетание этих двух способов позволит придать мотивации работника нужный вектор [10, с. 113].

«Нематериальная мотивация персонала – это приспособление для побуждения сотрудников не через денежные вознаграждения, а с помощью удовлетворения их социальных потребностей. Это вознаграждение работников за качественную и отличную работу, которые никак не воздействуют на их заработную плату, премии, бонусы и прочие выплаты. Руководство знает, что нематериальное побуждение к действию работает только если заработная плата сотрудников не ниже среднерыночной для данной структурной единицы предприятия» [11, с. 46].

Индивидуальные методы нематериальной мотивации могут использоваться в отношении определенного работника, а коллективные эффективны для персонала во всей его совокупности.

«К индивидуальным методам относятся:

- увеличение количества полномочий работников с целью формирования в их сознании желания достигать новых должностей в рамках текущей фирмы;
- публичное признание его профессиональных качеств и достижений;
- работа над индивидуальным графиком каждого работника с опорой на конкретные обстоятельства;
- материальная комплексная ответственность фирмы за качественное повышение уровня подготовки сотрудника;
- совершенствование рабочей обстановки» [23, с. 103].

«Коллективными методами являются:

- создание развлекательных корпоративов, формирующих и укрепляющих у сотрудника ощущение принадлежности к корпоративной команде;
- общие трудовые планы и цели, донесение до всех сотрудников миссии компании;
- организация коллективных тренингов по совершенствованию компетенций, освоению новых направлений основной деятельности;
- обеспечение полноценной коммуникации с руководителями организации или отделов и другое» [8, с. 5].

Для отечественных предприятий характерно использование методов материального стимулирования. Причиной такого подхода является недостаточный уровень заработных плат в стране, относительно европейского уровня, например, и как следствие, большей заинтересованности самих сотрудников в материальных выгодах, а также нежелание работодателей формировать и совершенствовать систему нематериального стимулирования персонала на предприятии.

В то же время при формировании системы мотивации персонала в организации важно использовать опыт зарубежных стран. Основные особенности систем мотивации зарубежных стран, представлены на рисунке 7.

Среди представленных на рисунке 7 систем мотивации наиболее удачными можно считать английскую, американскую и французскую модели мотивации персонала. Это объясняется тем, что в них используются такие мотивационные методы, которые можно эффективно применять и в отечественной практике.



Рисунок 7 – Основные особенности систем мотивации зарубежных стран [1,13, 14, 16, 22]

«Иновационные методы мотивации персонала также играют большую роль в использовании рабочего потенциала по максимуму. Поэтому опыт использования иновационных подходов в зарубежных компаниях можно применять и на отечественных предприятиях, с целью социально-экономического развития региона в целом. Необходимо учитывать определённые особенности рыночной экономики и менталитета населения. Одним из современных методов мотивации персонала в настоящее время является мотивация персонала с помощью внедрения элементов игры (геймификации). Геймификация — это добавление игровых механик в рабочие процессы. С ее помощью компании повышают вовлеченность и мотивируют сотрудников, улучшают их рабочий опыт, помогают быстрее адаптироваться и усваивать информацию. Задача геймификации в управлении персоналом – более эффективное достижение целей бизнеса» [21, с. 86].

Также в большинстве российских компаний применяется система мотивации, основанная на КРІ. «Система показателей КРІ позволяет оценивать успешность достижения определенных целей и на основании присвоенных оценок выстраивается система премирования работников и определения итогового уровня заработной платы. Наиболее часто система применяется в продажах. Система КРІ позволяет выставлять понятные и достижимые цели для сотрудников компании, при этом, механизм получения оценок является понятным для всех сотрудников, что отражается на мотивации к труду» [19, с.24].

Вместе с тем, важным инструментом нематериальной мотивации является корпоративная культура. «Корпоративная культура – совокупность ценностей, норм, моделей поведения, которые сформировались в результате приспособления к внешней среде, внутреннего объединения, и разделяются большинством членов коллектива. Основными компонентами корпоративной культуры являются: принятая система лидерства; стили разрешения конфликтов; система коммуникации; положение индивида в организации;

особенности гендерных и межнациональных взаимоотношений; принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы» [3, с. 205].

В заключение первого раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что мотивация персонала предприятия – это особая психологическая методика стимулирования персонала организации за счет различного рода поощрений. Система мотивации на предприятии формируется за счет создания таких условий деятельности персонала, при которых сотрудники нацелены выполнить поставленные задачи наиболее быстро и качественно. В настоящее время не существует единого универсального подхода к формированию системы мотивации персонала, который бы подходил для любой организации. В компании система мотивации должна учитывать особенности деятельности организации, особенности кадрового состава, предпочтения персонала по методам стимулирования, текущую рыночную ситуацию и множество других факторов, что усложняет процесс формирования системы мотивации.

2 Оценка системы мотивации персонала организации на примере предприятия ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»

ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» – предприятие, осуществляющее производство пивных напитков на территории Самарской области. Предприятие зарегистрировано 10.02.2005 г. по адресу 443013, г. Самара, Московское ш., д. 2В, к.40. Компании присвоен ИНН 6367046226, КПП 631601001, ОГРН 1056367002174, ОКПО 76773673.

Основным видом деятельности компании является: производство пива. Также ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» работает еще по таким направлениям как:

- торговля оптовая неспециализированная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями;
- деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;
- деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания и другое.

Уставный капитал компании на 31.12.2021 г. составляет 10000 руб. Учредителями и собственниками предприятия являются: Беккер Николай Николаевич с долей 5 т. р. в уставном капитале и Урванов Вячеслав Анатольевич с аналогичной долей уставного капитала.

Специальные налоговые режимы не применяются на предприятии.

Организационная структура управления ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» представлена на рисунке 8.

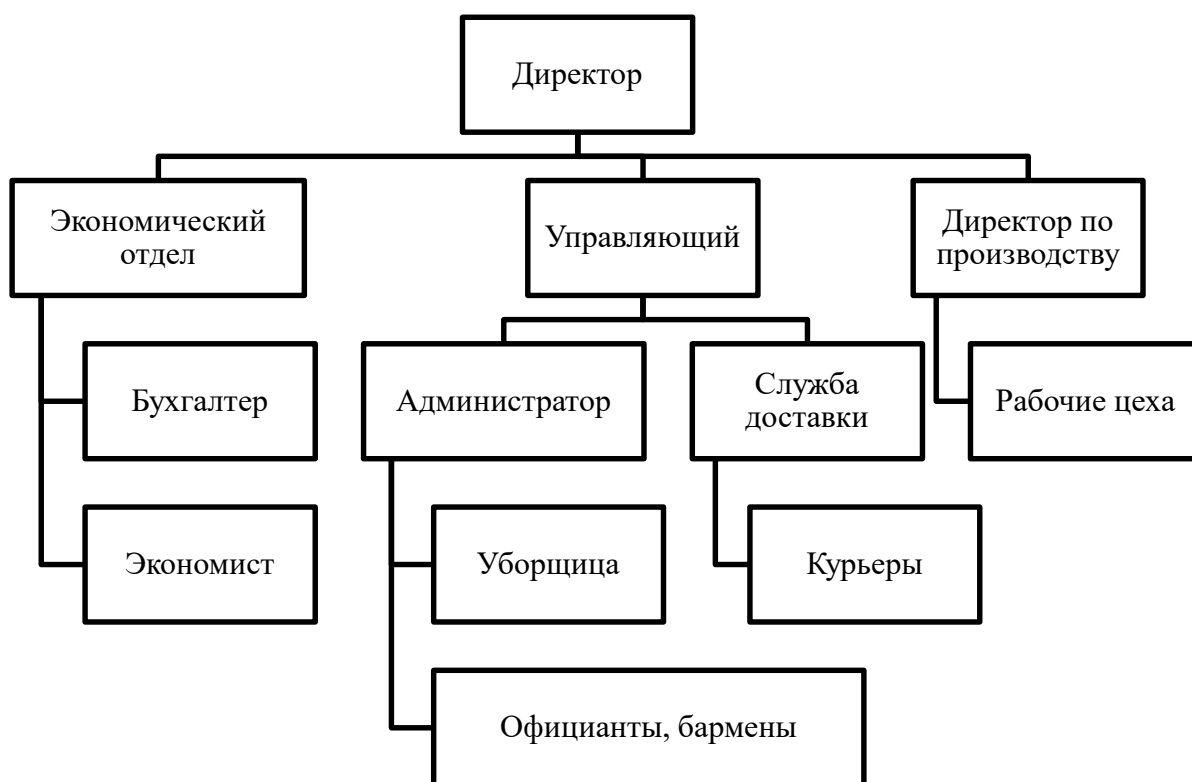


Рисунок 8 – Организационная структура ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»

Организационная структура ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» основана на линейно-функциональном принципе управления.

Руководство текущей деятельностью осуществляется единоличным исполнительным органом – директором предприятия. Директором ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» в настоящее время является Бородин Олег Юрьевич.

Экономический отдел состоит из бухгалтера и экономиста. Бухгалтер предприятия ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» подчиняется

директору и несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности.

Налоговый учет на предприятии ведется экономистом, являющимся составной частью бухгалтерии.

Директор по производству осуществляет деятельность по контролю и реализации производственных планов предприятия, управляет сотрудниками цеха, регулирует складскую и закупочную деятельность организации.

Управляющий ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» ответственен за функционирование пивоварни и реализацию производимой продукции, проверку качества продаваемой продукции и оказываемого сервиса. Так же одной из обязанностей управляющего является подбор и трудоустройство обслуживающего персонала пивоварни. Управляющий в своей деятельности руководствуется уставом предприятия, и должностной инструкцией и находится в подчинении у директора предприятия.

Далее в таблице 1 проведена оценка основных финансовых показателей деятельности ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» за три года на основании данных бухгалтерской отчетности компании и отчета о финансовых результатах (Приложение А, Б, В).

Из таблицы 1 видно увеличение выручки предприятия за рассматриваемый период с 15309 т. р. до 20062 т. р. или на 31% за три года. В тоже время происходит рост себестоимости продаж на 23,9% или на 3509 т. р.

Прибыль от продаж ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» к 2021г. составила 1931 т. р., что на 1244 т. р. выше показателя 2019г., однако меньше значения в 2020г. на 493 т. р.

В связи с ростом выручки и снижением расходов, чистая прибыль предприятия в течение трех лет достигла значения 1162 т. р., увеличившись за 3 года на 764 т. р. или на 91,9%.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение 2020/2019 гг.		Изменение 2021/2020 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1.Выручка, т. р.	15309	19550	20062	4241	27,7	512	2,62
2.Себестоимость продаж, т. р.	14622	17126	18131	2504	17,12	1005	5,87
3.Валовая прибыль (убыток), т. р.	687	2424	1931	1737	252,8	-493	-20,3
4.Управленческие расходы, т. р.	-	-	-	-	-	-	-
5.Коммерческие расходы, т. р.	-	-	-	-	-	-	-
6.Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	687	2424	1931	1737	252,8	-493	-20,3
7.Чистая прибыль, т. р.	398	1687	1162	1289	323,9	-525	-31,1
8.Основные средства, т. р.	3161	3152	2676	-9	-0,28	-476	-15,1
9.Оборотные активы, т. р.	5407	11707	13084	6300	116,5	1377	11,76
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	21	25	18	4	19,05	-7	-28
11. Фонд оплаты труда ППП, т. р.	8400	10250	7200	1850	22,02	-3050	-29,8
12. Среднегодовая выработка работающего, т. р.	729	782	1114,6	53	7,27	332,56	42,53
13. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	400	410	400	10	2,50	-10	-2,44
14.Фондоотдача	4,84	6,20	7,50	1,36	-	1,29	-
15.Оборачиваемость активов, раз	2,83	1,670	1,53	-1,161	-	-0,137	-
16.Рентабельность продаж, %	4,49	12,39	9,625	7,911	-	-2,774	-
17.Рентабельность деятельности, %	2,72	9,85	6,41	7,129	-	-3,442	-
18.Затраты на рубль выручки, коп.	95,512	87,601	90,374	-7,911	-8,283	2,774	3,166

В связи с прибыльной деятельностью предприятия в течение рассматриваемого периода присутствует положительная динамика показателей рентабельности продаж и рентабельности деятельности. Так, рентабельность продаж улучшилась с 4,5% до 9,6%, а рентабельность деятельности выросла с 2,7% до 6,4%.

Величина прибыли от продаж, приходящаяся на один рубль, вложенный в реализацию продукции компании ООО «Частная пивоварня «Русская Охота», выросла с 4,7 до 10,7 коп.

На предприятии ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» в настоящее время показатель оборачиваемости активов находится в пределах необходимой нормы. Однако присутствует негативная динамика показателя за период, связанная с высоким ростом запасов предприятия, что также негативно влияет на оборачиваемость оборотных средств предприятия, в частности. Предприятие должно акцентировать внимание и отслеживать данные изменения, а также в случае необходимости проводить мероприятия по снижению запасов.

Следующим шагом рассмотрены показатели рентабельности собственного капитала и рентабельности активов компании.

Динамика рентабельности собственного капитала представлена на рисунке 9.

По данным рисунка 9 можно отметить негативную динамику показателя относительно 2019 г. Несмотря на снижение показателя рентабельности собственного капитала в течение трех лет, величина показателя все еще довольно высока.

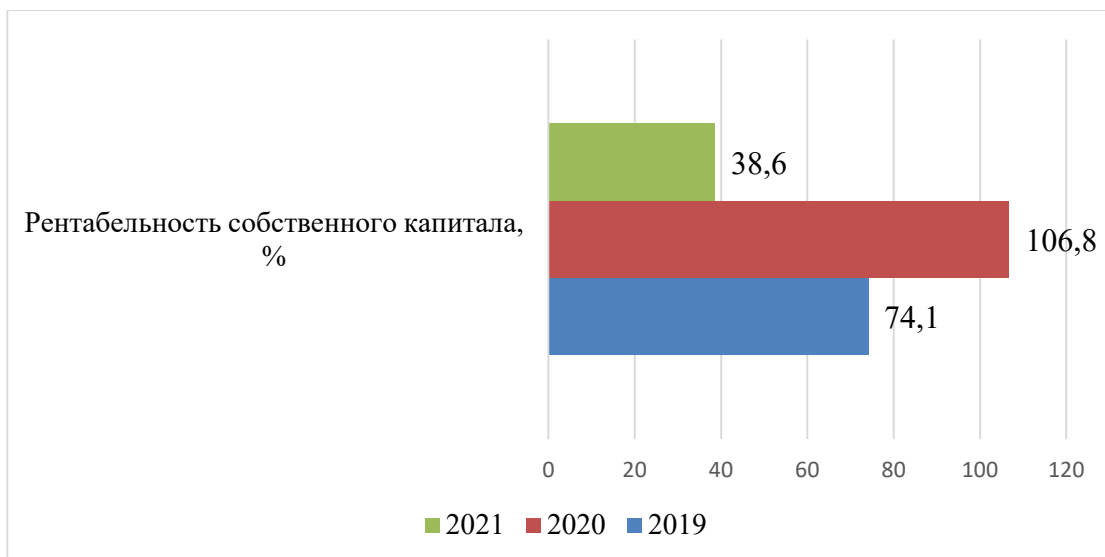


Рисунок 9 – Динамика рентабельности собственного капитала ООО «Частная пивоварня «Русская Охота», %

Организация ведет эффективную, прибыльную и рентабельную деятельность. Так, на конец 2021 г. на каждый рубль собственного капитала ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» приходится 0,386 руб. чистой прибыли

Динамика показателя рентабельности активов рассмотрена на рисунке 10.

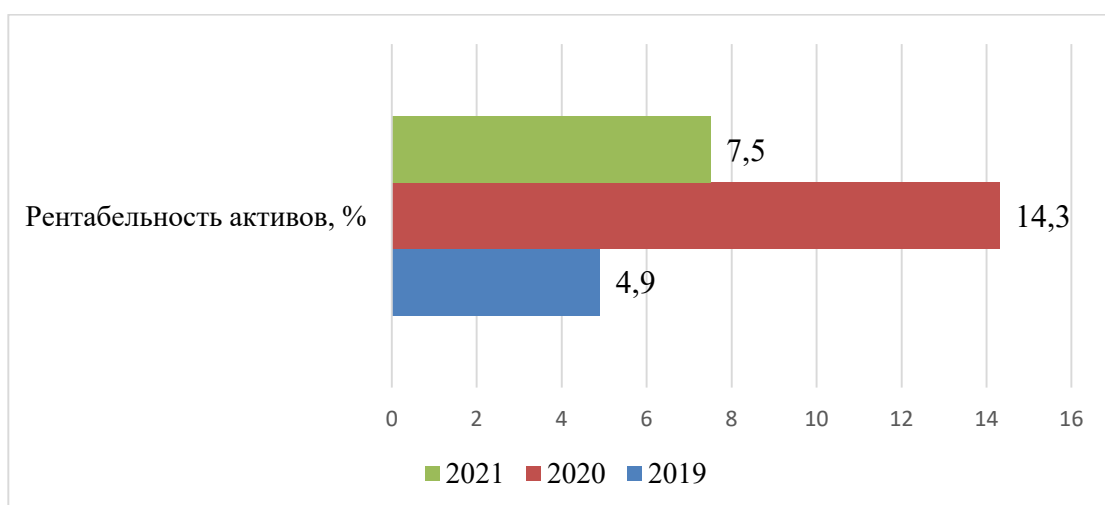


Рисунок 10 – Динамика рентабельности активов ООО «Частная пивоварня «Русская Охота», %

Рентабельность активов в течение трех лет напротив улучшилась на 2,6%. Значение показателя рентабельности активов предприятия в течение трех лет удовлетворительное.

Структура активов ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» на конец 2021 г. представлена на рисунке 11.



Рисунок 11 – Структура активов ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» на 31.12.2021 г., %

Оборотные активы компании увеличились на 7677 т.р. или на 141,9% за три года. Рост оборотных активов связан, в основном, с ростом запасов предприятия. На рисунке 11 видно, что большую долю в активах предприятия занимают запасы – 71%. Большой объем запасов на предприятии связан с отраслевой спецификой ООО «Частная пивоварня «Русская Охота». Запасы предприятия в течении 3 лет значительно выросли и достигли значения 11227 т. р. на 31.12.2021 г.

Доля денежных средств и прочих оборотных активов на 31.12.2021г. составляет 11,7%.

Далее на рисунке 12 рассмотрена структура капитала ООО «Частная пивоварня «Русская Охота». Стоит отметить значительное увеличение собственного капитала за период. Собственный капитал увеличился до 3584 т. р. или на 386,9%.



Рисунок12– Структура капитала компании ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» на 31.12.2021г., %.

Структура капитала предприятия ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» на конец анализируемого периода характеризуется значительным объемом краткосрочных обязательств – 77,3%. Краткосрочные обязательства предприятия увеличились на 4337 т. р. или на 54,9 % за период. Доля собственного капитала в структуре капитала предприятия не высока – 22,7%, не смотря на стремительный рост собственного капитала за период.

Однако рост капитала происходит быстрее, чем рост активов, что является положительным фактором для деятельности предприятия.

Следующим шагом на рисунке 13 рассмотрен показатель текущей ликвидности предприятия ООО «Частная пивоварня «Русская Охота за рассматриваемый период.

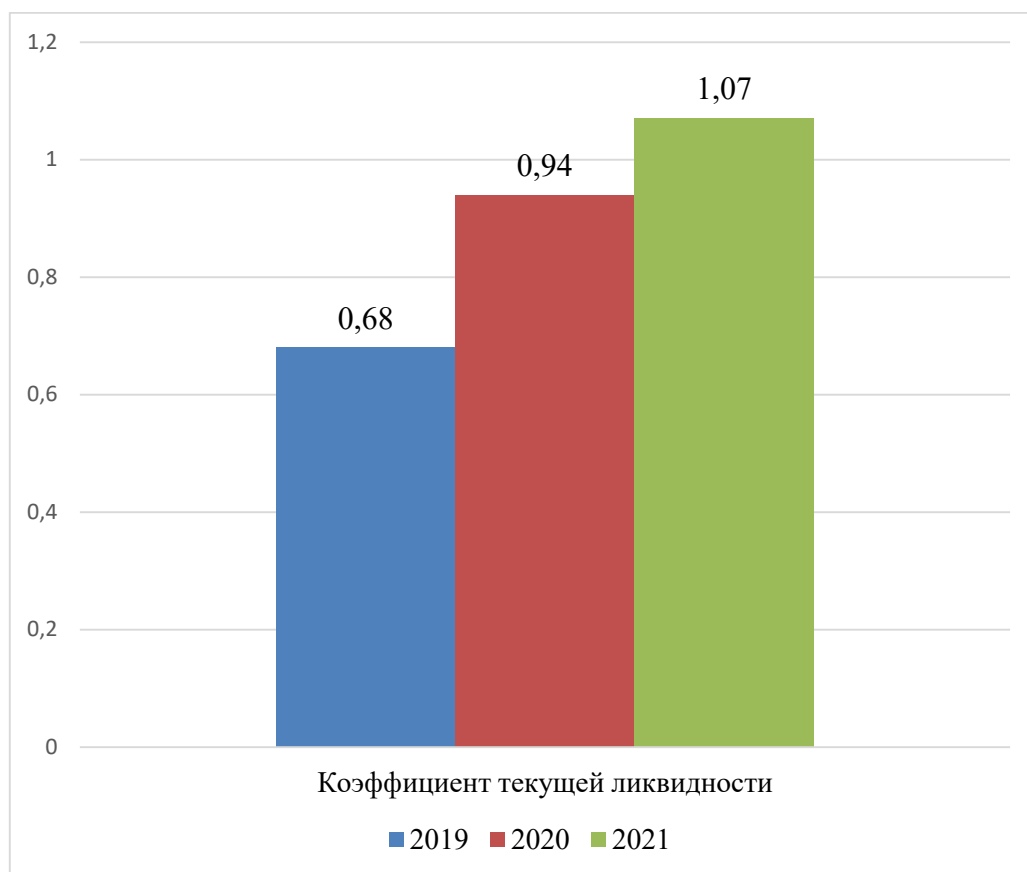


Рисунок 13 – Динамика текущей ликвидности ООО «Частная пивоварня «Русская Охота», %

В соответствии с рисунком 13 выявлено, что показатель текущей ликвидности находится ниже пределов нормы на конец 2021 г., а также в течение всего рассматриваемого периода. Так, значение показателя текущей ликвидности на конец 2021 г. составил 1,07 при норме не ниже 2. Стоит отметить позитивную динамику данного показателя за три года - +0,39.

Полученные значения свидетельствуют о недостатке ликвидных активов у предприятия для покрытия своих срочных обязательств.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что предприятие ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» ведет довольно эффективную и прибыльную деятельность. Однако присутствуют некоторые проблемы финансовой устойчивости компании, связанные с ростом запасов, низкой ликвидностью активов, высокой долей кредиторской задолженности и, как следствие, низкой оборачиваемостью, как активов, так и кредиторской задолженности у компании.

2.2 Оценка системы мотивации персонала организации в ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»

В данном пункте проведена оценка системы мотивации персонала в ООО «Частная пивоварня «Русская Охота».

Прежде чем оценить систему мотивации персонала организации необходимо провести оценку структуры и динамики персонала.

Динамика численности персонала исследуемой организации за анализируемый период представлена на рисунке 14.

На 31.12.2021 г. в ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» числится 18 сотрудников.

Работа в организации осуществляется в 2 смены. График работы, установленный на предприятии – 2 дня рабочих, 2 дня выходных. Рабочая смена обслуживающего персонала и цеха составляет 10 часов. Управляющий персонал и экономический отдел работают пятидневную рабочую неделю с 10-00 до 19-00.

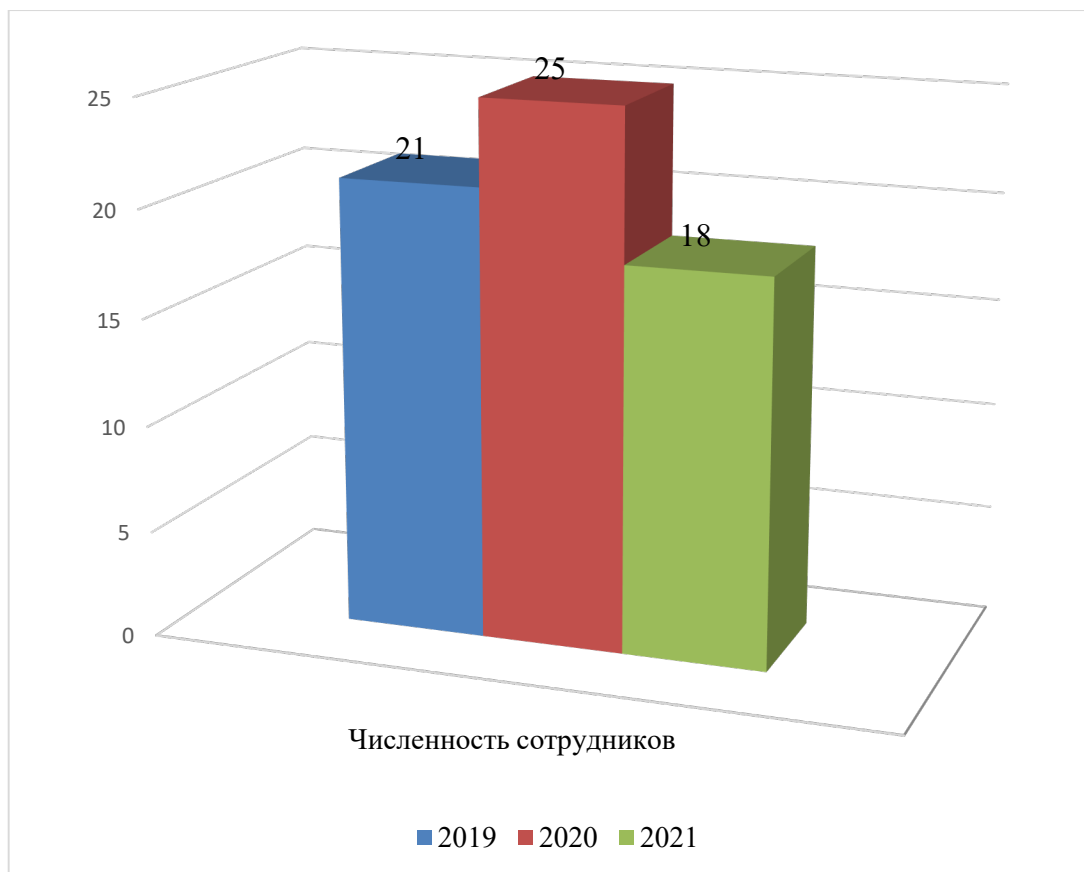


Рисунок 14 – Динамика численности персонала ООО «Частная пивоварня «Русская Охота», чел.

Управляющий ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» является ответственным звеном в управлении оперативной деятельностью пивоварни. На него также возложены функции по найму и управлению персоналом организации, включая:

- выполнение работы по комплектованию предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации;
- обеспечение персонала соответствующей фирменной одеждой;
- обеспечение здоровой атмосферы для персонала заведения;
- анализ должностной и профессионально-квалификационной структуры персонала предприятия;

- ведение установленной документации по учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников;
- организация обучения персонала, координация работы по повышению квалификации сотрудников;
- анализ состояния трудовой дисциплины и выполнения работниками предприятия правил внутреннего трудового распорядка;
- составление и формирование отчетности;
- разработка и применение мероприятий по стимулированию работников, а также мер взыскания для нарушителей трудовой и производственной дисциплины.

Оценка персонала исследуемой организации по категориям проведена в таблице 2.

Таблица 2– Оценка персонала ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» по категориям за 2019-2021 гг.

Категории	2021 г.	% к общему количеству сотрудников	2020 г.	% к общему количеству сотрудников	2019 г.	% к общему количеству сотрудников
Руководители	3	17	3	12	3	14
Специалисты	2	11	2	8	2	10
Обслуживающий персонал	13	72	20	80	16	76
Всего	18	100%	25	100%	21	100%

Преобладающая категория сотрудников ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»- обслуживающий персонал. В течение трех лет по категориям «руководители» и «специалисты» изменений не наблюдалось. Основные изменения произошли в категории «обслуживающий персонал». Соотношение административно-управленческого персонала и

обслуживающего персонала соответствует на конец 2021 г. - 24% и 76% соответственно.

Следующим шагом оценен возраст персонала ООО «Частная пивоварня «Русская Охота». Результаты оценки представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Оценка персонала ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» по возрастной категории за 2019-2021 гг.

Возраст	2021		2020		2019	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
До 25 лет	13	66	18	68	14	67
26 – 35 лет	3	17	4	16	3	14
36- 50 лет	2	17	4	16	4	19
Всего	18	100%	25	100%	21	100%

Согласно данным таблицы 3, в структуре персонала ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» преобладают сотрудники возрастной категории с до 25 лет. На конец 2021 г. доля данных сотрудников составляет 66 %. За три года доля сотрудников данной возрастной категории практически не изменилась. Коллектив компании довольно молодой.

На рисунке 15 произведена оценка персонала ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» по стажу работы.

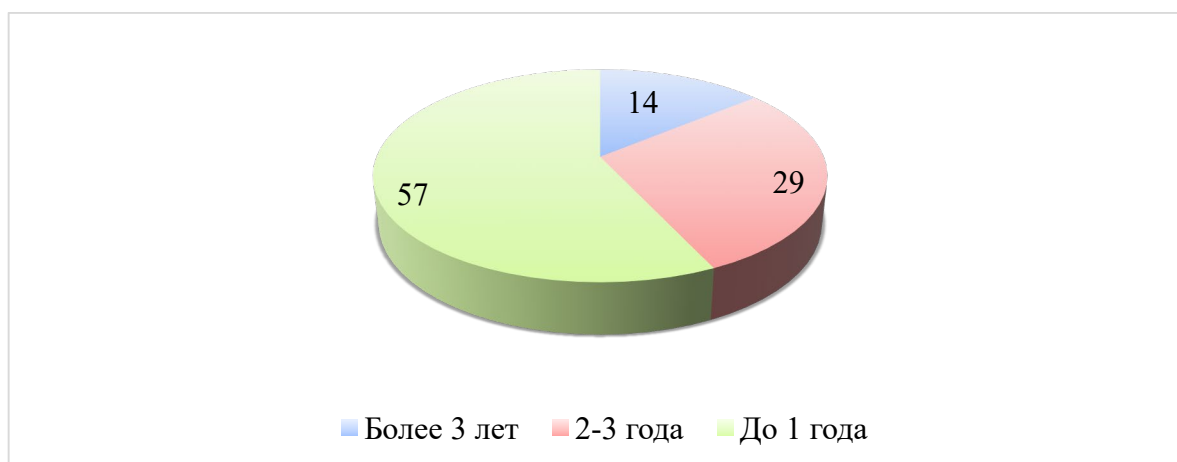


Рисунок 15 – Оценка персонала ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» по трудовому стажу в организации на 31.12.2021 гг., %.

В организации не проводится обучение или аттестация персонала. Система адаптации состоит из трех дневной стажировки за счет компании и испытательным сроком 2 месяца.

Далее в таблице 4 проведен анализ выбытия персонала за 2019-2021 гг.

Таблица 4 – Анализ выбытия персонала ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» за 2019-2021 гг.

Показатель	2019г.	2020г.	2021г.
Общая численность персонала чел.	21	25	18
Собственное желание, чел.	3	2	5
Не соблюдение трудовой дисциплины, чел.	1	2	2
Итого, чел.	4	4	7
Коэффициент текучести кадров,%	19	16	38

В таблице 4 видно увеличение выбывших сотрудников к 2021г. до 7 человек.

На рисунке 16 наглядно представлены результаты расчета коэффициента текучести кадров за три года.

Коэффициент текучести кадров в 2021 г. вырос до 38. В течение трех лет значение коэффициента текучести кадров очень высокое. Основные причины ухода из организации: поиск работы с более высоким уровнем заработной платы, отсутствие возможностей для роста. Предприятию необходимо устранять причины ухода сотрудников из организации и создавать условия для продолжительной и эффективной работы персонала. Также предприятию рекомендуется проводить различные командообразующие мероприятия и мероприятия по совершенствованию системы мотивации.

Мотивация персонала в ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» происходит в соответствии с Положением об оплате труда, которое включает в себя информацию о стимулирующих выплатах. Все сотрудники ознакомлены под роспись, с локальным нормативным актом – Положение об

оплате труда. Оно разработано в соответствии с Трудовым кодексом РФ[26]. Оно включает в себя оклады, тарифные ставки, доплаты и надбавки, премии.

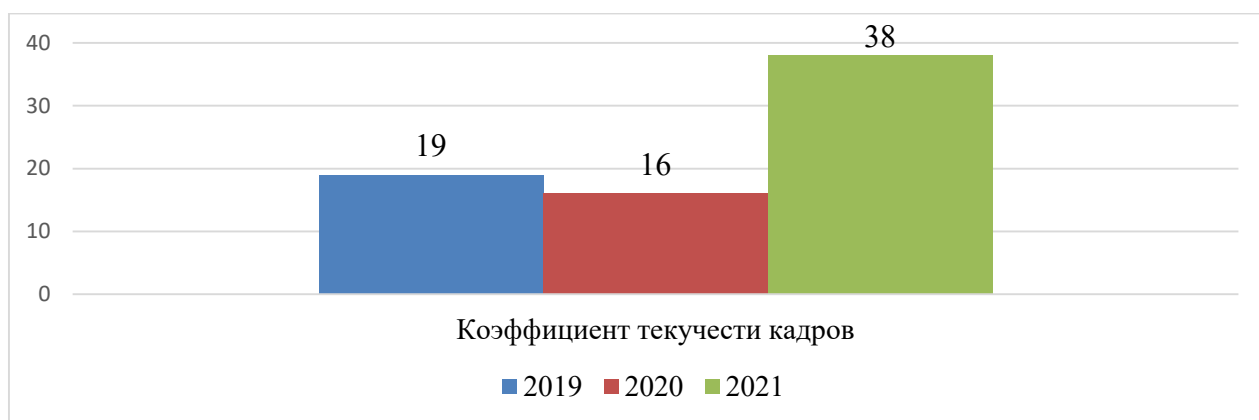


Рисунок 16 – Динамика коэффициента текучести кадров

Основная задача системы мотивации компании – поддержание высокой вовлеченности сотрудников и нацеленности на результат.

Далее проведена оценка материальной мотивации сотрудников ООО «Частная пивоварня «Русская Охота».

Заработная плата сотрудников организации относится к постоянным издержкам и включается в себестоимость готовой продукции. Расчет заработной платы осуществляет бухгалтер два раза в месяц.

Расходы на оплату труда представлены в таблице 5.

Таблица 5– Расходы на оплату труда ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение 2020/2019гг.		Изменение 2021/2020 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1.Среднесписочная численность ППП, чел.	21	25	18	4	19,05	-7	-28

Продолжение таблицы 5

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение 2020/2019гг.		Изменение 2021/2020 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
2. Фонд оплаты труда, т. р.	840	1025	720	185	22,02	-305	-29,8
3. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	40,00	41,00	40,00	1	2,50	-1	-2,4

В таблице 5 видно снижение фонда оплаты труда, связанного с снижением численности персонала за три года. Среднегодовая заработная плата сотрудника в течение трех лет практически не изменилась. Уровень средней заработной платы сотрудников соответствует среднему уровню оплаты труда в данной отрасли.

Также в ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» существует система премирования, которая также отражена в Положении об оплате труда.

Премирование осуществляется по следующим принципам, указанным в таблице 6.

Таблица 6 – Основные условия и показатели премирования ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»

Условия премирования	Показатели премирования	Сумма премии
Выполнение производственного плана	План выполнен в полном объеме Отсутствуют обоснованные претензии к качеству и срокам выполнения работ	10% от оклада
Выполнение плана продаж	План выполнен в полном объеме Отсутствуют обоснованные претензии к качеству и срокам выполнения работ	10% от оклада
Перевыполнение плана продаж	План перевыполнен	до 10% от оклада

Премии работникам ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» также выплачиваются в праздники:

- День Защитника Отечества,
- Международный день 8 Марта,
- Новый год.

Кроме того, в ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» дарит новогодние подарки детям (до 14 лет) работников компании.

В Положении об оплате труда также определены компенсационные выплаты за работу в выходные и нерабочие праздничные дни, за сверхурочную работу, за совмещение профессий (должностей), за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором.

В компании было проведено анкетирование, посвященное изучению как материального, так и нематериального стимулирования.

Несколько вопросов анкеты были посвящены изучению материального стимулирования на предприятии. Результаты опроса представлены на рисунке 17.



Рисунок 17 – Оценка мотивации сотрудниками ООО «Частная пивоварня «Русская Охота», %

Большая часть персонала организации ответили, что оплата труда в торговой точке «скорее несправедлива» – 65% из 100%. Ни один сотрудник не ответил, что мотивации в компания справедливая.

Ниже на рисунке 18 перечислены основные способы нематериальной мотивации, применяемой в ООО «Частная пивоварня «Русская Охота».



Рисунок 18 –Способы нематериальной мотивации в ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»

На рисунке 18 видно, что на предприятии мало времени уделяется формированию и реализации мероприятий, направленных на нематериальное стимулирование персонала.

На рисунке 19 изображено как работники ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» оценили систему морального стимулирования в организации.

На рисунке 19 видно, что 80% процентов сотрудников организации негативно оценивают действующую систему морального стимулирования, считая, что она практически отсутствует или недостаточно организована.

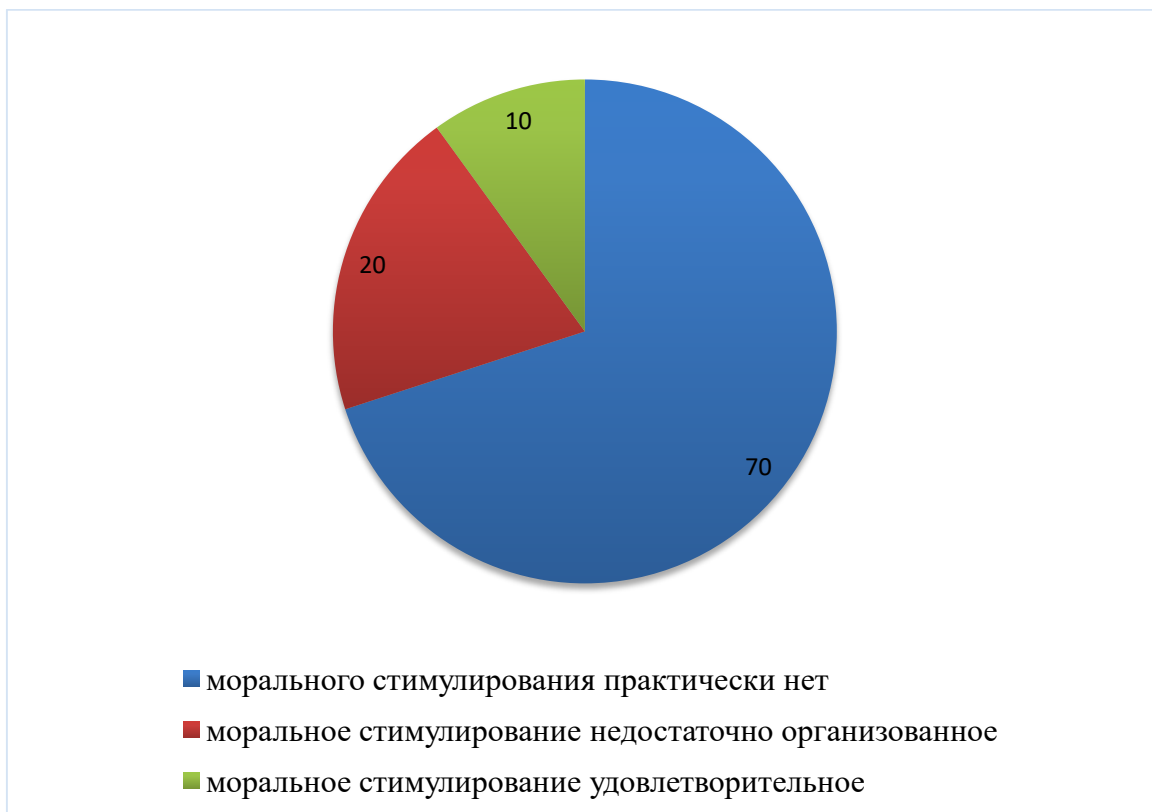


Рисунок 19 – Оценка морального стимулирования сотрудниками в ООО «Частная пивоварня «Русская Охота», %

Большая часть сотрудников организации считает, что в компании не сформированы принципы корпоративной культуры, редко проводятся корпоративные мероприятия, в основном, за счет сотрудников, не сформирован командный дух, напряженная обстановка в коллективе.

При выборе предпочтительных способов нематериальной мотивации многими сотрудниками были выбраны:

- возможность развития и обучения;
- корпоративные мероприятия за счет работодателя;
- командообразующие мероприятия;
- наличие льгот в медицинских и спортивных учреждениях.

В заключении оценки системы мотивации, среди сотрудников организации ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» был произведен опрос по предпочтениям в способах мотивации. Результаты опроса представлены на рисунке 20.

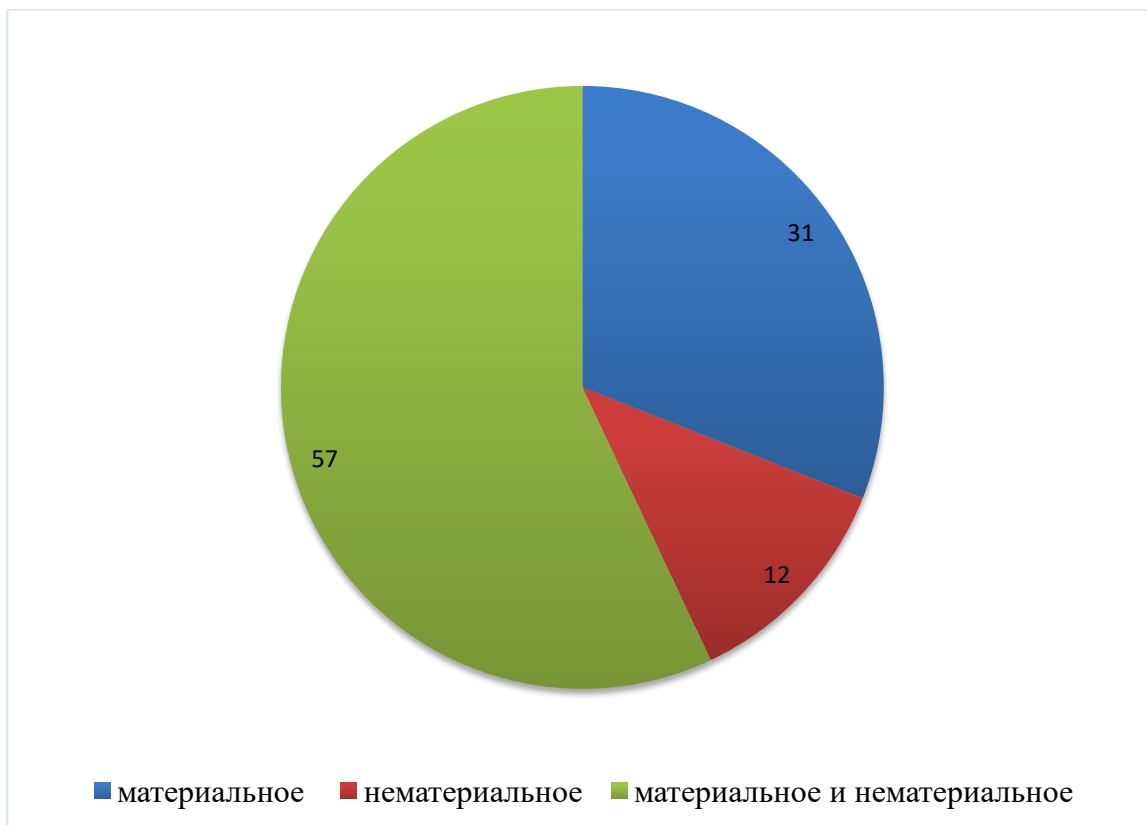


Рисунок 20– Оценка предпочтений способов мотивации сотрудниками ООО «Частная пивоварня «Русская Охота», %

На рисунке 20 видно, что большая часть персонала – 57% предпочитают хорошо организованную комбинированную систему мотивации, в которой органично сочетаются способы, как материальной, так и нематериальной мотивации.

В заключение второго раздела бакалаврской работы можно сделать выводы по результатам оценки системы мотивации персонала в ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»:

– согласно проведенному опросу персонала организации (рис. 17) большая часть сотрудников считает, что оплата труда в организации «скорее несправедлива» – 65% из 100%. Ни один сотрудник не ответил, что мотивации в компания справедливая;

– в течение трех лет среднегодовая заработная плата сотрудников практически не изменилась. Неудовлетворенность персонала текущей системой мотивации в организации является основной причиной роста коэффициента текучести персонала;

– на предприятии недостаточно уделяется внимания формированию и реализации мероприятий, направленных на нематериальное стимулирование персонала, используемые методы нематериального стимулирования просты и не выполняют своих функций, не применяются методы нематериальной мотивации, связанные с развитием и обучением персонала (рис. 18);

– большая часть сотрудников организации считает, что в компании не сформированы принципы корпоративной культуры, редко проводятся корпоративные мероприятия, в основном, за счет сотрудников, не сформирован командный дух, напряженная обстановка в коллективе (рис. 19).

Следовательно, выявленные проблемы требуют формирования мероприятий по улучшению действующей системы мотивации ООО «Частная пивоварня «Русская Охота».

3 Разработка направлений совершенствования системы мотивации персонала ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»

3.1 Мероприятия по совершенствованию материальной и нематериальной мотивации ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»

Устойчивое развитие бизнеса в настоящее время предполагает, в том числе, использование эффективной системы мотивации персонала как один из важных элементов управления персоналом предприятия.

В настоящее время имеется огромное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет, актуальность каждого из способов меняется в зависимости от различных факторов.

Правильно подобранные способы материальной и нематериальной мотивации персонала позволяют увеличить производительность труда, что напрямую повлияет на эффективность деятельности предприятия в целом

Система мотивации персонала должна учитывать особенности деятельности и формирования кадров каждого конкретного предприятия, также в ней учитываются финансовые возможности организации и готовность направить средства на развитие системы мотивации, а также предпочтения и пожелания сотрудников по способам материального и нематериального стимулирования.

Оценка действующей системы мотивации персонала в ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» позволила сделать следующие выводы:

- основными способами материальной мотивации в организации является заработная плата и система премирования. Вместе с тем, среднегодовая заработная плата сотрудника в течение трех лет практически не изменилась. Также в Положении об оплате труда

определены компенсационные выплаты за работу в выходные и нерабочие праздничные дни и другое;

– основные способы нематериальной мотивации состоят из вручения профессиональных грамот, присвоения звания «работник месяца/года» и организация корпоративных праздников, зачастую за счет сотрудников;

– согласно проведенному опросу персонала организации (рис. 17) большая часть сотрудников считает, что оплата труда в организации «скорее несправедлива» – 65% из 100%. Ни один сотрудник не ответил, что мотивации в компания справедливая;

– в течение трех лет среднегодовая заработная плата сотрудников практически не изменилась. Неудовлетворенность персонала текущей системой мотивации в организации является основной причиной роста коэффициента текучести персонала;

– на предприятии мало времени уделяется формированию и реализации мероприятий, направленных на нематериальное стимулирование персонала, используемые методы нематериального стимулирования просты и не выполняют своих функций, не применяются методы нематериальной мотивации, связанные с развитием и обучением персонала;

– большая часть сотрудников организации считает, что в компании не сформированы принципы корпоративной культуры, редко проводятся корпоративные мероприятия, в основном, за счет сотрудников, не сформирован командный дух, напряженная обстановка в коллективе.

Выявленные в результате оценки системы мотивации персонала организации проблемы требуют формирования мероприятий по улучшению действующей системы мотивации ООО «Частная пивоварня «Русская Охота».

Основные предложения по совершенствованию действующей системы мотивации ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» представлены на рисунке 21.

В виду высокой доли сотрудников до 25 лет – 66% в общем количестве персонала организации, предложены современные способы мотивации персонала организации.



Рисунок 21– Совершенствование действующей системы мотивации ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»

Ниже предложенные мероприятия рассмотрены подробнее.

Мероприятие 1: Организация мотивационных мероприятий с использованием метода геймификации.

Основная цель и задачи мероприятия - улучшить отношения в команде, эффективно обучить сотрудников, повысить качество обслуживания клиентов и увеличить производительность труда персонала.

Геймификация – один из эффективных способов вовлечения персонала в дела компании и удержания. Суть геймифицированной мотивации

базируется на желаниях признания и самореализации - высших ступенях пирамиды потребностей по Маслоу.

В менеджменте геймификация помогает мотивировать сотрудников: на работе людям часто приходится выполнять рутинные задачи, а геймификация превращает их в интересный процесс. Среди результатов применения геймификации на практике выявлен рост эффективности сотрудников, в среднем на 60%. А также повышение гордости за свою работу, командообразующий эффект и вдохновение на эксперименты в новых сферах. Также при использовании геймификации в мотивации персонала замечено сокращение коэффициента текучести персонала.

Для организации ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» рекомендуется использовать инструмент мотивации сотрудников с элементами геймификации для мотивирования сотрудников, осуществляющих непосредственно продажи продукции. Всем официантам предлагается принять участие в игровом квесте продолжительностью 28 дней. Квест делиться на три этапа, представленные в таблице 7.

За каждое выполненное задание сотруднику будет присваиваться бонус. В конце каждой недели будут подводиться промежуточные итоги, и объявляться главный претендент на победу. В комнате персонала необходимо поместить таблицу с рейтингом участников.

Таблица 7 – Этапы и сроки реализации мотивирующего квеста для сотрудников ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»

Этап	Срок проведения, дни
Продажа в одном чеке более трех различных позиций	11
Продажа в чеке определенного товара, по которому стоит цель по продажам в текущем периоде.	10
Самый большой чек	7

По окончании квеста будут подведены итоги, и участник с наибольшим количеством бонусов получит надбавку к премии в размере 10%. Также предусмотрен материальный бонус за самый большой чек, полученный за время квеста. Это может быть небольшое поощрение в виде предоплаченной подарочной карты или дополнительного выходного дня.

Мероприятие 2: Организация корпоративных мероприятий и тимбилдингов с целью усиления организационной культуры, формирования единых корпоративных ценностей, а также улучшения отношений в коллективе.

«Когда корпоративные ценности и ценности отдельного сотрудника совпадают или пересекаются, то есть когда сотрудник разделяет эти ценности, создается хорошая платформа для эффективной работы. Мотивация человека, отношение к труду переходит на иной уровень, появляется энтузиазм, стойкий интерес к делу, усиливается ответственность, развиваются навыки самоконтроля. Формирование единой системы ценностей компании – это динамический творческий процесс, который подразумевает личностный вклад каждого сотрудника, осуществляемый через осознание личностных смыслов своей деятельности, трансляции этих смыслов и принятия в той или иной мере мировоззрения других людей» [21, с. 86].

Тимбилдинг – это комплекс мероприятий, который направлен на повышение сплоченности, продуктивности и эффективности команды за счет выполнения совместной задачи. Простыми словами, тимбилдинг – это когда люди объединяются в команду для того чтобы успешно выполнить поставленную задачу. Чтобы стать по-настоящему слаженной командой, людям необходимо чувствовать и понимать своих коллег, ощущать мотивацию и полную причастность к компании.

Компания может обратиться к каким-нибудь развлекательным агентствам или попробовать сделать все самостоятельно. Если компания не очень большая, то придумывание развлечений не должно вызвать больших

проблем. Этапы создания мероприятия по тимбилдингу представлены на рисунке 22.

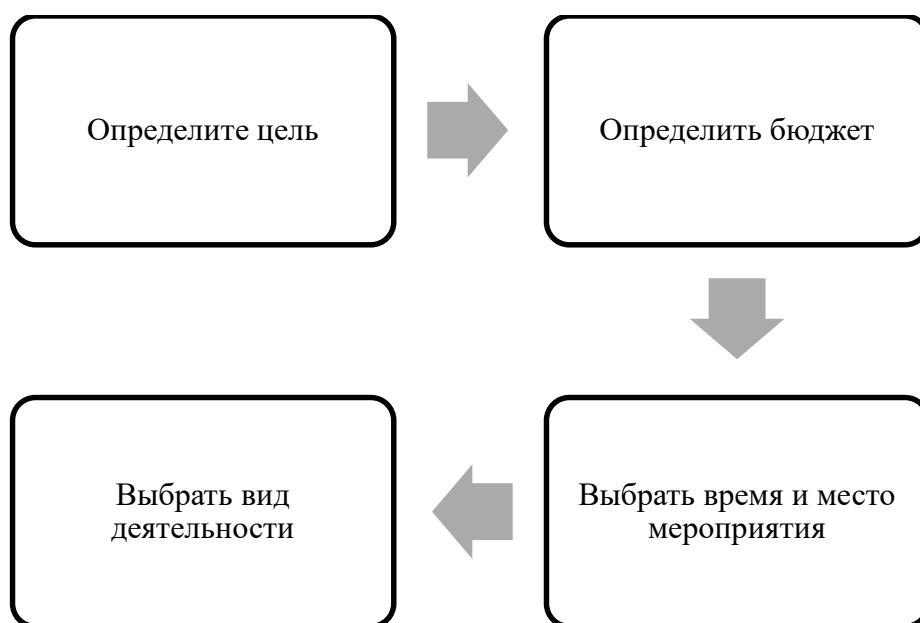


Рисунок 22 – Этапы создания мероприятия по тимбилдингу

Также при формировании мероприятия по тимбилдингу не стоит забывать о мнении самих сотрудников, которые будут в этом участвовать.

Качественный тимбилдинг способствует формированию дружного коллектива и раскрепощённой обстановки, в которой сотрудники различных отделов смогут больше коммуницировать, также это полезный опыт активной командной работы в новых условиях. Так, например, сотрудники организации могут принять участие в командном квесте, где, решая интересные задачи, участники лучше узнают друг друга и учатся работать над проблемами в команде. Преимуществом проведения тимбилдинга для компании также является его достаточно доступная стоимость.

Экономическая эффективность предложенных мероприятий рассчитана в следующем пункте.

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

В предыдущем пункте были даны две рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»:

- использование геймифицированной мотивации;
- организация мероприятий по тимбилдингу.

Социальная эффективность от совершенствования системы мотивации персонала ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Социальный эффект от совершенствования системы мотивации персонала ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»

Эффект	Описание
Повышение производительности труда	Персонал компании во время тимбилдинга выстраивает модель командного взаимодействия. Сотрудники получают заряд бодрости и избавляются от стресса и усталости. Тимбилдинг и геймификация способствует развитию личных способностей и получению нового опыта достижения общекомандных и личных целей. Всё это сказывается самым лучшим образом на рабочем процессе. Коллектив с регулярным опытом тимбилдинга и геймификации более продуктивен.
Создание комфортного психологического климата	В коллективе царит приятная атмосфера и здоровая эмоциональная обстановка, которая не требует дополнительной «подпитки» и позволяет не отвлекаться от поставленных задач.
Доверие, взаимопонимание и взаимовыручка	Задания тимбилдинга рассчитаны на сближение участников и выработку доверия. Люди узнают друг друга с новых сторон и видят те положительные качества коллег, которые раньше были скрыты.
Уменьшение текучки кадров	Тимбилдинг и геймификация создают устойчивую комфортную атмосферу внутри коллектива. Сотрудники с радостью ходят на работу, хотят трудиться и развиваться именно в этой компании.
Способствует обучению	Создаются благоприятные условия для индивидуального развития. Хорошие отношения между сотрудниками позволяют им чаще обмениваться информацией и учиться друг у друга разным рабочим фишкам
Помогает определить сильные и слабые стороны людей	В процессе можно определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника
Рост финансовых результатов компании	Благодаря росту эффективности сотрудников увеличиваются финансовые результаты организации

Согласно данным таблицы 8, внедрение мероприятий по тимбилдингу и внедрение мотивации с использованием методов геймификации окажет значительный благоприятный эффект на мотивацию и управление персоналом организации в целом.

Далее, для подтверждения эффективности предложенных мероприятий, рассчитан экономический эффект и экономическая эффективность их реализации.

Для расчета экономического эффекта и экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий будут использоваться следующие формулы:

$$ПТ_{пл} = ПТ_{т} * \Delta П_{т} + ПТ_{т}, \quad (1)$$

где $ПТ_{пл}$ – плановое значение производительности труда;

$ПТ_{т}$ – производительность труда текущая;

$\Delta П_{т}$ – ожидаемое изменение производительности труда в абсолютном выражении.

А также следующие формулы, представленные ниже

$$ЭЭ = ЭР - С, \quad (2)$$

$$Эф = ЭР \div С, \quad (3)$$

где $ЭР$ – экономический результат от реализации мероприятий, выраженный в полученной валовой прибыли предприятия;

$С$ – затраты на реализацию мероприятий.

Итак, планируемый рост производительности труда персонала при совершенствовании системы мотивации в ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» ожидается в размере 25% в течение первого года после внедрения мероприятий. На конец 2021 г. средняя производительность труда

сотрудника составляла 1114,6 т. р. (Таблица 1). Для расчета планируемой производительности труда (ПТпл) используется формула 1.

$$\text{ПТпл} = (1114,6 * 0,25) + 1114,6 = 1392,5 \text{ т. р.}$$

Тогда динамика производительности труда будет выглядеть следующим образом, представленным на рисунке 23.

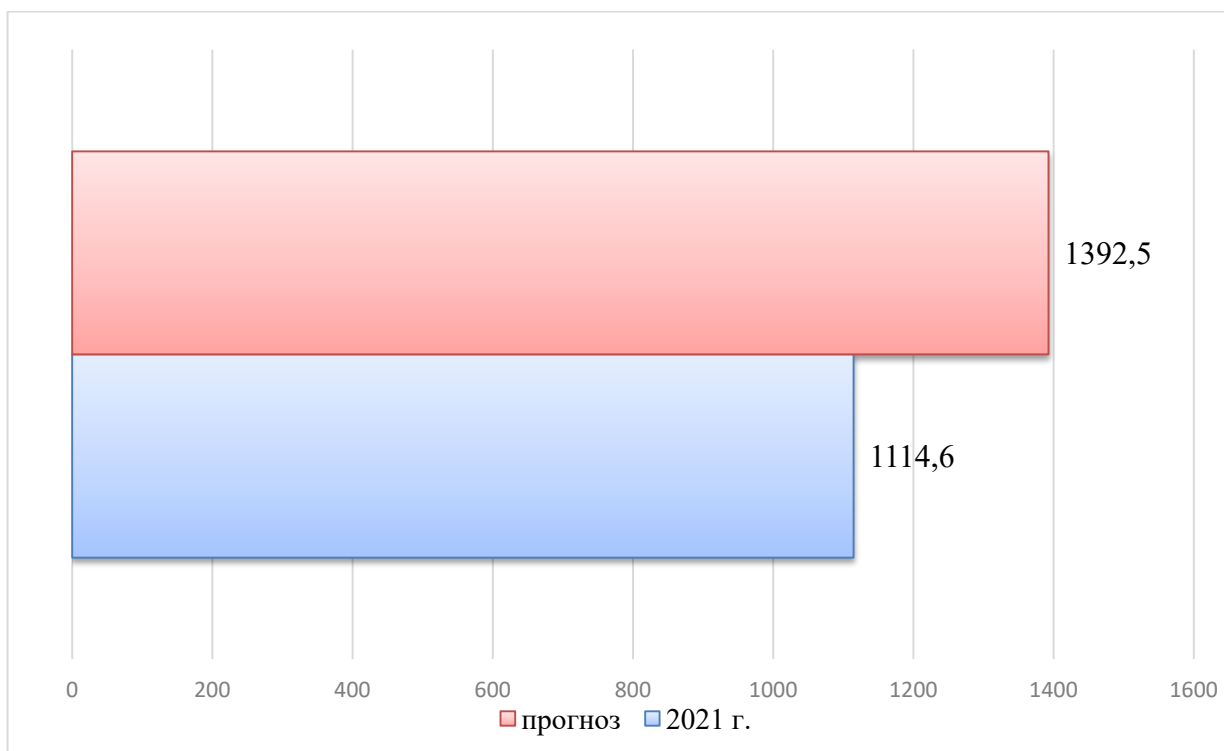


Рисунок 23 – Изменение производительности труда при реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации организации, т. р.

На рисунке 23 видно увеличение производительности труда при реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации организации ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» на 277,9 т. р.

При повышении средней производительности труда до 1392,5 т. р. ожидается рост выручки компании. Ожидаемую выручку компании можно найти по следующей формуле:

$$\text{Впл} = \text{ПТпл} * \text{С}, \quad (4)$$

где ПТпл – плановое значение производительности труда;

С – численность персонала.

$$\text{Впл} = 1392,5 * 18 = 25065 \text{ т. р.}$$

На конец 2021 г. выручка предприятия составила 20062 т. р. (Таблица 1). Следовательно, рост выручки можно найти по формуле 5.

$$\Delta \text{В} = \text{Впл} - \text{Вт}, \quad (5)$$

где $\Delta \text{В}$ – изменение выручки в относительном выражении;

Вт – значение выручки от продаж на конец анализируемого периода.

$$\Delta \text{В} = 25065 - 20062 = 5003 \text{ т. р.}$$

Следовательно, выручка организации в первый год реализации мероприятий вырастет на 5003 т. р.

При сохранении средней доли затрат в выручке организации в размере 90%, предполагаемую валовую прибыль можно рассчитать по следующей формуле 6:

$$\text{ВПпл} = \text{Впл} - (\text{Впл} * \text{З}), \quad (6)$$

где ВПпл – плановое значение валовой прибыли;

З – доля затрат в выручке организации.

$$\text{ВПпл} = 25065 - (25065 * 0,9) = 2506 \text{ т. р.}$$

Следовательно, валовая прибыль вырастет до 2506 т. р.

Динамика валовой прибыли в данном случае будет выглядеть следующим образом, представленным на рисунке 24.

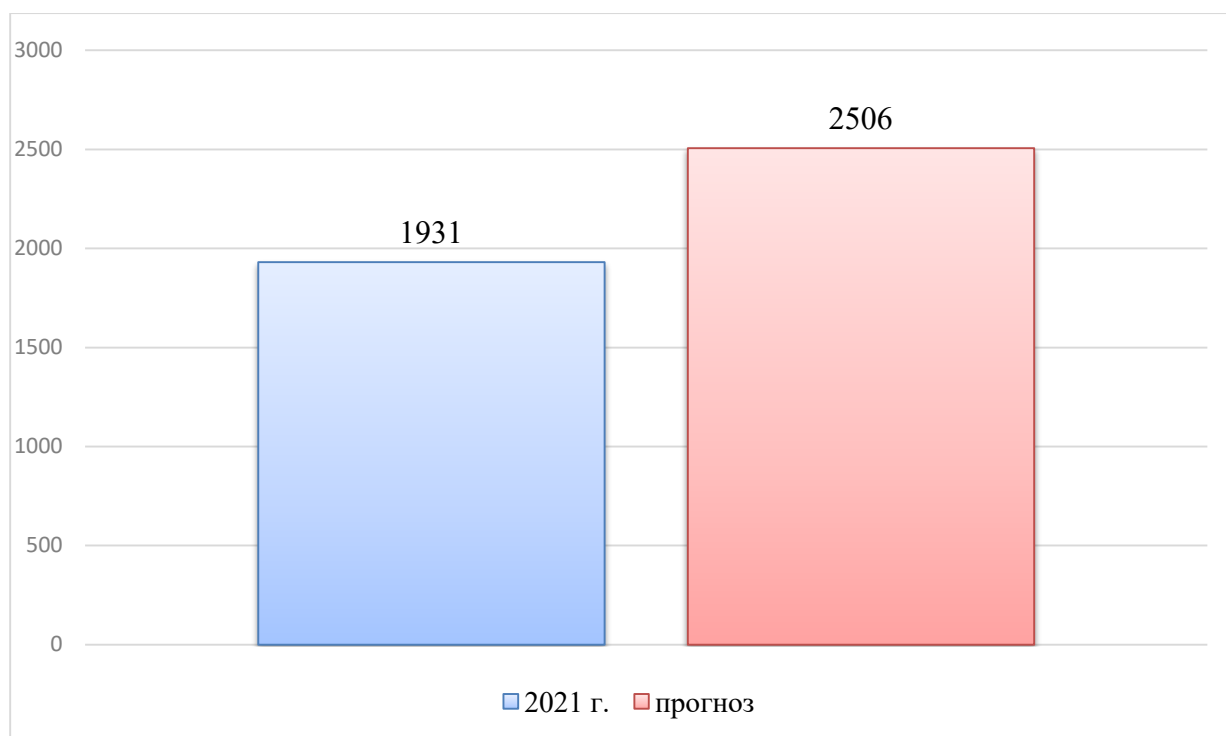


Рисунок 24 – Изменение валовой прибыли при реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации организации, т. р.

Рост валовой прибыли относительно показателя 2021 г. (Таблица 1) составит 575 т. р. в течение первого года внедрения предложенных мероприятий.

Расходы на внедрение предлагаемых мероприятий представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Расходы на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»

Расходы	Сумма, т. р.
Организация мотивационного мероприятия с методами геймификации	10
Организация спортивного тимбилдинга	35
Организация бизнес тимбилдинга	25
Итого	70

В соответствии с таблицей 9, расходы на внедрение предложенных мероприятий в систему мотивации компании в течение первого года составят 70 т. р.

С учетом расходов на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» экономический эффект и экономическую эффективность от реализации мероприятий можно рассчитать по формуле 1 и 2.

$$\text{ЭЭ} = 2506 - 70 = 2436 \text{ т. р.}$$

$$\text{Эф} = 2506 / 70 = 35,8\%.$$

В заключение третьего раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации организации ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» имеют как экономическую, так и социальную эффективность. Организация корпоративных мероприятий и тимбилдингов позволит усилить организационную культуру организации, сформировать единые корпоративные ценности и улучшить отношения в коллективе. Организация мотивационных мероприятий с использованием метода геймификации позволит также наладить отношения в команде, будет способствовать эффективному обучению сотрудников, повышению качества обслуживания клиентов, а также увеличению производительности труда персонала. Совокупность данных мероприятий позволит повысить производительность труда на 30%, увеличить выручку организации до 25065 т. р., валовую прибыль до 2506 т. р. Экономический эффект от реализации предложенных мероприятий составит 2436 т. р., экономическая эффективность составит 35,8%.

Заключение

Эффективное управление персоналом организации невозможно без создания в организации сбалансированной системы мотивации и стимулирования персонала, которая определяет все стороны взаимоотношений сотрудников и компании.

В ходе исследования были достигнуты все поставленные задачи.

- рассмотрены теоретические аспекты системы мотивации персонала организации;
- оценена система мотивации персонала организации на примере предприятия ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»;
- разработаны направления совершенствования системы мотивации персонала организации ООО «Частная пивоварня «Русская Охота».

В первом разделе бакалаврской работы рассмотрены теоретические аспекты системы мотивации персонала на предприятии, приведена классификация основных методов материальной и нематериальной мотивации персонала, а также рассмотрены основные направления совершенствования системы мотивации персонала.

Во втором разделе бакалаврской работы дана характеристика ООО «Частная пивоварня «Русская Охота», изучены основные показатели деятельности предприятия, а также проанализирована система мотивации сотрудников на примере предприятия.

Оценка действующей системы мотивации персонала в ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» позволила сделать следующие выводы:

- основными способами материальной мотивации в организации является заработная плата и система премирования. Вместе с тем, среднегодовая заработная плата сотрудника в течение трех лет практически не изменилась. Также в Положении об оплате труда определены компенсационные выплаты за работу в выходные и нерабочие праздничные дни и другое;

- основные способы нематериальной мотивации состоят из вручения профессиональных грамот, присвоения звания «работник месяца/года» и организация корпоративных праздников, зачастую за счет сотрудников;
- согласно проведенному опросу персонала организации большая часть сотрудников считает, что оплата труда в организации «скорее несправедлива» – 65% из 100%. Ни один сотрудник не ответил, что мотивации в компания справедливая;
- в течение трех лет среднегодовая заработная плата сотрудников практически не изменилась. Неудовлетворенность персонала текущей системой мотивации в организации является основной причиной роста коэффициента текучести персонала;
- на предприятии мало времени уделяется формированию и реализации мероприятий, направленных на нематериальное стимулирование персонала, используемые методы нематериального стимулирования просты и не выполняют своих функций, не применяются методы нематериальной мотивации, связанные с развитием и обучением персонала;
- большая часть сотрудников организации считает, что в компании не сформированы принципы корпоративной культуры, редко проводятся корпоративные мероприятия, в основном, за счет сотрудников, не сформирован командный дух, напряженная обстановка в коллективе.

В третьем разделе бакалаврской работы, по результатам проведенной оценки, разработаны направления совершенствования системы мотивации персонала ООО «Частная пивоварня «Русская Охота». Предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации организации ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» имеют как экономическую, так и социальную эффективность. Организация корпоративных мероприятий и тимбилдингов позволит усилить организационную культуру организации,

сформировать единые корпоративные ценности и улучшить отношения в коллективе. Организация мотивационных мероприятий с использованием метода геймификации позволит также наладить отношения в команде, будет способствовать эффективному обучению сотрудников, повышению качества обслуживания клиентов, а также увеличению производительности труда персонала. Совокупность данных мероприятий позволит повысить производительность труда на 30%, увеличить выручку организации до 25065 т. р., валовую прибыль до 2506 т. р. Экономический эффект от реализации предложенных мероприятий составит 2436 т. р., экономическая эффективность составит 35,8%.

Следовательно, предложенные в бакалаврской работе мероприятия по совершенствованию системы мотивации организации ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» экономически эффективны.

Цель бакалаврской работы достигнута.

Список используемой литературы

1. Аксенов А.Д. Сравнительный анализ российского и зарубежных подходов к мотивации труда // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 1-1. С. 104-115.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. / пер с англ. под ред. С.К. Мордвинова. СПб.: Питер, 2018. С.154-156.
3. Белолипецкая А. Е., Головина Т. А., Поповичева Н. Е. Мотивационная стратегия развития персонала // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. Т. 15. № 1. С. 204-220.
4. Бердников А. О. Система стимулирования труда / А. Бердников // Кадровик. 2018. № 9. С. 23-25
5. Большедворская М.В. Система мотивации персонала муниципальных образовательных организаций в условиях кризиса (на примере иркутской области) // Управление устойчивым развитием. 2022. № 1 (38). С. 37-44.
6. Булатова Е. С. Современные методы мотивации персонала в организации / Е. С. Булатова, Н. Б. Фатеева, Л. Н. Петрова // Молодежь и наука. Экономика и кадровая работа: сборник статей. Екатеринбург: Уральский государственный аграрный университет, 2021. С. 18-22.
7. Варфоломеева В.А., Муслимова Э.Х. Современные инструменты и методы мотивации персонала // Прогрессивная экономика. 2022. № 2. С. 23-41.
8. Ворошилова М. А., Яворская А. П., Булавко О. А. Специфика материального и нематериального стимулирования труда работников на предприятии // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. 2022. № 1. С. 4-9.

9. Греб К. В. Проблемы обучения персонала в организации // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2019. №1. С. 12-18.
10. Гужина Г. Н., Ежкова В. Г. Современные технологии подбора персонала и методы мотивации в процессе управления // Среднерусский вестник общественных наук. 2021. Т. 16. № 2. С. 112-124.
11. Дебро Ж. Система нематериальной мотивации персонала// Справочник по управлению персоналом. № 12 (08). 2019. С. 45-47.
12. Дерягин Д.С., Фатеева Н.Б., Петрова Л.Н. Совершенствование нематериальной мотивации сотрудников организации Молодежь и наука. 2022. № 2. С.159.
13. Дряхлов Н.И. Системы мотивации персонала в западной Европе и США / Н.И. Дряхлов Е.А. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. 2018. С.59.
14. Евсеенко В.А. Зарубежный опыт мотивации персонала и возможности его применения в отечественной практике// Менеджер. 2022. № 1 (99). С. 87-95.
15. Зимин А.В. Современные технологии и инструменты политики мотивации персонала // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 2-1. С. 303-312.
16. Измайлова С.А., Климов А.Д. Возможности применения зарубежного опыта мотивации персонала на Российских предприятиях // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 4. С. 462-471.
17. Калинина Ю.А. Комплексный подход к мотивации сотрудников малых некоммерческих организаций // Синергия Наук. 2022. № 70. С. 587-594.
18. Канова Н. А. Исследование системы мотивации персонала в организации / Н. А. Канова// Экономические и кадровые аспекты развития агропромышленного комплекса. Екатеринбург: 2021. С. 145-150.
19. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. М.: Эксмо, 2018. С.357.

20. Король К.А. Анализ методов мотивации, применяемых на предприятиях Москвы // Вестник науки. 2022. Т. 2. № 7 (52). С. 7-16.
21. Короткова Т.Д., Фатеева Н.Б., Петрова Л.Н. Совершенствование технологий мотивации персонала к профессиональному росту // Молодежь и наука. 2022. № 2. С. 85-89.
22. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в России и за рубежом. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / Гончарова С.Ж., Данилочкина В.В. М.: Издательство Юрайт, 2018. 398 с.
23. Мурашов М. В. Совершенствование нематериальной мотивации организации / М. В. Мурашов, Н. Б. Фатеева, Л. Н. Петрова // Молодежь и наука. 2019. № 5-6. С. 103.
24. Носырева И. Г., Балашова Н. В. Анализ эффективности системы оценки персонала / И. Г. Носырева, Н. В. Балашова // Экономика труда. 2019. Том 6. №1. С. 439–452.
25. Озерникова Т. Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учеб. пособие / Т.Г. Озерникова. Иркутск: Изд-во БГУ, 2018. 183 с.
26. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022) [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения – 10.08.2022 г.).

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» за 2021 г.

Таблица А.1-Бухгалтерский баланс

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2021 г.

Организация ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности Производство пива
Организационно-правовая форма/форма собственности
Общество с ограниченной ответственностью
Единица измерения: т. р.
Местонахождение (адрес) 443013, обл. Самарская, г. Самара, ш Московское, 2В, ком. 40

Форма по ОКУД
Дата (число, месяц, год)
по ОКПО
ИНН
по ОКВЭД2
по ОКОПФ/ОКФС
по ОКЕИ

Коды		
0710001		
31	12	2021
6367046226		
11.05		
384		

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5
АКТИВ				
Материальные внеоборотные активы (включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства)	1150	2676	3152	3161
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы (включая результаты исследований и разработок, незавершенные вложения в нематериальные активы, исследования и разработки, отложенные налоговые активы)	1170	55	63	62
Запасы	1210	11227	10433	2915
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250			
Финансовые и другие оборотные активы (включая дебиторскую задолженность)	1230	1857	1274	2491
БАЛАНС	1600	15815	14922	8630
Пассив				
Капитал и резервы (Целевые средства, Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды)	1300	3584	2422	736
Долгосрочные заемные средства	1410			
Другие долгосрочные обязательства	1450			
Краткосрочные заемные средства	1510	416	37	5060
Кредиторская задолженность	1520	11815	12463	2834
Другие краткосрочные обязательства	1550			
БАЛАНС	1700	15815	14922	8630

Руководитель _____ О. Ю. Бородин
(подпись) (расшифровка подписи)
" ____ " _____ 20__ г.

Приложение Б

Отчёт о финансовых результатах ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» на 31.12.2021 г.

Таблица Б.1-Отчет о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах

за 12 месяцев 2021 г.

Организация ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности Производство пива
Организационно-правовая форма/форма собственности
Общество с ограниченной ответственностью
Единица измерения: т. р.

Форма по <u>ОКУД</u>	Коды		
Дата (число, месяц, год)	0710002		
по ОКПО	31	12	2021
ИНН	6367046226		
по <u>ОКВЭД2</u>	11.05		
по <u>ОКОПФ/ОКФС</u>			
по ОКЕИ	384		

Наименование показателя	Код	За 2021 год	За 2020 год
1	2	3	4
Выручка (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов)		20062	19550
Расходы по обычной деятельности (включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы)		(18131)	(17126)
Проценты к уплате			
Прочие доходы			2
Прочие расходы		(35)	(163)
Налоги на прибыль (доходы) (включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов)		(734)	(576)
Чистая прибыль (убыток)		1162	1687

Руководитель _____ О. Ю. Бородин
(подпись) (расшифровка подписи)

" ____ " _____ 20__ г.

Приложение В

Отчёт о финансовых результатах ООО «Частная пивоварня «Русская Охота» на 31.12.2020 г.

Таблица В.1-Отчет о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах

за 12 месяцев 2020 г.

Организация ООО «Частная пивоварня «Русская Охота»
Идентификационный номер налогоплательщика
Вид экономической деятельности Производство пива
Организационно-правовая форма/форма собственности
Общество с ограниченной ответственностью
Единица измерения: т. р.

Форма по ОКУД
Дата (число, месяц, год)
по ОКПО
ИНН
по ОКВЭД2
по ОКОПФ/ОКФС
по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2020
6367046226		
11.05		
384		

Наименование показателя	Код	За 2020 год	За 2019 год
1	2	3	4
Выручка (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов)		19550	15309
Расходы по обычной деятельности (включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы)		(17126)	(14622)
Проценты к уплате			
Прочие доходы		2	20
Прочие расходы		(163)	(34)
Налоги на прибыль (доходы) (включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов)		(576)	(275)
Чистая прибыль (убыток)		1687	398

Руководитель _____ О. Ю. Бородин
(подпись) (расшифровка подписи)

" ____ " _____ 20__ г.