



## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнила: Н.Ю. Шугурова.

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

Научный руководитель: доктор экономических наук, доцент, профессор Е.Г. Пипко.

Цель исследования – разработка путей совершенствования управления мотивацией персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является предприятие ООО «СТРАДИВАРИУС». Предмет исследования выпускной квалификационной работы – процесс управления мотивацией персонала предприятия ООО «СТРАДИВАРИУС».

Методы исследования – системного анализа для изучения сущности мотивации труда, причинно-следственного анализа, сравнительного анализа, прямого структурного анализа, общенаучные методы познания: наблюдение, обобщение, дедукция и индукция.

С учетом обнаруженных проблем в области управления мотивацией персонала на данном предприятии, были предложены ряд мероприятий для улучшения этой ситуации. В результате внедрения этих предложенных мероприятий ожидается достижение экономического эффекта в размере 77301,5 т.р., что подтверждает целесообразность их применения.

Особую практическую значимость данной работы представляют определенные аспекты, выраженные в разделах 2.2 и 3.1, которые могут быть использованы специалистами предприятия с целью улучшения управления мотивацией персонала.

Структура работы включает введение, три раздела, заключение, список литературы, состоящий из 26 источников, и два приложения. Общий объем текста составляет 55 страниц машинописи, включая 14 таблиц и 6 рисунков, за исключением приложений.

## **Abstract**

Bachelor's work completed: N.Yu. Shugurova.

Topic: "Improving the management of personnel motivation at the enterprise (on the example of STRADIVARYUS LLC)".

Scientific adviser: Doctor of Economics, Associate Professor, Professor E.G. Pipko.

The purpose of the study is to develop ways to improve the management of personnel motivation in STRADIVARIOUS LLC.

The object of study of the final qualifying work is the enterprise LLC "STRADIVARIOUS". The subject of research of the final qualifying work is the process of managing the motivation of the personnel of the enterprise OOO STRADIVARIOUS.

Research methods - system analysis to study the essence of labor motivation, cause-and-effect analysis, comparative analysis, direct structural analysis, general scientific methods of cognition: observation, generalization, deduction and induction.

Taking into account the problems found in the field of personnel motivation management at this enterprise, a number of measures were proposed to improve this situation. As a result of the implementation of these proposed measures, an economic effect of 77,301.5 thousand rubles is expected to be achieved, which confirms the feasibility of their application.

Of particular practical importance of this work are certain aspects expressed in sections 2.2 and 3.1, which can be used by the specialists of the enterprise in order to improve the management of personnel motivation.

The structure of the work includes an introduction, three sections, a conclusion, a list of references consisting of 26 sources, and two appendices. The total volume of the text is 55 typewritten pages, including 14 tables and 6 figures, excluding appendices.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии	7
1.1 Понятие, сущность и виды мотивации персонала.....	7
1.2 Методы управления мотивацией персонала .....	12
2 Анализ управления мотивацией персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС»....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	19
2.2 Анализ системы мотивации персонала на предприятии.....	25
3 Пути совершенствования управления мотивацией персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС».....	35
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии .....	35
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий .....	47
Заключение .....	53
Список используемой литературы и используемых источников.....	56
Приложение А Организационная структура ООО «СТРАДИВАРИУС».....	59
Приложение Б Анкета для определения уровня удовлетворенности мотивацией в ООО «СТРАДИВАРИУС».....	60

## Введение

Мировые тенденции и стремительные изменения внешней среды заставляют каждое предприятие оперативно мгновенно реагировать, ведь без адаптации и отсутствия гибкости в управлении есть большая вероятность не пережить кризисные времена. В период пандемии COVID-19 бизнес должен принимать быстрые решения, перестроить уже налаженные процессы работы и пересмотреть принципы управления. Однако пандемия стала не единственным потрясением для бизнеса, и в последние годы появилось значительное количество новых проблем, требующих оперативного решения, сопутствующее адаптируясь к новым условиям и вызовам.

Задачей каждого руководителя является поиск таких механизмов управления персоналом и влияния на его поведение, которые бы снизили влияние негативных последствий и позволили поддерживать свой бизнес. Длительное время в постсоветских странах большее внимание уделяли материальным и финансовым ресурсам, развитию материально-технической базы для достижения общих целей, а персонал воспринимался как инструмент, выполняющий работу. Однако, с развитием рыночных отношений стала очевидна фундаментальная роль персонала как движущей силы для процветания предприятия, поэтому руководство стало больше внимания уделять развитию трудового потенциала, квалификации кадров, работающим методам мотивационного воздействия.

В настоящее время, организации сталкиваются с необходимостью использования полного потенциала своих сотрудников. Управленческие технологии перенаправляются на системы мотивации персонала, которые учитывают индивидуальные мотивы каждого работника. В связи с этим, управление мотивацией персонала становится все более актуальным, так как это помогает повысить результативность труда каждого сотрудника и всей предприятия в целом.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка путей совершенствования управления мотивацией персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС».

Для достижения этой цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии;
- провести анализа управления мотивацией персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС» и оценить их эффективность.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является предприятие ООО «СТРАДИВАРИУС».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступает процесс управления мотивацией персонала предприятия ООО «СТРАДИВАРИУС».

Для решения определенных задач, достижения цели использовано комплекс взаимодополняющих методов исследования: системного анализа для изучения сущности мотивации труда, причинно-следственного анализа, сравнительного анализа, прямого структурного анализа, общенаучные методы познания: наблюдение, обобщение, дедукция и индукция.

Информационная база исследования представлена учебно-методической литературой, монографиями, научными статьями, научными трудами отечественных и зарубежных ученых, данными и отчетностью ООО «СТРАДИВАРИУС».

Структурно выпускная квалификационная работа содержит введение, основную часть, состоящую из трех разделов, заключение и список используемой литературы.

# 1 Теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии

## 1.1 Понятие, сущность и виды мотивации персонала

Руководители всегда пытаются повысить эффективность работы своих подчиненных, но не всегда понимают, как можно повысить их мотивацию труда. Пока эта тема является актуальной, потому что работники ищут работу, где им хочется работать. Из-за этого руководители должны знать методы как сделать рабочее место лучше и уметь использовать способы мотивации, чтобы работник хотел сделать больше для компании, в которой он работает.

Для этого давайте сначала стоит определить, что такое «мотивация» и как ее понимают ученые (таблица 1).

Таблица 1 – Определение мотивации различными авторами

Автор	Определение
Б.М. Генкин	«Совокупность внешних и внутренних сил, побуждающих к деятельности, придают этой деятельности направленности, ориентированной на достижение личных целей и целей организации» [6, с. 154].
А.А. Литвинюк	«Мотивация является динамическим процессом формирования мотива как основы поступка» [18, с. 174].
С. И. Кабанов	«Совокупность побудительных факторов, определяющих активность личности, то есть все мотивы, потребности, стимулы, ситуативные факторы, определяющие поведение человека» [14, с. 684].
Т. Ю. Базаров	«Функция управления и процесс, который осуществляют менеджеры и состоит в выявлении сил (мотивов) и разработке стимулов, побуждающих индивидуумов к действиям по достижению личных целей и целей организации» [1, с. 154].
В. М. Маслоу	«Вид управленческой деятельности, обеспечивающий процесс побуждения себя и других работников на деятельность, направленную на достижение личных целей и целей организации» [19, с. 193].

Таким образом, мотивация представляет собой способность человека удовлетворять свои потребности (в том числе материальные и духовные) через свою трудовую деятельность. Она является побуждением к

выполнению определенных действий, и направление таких действий определяется мотивами. Мотивация также используется как один из методов для увеличения производительности труда. Она рассматривается в сочетании со стимулированием труда персонала, и направлена на обеспечение максимальной продуктивности работы [24, с. 125].

Многие ученые, как признанные, так и молодые, сфокусировались на проблемах мотивации в контексте развития человеческого капитала. Развитие и эффективное функционирование организации зависит от умелой мотивации персонала. Процесс мотивации начинается с определения неудовлетворенных потребностей, затем ставится цель, для достижения которой необходимо определить действия, которые приведут к удовлетворению потребностей [3, с. 306].

Основная цель системы мотивации персонала заключается в стимулировании деятельности сотрудников для повышения производительности [13, с. 115].

Система мотивации ставит перед собой несколько задач, которые отражены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Задачи системы мотивации персонала [22, с. 233]

Система мотивации персонала является комплексом задач, направленных на улучшение эффективности деятельности сотрудников организации, достижение определенных показателей и повышение прибыли предприятия [26, с. 148]. Система мотивации персонала играет важную роль в управлении персоналом, позволяя влиять на производительность и лояльность работников. Она должна соответствовать стратегическим и тактическим целям организации, обеспечивая формирование необходимого поведения персонала и увеличивая их заинтересованность в достижении общих целей.

«Формирование системы мотивации персонала должно основываться на определенных принципах:

- размер вознаграждения – должно определяться на основе объективной оценки результатов труда работника;
- связь вознаграждения с результатами личного труда – работник должен знать, какое вознаграждение он получит за результаты своего труда;
- связь вознаграждения с результатами деятельности коллектива – вознаграждение должно быть адекватным трудовому вносу каждого работника в результате деятельности всего коллектива;
- срочность получения вознаграждения – вознаграждение должно быть вручено сразу по достижении ожидаемого результата;
- значимость вознаграждения – вознаграждение должно удовлетворить определенную долю потребностей работника;
- понятность вознаграждения – порядок определения вознаграждения должны быть понятны каждому работнику предприятия и быть с его позиций справедливыми;
- стимулирующая роль вознаграждения – вознаграждение должно стимулировать дальнейшую активизацию профессиональной деятельности работника, рост ее эффективности» [25, с. 105].

Инструменты системы мотивации являются ключевыми факторами, способными оказать влияние на мотивацию персонала в организации. Они

могут быть как материальными, так и нематериальными. Некоторые инструменты напрямую зависят от результатов труда, например, премии [10, с. 175].

Важно отметить, что в процессе мотивации работников необходимо учитывать их потребности, как материальные, так и нематериальные, чтобы удовлетворять потребности более низкого уровня в первую очередь.

Помимо этого, в качестве косвенных инструментов мотивации могут использоваться такие методы, как возмещение расходов на сотовую связь, предоставление питания, бесплатный проезд к месту работы и т.д. Эти инструменты мотивации помогают повысить лояльность персонала и снизить текучесть кадров.

Однако, для успешной мотивации работников необходимо учитывать их трудовые мотивы, так как они являются ключевыми факторами, определяющими их поведение на работе. Система мотивации персонала должна базироваться на этом принципе и быть максимально гибкой, чтобы адаптироваться к различным категориям работников в организации.

Нельзя утверждать, что материальная мотивация является основным методом мотивации, поскольку существуют и другие виды мотивации, такие как нематериальные стимулы. Несмотря на то, что материальная мотивация имеет свои достоинства, в некоторых случаях персонал предприятия готов принимать нематериальные поощрения вместо денежных эквивалентов. Для современного человека важно, чтобы работа не только обеспечивала финансовую стабильность, но и давала возможность проявить свой профессиональный и творческий потенциал [12, с. 129]. Руководители должны уметь создавать условия, которые способствуют развитию и мотивации персонала, не только через высокий уровень дохода, но и через интересные профессиональные вызовы. Примеры материальной и нематериальной мотивации представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Материальные и нематериальные методы мотивации [20, с. 195]

Материальные	Нематериальные
Заработная плата	Медицинское обслуживание, профессиональное страхование, получение путевок для оздоровления
Премии	Организованное питание
Дивиденды работникам при распределении прибыли предприятия	Компенсация части расходов работника (транспортных, на услуги связи, аренду жилья, проезд)
Доплаты, надбавки, компенсации	Качественная организация трудовой деятельности
-	Улучшение условий труда работников

Метод материальной мотивации – часто это то, что связано с деньгами. А вот с нематериальной мотивацией несколько сложнее. Надо понять какой из методов будет более действенным относительно того или иного работника. То, что может сработать с одним рабочим, может не подойти для другого. Поэтому надо понимать «факторы, предопределяющие поведение работника и которые следует учитывать в практике мотивации его трудовой деятельности:

- физический тип личности;
- уровень самосознания и образованности;
- профессиональная подготовка;
- психологический климат в коллективе;
- воздействие внешней среды» [7, с. 182].

Итак, «мотивация – это процесс формирования уникальных и необходимых предпосылок, которые влияют на поведение работника и направляют его в нужное русло для организации. Кроме того, мотивация регулирует интенсивность деятельности работника, его пределы и проявление качеств, таких как добросовестность, настойчивость и усердие, в ходе достижения поставленных целей и задач» [11, с. 163].

Хотя используемые предприятиями методы мотивации не являются идеальными, они все еще активно применяются в практической деятельности. В большинстве случаев на предприятиях предпочтение

отдается материальной мотивации. Однако для создания высокоэффективной системы мотивации необходимо использовать в комплексе различные методы мотивации персонала.

## 1.2 Методы управления мотивацией персонала

Мотивация персонала – это процесс стимулирования сотрудников к достижению определенных целей и улучшению своей производительности. Управление мотивацией персонала является важным элементом успешного управления организацией, поскольку оно напрямую влияет на производительность и результативность сотрудников.

Сущность управления мотивацией персонала заключается в создании стимулов, которые могут повысить уровень мотивации сотрудников [2, с. 102]. Эти стимулы могут быть различными, например, вознаграждения, поощрения, признание и уважение в работе, бонусы, повышения и т.д.

Существует множество составляющих управления мотивацией персонала в организации. На рисунке 2 представим основные составляющие управления мотивацией персонала.



Рисунок 2 – Основные составляющие управления мотивацией персонала [15, с. 150]

Рассмотрим более подробно эти составляющие [11, с. 205].

**Определение целей и задач.** Работники должны четко понимать, какие задачи они должны выполнить и как их выполнение поможет достичь целей организации. Это помогает создать четкую направленность и ориентацию на результат.

**Распределение ответственности и полномочий.** Работники должны чувствовать, что они несут ответственность за свои действия и имеют достаточную свободу в принятии решений. Это помогает создать чувство собственной значимости и уважения со стороны руководства.

**Предоставление возможностей для развития.** Работники должны видеть, что их труды оцениваются, и им предоставляются возможности для роста и развития, например, через обучение и профессиональное развитие. Это помогает создать чувство удовлетворения и мотивации к работе.

**Система вознаграждения.** Работники должны получать справедливую оплату труда, а также возможности для получения премий, бонусов и других поощрений за достижения в работе. Это помогает создать чувство удовлетворения и мотивации к достижению лучших результатов.

**Обратная связь и оценка работы.** Работники должны получать регулярную обратную связь о своей работе и оценку своих достижений. Это помогает им улучшать свою производительность и создает чувство удовлетворения и уверенности в своих способностях.

**Корпоративная культура.** Корпоративная культура, которая поощряет творчество, уважение и поддержку, помогает создать положительную атмосферу в организации и способствует мотивации персонала.

**Участие в принятии решений.** Работники должны иметь возможность участвовать в принятии решений, которые касаются их работы и организации в целом. Это помогает создать чувство участия и вовлеченности в работу организации.

В научной литературе выделяют следующие основные принципы управления мотивацией персонала организации [17, с. 162]:

– целеполагание. Необходимо определить четкие и достижимые цели, которые будут мотивировать персонал к действию и достижению результата.

– оценка. Регулярное и объективное оценивание результатов работы сотрудников поможет им понимать, насколько успешно они выполняют свою работу и какие усилия нужно приложить для улучшения своих результатов.

– вознаграждение. Предоставление различных форм вознаграждения (например, бонусов, повышения заработной платы, льгот) может стимулировать сотрудников к более высокой производительности и достижению лучших результатов.

– развитие. Предоставление возможностей для профессионального развития и карьерного роста может быть мощным мотиватором для сотрудников, которые хотят развиваться и улучшать свои навыки.

– коммуникация. Открытая и прозрачная коммуникация с сотрудниками поможет им понимать свои задачи и цели, а также позволит им давать обратную связь, что может быть важным источником мотивации и улучшения производительности.

– признание. Определение и признание заслуг сотрудников может повысить их самооценку и мотивацию, а также улучшить их отношения с коллегами и руководством.

– уважение. Уважение к сотрудникам и их мнению может помочь создать благоприятную атмосферу в организации, что может стимулировать сотрудников к лучшей производительности и работе в команде.

Механизм управления мотивацией работников предприятия – это система управленческого воздействия, которой присущи одновременно организация и дезорганизация, диалектическая взаимосвязь которых выявляет истинную сущность этого понятия [8, с. 143].

Механизм управления мотивацией работников предприятия включает следующие составляющие [9, с. 194]:

- цели и задачи управления;
- критерии управления – количественный аспект целей;
- факторы управления – элементы объекта и их взаимосвязи, которые подвергаются управленческому влиянию, для достижения поставленных целей;
- принципы управления;
- инструментарий управления;
- функции управления;
- ресурсы управления – материальные, финансовые ресурсы, организационный и социальный потенциал.

Рассмотрим составляющие механизма управления мотивацией работников более подробно.

Цели и задачи управления мотивацией работников:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации;
- обучение персонала организации психологическим основам организационного общения;
- формирование у руководителей демократических подходов к управлению персоналом с внедрением современных способов мотивации;
- понижение уровня неудовлетворенности персонала;
- усиление основных мотивационных действий, реально повышающих трудовую активность работников [23, с. 175].

Критерии управления мотивацией работников – это высокая мотивированность. Типы мотивированности персонала, которые можно разделить на две группы: экономические и социальные [5, с. 216]. К экономическим типам мотивированности следует отнести прежде всего трудовую мотивированность, базирующуюся на убывании первичных потребностей человека за счет получения экономической пользы от работы в виде заработной платы и премии. Также к экономическим типам мотивированности следует отнести карьерную мотивированность, которая

заключается в желании человека продвигаться по служебной иерархии в управленческой структуре своей организации Третьим важным типом экономической мотивированности является профессиональное развитие работников, позволяющее им как развиваться в рамках своей организации, повышать квалификацию и улучшать условия работы, но также обеспечивает им рост рыночной стоимости собственных услуг на рынке труда как более компетентного специалиста [16, с. 204].

Социальная группа состоит из таких типов мотивированности, как коллективная работа, творческое развитие и возможность самореализации, соблюдение идеологической составляющей рабочего процесса и результатов деятельности, возможность развития процессов личной социальной адаптации

Методы управления мотивацией персонала могут варьироваться в зависимости от характеристик организации и ее сотрудников. Однако некоторые из наиболее распространенных методов включают в себя [4, с. 193]:

- вознаграждения и поощрения. Это может быть финансовая премия, увеличение зарплаты, праздничный бонус, призы и прочее;
- признание и уважение. Это может включать публичное признание работы сотрудника, выделение его достижений, письменные благодарности, участие в презентациях;
- возможность карьерного роста. Предоставление сотрудникам возможности для повышения должности, получения новых навыков и компетенций, участия в проектах, наращивания опыта работы;
- развитие лидерских качеств. Организация тренингов и семинаров для развития лидерских качеств сотрудников, содействие в саморазвитии;
- улучшение условий труда. Обеспечение комфортных условий работы, современного оборудования и технологий, организация рабочего пространства, где сотрудники могут комфортно работать;

- создание командного духа. Организация командных мероприятий, включая совместное обучение, общение вне рабочих часов, совместное решение задач;

- делегирование полномочий и ответственности. Предоставление возможности для саморазвития.

Итак, управление мотивацией персонала является важным элементом успешного управления организацией, поскольку оно напрямую влияет на производительность и результативность сотрудников. Сущность управления мотивацией персонала заключается в создании стимулов, которые могут повысить уровень мотивации сотрудников. Эти стимулы могут быть различными, например, вознаграждения, поощрения, признание и уважение к работе, бонусы, повышения, возможности карьерного роста и т.д. Существует множество составляющих управления мотивацией персонала в организации.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии, сформулируем следующие выводы.

Мотивацией понимается процесс создания уникальных и неотъемлемых факторов, которые оказывают воздействие на поведение сотрудника и направляют его к оптимальной организации. Кроме того, мотивация регулирует степень активности работника, его границы и проявление таких качеств, как ответственность, настойчивость и прилежание, в процессе достижения поставленных целей и задач.

Хотя используемые предприятиями методы мотивации не являются идеальными, они все еще активно применяются в практической деятельности. В большинстве случаев на предприятиях предпочтение отдается материальной мотивации. Однако для создания высокоэффективной системы мотивации необходимо использовать в комплексе различные методы мотивации персонала.

Управление мотивацией персонала является важным элементом успешного управления организацией, поскольку оно напрямую влияет на

производительность и результативность сотрудников. Сущность управления мотивацией персонала заключается в создании стимулов, которые могут повысить уровень мотивации сотрудников. Эти стимулы могут быть различными, например, вознаграждения, поощрения, признание и уважение к работе, бонусы, повышения, возможности карьерного роста и т.д. Существует множество составляющих управления мотивацией персонала в организации.

Методы управления мотивацией персонала могут варьироваться в зависимости от характеристик организации и ее сотрудников. Однако некоторые из наиболее распространенных методов включают в себя: вознаграждения и поощрения, признание и уважение, возможность карьерного роста, развитие лидерских качеств, улучшение условий труда, создание командного духа, делегирование полномочий и ответственности.

## **2 Анализ управления мотивацией персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Полное фирменное наименование предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «СТРАДИВАРИУС».

Сокращенное фирменное наименование предприятия – ООО «СТРАДИВАРИУС».

«Основным видом деятельности ООО «СТРАДИВАРИУС» является деятельность агентов по оптовой торговле текстильными изделиями, одеждой, обувью, изделиями из кожи и меха. Также компания имеет дополнительные виды деятельности:

- торговля розничная бытовыми электротоварами в специализированных магазинах;
- торговля оптовая текстильными изделиями,
- торговля оптовая одеждой и обувью,
- торговля оптовая галантерейными изделиями,
- торговля розничная аудио- и видеотехникой в специализированных магазинах,
- торговля розничная текстильными изделиями в специализированных магазинах,
- торговля розничная обувью и изделиями из кожи в специализированных магазинах» [21].

«Основными направлениями деятельности ООО «СТРАДИВАРИУС» являются:

- удовлетворение потребностей покупателей в женской одежде хорошего качества, соответствующей нормативной документации,
- подбор квалифицированного персонала, способного контролировать процесс реализации товара и выполнять план продаж,

- контроль качества поступающей партии товара,
- качество послепродажного обслуживания» [20].

«ООО «СТРАДИВАРИУС» является дочерней компанией корпорации Inditex Group, созданной в 1975 году предпринимателем Амансио Ортега Гаона. Бренд был приобретен компанией в 1999 году. Группа INDITEX объединяет более, чем 128 000 сотрудников. Наиболее видимая часть - это магазины. Каждый из них имеет свой стиль и индивидуальность» [21].

«У бренда относительно недолгая, но бурно развивающаяся история. Впервые модели под маркой Stradivarius появились в 1994 году, в Барселоне. Романтичные молодёжные вещи сразу привлекли внимание юных испанок, и, коллекции нового бренда стали быстро раскупаться. За 4 года компания стала сетью фирменных магазинов Страдивариус по всей Испании. Узнаваемым символом Страдивариус стало его написание – в логотипе бренда изображен скрипичный ключ. Тем самым дизайнеры обыграли музыкальное название марки. Мелодичный символ бренда олицетворяет динамику и гармонию его коллекций, оригинальный стиль одежды и аксессуаров. Успех компании привёл к тому, что брендом заинтересовалась крупная испанская корпорация INDITEX. Решив купить прогрессивную марку одежды, руководство сделало выгодное предложение владельцам и выкупило Страдивариус. Слияние с INDITEX сделало бренд популярным далеко за пределами родной страны: сегодня одежда, обувь и аксессуары бренда продаются в 58 странах, открыто уже более 900 магазинов» [21].

Производимая брендом ООО «СТРАДИВАРИУС» женская одежда удивительно женственна и универсальна - молодежные коллекции футболок, украшенных вышивкой и стразами, элегантные жакеты и легкие воздушные платья обязательно станут центром гардероба любой девушки от восемнадцати до тридцати лет, а прекрасно сидящие на всех типах фигур джинсы от этой компании останутся любимой одеждой женщины до самой старости.

Но не только одежда стала основным продуктом компании ООО

«СТРАДИВАРИУС» - ассортимент компании включает красивую и удобную обувь, обладающую ортопедическим эффектом, а также необходимые в любом гардеробе ремни, сумки, украшения и аксессуары для всех образов. Солнечные очки для женщин - недавно созданный продукт бренда, популярность которого быстро стала невероятно высокой во всех странах, независимо от их климата. Сотрудники компании прекрасно знают психологию потребительниц, непостоянство их привязанностей к определенному стилю одежды - и поэтому разнообразие актуальных трендов в ассортименте компании позволяет женщинам менять свои образы так часто, как они могут себе позволить - тем более что цены на одежду компании ООО «СТРАДИВАРИУС» были и всегда останутся более чем демократичными.

Непредсказуемые образы, яркие расцветки и оригинальные стилистические решения молодежной женской одежды марки Stradivarius всегда останутся привлекательными для девушек, считающих себя модницами. Ведь ориентирован этот бренд именно на молодежную женскую аудиторию в возрасте от 18 до 30 лет - однако многие вещи из коллекций компании уверенно применяются и дамами более старшего возраста при условии, если они сохранили параметры фигуры! Даже то, что компания была в свое время перекуплена ирландским концерном Inditex Group, не изменило ее концепции дарить потребителям только радость своими легкими и свободными моделями.

У бренда ООО «СТРАДИВАРИУС» есть немало преимуществ, благодаря которым его продукция стала очень популярной:

- обслуживание образцового уровня. Каждая клиентка, посетив фирменный магазин, останется очень довольным, потому что с выбором наряда ей помогут приветливые консультанты;

- большой ассортимент. В магазинах ООО «СТРАДИВАРИУС» можно найти любой вид одежды для женщин, начиная от разных фасонов платьев (футляр, макси, миди,) и заканчивая аксессуарами. Каждая девушка

может подобрать для себя что-то особенное благодаря невероятно большому разнообразию моделей;

– качество. Каждая отдельная модель одежды производится с особой вниманием, благодаря чему клиентки никогда не разочаровываются в приобретенных вещах;

– наличие интернет-магазинов. Такой подход позволяет приобрести товары бренда всем желающим, благодаря чему у марки постоянно растет число постоянных покупателей.

Далее рассмотрим организационную структуру ООО «СТРАДИВАРИУС» (Приложение А). Структура управления относится к линейно-функциональной. Преимуществами подобной структуры есть то, что в структуре складываются устойчивые и надежные связи, при этом наличие функциональной специализации аппарата управления существенно повышает эффективность принятых управленческих решений; наличие четкого разграничения возможностей обеспечивает однозначность принимаемых решений.

Далее проведем анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «СТРАДИВАРИУС» (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «СТРАДИВАРИУС» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп роста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс.руб.	5758320	7962090	1606530	2203770	138,27	-6355560	20,18
Себестоимость продаж, тыс.руб.	3310310	4204420	844264	894110	127,01	-3360156	20,08
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	2448010	3757670	762263	1309660	153,50	-2995407	20,29
Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	142671	0	-	142671	-

Продолжение таблицы 3

Показатели	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп роста, %	Абс.Изм. (+/-)	Темп роста, %
Коммерческие расходы, тыс. руб.	2011800	2375070	1340180	363270	118,06	-1034890	56,43
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	436209	1382600	-720593	946391	316,96	-2103193	-52,12
Чистая прибыль, тыс. руб.	174552	831292	75978	656740	476,24	-755314	9,14
Основные средства, тыс. руб.	807650	821461	7318	13811	101,71	-814143	0,89
Оборотные активы, тыс. руб.	1304000	1511400	287654	207400	115,90	-1223746	19,03
Среднесписочная численность ППП, чел.	1973	2843	705	870	144,10	-2138	24,80
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	1073470	1598335	398804	524865	148,89	-1199531	24,95
Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	2918,56	2800,59	2278,77	-117,97	95,96	-521,83	81,37
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	544,08	562,20	565,68	18,12	103,33	3,48	100,62
Фондоотдача (стр1/стр8)	7,13	9,69	219,53	2,56	135,95	209,84	2264,94
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	4,42	5,27	5,58	0,85	119,30	0,32	106,02
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	7,58	17,36	-44,85	9,79	-	-62,22	-
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	8,20	21,01	-30,97	12,82	-	-51,98	-
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	92,42	82,64	144,85	-9,79	89,41	62,22	175,29

На рисунке 3 отразим динамику основных показателей прибыли ООО «СТРАДИВАРИУС».

Данные, представленные в таблице 3 и рисунке 3 показывают, что в 2021 году выручка возросла на 38,27%, а себестоимость продаж – на 27,01%. Это способствовало росту валовой прибыли (на 53,50%), прибыли от продаж (в 3,17 раз) и чистой прибыли (в 4,76 раз).

Это указывает на повышение эффективности деятельности предприятия и сопровождалось ростом показателей рентабельности.

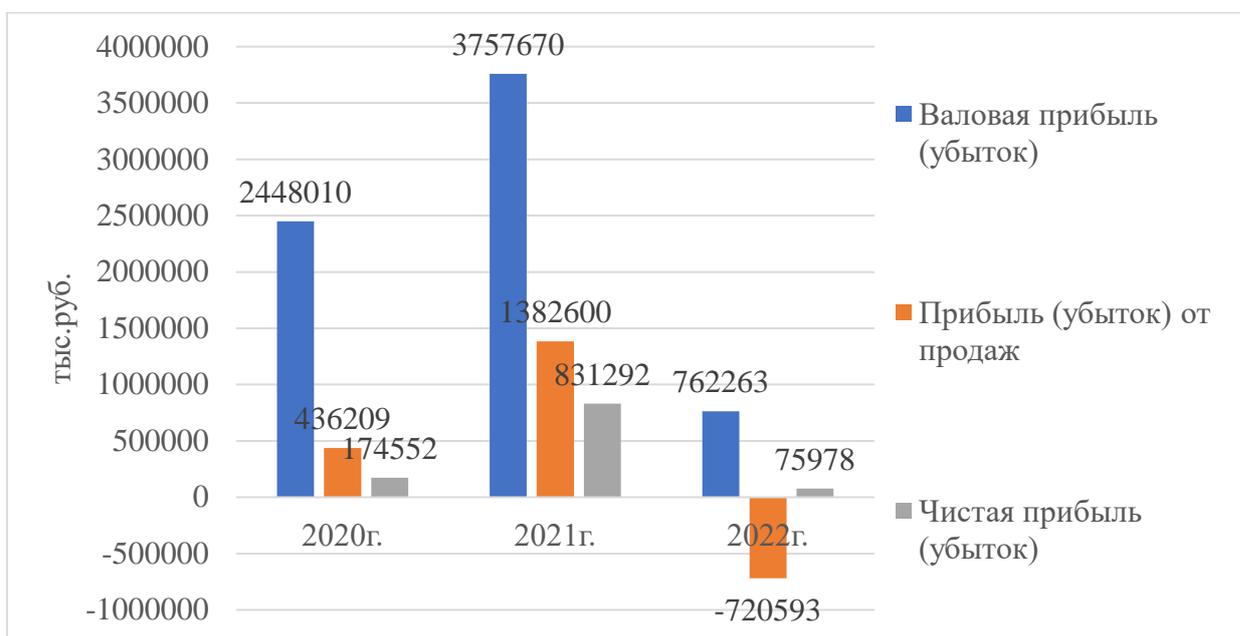


Рисунок 3 – Динамика показателей прибыли ООО «СТРАДИВАРИУС» за 2020-2022 гг.

В 2022 году выручка от реализации сократилась на 79,82%, а себестоимость продаж сократилась на 79,92%. Это обусловило существенное снижение валовой прибыли (на 79,71%), убыточность основной деятельности и снижение чистой прибыли (на 90,86%). За счет этого наблюдалось ухудшение показателей рентабельности, что указывает на снижение эффективности деятельности предприятия. Это было обусловлено введением в 2022 году санкций.

На рисунке 4 представим динамику показателей деятельности персонала ООО «СТРАДИВАРИУС».

Данные таблицы 3 и рисунка 4 показывают, что при ежегодном росте уровня оплаты труда, ежегодно наблюдалось снижение производительности труда. Это свидетельствует о снижении эффективности использования персонала предприятия.

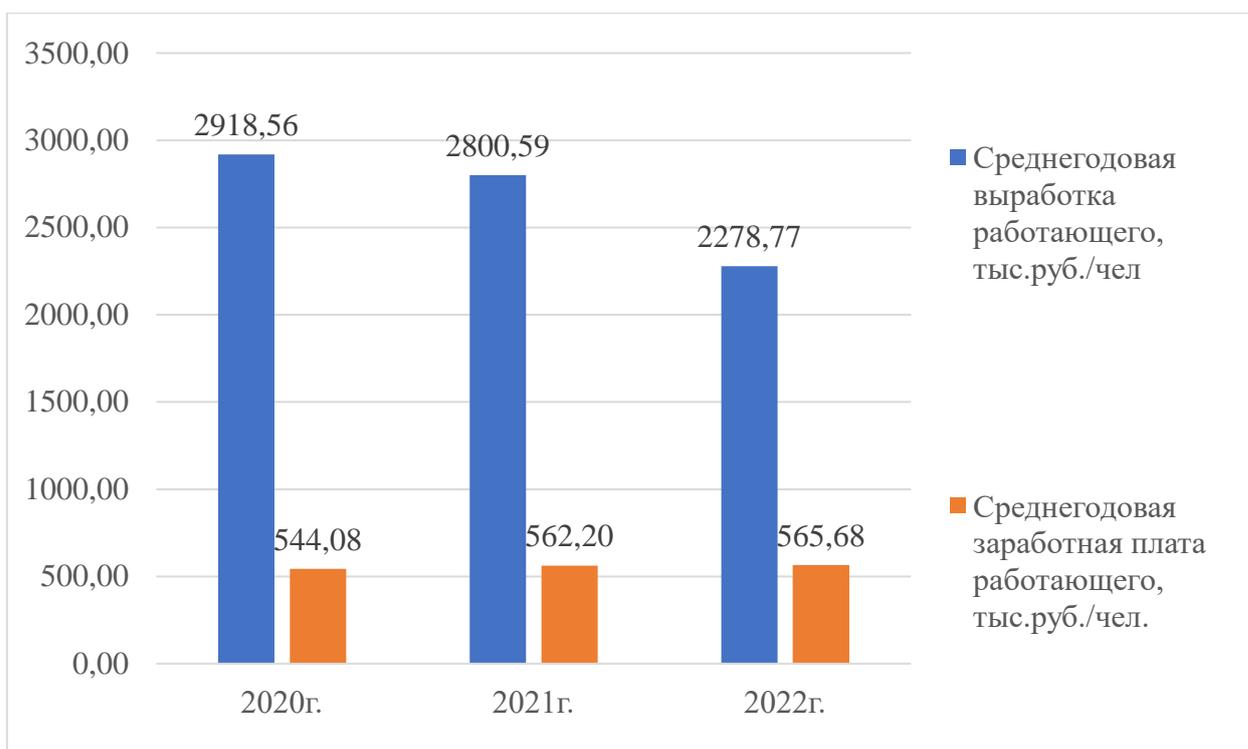


Рисунок 4 – Динамика показателей деятельности персонала ООО «СТРАДИВАРИУС» за 2020-2022 гг.

Из данных таблицы 3 видно, что ежегодно наблюдался рост фондоотдачи и оборачиваемости оборотных активов, что свидетельствует о повышении эффективности их использования. При этом затраты на рубль выручки существенно выросли, что свидетельствует о снижении эффективности их использования.

Итак, результаты анализа основных технико-экономических показателей деятельности ООО «СТРАДИВАРИУС» показывают ухудшение финансовых результатов деятельности предприятия, что было обусловлено введением санкций в 2022 году. Также наблюдалось снижение эффективности использования персонала предприятия.

## 2.2 Анализ системы мотивации персонала на предприятии

«Цель мотивации персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС» заключается не в самом побуждении человека к работе, а в формировании мотива

выполнять обусловленные трудовыми отношениями обязанности на высоком уровне. Для управления мотивацией персонала руководство ООО «СТРАДИВАРИУС» использует экономические, социальные и административные методы.

Основными методами, используемыми в ООО «СТРАДИВАРИУС», являются экономические, среди которых:

- система оплаты труда;
- система условий работы;
- использование эффективных систем коммуникации.

Меры материальной мотивации можно разделить на мероприятия в пределах выплаты заработной платы и меры в рамках дисциплины труда. К мерам в пределах выплаты заработной платы и дополнительной оплаты труда специальных условий, и даже вознаграждение по итогам работы на протяжении года» [21].

«Регулирование оплаты труда в ООО «СТРАДИВАРИУС» направлено на:

- повышение мотивации труда до качественных результатов труда;
- создание условий для привлечения в сфере высококвалифицированных кадров;
- учет особенностей труда отдельных категорий работников в зависимости от степени ответственности и напряженности работы;
- систематизация выплат, которые входят в заработную плату работников, усиление их стимулирующего влияния.

К базовым принципам построения системы мотивации труда работников ООО «СТРАДИВАРИУС» относятся:

- индивидуальный подход к определению уровня оплаты труда каждого работника в зависимости от должности, опыта работы, квалификации;
- сильная социальная политика как основа сплоченного, работающего коллектива;

- поддержка имиджа организации как из ведущих над рынком;
- анализ действенности системы оплаты труда и своевременная ее корректировка в зависимости от изменений стратегии и тактики предприятия в сфере управления персоналом;

- гибкость в определении ежемесячных сумм материального вознаграждения за счет активного использования сменной (премиальной) составляющей» [21].

«Материальная мотивация работников ООО «СТРАДИВАРИУС» предусматривает 4 вида премирования:

- вознаграждения по итогам работы на протяжении года;
- ежемесячные премии;
- материальная помощь к отпуску;
- поощрительные премии работникам.

Вознаграждения по итогам работы выплачиваются работникам, которые проработали полный календарный год, и составляет два месячных оклада работника. Ежемесячная премия в виде 60% оклада работника выплачивается после 22-го числа месяца, следующего после расчетного. Материальная помощь к отпуску в размере оклада выплачивается одновременно с выплатой работнику отпускных и осуществляется на основании письменного заявления на имя генерального директора, которая подана не позже, чем за пять рабочих дней до выхода в отпуск» [21].

Для начала проведем анализ состава и динамики персонала ООО «СТРАДИВАРИУС» (таблица 4).

Данные таблицы 4 показывают, что в 2021 году численность персонала предприятия увеличилась на 870 человек или на 44,10%. Этому способствовал рост численности персонала по всем категориям.

В 2022 году численность персонала предприятия сократилась на 75,20% за счет сокращения численности персонала по всем категориям. Это было обусловлено введением в 2022 году санкций.

Таблица 4 – Анализ состава и динамики персонала ООО «СТРАДИВАРИУС» за 2020-2022 гг., чел.

Категории персонала	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2020г.	2021г.	2022г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Руководители	185	259	67	74	-192	40	-74,13
Специалисты	286	404	103	118	-301	41,26	-74,50
Рабочие	1502	2180	535	678	-1645	45,14	-75,46
Итого:	1973	2843	705	870	-2138	44,10	-75,20

Далее проведем анализ структуры персонала ООО «СТРАДИВАРИУС» (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ структуры персонала ООО «СТРАДИВАРИУС» за 2020-2022 гг.

Категории персонала	2020г.		2021г.		2022г.		Измен. удел. веса, %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Руководители	185	9,38	259	9,11	67	9,50	0,13
Специалисты	286	14,50	404	14,21	103	14,61	0,11
Рабочие	1502	76,13	2180	76,68	535	75,89	-0,24
Итого:	1973	100	2843	100	705	100	-

На рисунке 5 представим структуру персонала ООО «СТРАДИВАРИУС».

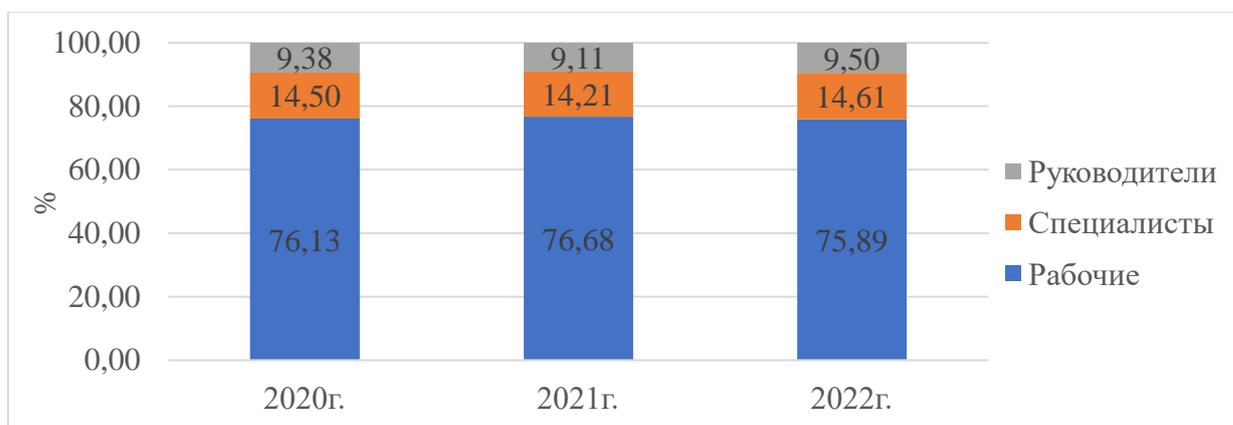


Рисунок 5 – Структура персонала ООО «СТРАДИВАРИУС» за 2020-2022 гг.

Данные таблицы 5 и рисунка 5 показывают, что в структуре персонала преобладали рабочие, удельный вес которых уменьшился с 76,13% до 75,89%. Это было обусловлено спецификой деятельности предприятия. Следовательно, наблюдался рост удельного веса руководителей (с 9,38% до 9,50%) и специалистов (с 14,50% до 14,61%).

Для оценки эффективности управления мотивацией в ООО «СТРАДИВАРИУС» проведем сравнительный анализ производительности труда и уровня оплаты труда (таблица 6).

Таблица 6 – Сравнительный анализ производительности труда и уровня оплаты труда в ООО «СТРАДИВАРИУС» за 2020-2022 гг.

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2020г.	2021г.	2022г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Выручка от реализации, тыс.руб.	5758320	7962090	1606530	2203770	-6355560	38,27	-79,82
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	1073470	1598335	398804	524865	-1199531	48,89	-75,05
Численность персонала, чел.	1973	2843	705	870	-2138	44,10	-75,20
Производительность труда, тыс.руб./чел.	2918,56	2800,59	2278,77	-117,97	-521,83	-4,04	-18,63
Среднегодовая заработная плата, тыс.руб./чел.	544,08	562,20	565,68	18,12	3,48	3,33	0,62

Данные таблицы 6 показывают, что в 2021 году производительность труда снизилась на 4,04%, а оплата труда возросла на 3,33%. Это свидетельствует о снижении эффективности использования персонала предприятия.

В 2022 году производительность труда снизилась на 18,63%, тогда как уровень оплаты труда увеличился на 0,62%. Это свидетельствует о дальнейшем снижении эффективности использования персонала предприятия и ухудшении управления мотивацией персонала.

Далее проведем анализ расходов на оплату труда в ООО «СТРАДИВАРИУС» (таблица 7).

Таблица 7 – Анализ расходов на оплату труда в ООО «СТРАДИВАРИУС» за 2020-2022 гг.

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2020г.	2021г.	2022г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Расходы на оплату труда, тыс. руб. В т.ч.:	1073470	1598335	398804	524865	-1199531	48,89	-75,05
- основная заработная плата	797588	1248939	332084	451351	-916855	56,59	-73,41
- премии	190250	267069	38374	76819	-228695	40,38	-85,63
- другие поощрительные и компенсационные выплаты	85632	82327	28346	-3305	-53981	-3,86	-65,57

Данные таблицы 7 показывают, что в 2021 году расходы на оплату труда увеличились на 48,89%, чему способствовал рост расходов на основную заработную плату (на 56,59%), расходов на премию (на 40,38%), тогда как расходы на другие поощрительные и компенсационные выплаты уменьшатся на 3,86%.

В 2022 году расходы на оплату труда уменьшились на 75,05% за счет уменьшения всех представленных видов расходов.

Далее целесообразно провести анализ структуры расходов на оплату труда в ООО «СТРАДИВАРИУС» (таблица 8).

Данные таблицы 8 и рисунка 6 показывают, что в структуре расходов на оплату труда наибольший удельный вес приходится на расходы на основную заработную плату, который увеличился (с 74,30% до 83,27%).

Таблица 8 – Анализ структуры расходов на оплату труда в ООО «СТРАДИВАРИУС» за 2020-2022 гг.

Наименование показателя	2020г.		2021г.		2022г.		Измен. удел. веса, %	
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Расходы на оплату труда, тыс.руб. В т.ч.:	1073470	100	1598335	100	398804	100	-	-
- основная заработная плата	797588	74,30	1248939	78,14	332084	83,27	3,84	5,13
- премии	190250	17,72	267069	16,71	38374	9,62	-1,01	-7,09
- другие поощрительные и компенсационные выплаты	85632	7,98	82327	5,15	28346	7,11	-2,83	1,96

На рисунке 6 представим структуру расходов на оплату труда в ООО «СТРАДИВАРИУС».

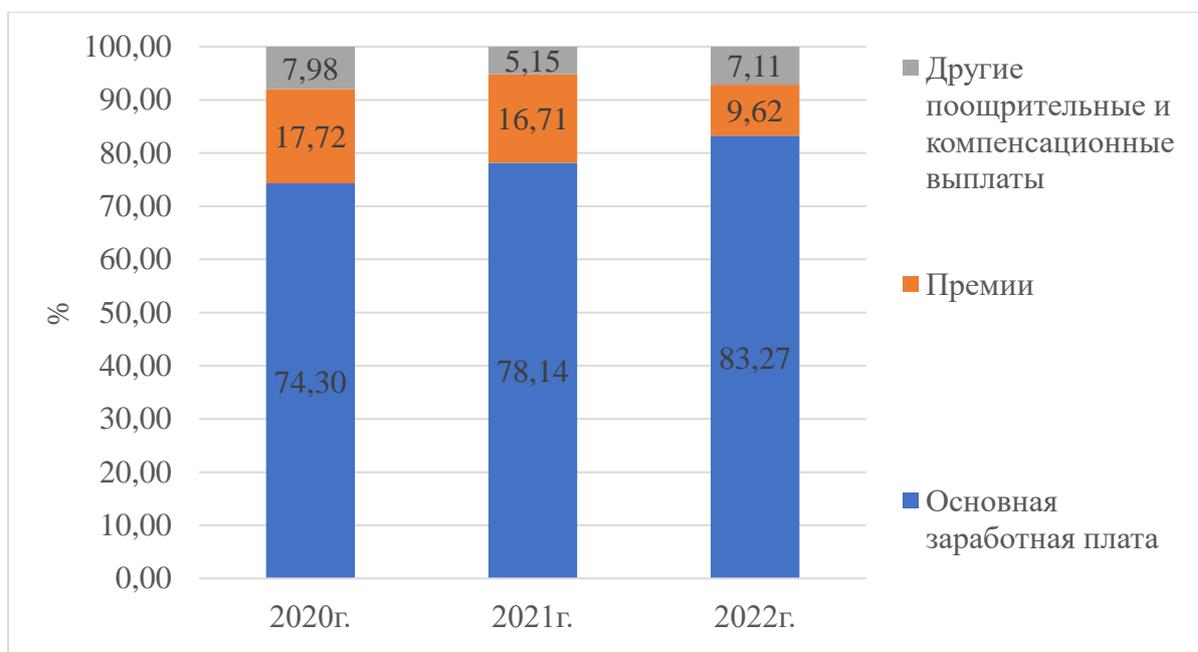


Рисунок 5 – Структура расходов на оплату труда в ООО «СТРАДИВАРИУС» за 2020-2022 гг.

За счет этого наблюдалось уменьшение удельного веса расходов на премии (с 17,72% до 9,62%) и расходов на другие поощрительные и компенсационные выплаты (с 7,98% до 7,11%). Подобная динамика может негативно отразиться на уровне мотивации персонала предприятия.

Далее был проведен опрос среди работников ООО «СТРАДИВАРИУС» (опрошено 60 человек). Ниже приведены ответы на вопросы работникам предприятия по выбору и упорядочение стратегий мотивации сотрудников, чтобы добиться от них высочайшего уровня производительности. Это помогло в проведении исследования, получение более четкого представления о том, каким образом мотивация может влиять результаты работы. По результатам проведения опроса получены результаты, приведенные в таблице 9.

Данные, полученные в результате опроса работников ООО «СТРАДИВАРИУС», показывают, что главным мотивом для опрошенных сотрудников, которые не используются в исследуемом предприятии, является наличие зависимости уровня оплаты труда от результатов работы сотрудника.

Таблица 9 – Ранжирование элементов мотивации персонала по результатам опроса, проведенного среди сотрудников ООО «СТРАДИВАРИУС»

Элемент мотивации	Количество ответов	Ранжирование по уровню важности
Зависимость уровня оплаты труда от результатов работы сотрудника	51	1
Меры нематериальной мотивации	39	2
Периодическая диагностика мотивации персонала предприятия	36	3
Признание руководства	18	4
Признание коллег	16	5
Рабочие условия	14	6
Хороший микроклимат в коллективе	11	7

Также важными мотивации для сотрудников являются наличие мер нематериальной мотивации и проведение периодической диагностики мотивации персонала предприятия.

Итак, основными проблемами в управлении мотивацией персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС» являются следующие:

- рост уровня оплаты труда и при снижении производительности труда в предприятия (см. таблицу 6);
- рост удельного веса основной заработной платы в структуре расходов на оплату труда (см. таблицу 8);
- определение важных элементов мотивации персонала, которые не используются в исследуемом предприятии (см. таблицу 9).

Именно эти данные стоит использовать при разработке путей совершенствования управления мотивацией персонала ООО «СТРАДИВАРИУС».

Таким образом, проанализировав управление мотивацией персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС», сформулируем следующие выводы.

ООО «СТРАДИВАРИУС» является дочерней компанией корпорации Inditex Group, созданной в 1975 году предпринимателем Амансио Ортега Гаона. Бренд был приобретен компанией в 1999 году. Производимая брендом ООО «СТРАДИВАРИУС» женская одежда удивительно женственна и универсальна - молодежные коллекции футболок, украшенных вышивкой и стразами, элегантные жакеты и легкие воздушные платья обязательно станут центром гардероба любой девушки от восемнадцати до тридцати лет, а прекрасно сидящие на всех типах фигур джинсы от этой компании останутся любимой одеждой женщины до самой старости.

Результаты анализа основных технико-экономических показателей деятельности ООО «СТРАДИВАРИУС» показывают ухудшение финансовых результатов деятельности предприятия, что было обусловлено введение санкций в 2022 году. Также наблюдалось снижение эффективности использования персонала предприятия.

Цель мотивации персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС» заключается не в самом побуждении человека к работе, а в формировании мотива выполнять обусловленные трудовыми отношениями обязанности на высоком уровне.

Для управления мотивацией персонала руководство ООО «СТРАДИВАРИУС» использует экономические, социальные и административные методы. Основными методами, используемыми в ООО «СТРАДИВАРИУС», являются экономические, среди которых: система оплаты труда; система условий работы; использование эффективных систем коммуникации.

Было определено, что исследуемый период в ООО «СТРАДИВАРИУС» производительность труда снижалась, тогда как уровень оплаты труда увеличивался. Это свидетельствует о снижении эффективности использования персонала предприятия и ухудшении управления мотивацией персонала.

В результате опроса работников ООО «СТРАДИВАРИУС», показывают, что главным мотивом для опрошенных сотрудников исследуемого предприятия является наличие зависимости уровня оплаты труда от результатов работы сотрудника. Также важными мотивации для сотрудников являются наличие нематериальной мотивации и проведение периодической диагностики мотивации персонала предприятия.

Это обуславливает необходимость разработки путей совершенствования управления мотивацией персонала ООО «СТРАДИВАРИУС».

### **3 Пути совершенствования управления мотивацией персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии**

Проведенный анализ управления мотивацией персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС» позволил определить наличие следующие основных проблем:

- рост уровня оплаты труда и при снижении производительности труда в предприятия (см. таблицу 6);
- рост удельного веса основной заработной платы в структуре расходов на оплату труда (см. таблицу 8);
- определение важных элементов мотивации персонала, которые не используются в исследуемом предприятии (см. таблицу 9).

Для совершенствования управления мотивацией персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС» предлагаются следующие мероприятия:

- совершенствование механизма мотивации персонала предприятия за счет внедрения КРІ;
- внедрение мер нематериальной мотивации на предприятии;
- внедрение периодической диагностики мотивации персонала предприятия.

Рассмотрим подробнее эти мероприятия.

Мероприятие 1. Совершенствование механизма мотивации персонала предприятия за счет внедрения КРІ.

Эффективность деятельности предприятия в условиях рыночной экономики определяет его экономическую устойчивость, способность к привлечению источников финансирования и их прибыльное использование. Она может быть охарактеризована с помощью ключевых показателей эффективности. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators, КРІ) – это финансовая и нефинансовая система оценивания,

помогающая предприятию установить достижение им стратегических и тактических (оперативных) целей. Фактически КРІ – это показатели, по которым оценивается результативность и эффективность действий персонала, процессов и функций управления предприятием, эффективность соответствующей производственной, технологической и другой деятельности и которые позволяют осуществлять контроль деловой активности работников в режиме реального времени.

Как правило, в торговле эффективность магазина и работы продавцов оценивают по выполнению плана товарооборота: если план выполнен, то деятельность считается эффективным. Однако такой подход не всегда рационален и не всегда отражает реальную ситуацию, поскольку в таком случае практически невозможно оценить уровень сервиса, клиентоориентированность, уровень лояльности продавца к клиентам. Именно КРІ помогают оценить качество работы всего магазина и его отдельных работников, выявить их сильные и слабые стороны, разработать систему личной ответственности и материального стимулирования, установить четкую иерархию и распределить должностные обязанности.

При применении системы КРІ сотрудники осознают, что от них эффективности существенно зависит размер заработной платы. Также система помогает улучшить сервис и обеспечивает соблюдение стандартов обслуживания. В то же время она работает только при условии абсолютной прозрачности и правильности формовки.

Перед тем, как внедрить систему КРІ, следует все максимально подробно проанализировать и убедиться, что соответствующих показателей можно достичь, а условия системы будут ясны всем работникам. Поэтому следует быть готовым к значительным затратам времени на разработку и тестирование системы.

Также вполне вероятно, что руководителю магазина придется менять штат и тратить дополнительные средства на поиски нового, более эффективного персонала, однако эти расходы смогут быстро окупиться при

условии привлечения эффективных работников. Кроме того, противопоказанием для внедрения системы КРІ является возраст предприятия: на новой фирме, где еще отсутствует четкая и устойчивая управленческая структура, можно учитывать отдельные показатели при оценке результатов работы или потенциала развития, однако не стоит создавать полноценную систему, которая не может быть максимально объективной.

КРІ на предприятиях торговли могут классифицироваться по разным признакам (рисунок 6).



Рисунок 6 – Классификация КРІ в торговле

В современных условиях развития ООО «СТРАДИВАРИУС» целесообразно выделить четыре группы факторов мотивации труда, побуждающих к высокоэффективному труду – это материальные, нравственные, административные и социальные. В аспекте материальных выплат рассматривается заработная плата, премии, доплаты, надбавки, разные льготы. Как свидетельствуют результаты проведенного опроса работников предприятия доминируют такие факторы, как наличие

зависимости уровня оплаты труда от результатов работы сотрудника, наличие мер нематериальной мотивации и проведение периодической диагностики мотивации персонала предприятия.

Систему КРІ можно внедрять собственными силами предприятия или с привлечением специалиста-консультанта. Однако следует иметь в виду, что при самостоятельном внедрении в 90% предприятий процесс сопровождался конфликтами между их руководителями и проектными группами.

В целях обеспечения возможности работникам получать «справедливую» заработную плату, содержащую мотивирующий фактор, поскольку непосредственно зависит от результатов труда, предлагается внедрить механизм стимулирования труда на основе КРІ (Key Performance Indicators – ключевые) показатели результатов деятельности). Задача системы КРІ состоит в том, чтобы перевести стратегию предприятия на язык измеряемых экономических показателей и обеспечить ее превращение в жизнь. Показатели КРІ, по сути, – это индикаторы соответствия уровня имеющихся показателей деятельности стратегическим целям предприятия. КРІ и мотивация персонала стали неразрывными понятиями, поскольку с помощью данных показателей (КРІ) можно создать совершенную и эффективную систему мотивации и стимулирования работников предприятия.

По завершению формирования КРІ для каждого работника необходимо определить правила оплаты труда и премирования. Для этого предлагается выделить следующие категории работников: А – руководитель предприятия, В – руководители соответствующих подразделений, С – работники. Далее необходимо установить диапазон премирования, который зависит от финансовых возможностей компании. Рекомендуется устанавливать диапазон премирование до 50%. Следующим шагом должно быть определение системы премирование, которое будет функционировать на предприятии. С целью формирования надлежащей системы премирования, учитывающей значение коэффициента результативности, была разработана

следующая матрица премирования для работников ООО «СТРАДИВАРИУС» (таблица 10).

Таблица 10 – Матрица премирования для ООО «СТРАДИВАРИУС» (% к окладу)

Категории премирования	Значения коэффициента результативности (%)						
	95	100	105	110	115	120	125
А	10	15	20	25	30	35	40
В	5	10	15	20	25	30	35
С	0	5	10	15	20	25	30

То есть, при общей результативности работник предприятия в пределах 95-100% получает доплату в виде премии 10% от должностного оклада. При общей результативности труда в пределах 105-110% получает доплату в виде премии 15% от должностного оклада. Установка устойчивой ставки для определенного промежутка значения интегрального коэффициента (а не для конкретного значения) обусловлено необходимостью учета влияния на КРІ факторов, не зависящих от работника.

Мотивация КРІ – это лучший способ добровольной работы работника с последующим вознаграждением, соответственно его самоотдаче, поскольку в данном случае механизм стимулирования труда заключается в том, что для каждого работника разрабатывается свои КРІ, каждому из которых присваивается соответствующий вес (в зависимости от стратегии предприятия). По результатам работы работника сравниваются фактические показатели выполнения задания с плановыми с учетом веса КРІ для каждого показателя, в результате чего выводится общий КРІ, на основе которого и осуществляется премирование работника.

Современный механизм мотивации персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС» находится не на должном уровне, поскольку не обеспечивает взаимосвязь результатов труда с ее оплатой. Данный факт находит свое отражение при анализе фонда оплаты труда, где доля основной

заработной платы находится на уровне от 90% до 92%, а оплата труда административного персонала производится в соответствии с почасовой оплатой труда.

«При применении системы КРІ в мотивации персонала предприятие получает:

- ориентацию на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;

- управляемость – позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

- справедливость – достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков в случае неуспеха;

- понятность – сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать;

- неизменность – любой сотрудник выстраивает свою работу соответственно к системе мотивации» [5].

«Как свидетельствует опыт зарубежных и отечественных консалтинговых компаний, при внедрении системы КРІ обеспечивается:

- увеличение выручки за счет концентрации на клиентах;
- снижение оттока клиентов и увеличение прибыли;
- повышение производительности труда в среднем на 5% за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес-процессов;

- сокращение сроков бизнес-процессов, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных издержек» [14].

«Система ключевых показателей эффективности для конкретного предприятия должна разрабатываться с учетом специфики его деятельности, приоритетных бизнес-процессов, а также других факторов, влияющих на эффективность работы предприятия. Однако принципы ее построения в

любом случае одинаковы, что делает его универсальным и удобным в применении» [24].

Мероприятие 2. Внедрение мер нематериальной мотивации персонала на предприятии.

В частности, предлагаются следующие меры нематериальной мотивации в ООО «СТРАДИВАРИУС».

Совершенствование коммуникаций в коллективе. Нематериальная форма мотивации, которая не требует дополнительных финансовых затрат, может включать в себя следующие элементы:

- регулярные общие совещания, где руководители имеют возможность задавать вопросы непосредственно директору и получать информацию первых рук о политике организации, изменениях в рабочих процессах и разрешении спорных вопросов;

- установление системы обмена опытом внутри подразделения, что способствует обучению коллектива и обмену знаниями между сотрудниками.

«Меры по улучшению психологического климата:

- поздравления с днем рождения, важными, значимыми датами профессиональной и личной жизни каждого сотрудника;

- проведение конкурсов, а также соревнований за звание лучшего работника предприятия (награда – переходный приз). Возможным вариантом является введение мер работник года, поощрение работы дипломом «Менеджер высшей категории» за достижение и нововведение в деятельность организации;

- корпоративные поездки. Корпоративные поездки нужны для мотивации сотрудников. Это поощрение людей за их лояльность к организации и плодотворный труд, награда за достигнутые успехи или аванс на будущее. Хорошо мотивирован сотрудник по возвращении будет работать не покладая рук в ожидании новых бонусов. Виды корпоративных мероприятий: поездки на профессиональные выставки, организация туров по специальным интересам (спортивная и культурная тематика, туры для

гурманов, экскурсионные и другие), Incentive-программы, включающие мероприятия по укреплению командного духа (например: пейнтбол, стрельба из лука, другие командные соревнования), тематические вечера (новогодние балы, прогулки, банкеты, пикники), профессиональные праздники, календарные праздники (Новый год, 8 Марта)» [24].

Большинство западных компаний внедряют практику размещения плакатов с портретами выдающихся сотрудников компании и цитатами, которые они произнесли. Такой подход способствует созданию корпоративного духа и стимулирует коллектив к достижению высоких результатов.

В целях получения полной информации о действиях и эффективности отдельного сотрудника или всего подразделения в реальных рабочих ситуациях рекомендуется использование метода оценки «Оценка 360°». Этот метод основан на оценке компетенций и также называется круговой обратной связью. Он предполагает получение обратной связи от окружающих сотрудника людей, которые имеют возможность наблюдать за его работой или работать с ним ежедневно.

При правильной разработке и реализации, оценка 360 градусов становится эффективным инструментом, способствующим выявлению сильных и слабых сторон в деятельности сотрудников, составлению планов их профессионального развития, созданию открытой корпоративной культуры и установлению доверительных отношений между сотрудниками и руководителем. В результате, такой подход позволяет повысить эффективность управления персоналом и улучшить финансовые показатели бизнеса.

Оценка 360° – это процедура, которая позволяет оценить уровень профессиональных навыков, деловых и личностных качеств, а также потенциал служащих. В большинстве случаев она служит основой для разработки планов развития и обучения сотрудников.

Для оценки эффективности мотивации используется несколько подходов. Во-первых, проводится регулярная оценка два раза в год. Во-вторых, директор может запросить проведение оценки по своему усмотрению. И, в-третьих, офис-менеджер использует опросники, разработанные совместно с директором, для оценки мотивации. Путем анкетирования выявляются недостатки и проблемы, связанные с мотивацией сотрудников.

Результатом эффективного бизнес-процесса, направленного на мотивацию персонала, согласно поставленным целям, является достижение высокого уровня удовлетворенности сотрудников своей работой и успешная реализация стратегии компании. Этот подход способствует эффективности работы коллектива и добивается конкретных результатов, которые способствуют развитию и процветанию организации. Стремление к постоянному улучшению производительности и инновационным решениям является важным фактором в достижении успеха на рынке и укреплении конкурентных позиций компании.

Мероприятие 3. Внедрение периодической диагностики мотивации персонала предприятия.

Управление персоналом – это сфера деятельности, в которой сознательно находятся некоторые фундаментальные противоречия между целями бизнеса, целями владельца компании, менеджеров и персонала. Фактический уровень мотивации организации отражает, насколько четко эти противоречия проявляются в течение конкретного времени. Регулярно диагностируя мотивационный фон, руководитель может своевременно принять необходимые меры по изменению уровня мотивации для повышения эффективности персонала

В целях привлечения к процессу диагностики подсистемы управления мотивацией, следует определиться с целями этого шага. Не стоит делать процесс диагностики удовлетворенности трудом сотрудников только для

любопытства. Это должно быть рационально взвешенным планом с учетом общей стратегии компании.

Опыт теоретических и практических наработок свидетельствует, что диагностика ради диагностики скорее способна нанести вред компании, чем польза. Особенно в том случае, если подобная работа в компании не производилась раньше или не производилась давно. Диагностика актуализирует в сознании людей (в нашем случае сотрудников) те вопросы, которых она касается и формирует ожидания улучшения ситуации.

Если руководитель спрашивает сотрудника, чем он не доволен, он сформировал ожидание, что ситуация улучшится, и не собирался ничего изменять, поэтому подобные ожидания останутся невыполненными. Подобный подход значительно усложняет положение предприятия.

Поэтому процесс диагностики степени развития системы мотивации следует начинать с определения мотивационных целей и задач организации. Даже если цели и задачи уже определены и оговорены, необходимо периодически возвращаться к этому вопросу и корректировать формулировку согласно стадии развития бизнеса, стратегическим и операционным целям предприятия. Иными словами, должно быть четкое понимание того, что двигает сотрудниками в данный момент и ожидаемого от команды, созданной для достижения результатов, с которыми сталкивается организация.

Далее необходимо определить цели и задачи планируемой процедуры.

Здесь очень важно понять, почему нужна эта процедура и определить диагностические цели. Это зависит от текущей ситуации в исследуемой организации. Другим вариантом необходимости диагностики подсистемы управления мотивацией является наличие нескольких скрытых процессов в организационных подразделениях. Диагностика кадровой мотивации почти всегда является частью более глубокой работы, связанной с модификацией системы управления персоналом.

Еще одна причина такой процедуры состоит в том, что организация может вступить в новый этап своего развития. Следующим шагом является выбор инструментов, с помощью которых будет осуществляться исследование текущей ситуации, то есть непосредственно диагностика.

При выборе средств и методов объективной оценки групповой мотивации стоит помнить об основных причинах удовлетворенности сотрудников работой и стоит включить в свой диагностический материал наибольшее количество аспектов этого вопроса.

Один из подходов к выявлению движущих мотивов сотрудника состоит в использовании метода анкетирования. С этой целью была разработана специальная анкета для сотрудников (см. Приложение Б).

Основная задача этого опросника заключается в определении, что сотрудника привлекает в работе, а что, наоборот, затрудняет его производительность, и что является его основной мотивацией. Таким образом, анкета представляет собой инструмент "обратной связи" с руководством. Кроме того, она выполняет еще одну функцию - считается, что сама анкета и процесс ее заполнения могут оказывать мотивирующее воздействие на сотрудников. Таким образом, основной целью анкетирования является не только сбор информации, но и выражение заинтересованности руководства в проблемах, с которыми сталкиваются работники.

«Первые три вопроса, касающиеся возраста, пола и времени работы, имеют двойную значимость. С одной стороны, они предоставляют информацию о конкретных фактах, а с другой стороны, они представляют собой важный объект исследования. Например, данные о возрасте респондентов могут служить основой для формулирования гипотез о существовании возрастной динамики мотивации у сотрудников. Информация о времени работы в данной сфере деятельности может наглядно продемонстрировать связь между мотивацией работников, только недавно приступивших к работе, или «новичков», и опытных сотрудников с большим стажем.

Кроме того, эти вопросы являются вспомогательными для установления связей между различными факторами. Знание о существовании различных мотивационных установок у различных групп работников позволяет руководителю формировать и направлять их в соответствии с индивидуальными целями и задачами компании» [11].

Четвертый вопрос имеет важное значение, так как он раскрывает цели, которые работники ставят перед собой. Отвечая на вопрос о привлекательности работы, сотрудник выражает свои ожидания от этой работы, а также показывает, каким образом он собирается их достичь. Этот вопрос также позволяет понять, что именно привлекает его в работе, и определить, являются ли его мотивы в большей степени внутренними или внешними.

Пятый вопрос также связан с внутренней и внешней мотивацией. Он задает вопрос о трудностях, с которыми работник сталкивается во время работы. Это помогает оценить степень удовлетворенности персонала своей работой.

Шестой вопрос направлен на оценку удовлетворенности различными аспектами работы. «Сотрудникам предлагается использовать шкалу оценки для указания степени удовлетворенности следующими аспектами: размер заработной платы, сам процесс работы, перспективы профессионального и служебного роста, взаимоотношения с непосредственным руководителем, важность и ответственность выполняемой работы, условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и т.п.), надежность места работы и уверенность в завтрашнем дне, эффективная организация работы в целом, отношения с коллегами по работе, а также возможности для самостоятельности и инициативы» [10].

Таким образом, все эти вопросы в совокупности дают достаточно полное представление об особенностях мотивационных установок работников, учитывая, как внешние условия работы, так и их внутренние потребности.

### 3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

В таблице 11 представим план расходов на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС».

Таблица 11 – План расходов на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС» (тыс.руб.)

Статьи расходов	Сумма
Расходы на консультирование по внедрении системы КРІ	75
Расходы на призы, получаемые при участии в конкурсах	350
Расходы на корпоративные поездки	700
Расходы на профессиональные праздники	1400
Расходы на мероприятия по укреплению командного духа	500
Итого:	3025

Данные, представленные в таблице 9, показали, что расходы на внедрение предложенных мероприятий в ООО «СТРАДИВАРИУС» составят 3025 т. р.

По оценкам руководства ООО «СТРАДИВАРИУС», предложенные мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала позволят повысить производительность труда на 5%. Тогда плановую производительность труда можно будет рассчитать по формуле:

$$ПТ_{\text{план.}} = ПТ_{2022\text{г.}} \times 5\%, \quad (1)$$

где  $ПТ_{\text{план.}}$  – плановая производительность труда;

$ПТ_{2022\text{г.}}$  – производительность труда за 2022 год.

$$ПТ_{\text{план.}} = 2278,77 \text{ т. р.} * 5\% = 2392,70 \text{ т. р.}$$

В плановом году в ООО «СТРАДИВАРИУС» численность персонала планируется на уровне 2022 года (705 чел.), а рост планового фонда оплаты труда составит 1,5%. Тогда плановый фонд оплаты труда можно будет рассчитать по формуле:

$$\text{ФОТ}_{\text{план.}} = \text{ФОТ}_{2022\text{г.}} \times 1,5\%, \quad (2)$$

где  $\text{ФОТ}_{\text{план.}}$  – плановая фонд оплаты труда;

$\text{ФОТ}_{2022\text{г.}}$  – фонд оплаты труда за 2022 год.

$$\text{ФОТ}_{\text{план.}} = 398804 \text{ т.р.} * 1,5\% = 404786,06 \text{ т. р.}$$

Тогда плановую величину выручки от реализации ООО «СТРАДИВАРИУС» можно будет рассчитать по формуле:

$$V_{\text{план.}} = \text{ПТ}_{\text{план.}} \times \text{Ч}_{\text{пер.}}, \quad (3)$$

где  $\text{Ч}_{\text{пер.}}$  – численность персонала.

$$V_{\text{план.}} = 2392,70 \text{ т. р.} * 705 \text{ чел.} = 1686856,5 \text{ т. р.}$$

Рассчитаем экономический эффект по проекту мероприятий (таблицы 12-13).

Таблица 12 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности в ООО «СТРАДИВАРИУС»

Показатель	Значение	Источник информации
Численность рабочих до внедрения мероприятия, чел.	705	Глава 2
Численность рабочих после внедрения мероприятия, чел.	705	По проекту

Продолжение таблицы 12

Показатель	Значение	Источник информации
Годовой объем выручки до внедрения мероприятия, тыс.руб.	1606530	Глава 2
Годовой объем выручки после внедрения мероприятия, тыс.руб.	1686856,5	По проекту
Среднегодовая заработная плата работника, тыс.руб.	565,68	Глава 2
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды, %	30	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	363035	Отчетные данные предприятия
Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, тыс. руб.	3025	По проекту

Используя данные таблицы 12, произведем расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий (таблица 13).

Таблица 13 – Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий для ООО «СТРАДИВАРИУС»

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (1)$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников;  <math>\text{ЧР}_{1,2}</math> – численность работников до и после внедрения мероприятия.</p>	$\text{Эч} = 705 * (1 + 5/100) - 705 = 35,25$
Рост производительности труда, %	$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100, \quad (2)$ <p>где, ПТр – рост производительности труда;  <math>\text{ЧР}</math> – численность работников.</p>	$\text{ПТр} = (35,25 / 705 - 35,25) * 100 = 5,26$

Продолжение таблицы 13

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс.руб.	$\text{Эз} / n = Z \times \text{Эч}, \quad (3)$ <p>Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате;                      Z – среднегодовая заработная плата работника.</p>	$\text{Эз/п} = 565,68 * 35,25 = 19940,22$
Экономия по социальным отчислениям, тыс.руб.	$\text{Эс} / o = \text{Эз} / n \times \frac{H}{100}, \quad (4)$ <p>H - % отчисления по социальным выплатам.</p>	$\text{Эс/о} = 19940,22 * 0,3 = 5982,07$
Экономия по условно-постоянным расходам, тыс.руб.	$\text{Эу} / л = \left( \frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) \times B_2, \quad (5)$ <p>Y- условно-постоянные затраты;                      B - выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\text{Эу/л} = (363035 / 1606530 - 363035 / 1686856,5) * 1686856,5 = 18151,75$
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$\text{Эу} / г = \text{Эз} / n + \text{Эс} / o + \text{Эу} / л \quad (6)$	$\text{Эу/г} = 19940,22 + 5982,07 + 18151,75 = 44074,04$
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$\text{Эг} = \text{Эу} / г - E_n \times \text{Зед}, \quad (7)$ <p>Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия;                      Зед – Затраты на мероприятие.</p>	$\text{Эг} = 44074,04 - 3025 = 41049,04$

По результатам анализа представленной в таблице 13 информации, становится ясно, что внедрение предложенных мероприятий в компанию ООО «СТРАДИВАРИУС» приведет к значительному годовому экономическому эффекту в размере 41049,04 т.р. Эти данные однозначно подтверждают, что реализация предложенных мероприятий является весьма выгодной с экономической точки зрения.

Далее проведем анализ производительности труда и уровня оплаты труда в ООО «СТРАДИВАРИУС» с учетом реализации предложенных мероприятий (таблица 14).

Результаты, приведенные в таблице 14, демонстрируют, что путем осуществления предложенных мероприятий можно достичь повышения производительности труда на 5% и уровня оплаты труда на 1,5%. Такие изменения свидетельствуют о росте эффективности управления мотивацией сотрудников на данном предприятии.

Таблица 14 - Анализ производительности труда и уровня оплаты труда в ООО «СТРАДИВАРИУС» с учетом реализации предложенных мероприятий

Наименование показателя	2022г.	план	Абсол. отклон., +/-	Относ. отклон., %
Выручка от реализации, тыс.руб.	1606530	1686856,5	80326,5	5
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	398804	404786,06	5982,06	1,5
Численность персонала, чел.	705	705	0	0
Производительность труда, тыс.руб./чел.	2278,77	2392,70	113,93	5,00
Среднегодовая заработная плата, тыс.руб./чел.	565,68	574,16	8,48	1,50

Таким образом, разработав пути совершенствования управления мотивацией персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС», сформулируем выводы.

Проведенный анализ управления мотивацией персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС» позволил определить наличие следующие основных проблем:

- рост уровня оплаты труда и при снижении производительности труда в предприятия;
- рост удельного веса основной заработной платы в структуре расходов на оплату труда;

– определение важных элементов мотивации персонала, которые не используются в исследуемом предприятии.

Для совершенствования управления мотивацией персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС» предлагаются следующие мероприятия:

– совершенствование механизма мотивации персонала предприятия за счет внедрения КРІ;

– внедрение мер нематериальной мотивации на предприятии;

– внедрение периодической диагностики мотивации персонала предприятия.

Было определено, что расходы на внедрение предложенных мероприятий в ООО «СТРАДИВАРИУС» составят 3025 т. р. Внедрение предложенных мероприятий в компанию ООО «СТРАДИВАРИУС» приведет к значительному годовому экономическому эффекту в размере 41049,04 т.р. Эти данные однозначно подтверждают, что реализация предложенных мероприятий является весьма выгодной с экономической точки зрения.

Путем осуществления предложенных мероприятий можно достичь повышения производительности труда на 5% и уровня оплаты труда на 1,5%. Такие изменения свидетельствуют о росте эффективности управления мотивацией сотрудников на данном предприятии.

## Заключение

Мотивация – это процесс формирования уникальных и необходимых предпосылок, которые влияют на поведение работника и направляют его в нужное русло для организации. Хотя используемые предприятиями методы мотивации не являются идеальными, они все еще активно применяются в практической деятельности. В большинстве случаев на предприятиях предпочтение отдается материальной мотивации. Однако для создания высокоэффективной системы мотивации необходимо использовать в комплексе различные методы мотивации персонала.

Управление мотивацией персонала является важным элементом успешного управления организацией, поскольку оно напрямую влияет на производительность и результативность сотрудников. Сущность управления мотивацией персонала заключается в создании стимулов, которые могут повысить уровень мотивации сотрудников. Эти стимулы могут быть различными, например, вознаграждения, поощрения, признание и уважение к работе, бонусы, повышения, возможности карьерного роста и т.д. Существует множество составляющих управления мотивацией персонала в организации.

Методы управления мотивацией персонала могут варьироваться в зависимости от характеристик организации и ее сотрудников. Однако некоторые из наиболее распространенных методов включают в себя: вознаграждения и поощрения, признание и уважение, возможность карьерного роста, развитие лидерских качеств, улучшение условий труда, создание командного духа, делегирование полномочий и ответственности.

ООО «СТРАДИВАРИУС» является дочерней компанией корпорации Inditex Group, созданной в 1975 году предпринимателем Амансио Ортега Гаона. Бренд был приобретен компанией в 1999 году. Производимая брендом ООО «СТРАДИВАРИУС» женская одежда удивительно женственна и универсальна - молодежные коллекции футболок, украшенных вышивкой и

стразами, элегантные жакеты и легкие воздушные платья обязательно станут центром гардероба любой девушки от восемнадцати до тридцати лет, а прекрасно сидящие на всех типах фигур джинсы от этой компании останутся любимой одеждой женщины до самой старости.

Результаты анализа основных технико-экономических показателей деятельности ООО «СТРАДИВАРИУС» показывают ухудшение финансовых результатов деятельности предприятия, что было обусловлено введением санкций в 2022 году. Также наблюдалось снижение эффективности использования персонала предприятия.

Цель мотивации персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС» заключается не в самом побуждении человека к работе, а в формировании мотива выполнять обусловленные трудовыми отношениями обязанности на высоком уровне.

Для управления мотивацией персонала руководство ООО «СТРАДИВАРИУС» использует экономические, социальные и административные методы. Основными методами, используемыми в ООО «СТРАДИВАРИУС», являются экономические, среди которых: система оплаты труда; система условий работы; использование эффективных систем коммуникации.

Было определено, что исследуемый период в ООО «СТРАДИВАРИУС» производительность труда снижалась, тогда как уровень оплаты труда увеличивался. Это свидетельствует о снижении эффективности использования персонала предприятия и ухудшении управления мотивацией персонала.

В результате опроса работников ООО «СТРАДИВАРИУС», показывают, что главным мотивом для опрошенных сотрудников исследуемого предприятия является наличие зависимости уровня оплаты труда от результатов работы сотрудника. Также важными мотивами для сотрудников являются наличие материальной мотивации и проведение периодической диагностики мотивации персонала предприятия.

Проведенный анализ управления мотивацией персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС» позволил определить наличие следующие основных проблем:

- рост уровня оплаты труда и при снижении производительности труда в предприятия;
- рост удельного веса основной заработной платы в структуре расходов на оплату труда;
- определение важных элементов мотивации персонала, которые не используются в исследуемом предприятии.

Для совершенствования управления мотивацией персонала в ООО «СТРАДИВАРИУС» предлагаются следующие мероприятия:

- совершенствование механизма мотивации персонала предприятия за счет внедрения КРІ;
- внедрение мер нематериальной мотивации на предприятии;
- внедрение периодической диагностики мотивации персонала предприятия.

Было определено, что расходы на внедрение предложенных мероприятий в ООО «СТРАДИВАРИУС» составят 3025 т. р. Внедрение предложенных мероприятий в компанию ООО «СТРАДИВАРИУС» приведет к значительному годовому экономическому эффекту в размере 41049,04 т.р. Эти данные однозначно подтверждают, что реализация предложенных мероприятий является весьма выгодной с экономической точки зрения.

Путем осуществления предложенных мероприятий можно достичь повышения производительности труда на 5% и уровня оплаты труда на 1,5%. Такие изменения свидетельствуют о росте эффективности управления мотивацией сотрудников на данном предприятии.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. М.: Издательство Юрайт, 2020. 381 с.
2. Березовская А. А., Березовская Е. А. Управление мотивацией персонала на предприятии // Научный журнал молодых ученых. 2022. № 1 (26). С. 101-104.
3. Бондарева Л. И., Корниенко В. В. Мотивация персонала: особенности, структура, управление // Экономика и социум. 2020. № 12 (43). С. 304-312.
4. Виноградов С. Ф. Управление мотивацией персонала в современных условиях хозяйствования // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 3-2 (61). С. 192-198.
5. Гаврилова С. В. Управление мотивацией персонала: новые идеи // Экономика и социум. 2021. № 12-3 (31). С. 214-221.
6. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): монография / Б. М. Генкин. 2-е изд., испр. М.: Норма: ИНФРА-М, 2020. 352 с.
7. Голубев А. И. Управление мотивацией персонала организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 2-1 (60). С. 180-186.
8. Горелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. М.: Издательство Юрайт, 2021. 270 с.
9. Егоршин А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / А. П. Егоршин. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2019. 378 с.
10. Ерохин А. С., Батарчук Д. С. Проблема мотивации в управлении персоналом организации // Экономика и социум. 2019. № 12 (43). С. 174-179.

11. Зайцева Т. В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. М.: ИНФРА-М, 2020. 394 с.
12. Ивахненко Е. В. Понятие и основные характеристики мотивации в управлении организацией // Экономик и социум. 2022. № 5-2 (36). С. 127-135.
13. Илларионова С. А., Гордеева Е. В. Мотивация в управлении трудовой деятельностью // Форум молодых ученых. 2021. № 5-1 (21). С. 113-121.
14. Кабанов С. И. Управление трудовой мотивацией // Экономик и социум. 2019. № 4-1 (9). С. 682-689.
15. Ковпак В. С. Управление мотивацией трудовой деятельности персонала организации // Экономика и социум. 2021. № 11-2 (90). С. 148-153.
16. Колесникова А. Н. Роль управления мотивацией трудовой деятельности в системе управления персоналом // Экономика и социум. 2019. № 10 (65). С. 203-209.
17. Коптева К. В., Смолянинова Н. Н. О необходимости формирования системы управления мотивацией персонала организации // Форум молодых ученых. 2019. № 8 (24). С. 161-169.
18. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. М.: Издательство Юрайт, 2019. 398 с.
19. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 431 с.
20. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. М: ИНФРА-М, 2019. 524 с.
21. Официальный сайт Электронный ресурс]: URL: ООО «СТРАДИВАРИУС» <https://www.stradivarius.com/>

22. Учаев Н. В., Гудина Н. А. Мотивация персонала как управленческая проблема // Экономика и социум. 2021. № 6 (49). С. 232-237.
23. Фандий К. В., Русева М.Л. Управление мотивацией труда в современных условиях // Форум молодых ученых. 2019. № 3 (31). С. 174-183.
24. Цибаева М. Л. Современные подходы к управлению мотивацией персонала // Экономика и социум. 2021. № 12-2 (31). С. 123-131.
25. Штыркина Ю. А., Чертушкина Т.А. Проблемы управления мотивацией персонала // Симбирский научный Вестник. 2020. № 1 (19). С. 104-108.
26. Щеглова Е. С., Елкина В. Н. Совершенствование системы мотивации персонала в организации // Экономика и социум. 2021. № 5-2 (84). С. 147-153.
27. Torenvlied R., Akkerman A., Meier K.J., O'Toole L.J.Jr. The multiple dimensions of managerial networking // American Review of Public Administration. 2020. Vol. 43. No. 3
28. Hilton R., Platt D. Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment. New-York: McGraw-Hill Education, 12th Edition, 2019, 880 p.
29. Noe R. Employee Training & Development, McGraw-Hill Higher Education, 9th Edition, 2023, 560 p.
30. Papalia D., Martorell G. Experience Human Development, McGraw Hill, 15th Edition, 2023, 768 p.
31. Robinson A.G., Schroeder D.M. The Idea-Driven Organization: Unlocking the Power in Bottom-Up Ideas, Berrett-Koehler Publishers, 2020, 240 p.

## Приложение А

### Организационная структура ООО «СТРАДИВАРИУС»



## Приложение Б

### Анкета для определения уровня удовлетворенности мотивацией в ООО «СТРАДИВАРИУС»

1. Ваш пол и возраст \_\_\_\_\_
2. В каком отделе компании работаете? \_\_\_\_\_
3. Вы удовлетворены условиями труда?
  - ✓ Скорее доволен
  - ✓ Скорее недоволен
  - ✓ Не доволен
4. Какие способы мотивации труда для вас важны?
  - ✓ Материальные
  - ✓ Нематериальные
  - ✓ Сочетание материальных и нематериальных
5. Как, по Вашему мнению, должна формироваться заработная плата?
  - ✓ По результатам работы
  - ✓ Почасовая
  - ✓ С помощью премий за результат
6. Виды премий, которые Вам подходят?
  - ✓ Премии за повышение индивидуальной производительности труда, инициативность работников
  - ✓ Премии за участие в разработке, внедрении и освоении новой техники, за применение передовых методов труда
  - ✓ Премии за удачно реализуемые креативные идеи.
  - ✓ Премии авторам рационализаторских предложений или изобретений
7. Какие виды материальной мотивации Вам подходят?
  - ✓ Разовые вознаграждения
  - ✓ Премии
  - ✓ Не требуется мотивации
  - ✓ Высокая заработная плата без премий
  - ✓ Процент от продаж
  - ✓ Участие в прибылях

## Продолжение приложения Б

8. Какие средства нематериальной мотивации вы считаете целесообразными?
- ✓ Карьерное продвижение
  - ✓ Доска почета
  - ✓ Звание и награды
  - ✓ Приверженность руководства
9. Хотите ли Вы сейчас сменить место работы?
- ✓ Да
  - ✓ Ни в коем случае
  - ✓ Думаю над этим вопросом
10. Нужна ли у компании материальная мотивация и почему?
- ✓ Да, поскольку это повышает производительность труда
  - ✓ Да, поскольку это создает нормальный психологический климат в организации
  - ✓ Да, потому что это уменьшает текучесть кадров
  - ✓ Нет, не нужна
11. Ваши предложения компании по материальной мотивации
- ✓ Премии
  - ✓ Бонусы
  - ✓ Процент от продаж
  - ✓ Другое
12. Какие проблемы с управлением персоналом, по Вашему мнению, есть у компании?
- ✓ Текучесть кадров
  - ✓ Недостаточная мотивация
  - ✓ Низкая заработная плата
  - ✓ Плохой уровень организационной культуры
  - ✓ Наличие конфликтов

**Спасибо за участие в опросе!**