

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 процесса управления мотивацией персонала организации  
(на примере ООО «Кари»)»

Обучающийся

А.А. Пимкина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

## Аннотация

Процесс управления мотивацией персонала на сегодняшний день является мощным стимулом достижения поставленных целей и задач деятельности организации. В процессе управления мотивацией используются различные подходы и методы в зависимости от качеств и характеристик персонала. Руководитель организации заинтересован в повышении эффективности труда персонала, поэтому совершенствование процесса управления мотивацией является актуальным на сегодняшний день.

Цель бакалаврской работы заключается в совершенствовании процесса управления мотивацией персонала организации.

Объектом исследования выступает персонал ООО «Кари».

Предметом исследования выступает процесс управления мотивацией персонала ООО «Кари».

При написании бакалаврской работы использовано множество методов исследования, к числу которых относятся математический метод, метод сбора информации, сравнительный анализ и другие.

Мероприятиями по совершенствованию процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» выступают система льгот, повышение уровня квалификации, совместные мероприятия, тимбилдинги, совещания с персоналом и личные встречи, грамоты и другие вознаграждения.

Планируемые затраты на совершенствование процесса управления мотивацией ООО «Кари» в прогнозном периоде составят 7 млн.р. При этом ожидаемый рост производительности труда персонала составит не менее 1%. Экономический эффект от внедрения мероприятий составит 782 млн. руб.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности применении разработанных мероприятий в ООО «Кари» с целью повышения производительности труда персонала и совершенствования процесса управления мотивацией персонала исследуемой организации.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты процесса управления мотивацией персонала организации .....	6
1.1 Понятие и сущность мотивации персонала организации .....	6
1.2 Методы управления мотивацией персонала организации.....	13
2 Анализ процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари».....	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Кари».....	18
2.2 Анализ процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари».....	26
3 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари».....	35
3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» .....	35
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий .....	41
Заключение .....	49
Список используемой литературы и используемых источников.....	52
Приложение А Анкета (метод Н.В. Самоукиной) .....	56
Приложение Б Результаты анкетирования .....	57
Приложение В Анкета .....	61
Приложение Г Результаты анкетирования .....	62

## Введение

Процесс управления мотивацией персонала на сегодняшний день является мощным стимулом достижения поставленных целей и задач деятельности организации. В процессе управления мотивацией используются различные подходы и методы в зависимости от качеств и характеристик персонала.

Руководитель организации заинтересован в повышении эффективности труда персонала, поэтому совершенствование процесса управления мотивацией является актуальным на сегодняшний день.

Цель бакалаврской работы заключается в совершенствовании процесса управления мотивацией персонала организации.

Для достижения поставленной цели необходимо осуществить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты процесса управления мотивацией персонала организации;
- провести анализ процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари»;
- разработать мероприятия по совершенствованию процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари».

Объектом исследования выступает персонал ООО «Кари».

Предметом исследования выступает процесс управления мотивацией персонала ООО «Кари».

Бакалаврская работа состоит из следующих структурных элементов: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и приложения.

В первом разделе изучены понятие и сущность мотивации персонала организации, рассмотрены методы управления процессом мотивации персонала.

Второй раздел бакалаврской работы включает в себя организационно-экономическую характеристику ООО «Кари» и анализ процесса управления мотивацией персонала организации за период исследования 2020-2022 гг.

В третьем разделе разработаны мероприятия по совершенствованию процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» и проведена оценка их экономической эффективности.

При написании бакалаврской работы использовано множество методов исследования, к числу которых относятся математический метод, метод сбора информации, сравнительный анализ и другие.

Теоретическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов, таких как: Т.В. Зайцева, А.Я. Кибанов, Н.В. Разнова, В.В. Семенова и другие авторы.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности применении разработанных мероприятий в ООО «Кари» с целью повышения производительности труда персонала и совершенствования процесса управления мотивацией персонала исследуемой организации.

# **1 Теоретические аспекты процесса управления мотивацией персонала организации**

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

Мотивация персонала играет важную роль в процессе деятельности организации, так как именно мотивация является мощным стимулом побуждения эффективнее и качественнее работать персонал.

На сегодняшний день существует множество определений понятия «мотивация персонала», используемые в управлении. Так, по мнению Г.В. Сулова: «Мотивация персонала - это процесс удовлетворения потребностей и ожиданий сотрудников в выбранной ими работе. Этот процесс осуществляется, когда цели работников совпадают с целями предприятия, на котором они работают» [22, с. 96].

С точки зрения Н.В. Разновой: «Мотивация - это психологический процесс предоставления цели и намерения поведению, объясняющий, почему люди ведут себя так, как они. Используя теории мотивации, руководство может вдохновить клиентов на выбор бренда и побудить сотрудников принять меры и стать самостоятельными. Существуют различные теории мотивации в психологии, которые были изучены и реализованы в управлении в отношении мотивации» [16, с. 105].

Ученый А.Я. Кибанов говорит о том, что: «Мотивация персонала - это материальные и нематериальные стимулы со стороны компании, которые побуждают сотрудников работать эффективнее» [12, с. 251].

С точки зрения Т.В. Зайцевой: «Мотивация персонала - один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия» [9, с. 247].

Изучая мнения авторов можно прийти к выводу, что мотивация персонала предназначена для развития организации и повышения работоспособности сотрудников.

Мотивация персонала служит помощником в эффективности управления организацией. Благодаря мотивации у персонала появляется заинтересованность в труде, а также повышается эффективность работы.

На сегодняшний день выделяют следующие виды мотивации персонала в организации, рисунок 1.



Рисунок 1 – Виды мотивации персонала организации

Каждый руководитель в процессе управления персоналом заинтересован в повышении производительности труда, поэтому мотивация персонала является одним из основных направлений кадровой политики организации.

Материальная мотивация персонала организации проявляется в денежной форме. Виды материальной мотивации персонала организации представлены на рисунке 2.

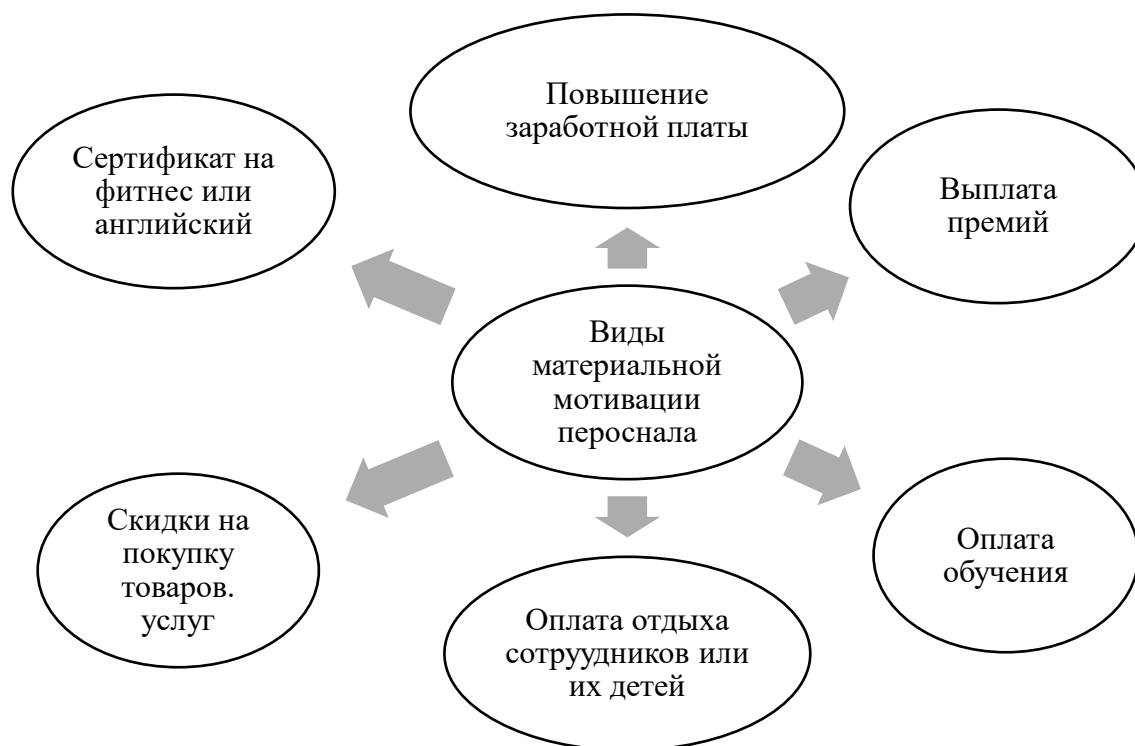


Рисунок 2 – Виды материальной мотивации персонала в организации

Материальная мотивация персонала является достаточно распространенным видом повышения эффективности работы. Так руководители организаций в процессе управления применяют те или иные способы удовлетворения потребностей персонала, основные из которых представлены на рисунке 2.

Виды нематериальной мотивации персонала организации представлены на рисунке 3.

В отличие от материальной мотивации нематериальная мотивация персонала организации проявляется в не денежной форме и может быть представлена в виде наград, улучшением условий труда и в других формах.





Рисунок 3 – Виды материальной мотивации персонала в организации

Положительная мотивация характеризует положительные стимулы, отрицательная мотивация также влияет на эффективность работы персонала и оказывает воздействие на достижение сотрудником желаемого результата.

Так, например, за опоздание на работу руководитель организации может ввести штрафы с последующим увольнением, что послужит мотивационным толчком приходить на работу вовремя или даже заранее, если конечно сотрудник дорожит своим рабочим местом.

Внутренняя мотивация самостоятельно развивается у сотрудника, так при достижении поставленных задач сотрудник испытывает самоудовлетворение. Внешняя мотивация сотрудников организации осуществляется со стороны руководства и других заинтересованных лиц [11, с. 564].

Основные формы мотивации персонала организации представлены на рисунке 4.

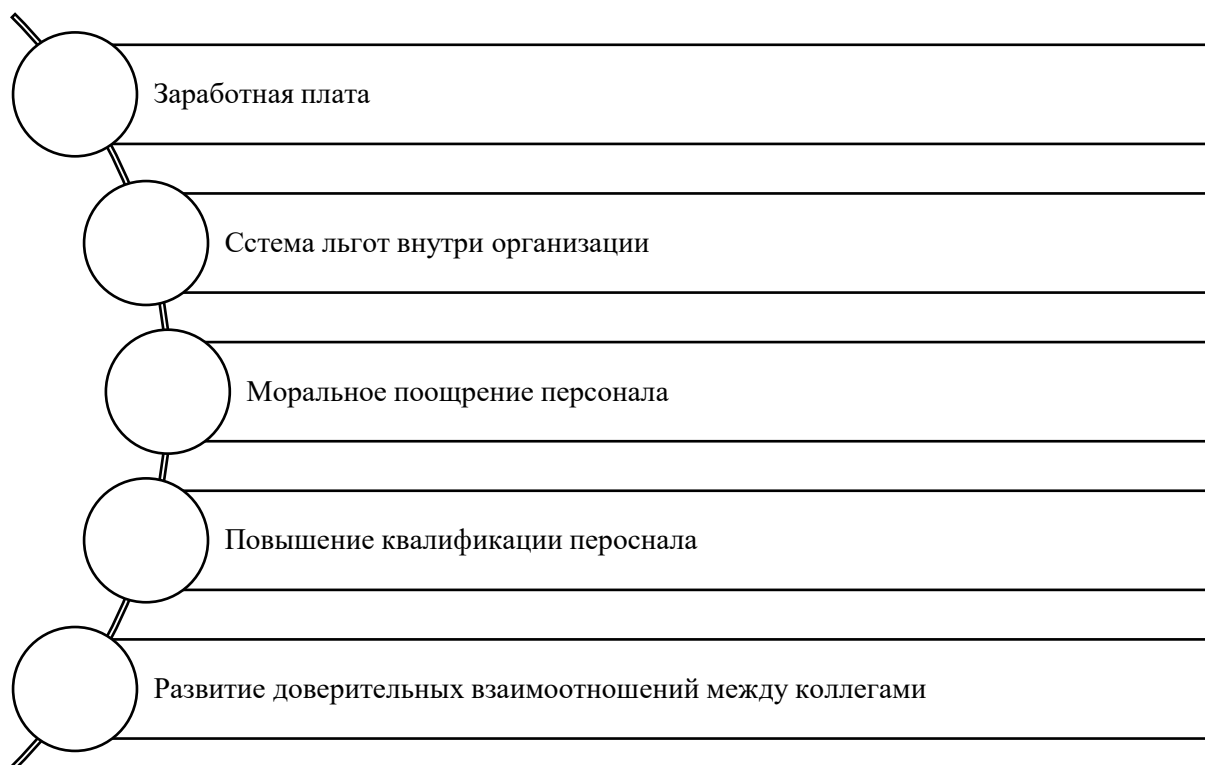


Рисунок 4 - Основные формы мотивации персонала организации

Система льгот внутри организации может быть представлена в виде бесплатного проезда сотрудников до места работы и обратно, доплат за стаж работы и других льгот.

Повышение уровня квалификации персонала благоприятно сказывается на эффективности работы и психологическом состоянии сотрудников, так как способствует продвижению по служебной лестнице. Развитие доверительных взаимоотношений способствует преодолению психологических барьеров сотрудников организации [14, с. 92].

Согласно теории, А. Маслоу существуют следующие потребности человека, которые руководитель может удовлетворить путем применения тех или иных способов мотивации, рисунок 5.

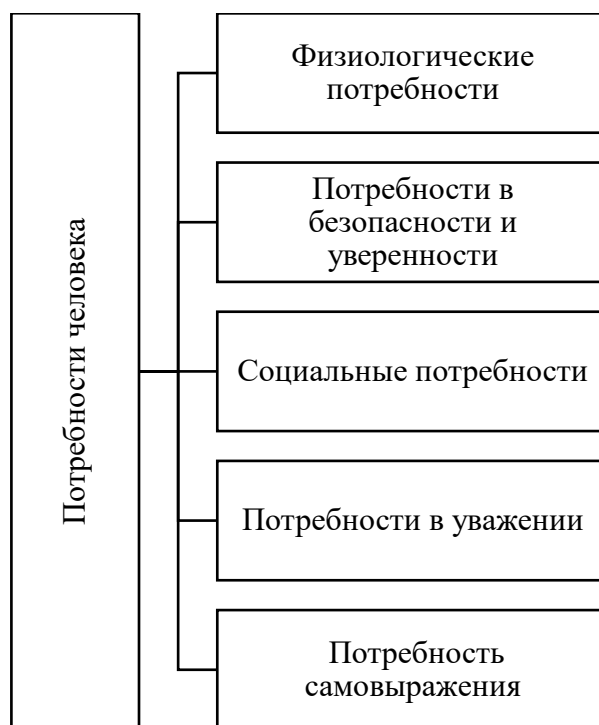


Рисунок 5 – Потребности человека

Согласно А. Маслоу «человеческие потребности следуют определенной последовательности господства. Вторая потребность не возникает до тех пор, пока первая не будет разумно удовлетворена, а третья потребность не возникает до тех пор, пока первые две потребности не будут удовлетворены. Другая сторона иерархии потребностей заключается в том, что потребности человека безграничны» [19, с. 42].

В процессе управления персоналом руководитель организации ведет наблюдение за сотрудниками, определяя при этом какие потребности ими движут. Выявив потребности, руководитель организации способен применить ту или иную форму мотивации, что позволит повысить эффективность работы персонала.

Процесс мотивации персонала организации представлен на рисунке 6.

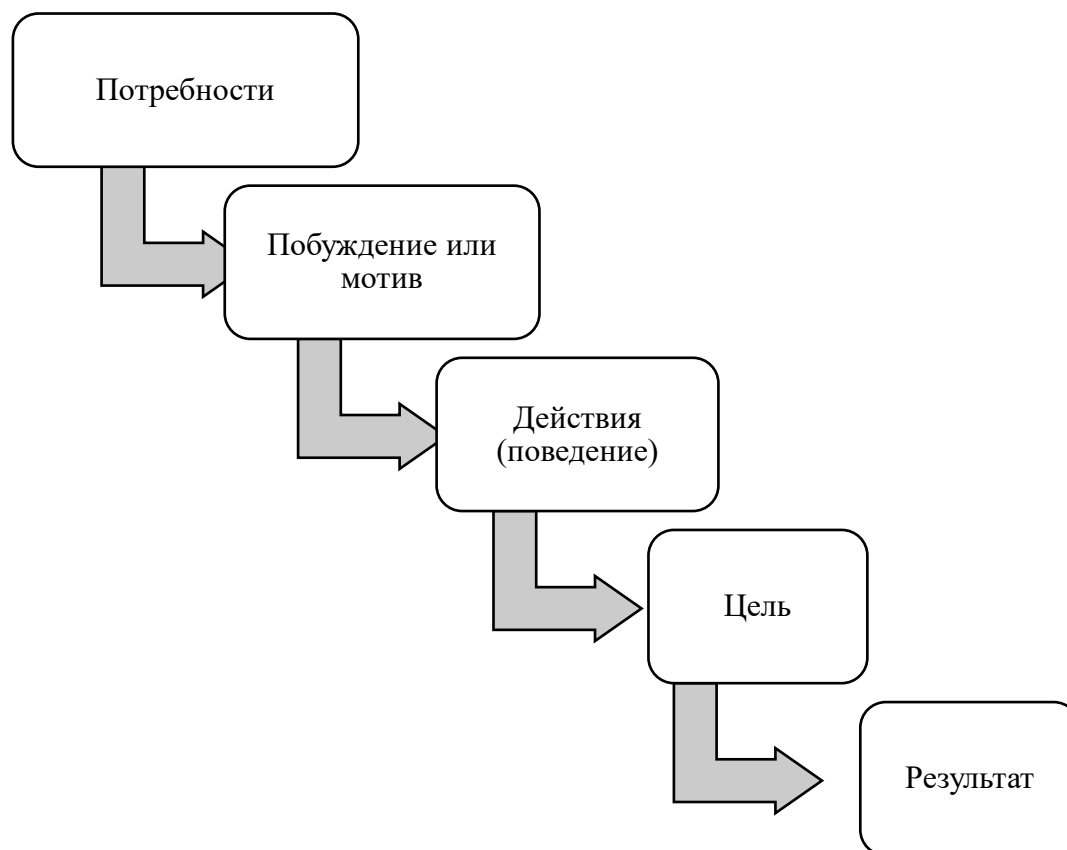


Рисунок 6 - Процесс мотивации персонала организации

Конечным результатом мотивации персонала может быть полное удовлетворение потребности, частичное или неудовлетворение.

Таким образом, мотивация играет важную роль в процессе управления персоналом. Руководитель организации заинтересован в разработке системы мотивации, так как она влияет на эффективность работы сотрудников и в целом на финансовый результат деятельности организации.

Мотивация персонала организации может выступать как в материальном виде, так и в социальном и психологическом поощрении. Мотивация персонала нацелена на удовлетворение потребностей сотрудников.

## 1.2 Методы управления мотивацией персонала организации

Методы управления мотивацией персонала организации делятся на две большие группы, а именно материальные и нематериальные.

Как было отмечено ранее, материальная мотивация персонала измеряется в денежном выражении, сотрудник организации получает постоянные и переменные части дохода. К постоянной части дохода относится оклад, размер которого указан в трудовом договоре и является стабильным, переменная же часть состоит из премий, надбавок, комиссионных, сумма которых напрямую зависит от производительности сотрудника.

Так, при качественном выполнении плана поставленных задач или его перевыполнения сотруднику начисляются премии за достижение целей. Комиссионные получает сотрудник при продаже товаров и услуг, с каждой единицы этих товаров и услуг идут установленные проценты. Если же сотрудник владеет уникальными навыками и является значимым для организации, то ему может быть начислена премия за ценность сотрудника [20, с. 36].

Нематериальная мотивация предназначена для сотрудников, как правило, выполняющим свою работу хорошо и может быть представлена в виде наградений или вещественном виде, например, бесплатное питание в столовой и другое.

В процессе управления мотивацией персонала организации используются прямые и косвенные методы. К прямым методам относятся вышеперечисленные материальные и нематериальные мотивации, которые напрямую нацелены на конкретного сотрудника или коллектив организации.

Косвенные методы мотивации персонала организации представлены на рисунке 7.

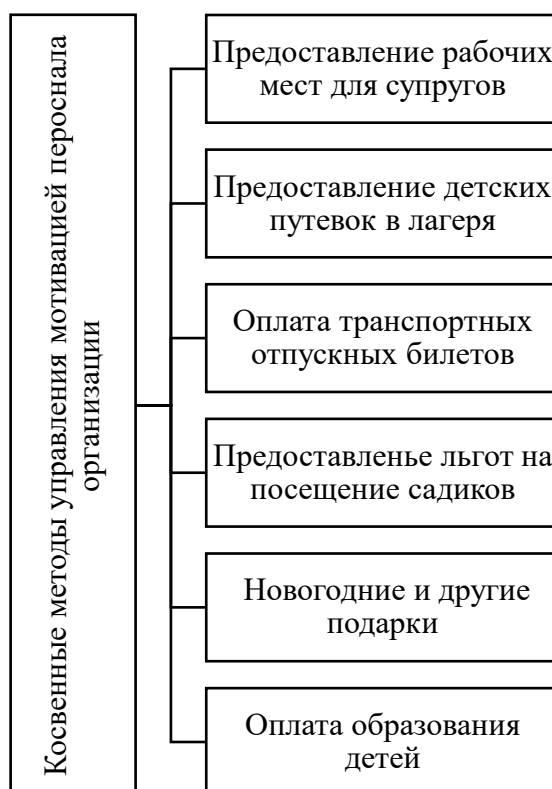


Рисунок 7 – Косвенные методы управления мотивацией персонала организации

Предоставление рабочих мест для супругов является наиболее актуальным методом управления мотивацией персонала организации, находящейся в малонаселенных регионах. Как правило, в этих регионах поиск работы затруднителен.

Детские путевки в лагеря, дома отдыха, льготные места в дошкольных учреждениях, оплата образования детей сотрудников также относятся к косвенным методам управления мотивацией персонала организации.

К косвенным методам управления мотивацией персонала организации можно отнести новогодние и другие подарки, оплата проезда в отпуске. Помимо этого, в процессе управления мотивацией многие руководители применяют систему наказаний, штрафов, что влияет на дисциплину персонала [24, с. 193].

Для каждого сотрудника применяются определенные способы мотивации в зависимости от их качеств и характеристик, к числу которых

можно отнести возраст, состав семьи, уровень образования, регион деятельности и другие качества и характеристики.

Рассматривая практический опыт управления мотивацией персонала организации можно отметить, что не все руководители на первое место ставят материальное стимулирование персонала, эффективная иерархия мотивации персонала, на мой взгляд, выглядит следующим образом, рисунок 8.

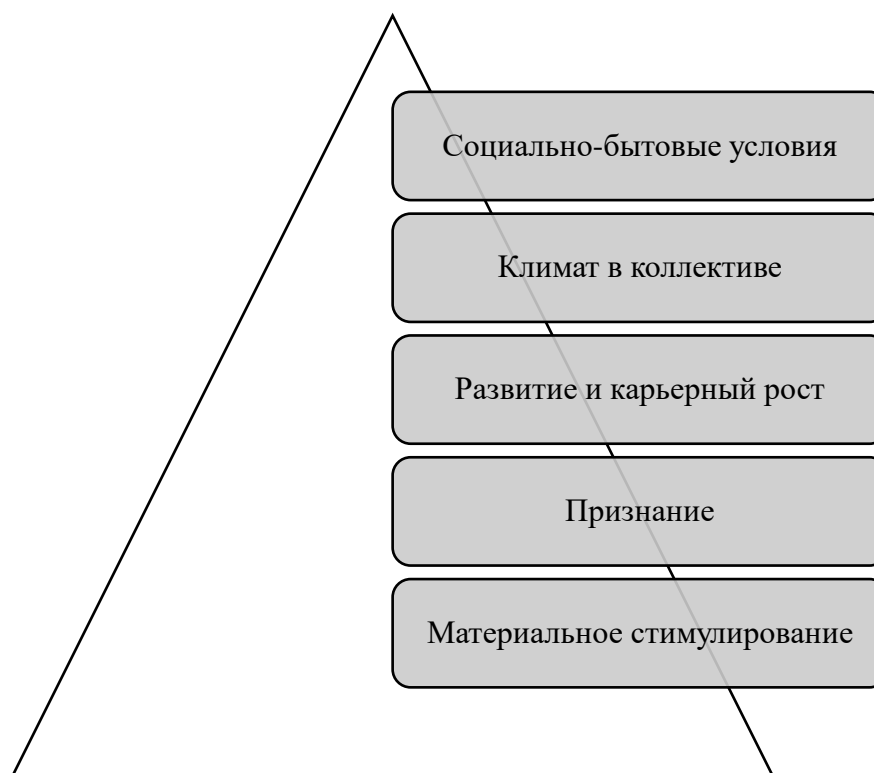


Рисунок 8 - Эффективная иерархия мотивации персонала

Осуществляя деятельность в организации сотрудникам должно быть в первую очередь комфортно на своих рабочих местах. Хорошие взаимоотношения с коллегами определяют благоприятный климат коллектива, сотрудники становятся работать как единое целое и решать сложные задачи совместными усилиями.

Заинтересованность в работе повышается тогда, когда сотрудник организации имеет четкое представление карьерного роста и желание стремления к нему.

При управлении мотивацией персонала организации многие руководители отмечают успехи сотрудников, для которых это является важным моментом осознания, что их работа и труд не напрасны. Материальное же стимулирование работает эффективно, при условии, что вышеперечисленные способы мотивации работают в ней в комплексе [26, с. 361].

Задачей любого руководителя при управлении мотивацией персонала организации является сочетать материальные и нематериальные способы мотивации, чтобы персонал желал работать качественно и не хотел покидать рабочие места.

Внедрение системы мотивации в организации осуществляется постепенно. На первоначальном этапе внедрения системы мотивации персонала в организации определяются цели осуществления деятельности и привязываются к ним показатели премирования сотрудников.

Для того чтобы система мотивации персонала работала эффективнее руководителю необходимо ее периодически пересматривать, с учетом достигнутых результатов.

Обязательным условием управления системой мотивацией персонала выступает контроль и анализ. Руководитель или уполномоченный сотрудник организации выявляет, достигнуты ли поставленные задачи и если нет, то какие причины повлияли на их достижение, увеличилась ли производительность труда за счет мотивации.

Выводы по первому разделу бакалаврской работы.

Мотивация играет важную роль в процессе управления персоналом, и воздействует на эффективность трудовой деятельности сотрудников, а также на получение положительного финансового результата организации в целом.



Мотивация персонала организации может выступать как в материальном виде, так и в социальном и психологическом поощрении.

Мотивация персонала нацелена на удовлетворение потребностей сотрудников. В процессе управления мотивацией персонала организации используются прямые и косвенные методы.

Эффективная иерархия мотивации персонала, на мой взгляд, выглядит следующим образом: социально-бытовые условия, климат в коллективе, развитие и карьерный рост, признание и материальное стимулирование.

Задачей любого руководителя при управлении мотивацией персонала организации является сочетать материальные и нематериальные способы мотивации, чтобы персонал желал работать качественно и не хотел покидать рабочие места.

## **2 Анализ процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Кари»**

Общество с ограниченной ответственностью «Кари» (далее по тексту ООО «Кари») осуществляет деятельность с 2011 года. Основным видом деятельности согласно коду ОКВЭД 47.7 – торговля розничная прочими товарами в специализированных магазинах.

Юридически адрес: 107140, Москва, ул. Русаковская, д. 13.

Деятельность ООО «Кари» осуществляется на основании Устава, организация имеет широкую номенклатуру продукции.

Цель создания и осуществления коммерческой деятельности ООО «Кари» заключается в извлечении прибыли.

Основной продукцией ООО «Кари» выступают:

- одежда;
- обувь;
- ювелирные изделия;
- галантерейные изделия;
- бытовые и электротовары;
- парфюмерия и косметические товары;
- прочие товары.

ООО «Кари» осуществляет деятельность на территории России и имеет более 1400 специализированных магазинов, осуществляющих розничную продажу населению.

Управляет ООО «Кари» генеральный директор – И.А. Устинов, который в свою очередь осуществляет контроль всех сотрудников и отделов организации.

Структура управления ООО «Кари» линейная, включает в себя три основных направления деятельности, а именно финансовая деятельность, операционная деятельность и службу поддержки, рисунок 9.

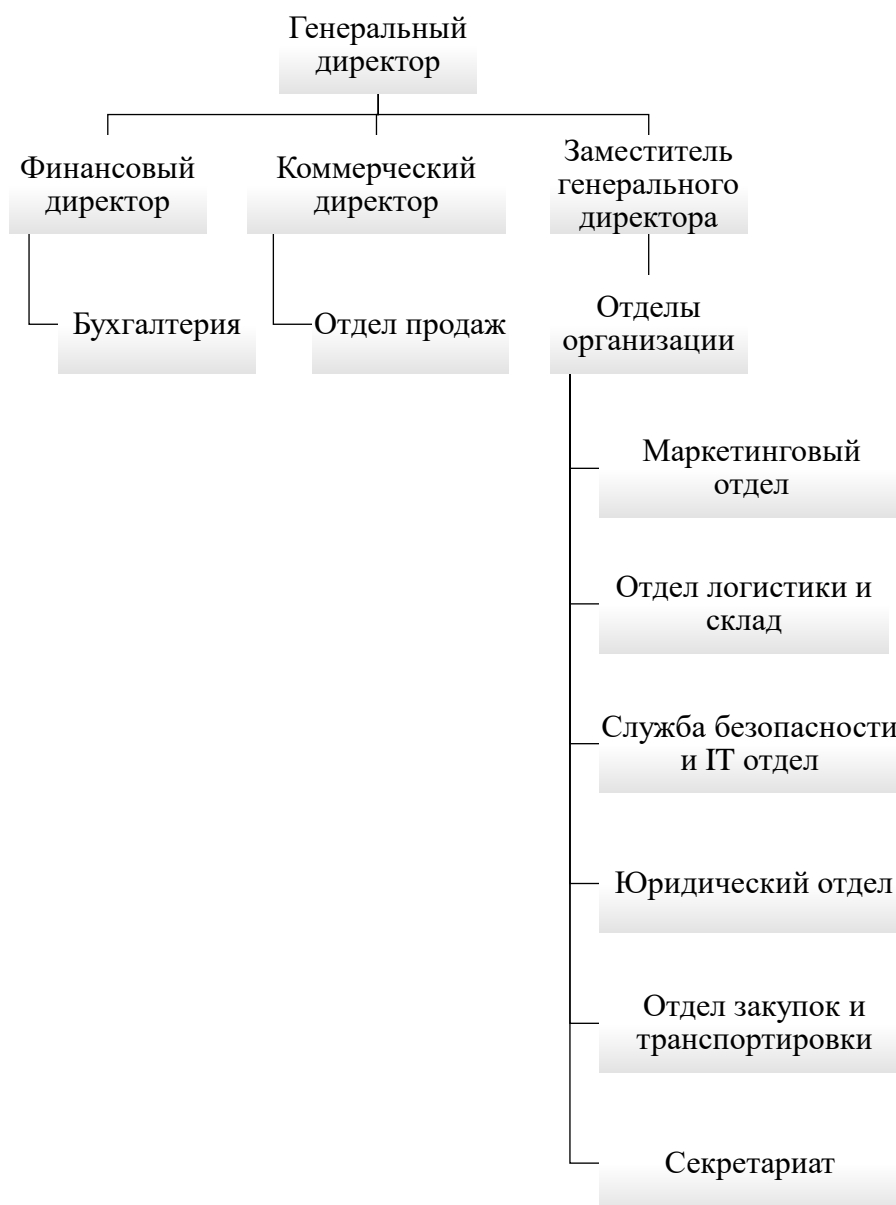


Рисунок 9 – Организационная структура управления ООО «Кари»

Финансовый директор осуществляет управление бухгалтерией ООО «Кари», в подчинении коммерческого директора находится отдел продаж. Заместитель генерального директора управляет прочими подразделениями организации.

В таблице 1 представлены основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Кари» за 2020-2022 гг.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Кари» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, т.р.	54701048	70182481	78933233	15481433	28,30	8750752	12,47
Себестоимость продаж, т.р.	32242598	41319612	40256023	9077014	28,15	-1063589	-2,57
Валовая прибыль (убыток), т.р.	22458450	28862869	38677210	6404419	28,52	9814341	34,00
Коммерческие расходы, т.р.	16929790	22660778	24729557	5730988	33,85	2068779	9,13
Прибыль (убыток) от продаж, т.р.	5528660	6202091	13947653	673431	12,18	7745562	124,89
Чистая прибыль, т.р.	-440700	4203198	10443627	4643898	1053,75	6240429	148,47
Основные средства, т.р.	1982562	18209558	26387554	16226996	818,49	8177996	44,91
Оборотные активы, т.р.	45359186	57126965	57345132	11767779	25,94	218167	0,38
Численность ППП, чел.	8216	8314	8457	98	1,19	143	1,72
Фонд оплаты труда ППП, т.р.	296108	301694	345217	5586	1,89	43523	14,43
Производительность труда работающего, т.р.	6657,87	8441,48	9333,45	1783,61	26,79	891,97	10,57
Среднегодовая заработная плата работающего, т.р.	36,04	36,29	40,82	0,25	0,69	4,53	12,49
Фондоотдача	27,59	3,85	2,99	-23,74	-86,03	-0,86	-22,39
Оборачиваемость активов, раз	1,21	1,23	1,38	0,02	1,87	0,15	12,04
Рентабельность продаж, %	10,11	8,84	17,67	-1,27	-12,57	8,83	99,95
Рентабельность производства, %	11,24	9,69	21,46	-1,55	-13,78	11,77	121,41
Затраты на рубль выручки	89,89	91,16	82,33	1,27	1,41	-8,83	-9,69

В ООО «Кари» наблюдается темп прироста выручки за 2020-2021 гг. на 28,30%, за 2021-2022 гг. на 12,47%. Рост выручки произошел за счет увеличения спроса на продукцию и товары организации, а также осуществления сезонных распродаж и прочих привилегий для постоянных покупателей.

Себестоимость продаж увеличилась за 2020-2021 гг. на 28,15%, а за 2021-2022 гг. произошло сокращение на 2,57%, рисунок 10.

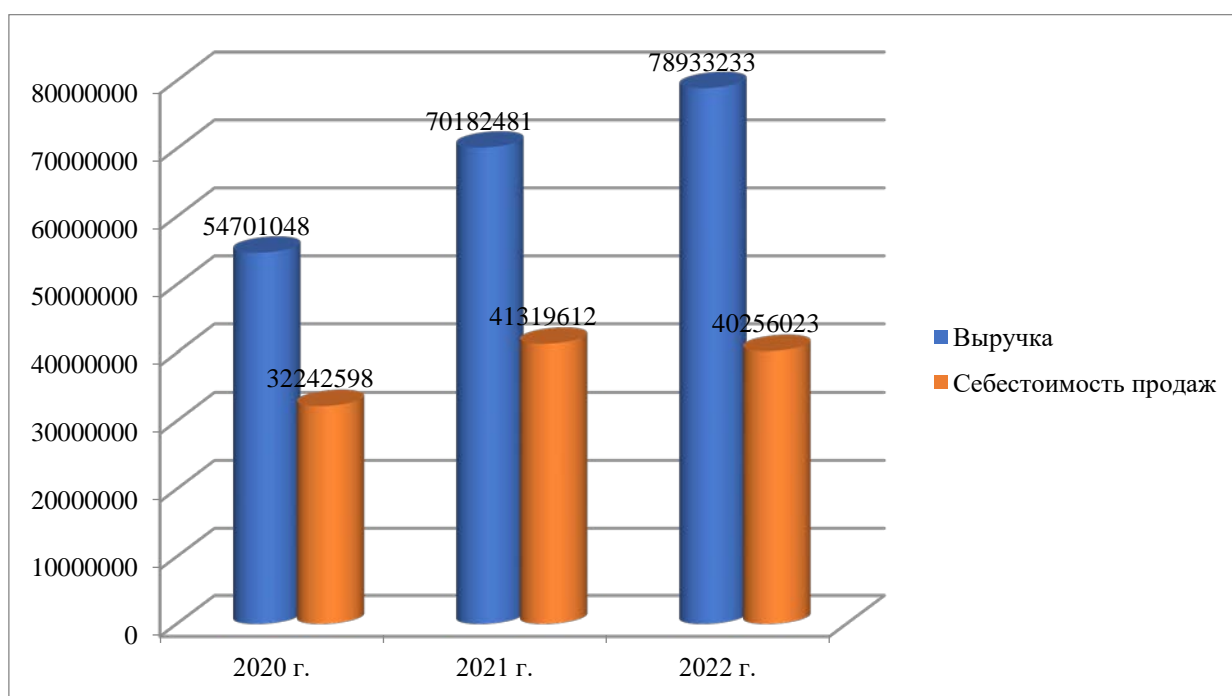


Рисунок 10 – Динамика выручки и себестоимости продаж ООО «Кари», т.р.

Валовая прибыль ООО «Кари» за 2020-2022 гг. возросла, увеличились коммерческие расходы.

В результате осуществления коммерческой деятельности тем роста прибыли от продаж за 2020-2021 гг. составил 12,18%, за 2021-2022 гг. составил 124,89%.

В результате темп прироста чистой прибыли за 2021-2022 гг. составил 148,47%. Визуализация изменения показателей прибыли ООО «Кари» представлена на рисунке 11.

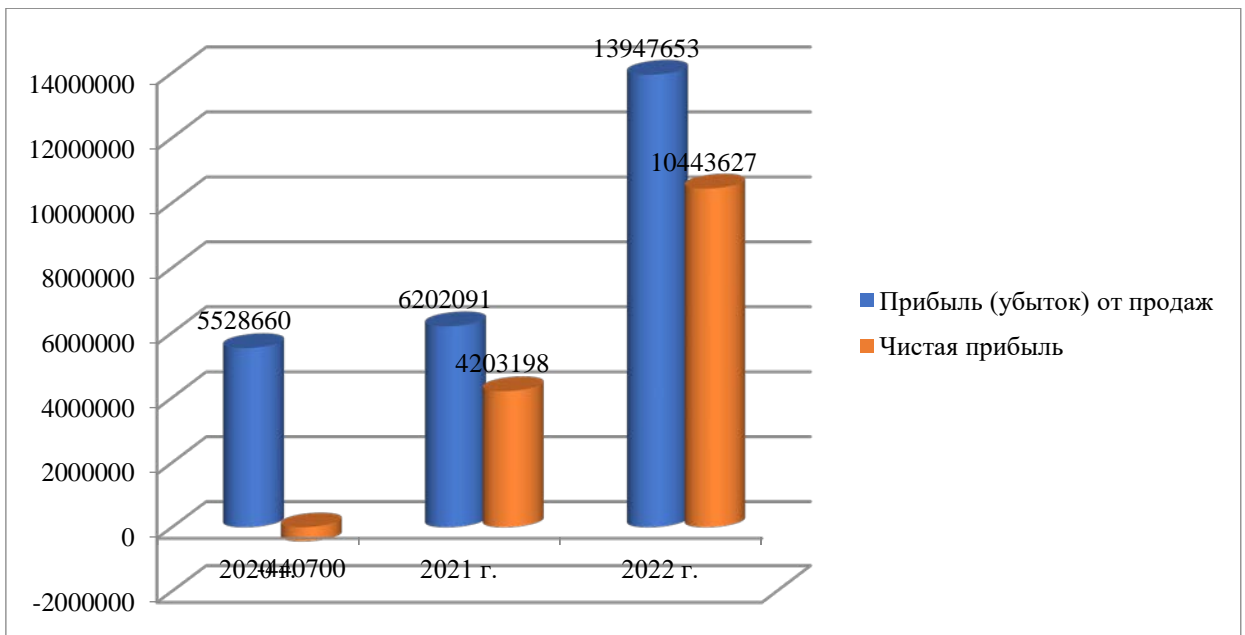


Рисунок 11 – Динамика прибыли ООО «Кари», т.р.

За период исследования в ООО «Кари» увеличились основные средства, возросли оборотные активы, рисунок 12.

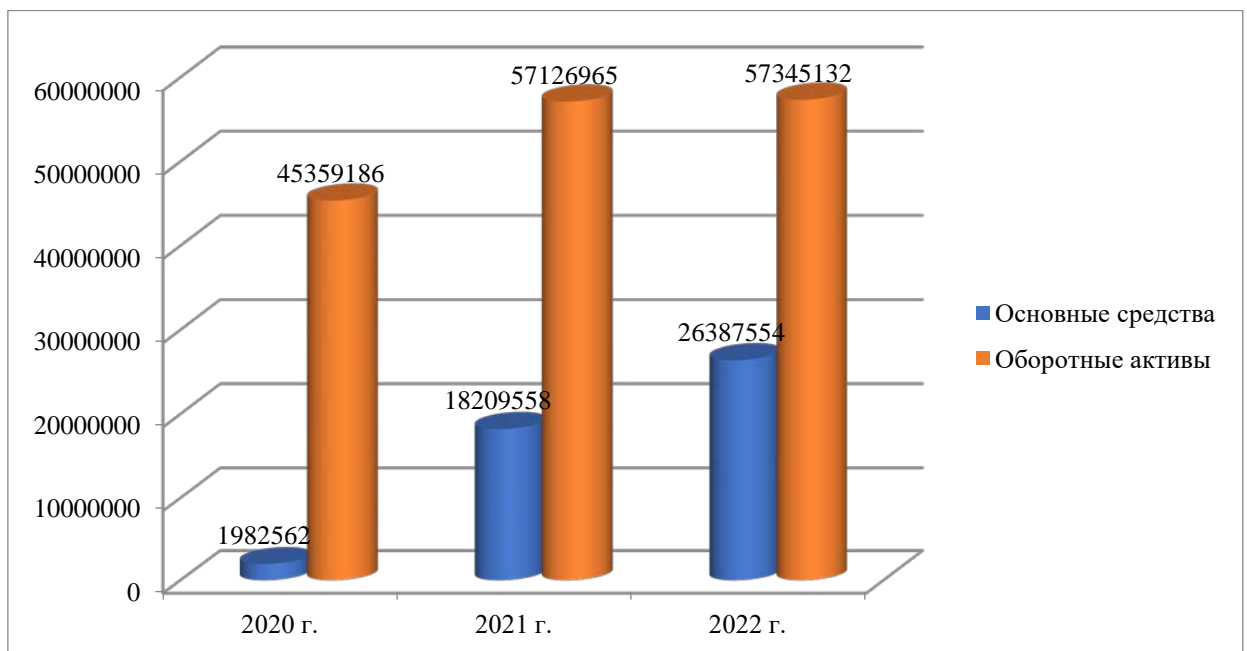


Рисунок 12 – Динамика основных средств и оборотных активов ООО «Кари», т.р.

Численность персонала исследуемой организации за 2020-2022 гг. увеличилась, возрос фонд оплаты труда, темп прироста которого за 2021-2022 гг. составил 14,43%.

В ООО «Кари» увеличилась производительность труда за 2020-2021 гг. на 26,79%, за 2021-2022 гг. на 10,57%, рисунок 13.

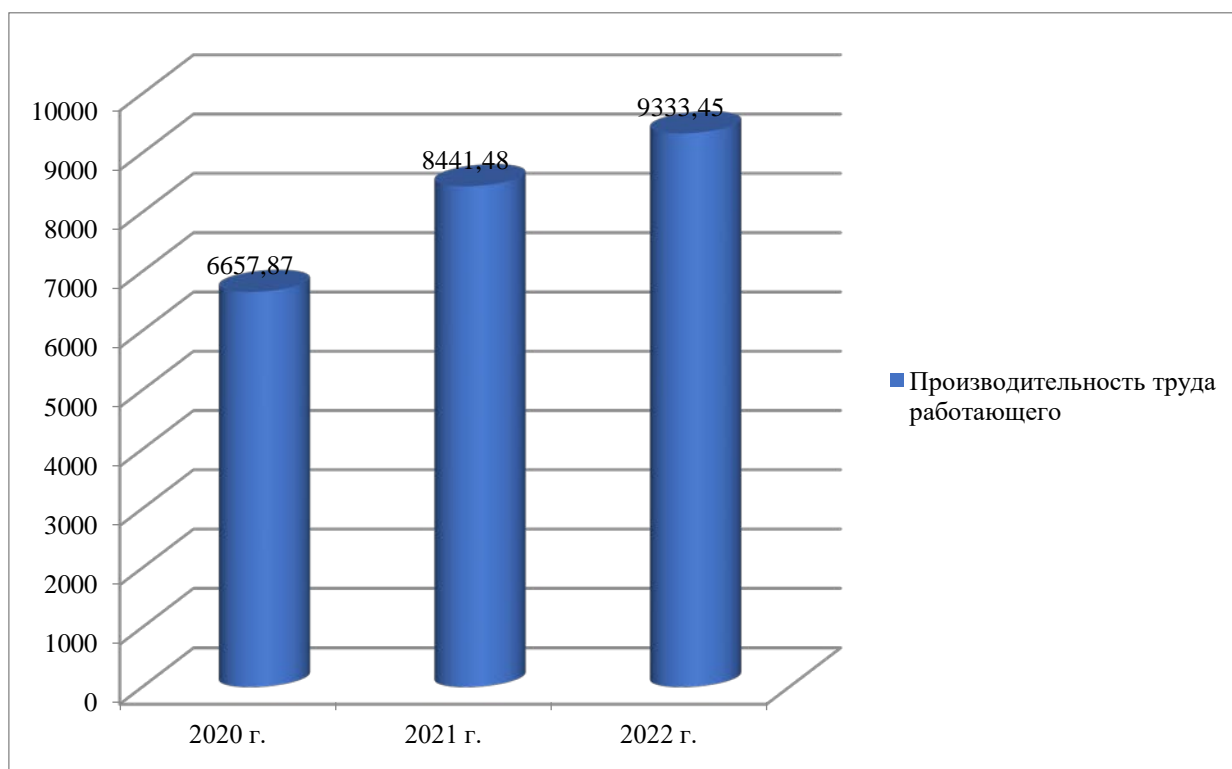


Рисунок 13 – Динамика производительности труда ООО «Кари», т.р.

Темп прироста среднегодовой заработной платы ООО «Кари» за 2021-2022 гг. составил 12,49%.

За период исследования произошло сокращение фондоотдачи, а именно за 2020-2021 гг. на 86,03, а за 2021-2022 гг. на 22,39. Данный факт свидетельствует о снижении эффективности использования основных фондов в ООО «Кари».

Оборачиваемость активов организации возросла, за 2021-2022 гг. темп прироста составил 12,04%, рисунок 14.

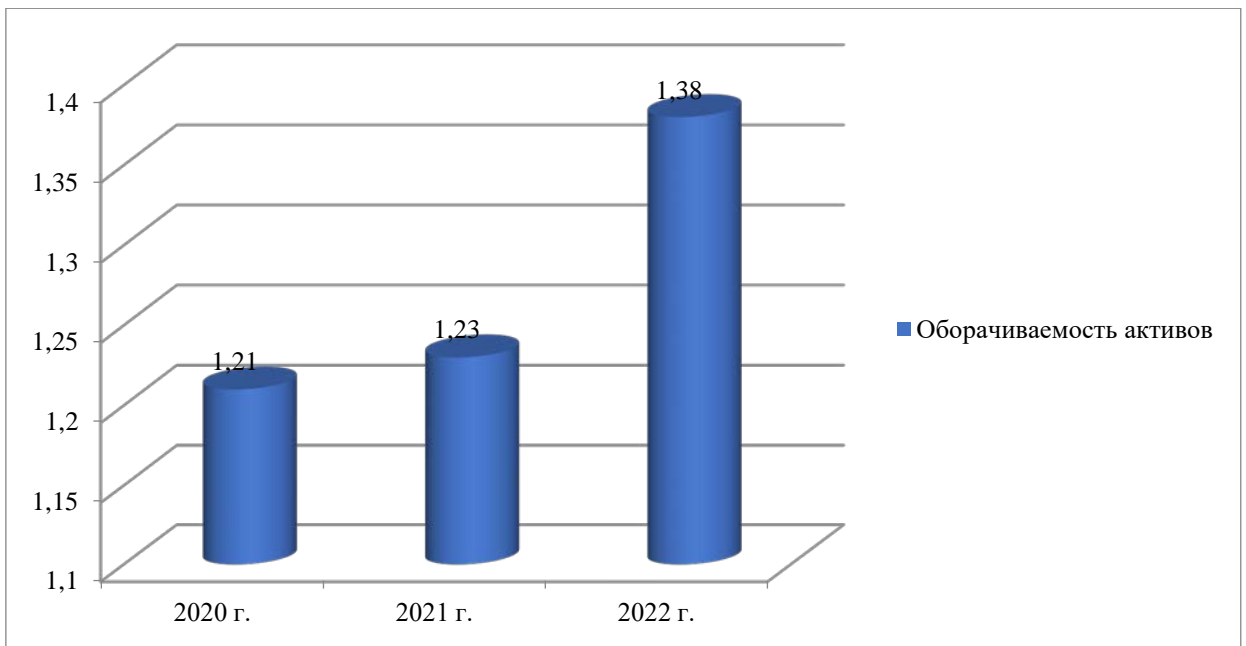


Рисунок 14 – Динамика оборачиваемости активов ООО «Кари», раз

За 2020-2021 гг. наблюдается сокращение рентабельности продаж и производства ООО «Кари», рисунок 15.

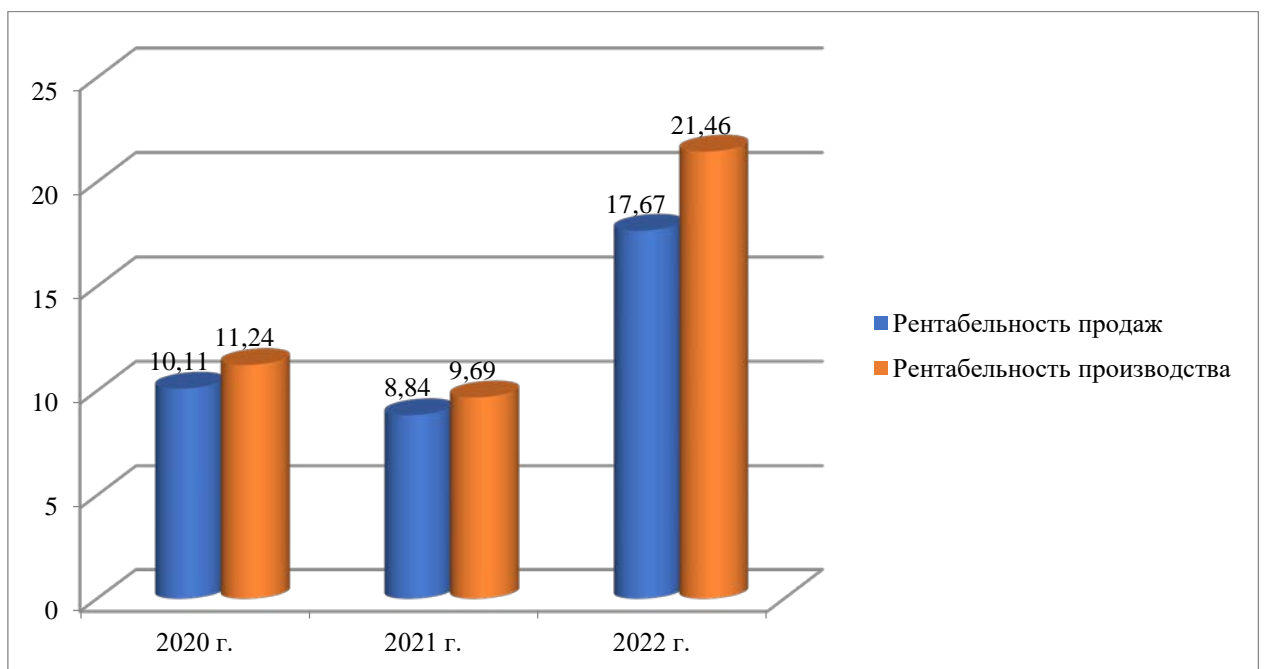


Рисунок 15 – Динамика показателей рентабельности ООО «Кари», %



Однако за 2021-2022 гг. показатели рентабельности возросли. Темп прироста рентабельности продаж за 2021-2022 гг. составил 99,95%, рентабельности производства составил 121,41%.

Рост показателей рентабельности свидетельствует об улучшении финансовой деятельности ООО «Кари».

За 2021-2022 гг. в организации сократились затраты на рубль выручки, рисунок 16.

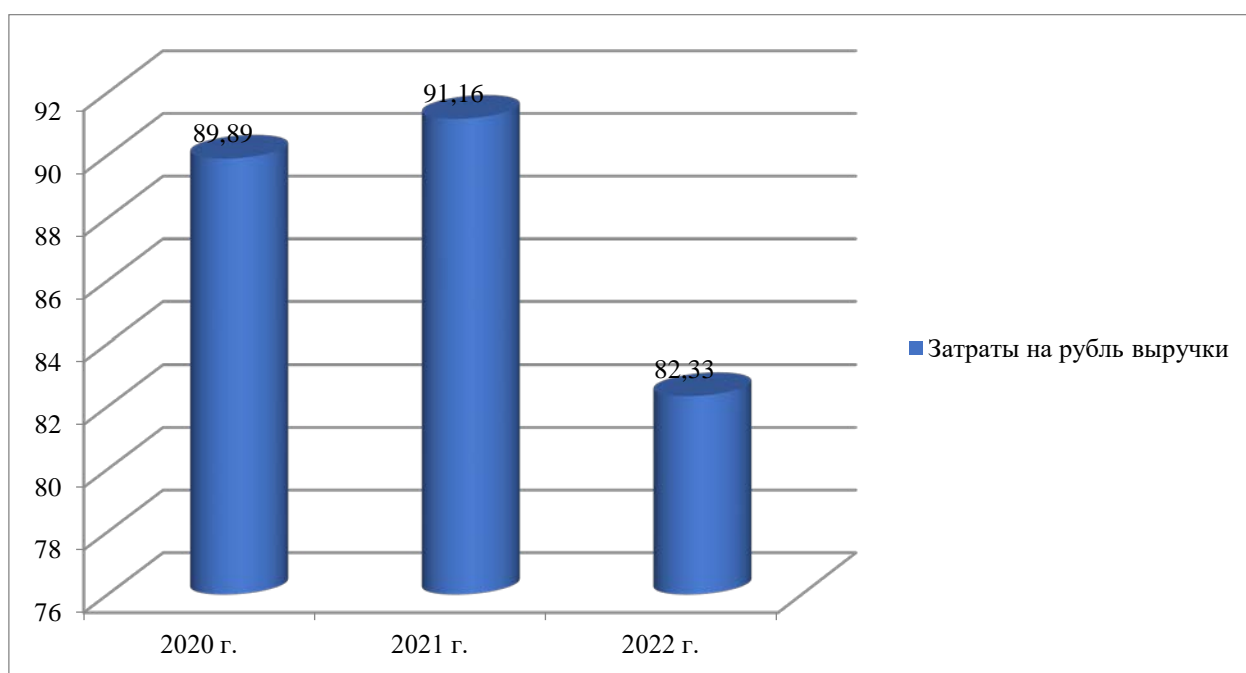


Рисунок 16 – Динамика затрат на рубль выручки ООО «Кари», коп.

На основании проведенного анализа организационно-экономических показателей ООО «Кари» можно отметить, что организация является финансово устойчивой, успешно развивается, растут показатели прибыли и рентабельности, сокращаются затраты на рубль выручки за 2020-2022 гг.

## 2.2 Анализ процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари»

Первоначальным этапом анализа процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» является анализ состав и структуры персонала. В организации за 2020-2022 гг. увеличилась численность персонала, рисунок 17.

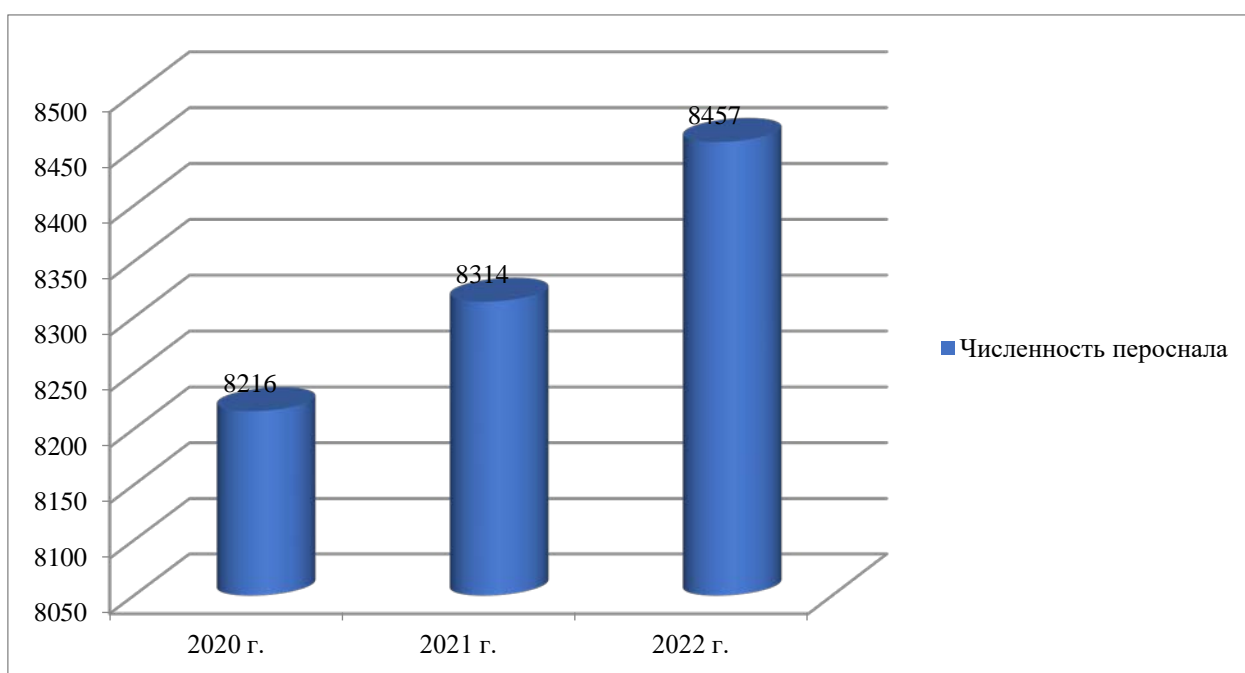


Рисунок 17 – Динамика численности персонала ООО «Кари», чел.

Персонал ООО «Кари» состоит из высококвалифицированных специалистов, имеющих высшее профессиональное образование и квалифицированных специалистов – 70%, имеющих специальное профильное образование – 30%.

По занимаемым руководящим должностным обязанностям в ООО «Кари» следующая должностная лестница:

- руководители высшего звена – генеральный директор и его заместители;

- руководители среднего звена – начальники отделов и служб;
- руководители низшего звена – руководители розничных магазинов организации, рисунок 18.

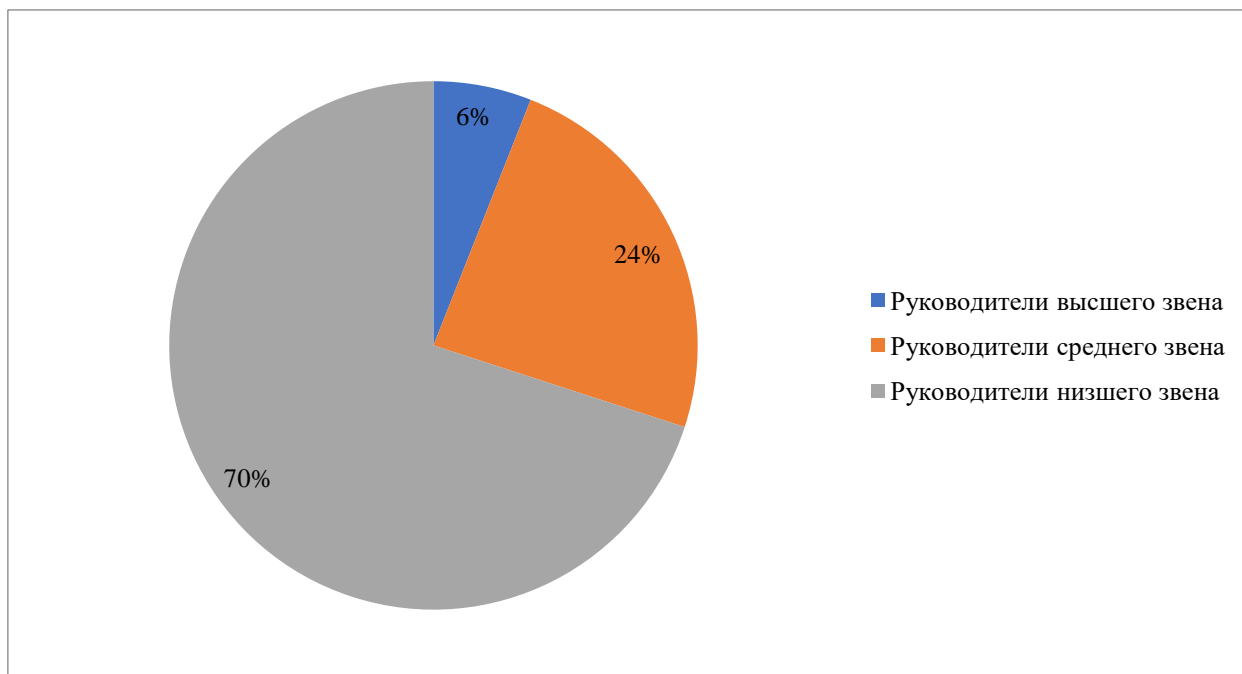


Рисунок 18 – Руководители ООО «Кари»

Возрастная категория персонала составляет:

- до 30 лет 35%;
- от 30 до 50 лет – 47%;
- от 50 лет – 18%.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что руководящий состав ООО «Кари» составляет 166 человек, остальные 8297 сотрудников являются в их подчинении за 2022 год. Большую часть персонала составляют сотрудники возрастной категории 30-50 лет.

В ООО «Кари» мотивация персонала представляет собой денежную форму вознаграждения: в виде заработной платы и премий в зависимости от должностных обязанностей сотрудников.

Процесс управления мотивацией персонала в ООО «Кари» регламентируется Положением об оплате труда. Каждому сотруднику организации в соответствии с трудовым договором устанавливается оклад. Изменение оклада происходит в процессе аттестации сотрудников, которая осуществляется один раз в год.

Помимо установленного оклада сотрудникам ООО «Кари» начисляется премия, размер которой зависит от выполнения плана продаж и фактически отработанного времени. В ООО «Кари» важнейшими показателями управления мотивацией персонала выступают режим работы, и учет рабочего времени.

Размер заработной платы и оклада определяется тарифными ставками в зависимости от занимаемых должностей, таблица 2.

Таблица 2 – Годовой фонд оплаты труда персонала ООО «Кари» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплаты труда персонала, в т.ч.:	296108	301694	345217	5586	1,89	43523	14,43
Выплаты по окладам	140239	149217	152378	8978	6,40	3161	2,12
Выплаты по премиям	139621	134553	173962	-5068	-3,63	39409	29,29
Надбавки и другие денежные вознаграждения	16248	17924	18877	1676	10,32	953	5,32

Фонд оплаты труда ООО «Кари» за период исследования увеличился, темп прироста за 2020-2021 гг. составил 1,89%, за 2021-2022 гг. составил 14,43%, рисунок 19.

За 2020-2021 гг. возросли выплаты по окладам и премиям, а также выплаты по другим денежным вознаграждениям и надбавки.

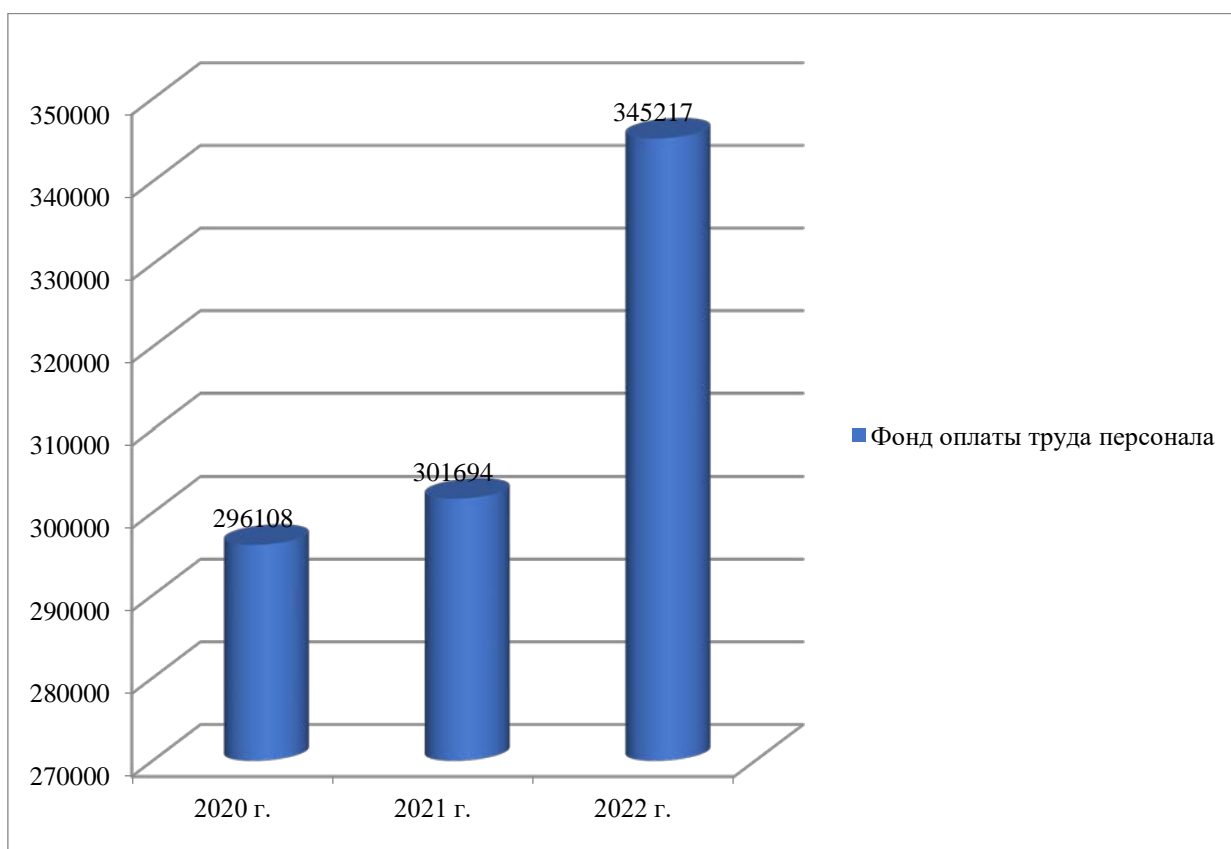


Рисунок 19 – Динамика фонда оплаты труда ООО «Кари», тыс. руб.

Средняя заработная плата сотрудников ООО «Кари» за 2020-2022 гг. увеличилась, данный факт вызван ростом объема продаж.

Анализ уровня заработной платы сотрудников филиалов ООО «Кари» представлен в таблице 3.

Средняя заработная плата была сравнена с уровнем заработной платы в области продаж по Самарской области и по России в целом (таблица 3).

В исследовании приняло участие 500 человек, к числу которых относились сотрудники филиалов и их руководители.

Таблица 3 - Анализ уровня заработной платы сотрудников филиалов ООО «Кари»

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение 2022 г. к 2020 г.	
				Абс. изм., т.р.	Темп прироста, %
Средний уровень заработной платы сотрудников филиалов, в т.ч., т.р.	25,5	28,7	29,2	3,7	114,51
руководитель филиала, т.р.	30,5	35,0	36,6	6,1	120,00
администратор филиала, т.р.	23,7	25,3	26,4	2,7	111,39
продавцы филиала, т.р.	22,4	23,7	24,5	2,1	109,38
Средний уровень заработной платы в области продаж по Самарской области, т.р.	25,5	28,5	29,0	3,5	113,73
Средний уровень заработной платы в области продаж по России, т.р.	32,6	35,2	37,5	4,9	115,03

Согласно таблице 3, выявлено, что заработная плата сотрудников ООО «Кари» за 2020-2022 гг. увеличилась, рисунок 20.

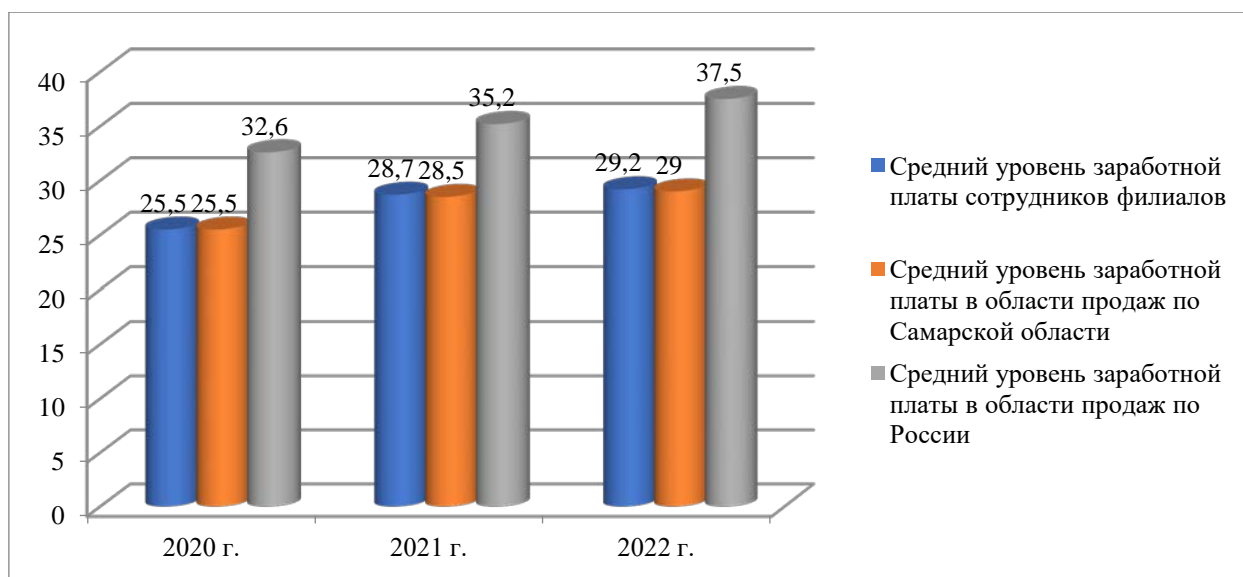


Рисунок 20 - Динамика уровня заработной платы сотрудников филиалов ООО «Кари», т.р.

Большинство сотрудников филиалов (55%), принявшие участие в исследовании составили жители Самарской области. Согласно среднему уровню заработной платы по Самарской области сотрудники ООО «Кари» получают заработную плату на соответствующем уровне.

Остальные (45%) сотрудников филиалов ООО «Кари», принявших участие в исследовании, составили жители других регионов. Согласно среднему уровню заработной платы по России оплата труда сотрудников ООО «Кари» ниже.

Для определения эффективности процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» было проведено исследование в виде анкетирования (метод Н.В. Самоукиной), где были определены основные факторы повышения эффективности труда и факторы, делающие работу более привлекательней (Приложение А).

Результаты анкетирования сотрудников филиала ООО «Кари», принявших участие в исследовании, представлены в Приложении Б.

В исследовании приняло участие 500 человек, к числу которых относились сотрудники филиалов и их руководители.

На основании полученного исследования выявлено:

- 20% сотрудников заинтересованы в повышении профессионального роста, продвижении по карьерной лестнице;
- 35% сотрудников работу считают стабильной и отсутствуют угрозы по увольнению, условия работы и коллектив соответствуют их ожиданиям, но хотели бы выше иметь уровень заработной платы и премий;
- 5% сотрудников отметили, что отсутствует возможность видеть результаты своего труда;
- 10% сотрудников хотели бы больше времени проводить с коллегами;

- 30% сотрудников отметили, что хотели бы получать мотивацию иными способами: в виде путевок в оздоровительные лагеря, оплаты за лечение и других видов нематериальной мотивации.

На основании исследования выявлены общие потребности мотивации персонала ООО «Кари», рисунок 21.

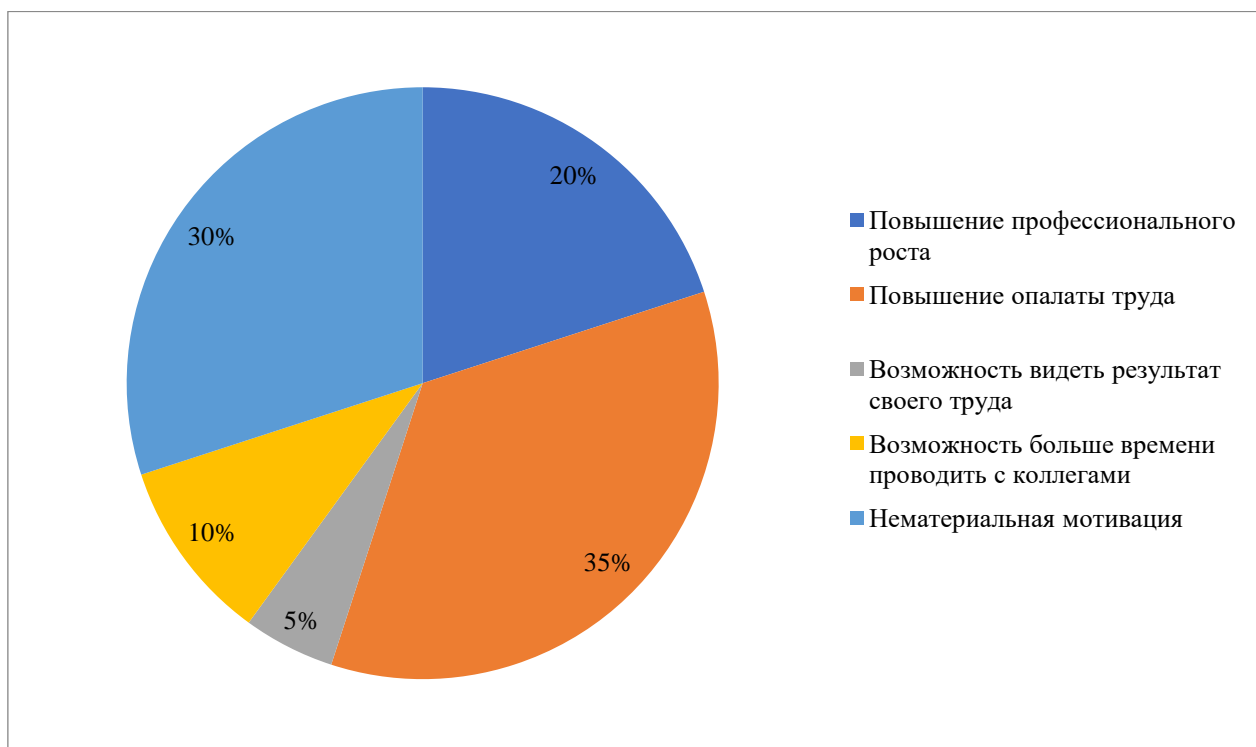


Рисунок 21 - Потребности мотивации персонала ООО «Кари»

На основании проведенного исследования эффективности управления мотивацией труда ООО «Кари» отмечено, что для повышения производительности персонала необходимо использовать помимо материальной мотивации нематериальную мотивацию персонала.

В ходе анализа выявлены следующие проблемы управления мотивацией персонала ООО «Кари», таблица 4.



Таблица 4 - Проблемы управления мотивацией персонала ООО «Кари»

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Неудовлетворенность сотрудников обучением и невозможностью повышения квалификации.	Результат анкетирования показал, что 20% сотрудников заинтересованы в повышении профессионального роста, продвижении по карьерной лестнице	Организовать дополнительно содержательные курсы по повышению квалификации, включающие элементы группового решения задач.
Неудовлетворенность сотрудников в предоставлении обратной связи от руководства по результату своего труда	Результат анкетирования показал, что 5% сотрудников отметили, что отсутствует возможность видеть результаты своего труда	Организовать совещания и личные встречи руководства с подчиненными, на которых будут обсуждаться достигнуты ли поставленные цели и задачи и другие вопросы
Неудовлетворенность сотрудников во взаимодействия с коллегами	Результат анкетирования показал, что 10% сотрудников хотели бы больше времени проводить с коллегами	Организовать корпоративные мероприятия, тимбилдинги, где внерабочей атмосферы персонал будет взаимодействовать друг с другом
Неудовлетворенность сотрудников размером оплаты труда и премий	Согласно таблице 3, средний уровень заработной платы сотрудников ООО «Кари» увеличился, однако он ниже среднего уровня заработной платы сотрудников аналогичной сферы по России. Сотрудники хотели бы выше иметь уровень заработной платы и премии, а также получать мотивацию иными способами.	Оптимизировать действующую систему мотивации, рассмотреть и внедрить способы нематериальной мотивации

На основании проведенного анализа процесса управления мотивацией персонала выявлено, что в ООО «Кари» применяется сдельно-премиальная система оплаты. Размер заработной платы, оклада и премий определяется тарифными ставками в зависимости от занимаемых должностей.

На основании проведенного исследования, в котором приняло участие 500 сотрудников филиалов ООО «Кари» было определено, что их уровень

заработной платы по сравнению со средним уровнем заработной платы в области продаж по России значительно ниже (таблица 3).

ООО «Кари» рекомендуется разработать мероприятия, направленные на совершенствование процесса управления мотивацией персонала, а именно:

- с целью предотвращения неудовлетворенности сотрудников обучением и невозможностью повышения квалификации организовать дополнительно содержательные курсы по повышению квалификации, включающие элементы группового решения задач;

- с целью предотвращения неудовлетворенности сотрудников в предоставлении обратной связи от руководства по результату своего труда организовать совещания и личные встречи руководства с подчиненными, на которых будут обсуждаться достигнуты ли поставленные цели и задачи и другие вопросы;

- с целью предотвращения неудовлетворенности сотрудников во взаимодействия с коллегами организовать корпоративные мероприятия, тимбилдинги, где внерабочей атмосферы персонал будет взаимодействовать друг с другом;

- с целью предотвращения неудовлетворенности сотрудников размером оплаты труда и премий оптимизировать действующую систему мотивации, рассмотреть и внедрить способы нематериальной мотивации.

Все вышеперечисленные мероприятия позволят ООО «Кари» совершенствование процесса управления мотивацией персонала.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари»

Согласно проведенному анализу во втором разделе бакалаврской работы выявлено, что для совершенствования процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» необходимо осуществить следующие мероприятия, рисунок 21.



Рисунок 21 – Мероприятия по совершенствованию процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари»

Далее рассмотрены более подробно мероприятия по совершенствованию процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари».

Мероприятие 1. Организация дополнительно содержательных курсов по повышению квалификации, включающие элементы группового решения задач.

Цель мероприятия - предотвратить неудовлетворенность сотрудников ООО «Кари» обучением и невозможностью повышения квалификации.

Руководителям ООО «Кари» рекомендуется разработать и внедрить матрицу сотрудников, желающих подняться по карьерной лестнице. Согласно разработанной матрице на регулярной основе отправлять сотрудников на обучения и организовывать курсы повышения квалификации.

Повышение уровня квалификации персонала благоприятно сказывается на эффективности работы и психологическом состоянии сотрудников, так как способствует продвижению по служебной лестнице.

Заинтересованность в работе повышается тогда, когда сотрудник организации имеет четкое представление карьерного роста и желание стремления к нему.

Так, руководителям филиалов ООО «Кари» с целью определения сотрудников, которые будут внесены в план повышения квалификации, рекомендуется определять лучшего сотрудника филиала по итогу квартала. Лучшие сотрудники будут внесены в матрицу сотрудников, желающих подняться по карьерной лестнице. Согласно разработанной матрице в последовательном порядке сотрудники будут направлены на курсы повышения квалификации и дополнительные обучения.

Мероприятие 2. Организация совещаний и личных встреч руководства с подчиненными, на которых будут обсуждаться достигнуты ли поставленные цели и задачи и другие вопросы.

Цель мероприятия - предотвратить неудовлетворенность сотрудников ООО «Кари» в предоставлении обратной связи от руководства по результату своего труда.

При управлении мотивацией персонала организации руководителям ООО «Кари» необходимо отмечать успехи сотрудников, для которых это является важным моментом осознания, что их работа и труд не напрасны.

В процессе управления персоналом руководитель ООО «Кари» ведет наблюдение за сотрудниками, определяя при этом какие потребности ими движут. Выявив потребности, руководитель ООО «Кари» способен применить ту или иную форму мотивации, что позволит повысить эффективность работы персонала и улучшить социально-психологический климат.

Большинство сотрудников отметили недостаточность значимости в глазах руководства выполняемой ими работы, поэтому руководителю ООО «Кари» рекомендуется проводить на регулярной основе совещания с персоналом и личные встречи, на которых будут определены: достигнуты ли поставленные цели и задачи, что мешало их достижению, публично отмечены лидеры команды.

Мероприятие 3. Организация корпоративных мероприятий, тимбилдингов, где внерабочей атмосферы персонал будет взаимодействовать друг с другом.

Цель мероприятия - предотвратить неудовлетворенность сотрудников ООО «Кари» во взаимодействии с коллегами.

Задачей любого руководителя при управлении мотивацией персонала организации является сочетать материальные и нематериальные способы мотивации, чтобы персонал желал работать качественно и не хотел покидать рабочие места.

Осуществляя деятельность в ООО «Кари» сотрудникам должно быть в первую очередь комфортно на своих рабочих местах. Хорошие взаимоотношения с коллегами определяют благоприятный социально-психологический климат коллектива, сотрудники становятся работать как единое целое и решать сложные задачи совместными усилиями.

Руководителю ООО «Кари» рекомендуется с целью сплочения коллектива проводить совместные мероприятия, тимбилдинги. Развитие доверительных взаимоотношений способствует преодолению психологических барьеров сотрудников организации.

Так ООО «Кари» рекомендуется составить план совместных мероприятий, которые будут проведены не реже одного раза в квартал с целью сплоченности коллектива. Прогнозный план совместных мероприятий сотрудников филиалов ООО «Кари» (на 2023 год) представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Прогнозный план совместных мероприятий сотрудников филиалов ООО «Кари» (на 2023 год)

Период осуществления мероприятия	Наименование мероприятия
Март	Посещение театра или кинотеатра
Июнь	Экскурсионная поездка
Сентябрь	Проведение тимбилдинга
Декабрь	Корпоративное мероприятие

Выбор места и точную дату проведения запланированных совместных мероприятий возложить на руководителей филиалов ООО «Кари».

Мероприятие 4. Оптимизация действующей системы мотивации, рассмотрение и внедрение способов нематериальной мотивации.

Цель мероприятия - предотвратить неудовлетворенность сотрудников ООО «Кари» размером оплаты труда и премий.

Материальная мотивация персонала является достаточно распространенным видом повышения эффективности работы и повышает социально-психологический климат.

В отличие от материальной мотивации нематериальная мотивация персонала организации проявляется в не денежной форме и может быть представлена в виде наград, улучшением условий труда и в других формах.

Положительная мотивация характеризует положительные стимулы, отрицательная мотивация также влияет на эффективность работы персонала и оказывает воздействие на достижение сотрудником желаемого результата.

Так, например, за опоздание на работу руководитель ООО «Кари» может ввести штрафы с последующим увольнением, что послужит мотивационным толчком приходить на работу вовремя или даже заранее, если конечно сотрудник дорожит своим рабочим местом.

Внутренняя мотивация самостоятельно развивается у сотрудника, так при достижении поставленных задач сотрудник испытывает самоудовлетворение. Внешняя мотивация сотрудников организации осуществляется со стороны руководства и других заинтересованных лиц.

Система льгот внутри ООО «Кари» может быть представлена в виде бесплатного проезда сотрудников до места работы и обратно, доплат за стаж работы и других льгот.

Как было отмечено ранее, материальная мотивация персонала измеряется в денежном выражении, сотрудник организации получает постоянные и переменные части дохода. К постоянной части дохода относится оклад, размер которого указан в трудовом договоре и является стабильным, переменная же часть состоит из премий, надбавок, комиссионных, сумма которых напрямую зависит от производительности сотрудника.

Так, при качественном выполнении плана поставленных задач или его перевыполнения сотруднику начисляются премии за достижение целей. Комиссионные получает сотрудник при продаже товаров и услуг, с каждой единицы этих товаров и услуг идут установленные проценты. Если же сотрудник владеет уникальными навыками и является значимым для организации, то ему может быть начислена премия за ценность сотрудника.

Нематериальная мотивация предназначена для сотрудников, как правило, выполняющим свою работу хорошо и может быть представлена в виде наградений или вещественном виде, например, бесплатное питание в столовой и другое.

В процессе управления мотивацией персонала ООО «Кари» рекомендуется использовать прямые и косвенные методы. К прямым

методам относятся вышеперечисленные материальные и нематериальные мотивации, которые напрямую нацелены на конкретного сотрудника или коллектив организации.

К косвенным методам мотивации персонала организации относятся детские путевки в лагеря, дома отдыха, льготные места в дошкольных учреждениях, оплата образования детей сотрудников, новогодние и другие подарки, оплата проезда в отпуске.

Материальное же стимулирование работает эффективно, при условии, что вышеперечисленные способы мотивации работают в ней в комплексе. Сотрудники ООО «Кари» отметили, что в организации недостаточное материальное вознаграждение и нехватка моральной поддержки, как со стороны руководства, так и со стороны коллег. За достигнутые результаты в качестве мотивации руководителю ООО «Кари» рекомендуется поощрять персонал путем материального вознаграждения или же в виде грамот и других нематериальных способов.

Все вышеперечисленные рекомендации мотивации сотрудников поспособствуют повышению благоприятного социально-психологического климата и в целом увеличат производительность труда персонала ООО «Кари».

Следовательно, мероприятиями по совершенствованию процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» являются организация дополнительных содержательных курсов по повышению квалификации, организация совещаний и личных встреч руководства с подчиненными, организация корпоративных мероприятий и тимбилдингов, оптимизация действующей системы мотивации, рассмотрение и внедрение способов нематериальной мотивации.



### 3.2 Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Ожидаемый рост производительности труда от разработанной программы ООО «Кари» представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Ожидаемый рост производительности труда персонала ООО «Кари» в соответствии с разработанной программы

Мероприятия	Ожидаемый рост производительности труда персонала
Организация дополнительно содержательных курсов по повышению квалификации, включающие элементы группового решения задач.	0,25%
Организация совещаний и личных встреч руководства с подчиненными, на которых будут обсуждаться достигнуты ли поставленные цели и задачи и другие вопросы.	0,25%
Организация корпоративных мероприятий, тимбилдингов, где в рабочей атмосфере персонал будет взаимодействовать друг с другом.	0,25%
Оптимизация действующей системы мотивации, рассмотрение и внедрение способов нематериальной мотивации.	0,25%
Итого	1,00%

Ожидаемый рост производительности труда персонала ООО «Кари», согласно статистическим данным экономического рынка, составит не менее 1%.

Для оценки экономической эффективности разработанной программы совершенствования процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» были использованы следующие формулы расчета.

Формула расчета ожидаемого роста производительности труда персонала организации:

$$ПТ_{пр} = ПТ_{зп} + ПТ_{ор}; \quad (1)$$

где  $ПТ_{пр}$  - производительность труда персонала в прогнозном периоде;

ПТзп - производительность труда персонала за период;  
ПТор – ожидаемый рост производительности труда персонала в  
прогножном периоде в %.

Формула расчета прогнозной выручки организации:

$$Впр = ПТпр \cdot ЧП; \quad (2)$$

где Впр – выручка от продаж организации в прогножном периоде;

ПТпр - производительность труда персонала в прогножном  
периоде;

ЧП – численность персонала организации.

Формула расчета прогнозной себестоимости продаж организации:

$$Спр = Сзп - ЗМ; \quad (3)$$

где Спр – себестоимость продаж организации в прогножном периоде;

Сзп - себестоимость продаж организации за период;

ЗМ – затраты на реализацию разработанных мероприятий.

Формула расчета прогнозируемой валовой прибыли организации:

$$ВПпр = Впр - Спр; \quad (4)$$

где ВПпр – прогнозируемая валовая прибыль организации;

Впр – прогнозируемая выручка от продаж организации;

Спр – прогнозируемая себестоимость продаж организации.

Формула расчета экономической эффективности от внедрения  
мероприятий в организации:

$$ЭЭФ = ВПпр - ВПзп; \quad (5)$$

где ЭЭФ – экономическая эффективность;

ВПр - прогнозируемая валовая прибыль организации;

ВПзп – валовая прибыль организации за период.

Затраты на реализацию разработанной программы совершенствования процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Затраты на реализацию разработанной программы совершенствования процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари»

Мероприятие	Затраты, тыс. руб.
Льготы и надбавки	3500
Повышение уровня квалификации и обучение	2000
Корпоративы и тимбилдинги	1000
Грамоты и другие вознаграждения	500
Итого	7000

Планируемые затраты на совершенствование процесса управления мотивацией ООО «Кари» в прогнозном периоде составят 7 млн. р. При этом ожидаемый рост производительности труда персонала составит не менее 1% (согласно таблице 5), а именно 93,33 млн. р.

Тогда производительность труда персонала от реализации разработанной программы совершенствования процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» составит (формула 1):

$$9333,45 + 93,33 = 9426,78 \text{ млн. р.}$$

С учетом неизменной численности персонала выручка от продаж от реализации разработанной программы совершенствования процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» составит в прогнозном периоде (формула 2):

$$9426,78 \cdot 8457 = 79722 \text{ млн. р.}$$

С учетом затрат на реализацию разработанной программы совершенствования процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» себестоимость продаж составит в прогнозном периоде (формула 3):

$$40256 + 7 = 40263 \text{ млн. р.}$$

Прогнозируемая валовая прибыль от реализации разработанной программы совершенствования процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» (формула 4):

$$79722 - 40263 = 39459 \text{ млн. руб.}$$

Экономический эффект от реализации разработанной программы совершенствования процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» (формула 5):

$$39459 - 38677 = 782 \text{ млн. руб.}$$

Прогнозируемые показатели от реализации разработанной программы совершенствования процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Прогнозируемые показатели деятельности ООО «Кари» от реализации разработанной программы совершенствования процесса управления мотивацией персонала

Наименование показателя	2022 г.	Прогноз	Абс. изм. млн.р.
Выручка	78933	79722	789
Себестоимость продаж	40256	40263	7
Валовая прибыль	38677	39459	782

Планируемый рост выручки от реализации разработанной программы совершенствования процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» составит 789 млн. руб. при росте себестоимости продаж в 7 млн. руб.

Динамики прогнозных показателей деятельности от реализации разработанной программы совершенствования процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» представлены на рисунке 22.

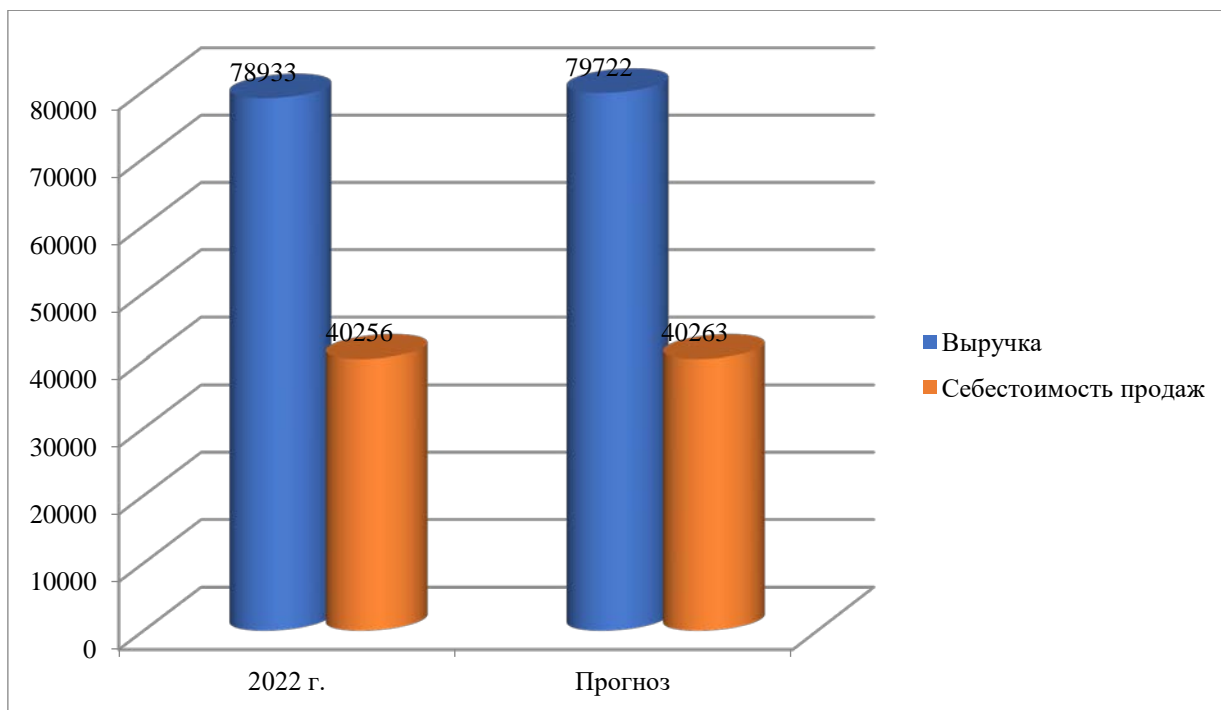


Рисунок 22 – Динамика изменения прогнозных показателей деятельности ООО «Кари» в млн. р.

Экономический эффект от внедрения мероприятий составит 782 млн. руб.

Динамики прогнозных показателей деятельности от реализации разработанной программы совершенствования процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» представлены на рисунке 23.

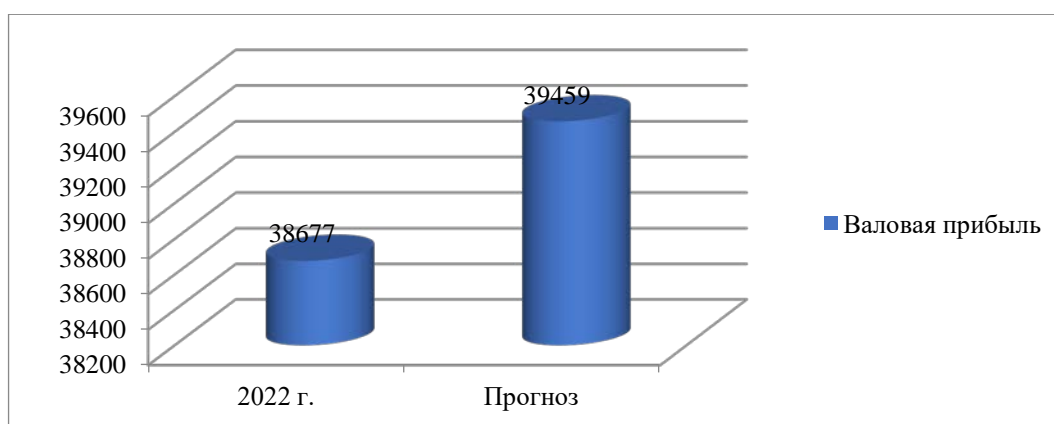


Рисунок 23 – Динамика изменения прогнозных показателей деятельности ООО «Кари» в млн. р.

Рост производительности труда персонала ООО «Кари» напрямую повлияет на увеличение заработной платы от осуществления деятельности, прогнозируемые значения представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Прогнозируемая заработная плата сотрудников филиалов ООО «Кари»

Наименование показателя	2022 г.	Прогноз	Абс. изм. т.р.
Средний уровень заработной платы сотрудников филиалов, в т.ч., т.р.	29,2	34,1	4,9
руководитель филиала, т.р.	36,6	41,5	4,9
администратор филиала, т.р.	26,4	32,5	6,1
продавцы филиала, т.р.	24,5	28,4	3,9
Средний уровень заработной платы в области продаж по Самарской области, т.р.	29,0	32,0	3,0
Средний уровень заработной платы в области продаж по России, т.р.	37,5	39,0	1,5

Планируемый рост заработной платы сотрудников филиала от реализации разработанной программы совершенствования процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» составит 4,9 т.р., рисунок 23.

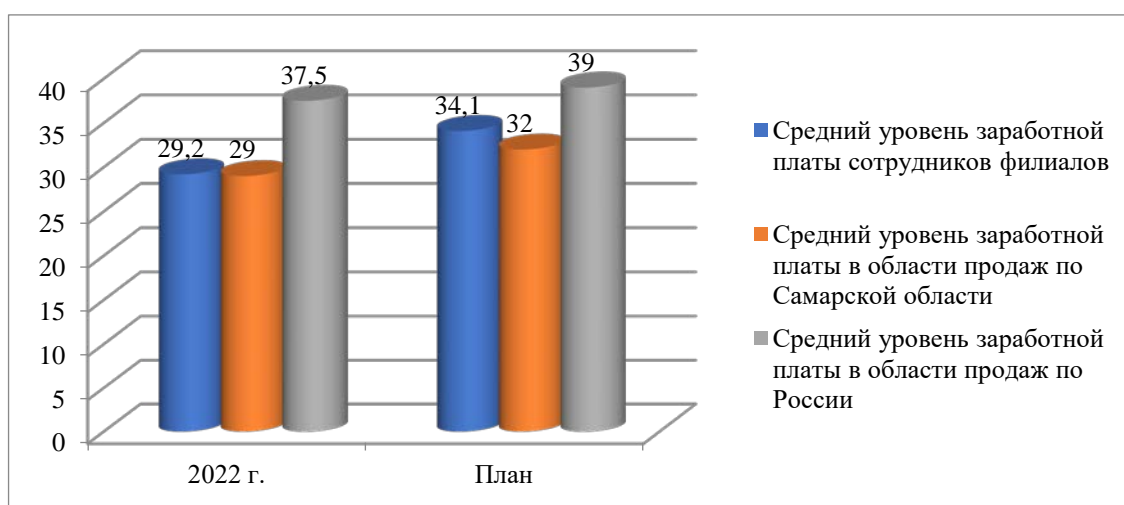


Рисунок 23 – Динамика среднего уровня заработной платы в т.р.

Средний уровень заработной платы сотрудников ООО «Кари» в прогнозном периоде превысит средний уровень заработной платы по Самарской области. Также повысится доля заработной платы персонала ООО «Кари» в сравнении с 2022 г. по отношению к заработной плате по России.

Программа к реализации совершенствования процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» была представлена сотрудникам на ознакомление. С целью определения социальной эффективности разработанной программы осуществлено исследование в виде анкетирования (Приложение В).

В исследовании приняло участие 500 человек, к числу которых относились сотрудники филиалов и их руководители. Результаты исследования представлены в Приложении Г.

Согласно проведенному исследованию определено, что у более 95% сотрудников ООО «Кари», согласно разработанной программе, повысится производительность труда и мотивация.

По мнению экспертов, наиболее вероятный социальный эффект от внедрения предложенных мероприятий:

- снижение текучести кадров;
- рост ответственности персонала за выполнение работы;
- стимулирование дополнительной активности персонала;
- повышение лояльности персонала к организации.

Следовательно, разработанные мероприятия по совершенствованию процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» являются:

- организация дополнительно содержательных курсов по повышению квалификации;
- организация совещаний и личных встреч руководства с подчиненными;
- организация корпоративных мероприятий и тимбилдингов;

- оптимизация действующей системы мотивации;
- рассмотрение и внедрение способов нематериальной мотивации являются эффективными.

Планируемый рост выручки от реализации разработанной программы совершенствования процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» составит 789 млн. руб. при росте себестоимости продаж в 7 млн. руб. Экономический эффект от внедрения мероприятий составит 782 млн. руб.

Рост производительности труда персонала ООО «Кари» напрямую повлияет на увеличение заработной платы сотрудников филиала от осуществления деятельности.

Планируемый рост заработной платы сотрудников филиала от реализации разработанной программы совершенствования процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» составит 4,9 т.р.



## Заключение

Мотивация играет важную роль в процессе управления персоналом, и воздействует на эффективность трудовой деятельности сотрудников, а также на получение положительного финансового результата организации в целом.

Мотивация персонала организации может выступать как в материальном виде, так и в социальном и психологическом поощрении.

Мотивация персонала нацелена на удовлетворение потребностей сотрудников. В процессе управления мотивацией персонала организации используются прямые и косвенные методы.

Эффективная иерархия мотивации персонала, на мой взгляд, выглядит следующим образом: социально-бытовые условия, климат в коллективе, развитие и карьерный рост, признание и материальное стимулирование.

Задачей любого руководителя при управлении мотивацией персонала организации является сочетать материальные и нематериальные способы мотивации, чтобы персонал желал работать качественно и не хотел покидать рабочие места.

На основании проведенного анализа организационно-экономических показателей ООО «Кари» можно отметить, что организация является финансово устойчивой, успешно развивается, растут показатели прибыли и рентабельности, сокращаются затраты на рубль выручки за 2020-2022 гг.

Персонал ООО «Кари» состоит из высококвалифицированных специалистов, имеющих высшее профессиональное образование и квалифицированных специалистов – 70%, имеющих специальное профильное образование – 30%.

Руководящий состав ООО «Кари» составляет 166 человек, остальные 8297 сотрудников являются в их подчинении за 2022 год. Большую часть персонала составляют сотрудники возрастной категории 30-50 лет.

В ООО «Кари» мотивация персонала представляет собой денежную форму вознаграждения: в виде заработной платы и премий в зависимости от должностных обязанностей сотрудников.

На основании проведенного анализа процесса управления мотивацией персонала выявлено, что в ООО «Кари» применяется сдельно-премиальная система оплаты.

Размер заработной платы, оклада и премий определяется тарифными ставками в зависимости от занимаемых должностей.

На основании проведенного исследования, в котором приняло участие 500 сотрудников филиалов ООО «Кари» было определено, что их уровень заработной платы по сравнению со средним уровнем заработной платы в области продаж по России значительно ниже.

На основании полученного исследования выявлено:

- 20% сотрудников заинтересованы в повышении профессионального роста, продвижении по карьерной лестнице;
- 35% сотрудников работу считают стабильной и отсутствуют угрозы по увольнению, условия работы и коллектив соответствуют их ожиданиям, но хотели бы выше иметь уровень заработной платы и премий;
- 5% сотрудников отметили, что отсутствует возможность видеть результаты своего труда;
- 10% сотрудников хотели бы больше времени проводить с коллегами;
- 30% сотрудников отметили, что хотели бы получать мотивацию иными способами: в виде путевок в оздоровительные лагеря, оплаты за лечение и других видов нематериальной мотивации.

На основании проведенного исследования эффективности управления мотивацией труда ООО «Кари» отмечено, что для повышения производительности персонала необходимо использовать помимо материальной мотивации нематериальную мотивацию персонала.

Мероприятиями по совершенствованию процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» являются организация дополнительно содержательных курсов по повышению квалификации, организация совещаний и личных встреч руководства с подчиненными, организация корпоративных мероприятий и тимбилдингов, оптимизация действующей системы мотивации, рассмотрение и внедрение способов нематериальной мотивации.

Планируемые затраты на совершенствование процесса управления мотивацией ООО «Кари» в прогнозном периоде составят 7 млн. р. При этом ожидаемый рост производительности труда персонала составит не менее 1%. Экономический эффект от внедрения мероприятий составит 782 млн. руб.

Рост производительности труда персонала ООО «Кари» напрямую повлияет на увеличение заработной платы сотрудников филиала от осуществления деятельности. Планируемый рост заработной платы сотрудников филиала от реализации разработанной программы совершенствования процесса управления мотивацией персонала ООО «Кари» составит 4,9 т.р.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Басовский, Л. Е. Менеджмент: учебное пособие / Л. Е. Басовский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2021. - 256 с.
2. Бухалков, М. И. Управление персоналом: учебник / М. И. Бухалков. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 400 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003112-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/989389> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.
3. Бычков, В. П. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. В. П. Бычкова. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 237 с.
4. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2023. — 288 с. - ISBN 978-5-9776-0085-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1932339> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 16.04.2022)
6. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер; пер. 9-го англ. изд. — 4-е изд. — Москва: Лаборатория знаний, 2020. — 802 с. — ISBN 978-5-00101-819-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1094835> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.
7. Дорофеев, В. Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопал. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 328 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1649. - ISBN 978-5-16-009538-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1834664> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

8. Жилкина, А. Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия: учебник / А.Н. Жилкина. — Изд. испр. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 332 с.

9. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. — М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2020. — 336 с. — (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0262-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1044004> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

10. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: учебник / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. - Москва: РИОР, 2020. - 288 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-00151-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1047094> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

11. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 695 с.

12. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 365 с.

13. Краснова, С. В. Управление персоналом: практикум / С. В. Краснова, Е. Г. Букатина. - Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. - 90 с. - ISBN 978-5-8158-2168-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1894127> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

14. Набоков, В. И. Менеджмент: учебник / В. И. Набоков. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 186 с. - ISBN 978-5-394-05385-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1996268> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

15. Официальный сайт ООО «Кари»: <https://kari.com/>

16. Разнова, Н. В. Управление персоналом: учебное пособие / Н. В. Разнова, И. А. Цветочкина. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2020. - 148 с. - ISBN 978-5-7638-4290-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1818786> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

17. Резник, С. Д. Менеджмент: учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 367 с. — (Менеджмент в высшей школе). — DOI 10.12737/1514558. - ISBN 978-5-16-017017-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1937176> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

18. Семенова, В. В. Управление персоналом: инновационные технологии: практикум / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К, 2020. - 82 с. - ISBN 978-5-394-03970-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232486> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

19. Семенова, В. В. Управление персоналом: основные технологии: практикум / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К, 2020. - 84 с. - ISBN 978-5-394-03985-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232488> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

20. Смирнова, Е. Е. Управление персоналом: учебно-методическое пособие / Е.Е. Смирнова, Л. А. Черкасова. - Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2019. - 76 с. - ISBN 978-5-8158-2086-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1871024> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

21. Столярова, И. Ю. Менеджмент: учебное пособие / И. Ю. Столярова. - Москва: ФЛИНТА, 2021. - 83 с. - ISBN 978-5-9765-4790-2. -

Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1852373> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

22. Суслов, Г. В. Управление персоналом организации: учебное пособие / Г.В. Суслов. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2020.

23. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 238 с.

24. Управление персоналом: вариативные учебные дисциплины, курсовые проекты. Бакалаврская программа «Управление персоналом организации»: учебное пособие / под ред. проф. А.Я. Кибанова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 315 с.

25. Управление персоналом: учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.]; под. ред. К. В. Воденко. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К; Ростов-на-Дону: Наука-Спектр, 2019. - 374 с. - ISBN 978-5-394-03444-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232490> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

26. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 570 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003563-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1939110> (дата обращения: 22.03.2023). – Режим доступа: по подписке.

Приложение А  
Анкета (метод Н.В. Самоукиной)

Ф. И. О. \_\_\_\_\_  
Возраст \_\_\_\_\_  
Образование \_\_\_\_\_  
Стаж работы в компании \_\_\_\_\_  
Должность, подразделение \_\_\_\_\_

1. Заинтересованы ли Вы в повышении профессионального роста, продвижении по карьерной лестнице?  
Да  
Нет
2. Соответствуют ли условия работы Вашим ожиданиям?  
Да  
Нет
3. Хотели бы Вы выше иметь уровень заработной платы и премии?  
Да  
Нет
4. Видите ли Вы результаты своего труда?  
Да  
Нет
5. Хотели бы Вы больше времени проводить с коллегами?  
Да  
Нет
6. Каким способом Вы хотели бы получать вознаграждение за проделанную работу? \_\_\_\_\_



Приложение Б  
Результаты анкетирования

Таблица Б.1 – Результаты анкетирования сотрудников ООО «Кари» в %

Вопросы	Ответ «Да»	Ответ «Нет»
Заинтересованы ли Вы в повышении профессионального роста, продвижении по карьерной лестнице?	20%	80%
Соответствуют ли условия работы Вашим ожиданиям?	35%	65%
Хотели бы Вы выше иметь уровень заработной платы и премии?	45%	55%
Видите ли Вы результаты своего труда?	95%	5%
Хотели бы Вы больше времени проводить с коллегами?	10%	90%

Каким способом Вы хотели бы получать вознаграждение за проделанную работу?

Ответы: 10% путевки в оздоровительные лагеря для детей, 5% оплата проезда до работы и с работы, 5% бесплатное питание на работе, 10% оплата лечения.

Продолжение Приложения Б  
Анкета (метод Н.В. Самоукиной)

Ф. И. О. Карпова Ольга Ивановна

Возраст 32 года

Образование высшее

Стаж работы в компании 1,5 года

Должность, подразделение продавец

1. Заинтересованы ли Вы в повышении профессионального роста, продвижении по карьерной лестнице?

Да

Нет

2. Соответствуют ли условия работы Вашим ожиданиям?

Да

Нет

3. Хотели бы Вы выше иметь уровень заработной платы и премии?

Да

Нет

4. Видите ли Вы результаты своего труда?

Да

Нет

5. Хотели бы Вы больше времени проводить с коллегами?

Да

Нет

6. Каким способом Вы хотели бы получать вознаграждение за проделанную работу? Компенсация расходов по лечению

Продолжение Приложения Б  
Анкета (метод Н.В. Самоукиной)

Ф. И. О. Иванова Анна Михайловна

Возраст 37 года

Образование высшее

Стаж работы в компании 6 лет

Должность, подразделение руководитель филиала

1. Заинтересованы ли Вы в повышении профессионального роста, продвижении по карьерной лестнице?

Да

Нет

2. Соответствуют ли условия работы Вашим ожиданиям?

Да

Нет

3. Хотели бы Вы выше иметь уровень заработной платы и премии?

Да

Нет

4. Видите ли Вы результаты своего труда?

Да

Нет

5. Хотели бы Вы больше времени проводить с коллегами?

Да

Нет

6. Каким способом Вы хотели бы получать вознаграждение за проделанную работу? Бесплатный проезд до места работы и обратно

Продолжение Приложения Б  
Анкета (метод Н.В. Самоукиной)

Ф. И. О. Кирилова Анастасия Николаевна

Возраст 30 лет

Образование высшее

Стаж работы в компании 2 года

Должность, подразделение администратор

1. Заинтересованы ли Вы в повышении профессионального роста, продвижении по карьерной лестнице?

Да

Нет

2. Соответствуют ли условия работы Вашим ожиданиям?

Да

Нет

3. Хотели бы Вы выше иметь уровень заработной платы и премии?

Да

Нет

4. Видите ли Вы результаты своего труда?

Да

Нет

5. Хотели бы Вы больше времени проводить с коллегами?

Да

Нет

6. Каким способом Вы хотели бы получать вознаграждение за проделанную работу? Бесплатная путевка ребенку в оздоровительный лагерь

## Приложение В

### Анкета

Ф. И. О. \_\_\_\_\_

Возраст \_\_\_\_\_

Образование \_\_\_\_\_

Стаж работы в компании \_\_\_\_\_

Должность, подразделение \_\_\_\_\_

1. Организация дополнительно содержательных курсов по повышению квалификации, включающие элементы группового решения задач является ли для Вас мотивацией?

Да

Нет

2. Организация совещаний и личных встреч руководства с подчиненными, на которых будут обсуждаться достигнуты ли поставленные цели и задачи и другие вопросы, позволят ли Вам увидеть результаты своего труда?

Да

Нет

3. Организация корпоративных мероприятий, тимбилдингов, где внерабочей атмосферы персонал будет взаимодействовать друг с другом, является ли для Вас мотивацией?

Да

Нет

4. Хотели бы Вы оптимизировать действующую систему мотивации, путем внедрения нематериальной мотивации?

Да

Нет

Приложение Г  
**Результаты анкетирования**

Таблица Г.1 – Результаты анкетирования сотрудников ООО «Кари» в %

Вопросы	Ответ «Да»	Ответ «Нет»
Организация дополнительно содержательных курсов по повышению квалификации, включающие элементы группового решения задач является ли для Вас мотивацией?	96%	4%
Организация совещаний и личных встреч руководства с подчиненными, на которых буду обсуждаться достигнуты ли поставленные цели и задачи и другие вопросы, позволят ли Вам увидеть результаты своего труда	95%	5%
Организация корпоративных мероприятий, тимбилдингов, где внерабочей атмосферы персонал будет взаимодействовать друг с другом, является ли для Вас мотивацией?	98%	2%
Хотели бы Вы оптимизировать действующую систему мотивации, путем внедрения нематериальной мотивации?	95%	5%

## Продолжение Приложения Г

### Анкета

Ф. И. О. Карпова Ольга Ивановна

Возраст 32 года

Образование высшее

Стаж работы в компании 1,5 года

Должность, подразделение продавец

1. Организация дополнительно содержательных курсов по повышению квалификации, включающие элементы группового решения задач является ли для Вас мотивацией?

*Да*

Нет

2. Организация совещаний и личных встреч руководства с подчиненными, на которых будут обсуждаться достигнуты ли поставленные цели и задачи и другие вопросы, позволят ли Вам увидеть результаты своего труда?

*Да*

Нет

3. Организация корпоративных мероприятий, тимбилдингов, где внерабочей атмосферы персонал будет взаимодействовать друг с другом, является ли для Вас мотивацией?

*Да*

Нет

4. Хотели бы Вы оптимизировать действующую систему мотивации, путем внедрения нематериальной мотивации?

*Да*

Нет

## Продолжение Приложения Г

### Анкета

Ф. И. О. Иванова Анна Михайловна

Возраст 37 года

Образование высшее

Стаж работы в компании 6 лет

Должность, подразделение руководитель филиала

1. Организация дополнительно содержательных курсов по повышению квалификации, включающие элементы группового решения задач является ли для Вас мотивацией?

*Да*

Нет

2. Организация совещаний и личных встреч руководства с подчиненными, на которых будут обсуждаться достигнуты ли поставленные цели и задачи и другие вопросы, позволят ли Вам увидеть результаты своего труда?

*Да*

Нет

3. Организация корпоративных мероприятий, тимбилдингов, где внерабочей атмосферы персонал будет взаимодействовать друг с другом, является ли для Вас мотивацией?

*Да*

Нет

4. Хотели бы Вы оптимизировать действующую систему мотивации, путем внедрения нематериальной мотивации?

*Да*

Нет



## Продолжение Приложения Г

### Анкета

Ф. И. О. Кирилова Анастасия Николаевна

Возраст 30 лет

Образование высшее

Стаж работы в компании 2 года

Должность, подразделение администратор

1. Организация дополнительно содержательных курсов по повышению квалификации, включающие элементы группового решения задач является ли для Вас мотивацией?

*Да*

Нет

2. Организация совещаний и личных встреч руководства с подчиненными, на которых будут обсуждаться достигнуты ли поставленные цели и задачи и другие вопросы, позволят ли Вам увидеть результаты своего труда?

*Да*

Нет

3. Организация корпоративных мероприятий, тимбилдингов, где внерабочей атмосферы персонал будет взаимодействовать друг с другом, является ли для Вас мотивацией?

*Да*

Нет

4. Хотели бы Вы оптимизировать действующую систему мотивации, путем внедрения нематериальной мотивации?

*Да*

Нет