

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление человеческими ресурсами

(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование управления мотивацией персонала на  
предприятии (на примере ООО «Заря»)»

Студент

Э. М. Заргалаева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

О. В. Толмачева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой к.э.н Васильева С.Е.

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

(личная подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ г.

Тольятти 2018

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Э. М. Заргалаева.

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

Научный руководитель: д.э.н. О. В. Толмачева.

Цель исследования – совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Заря».

Объектом исследования бакалаврской работы является организация ООО «Заря».

Предметом исследования являются методы мотивации персонала данной компании.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

1) Разработаны мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала на ООО «Заря». В качестве нематериального стимулирования сотрудников предлагается раз в год проводить конкурс «Лучший работник», два раза в год проводить корпоративные мероприятия «Новый год» и «День рождения компании».

2) Полная сумма затрат на реализацию мероприятий составит 177500 рублей. Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит 191450 рублей. Предполагаемая выгода от внедрения мероприятий оценивается руководством и специалистами предприятия в 10% ежегодного увеличения выручки предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материалов 2 и 3 разделов могут быть использованы в деятельности ООО «Заря».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 25 источников. Общий объем работы 73 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 17, рисунков – 9, приложений – 4.

## Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы мотивации персонала на предприятии.....	9
1.1 Понятие, сущность и значение мотивации персонала.....	9
1.2 Методы и инструменты мотивации персонала.....	14
2 Анализ управления мотивацией персонала в ООО «Заря».....	21
2.1 Анализ деятельности предприятия.....	21
2.2 Анализ системы управления мотивацией на предприятии.....	29
3 Разработка и обоснование программы мероприятий совершенствования мотивации персонала ООО «Заря».....	40
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала предприятия.....	40
3.2 Обоснование экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала предприятия.....	49
Заключение.....	51
Список используемой литературы .....	53
Приложения.....	56

## Введение

Актуальность выбранной темы исследования заключается в том, что мотивация занимает одно из ведущих мест в структуре личности, именно мотивация является понятием, объясняющим побудительные силы поведения человека. Эффективность производства является ключевым фактором в любой фирме, а она зависит от того, как работник будет выполнять свои задачи, поэтому грамотно выстроенная система мотивации на предприятии – это залог успешной производительности труда и получения максимальной прибыли. Следовательно, в настоящее время встает вопрос о необходимости более глубокого изучения мотивации персонала предприятия.

В частности, Ломов Б.Ф. отмечает, что вопросам мотивации в исследовании деятельности человека принадлежит ведущая роль. Также различные аспекты процесса мотивации рассматривались в работах В. И. Ковалева, Т. Карпачева, А. Волкова.

Цель исследования – совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Заря».

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления мотивацией персонала на предприятии;
- проанализировать систему управления мотивацией персонала в ООО «Заря»;
- разработать и обосновать мероприятия, направленные на совершенствование мотивации персонала ООО «Заря».

Объектом исследования работы является организация ООО «Заря».

Предметом исследования являются методы мотивации персонала данной компании.

Для решения поставленных задач использовались эмпирические методы (метод экспертной оценки, тестирование, анкетирование, наблюдение), а также теоретические методы (теоретический анализ,

сравнение, обобщение, анализ документов). По итогам проделанной работы будут выявлены факторы, влияющие на мотивацию персонала, с целью предотвратить текучесть кадров, повысить производительность труда, увеличить объём продаж, повысить лояльность сотрудников к предприятию.

Теоретическая значимость представленной работы заключается в исследовании понятия «мотивация персонала»

Практическая значимость заключается в возможности использования результатов исследования в деятельности предприятия ООО «Заря».

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и приложений.

В первом разделе раскрывается понятие, сущность и значение мотивации персонала, а также методы и инструменты мотивации персонала.

Во втором разделе проводится анализ деятельности предприятия ООО «Заря» и анализ системы управления мотивацией на предприятии.

В третьем разделе дается разработка и обоснование программы мероприятий совершенствования мотивации персонала ООО «Заря».

# 1 Теоретические основы мотивации персонала на предприятии

## 1.1 Понятие, сущность и значение мотивации персонала

Мотивация сотрудников – это одна из важных составляющих управления персоналом. Объединение личностных интересов и коллективная мотивация является одним из основных вопросов руководителя организации.

Каждый человек индивидуален, вместе с тем индивидуальны и его мотивы. В связи с этим задача каждого руководителя состоит в объединении интересов предприятия и работника организации.

Эффективность производства является ключевым фактором в любой фирме, а она зависит от того, как работник будет выполнять свои задачи, поэтому грамотно выстроенная система мотивации на предприятии – это залог успешной производительности труда и получения максимальной прибыли.

В условиях высокой конкуренции на рынке товаров и услуг, а также на рынке труда становится необходимым грамотно выстроить мотивационную политику в организации, практическое применение и разработка новых механизмов мотивации позволят привлечь высококвалифицированных специалистов, уменьшить текучку кадров.

«Мотив – это то, с помощью чего побуждают к действию» [5].

«Мотивация труда – это желание работника удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность» [5].

«Цель мотивации персонала – побудить работника к более качественному, производительному и творческому труду.

Задачи мотивации:

- улучшение качества и производительности трудовой деятельности на предприятии;
- повышение творческого труда у сотрудников;
- увеличение заинтересованности работников в труде;

- улучшение отношений между работниками и руководителем;
- увеличение прибыли предприятия и повышение конкурентоспособности» [6].

Таким образом, мотивация – это целесообразное воздействие на деятельность человека или организации. Поведение человека зависит как от личных побуждений, так и от внешних факторов [11].

Внутренние побуждения человека вызваны его личными целями, нуждами, потребностями, потенциалом.

Внешние воздействия на поведение человека в итоге обусловлены мотивами и ценностями семьи, коллектива, организации, общества.

«Мотив к труду – представляет собой осознание ощущения недостатка в чем либо, удовлетворение которого ведет к наименьшим моральным и материальным издержкам, посредством трудовой деятельности. Мотив к труду формируется в процессе возникновения связи потребностей с отвечающими ее удовлетворению благами. Эта связь основана на представлении о том, что требуется человеку, и понимании того, как этого добиться» [15].

Основной способ мотивации в управлении персоналом – денежный. Этот способ базируется на том, что каждый человек стремится заработать для себя как можно больше денег, которые будет использовать для приобретения любых благ.

Однако наиболее сложной в процессе реализации является моральная мотивация. По мнению Н. Л. Захарова, «формирование трудовой мотивации происходит в процессе усвоения человеком духовных ценностей, моральных и этических норм, правил поведения, выработки индивидуальных ценностных ориентаций и установок в сфере труда».

Мотивация персонала является процессом удовлетворения требований и ожиданий в работе. Этот процесс является выполненным, когда цели персонала совпадают с целями предприятия. Сущность процесса мотивации

состоит в том, чтобы персонал и предприятие эффективно выполняли свою работу. Для этого управление должно запланировать и скоординировать работу коллектива и организации как одной системы, для реализации потенциальных возможностей персонала.

Управление персоналом включает в себя следующие мотивационные процессы:

- человек начинает чувствовать некоторые внутренние желания, которые побуждают его к выполнению определенной деятельности в течение долгого времени, возникает потребность в работе;

- человек начинает искать способы удовлетворения требований.

Типы мотивации персонала основаны на следующих потребностях работника, как:

- материал (стремление работника к процветанию),
- труд (содержание и условия труда),
- статус (стремление человека достигнуть более высокого положения в команде, быть ответственным за более трудную и компетентную работу).

Типы мотивации персонала представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Типы мотивации персонала

Наибольший эффект от мотивации сотрудников будет при системном

действии. Отлаженная система нематериальной мотивации персонала должна стать частью корпоративной культуры. При этом система должна быть максимально открытой, что даст возможность сотруднику знать, какую поддержку оказывает предприятие для лояльных работников.

Мотивация персонала основана на побуждении работника к эффективному труду. В научной литературе выделяют внутренний и внешний типы побуждения. Внешним побуждением является влияние извне, посредством определенных правил поведения в коллективе, через заказы и оплату выполненной работы, и т.д. Внутренним побуждением является влияние на самого себя, когда человек формирует для себя мотив (например, знание, страх, желание достигнуть определенной цели или результатов, и т.д.). Внутреннее побуждение является более эффективным, чем внешнее, поскольку работа выполняется сотрудником качественнее.

Мотивация персонала делится на положительную и отрицательную. Положительная мотивация включает в себя личные премии, назначение наиболее важной работы и т.д. Отрицательная – различные замечания, выговоры, психологическая изоляция, и т.д.

Факторы мотивации персонала могут включать в себя следующее: требования к сотруднику при трудоустройстве, для того чтобы работать в успешной и известной компании необходимо обладать определенными навыками и знаниями. Главную роль играет престижность предприятия, когда его работники гордятся тем фактом, что «строят» свою карьеру именно в этой организации и принимают активное участие в жизни компании, уровень мотивации сотрудников так же может возрасти.

Для того, чтобы трудовая деятельность была эффективной, она должна приносить работнику моральное удовлетворение. В настоящее время некоторые топ-менеджеры полагают, что главным рычагом мотивации является материальный метод. Однако, существуют и нематериальные методы мотивации персонала.

Рассмотрим подробнее понятие нематериальной мотивации персонала.

Мотивация сотрудников нематериальными методами позволяет значительно увеличивать их лояльность к работодателю. Цели нематериальной мотивации персонала идентичны тем, которые ставит руководство компании при внедрении системы материального стимулирования. В первую очередь – повышение эффективности работы сотрудников и всей компании в целом. Среди других целей нематериального стимулирования можно отметить следующие: увеличение прибыли компании; создание благоприятной атмосферы в коллективе с элементами здоровой конкурентной среды; формирование у сотрудников новых навыков и умений; повышение квалификации персонала, развитие творческого потенциала.

В отличие от материальных видов стимулирования, нематериальная мотивация персонала объединяет коллектив. За счет регулярного проведения совместных корпоративных мероприятий, тренингов, совещаний каждый сотрудник чувствует свою принадлежность к общему делу, что хорошо сказывается на совокупной атмосфере в рабочем коллективе.

По мнению Meskon M. H. в книге «Fundamentals of management», «процесс мотивации очень сложен и зависит от конкретного работника и той ситуации, в которой он находится. Понимание этого поможет разобраться, как можно стимулировать работника к эффективной трудовой деятельности» [16].

Для реализации эффективной системы мотивации персонала требуется мотивационная политика предприятия. Рассмотрим понятие «мотивационной политики».

Понятие «мотивационная политика» «является более широким по сравнению с понятием «мотивация», поскольку включает в себя весь набор методов и средств по руководству персоналом для достижения успеха в реализации целей предприятия, т.е. под мотивационной политикой

понимается процесс, при котором менеджер побуждает других к работе для достижения целей организации, тем самым достигая удовлетворения их собственных желаний» [28].

При создании мотивационной политики необходимо учитывать следующие факторы: стратегию организации, цели и задачи самих сотрудников, кадровую политику, корпоративную культуру, ресурсы и т.д. Несмотря на это, в организациях всегда происходят изменения, появляются новые цели, новые задачи, новые стратегии, мотивационная составляющая и сами люди не остаются неизменными. Поэтому не всегда удается создать именно успешную мотивационную политику и долго ее использовать.

Таким образом, как показывают исследования российских (Холодкова А.В, Суркова С.А.) [27] и зарубежных авторов (Freilinger, К.) [29], мотивация является результативным инструментом в управлении персоналом.

## 1.2 Методы и инструменты мотивации персонала

Эффективность работы предприятия во многом определяется качеством работы персонала. Для того, чтобы работник предприятия эффективно выполнял свои функции, необходимо грамотно мотивировать его работу.

Мотивирование персонала – это создание определенных условий, благодаря чему трудовая деятельность дает результаты и становится нужным и достаточным условием для удовлетворения потребностей сотрудника.

Методы мотивации персонала можно разделить на экономические/материальные и нефинансовые/нематериальные (рисунок 2).

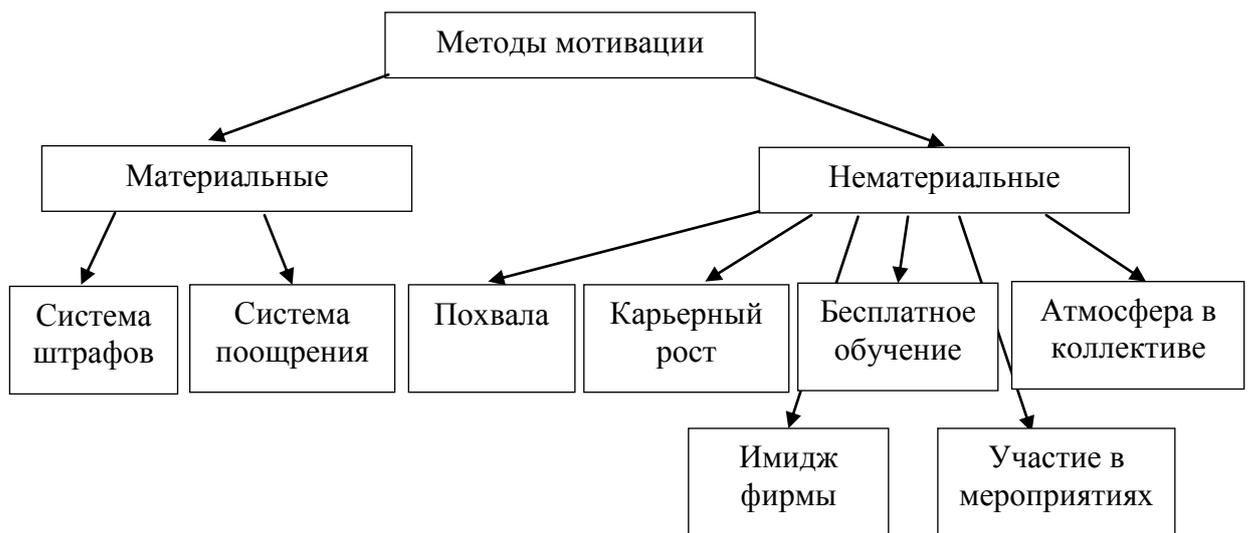


Рисунок 2 – Методы мотивации персонала

Экономические методы делятся на две большие группы:

- система штрафов предполагает штрафование за некачественное выполнение работы, что в свою очередь мотивирует работника на улучшение своей трудовой деятельности;

- система поощрения – это противоположный метод, когда сотруднику выплачиваются дополнительные премии или бонусы за качественную работу. Мотивация осуществляется следующим способом – каждый работник будет стремиться выполнить работу лучше, чтобы получить премию [5].

Yakubovich V. пишет, помимо денежного поощрения работников по результатам трудовой деятельности, к экономическим методам мотивации можно отнести:

- оплату расходов на транспорт;
- бесплатное питание;
- бесплатное обучение;
- программу по обеспечению жильем;
- льготы на воспитание и обучение детей;
- бесплатное страхование [32].

Нефинансовая мотивация имеет несколько разновидностей:

1. Получение похвалы от начальника.
2. Возможность карьерного роста.
3. Бесплатное обучение за счет компании.
4. Хороший коллектив и дружеская атмосфера.
5. Имидж фирмы.
6. Участие в различных мероприятиях.

Основные инструменты мотивации персонала представлены на рисунке

3.

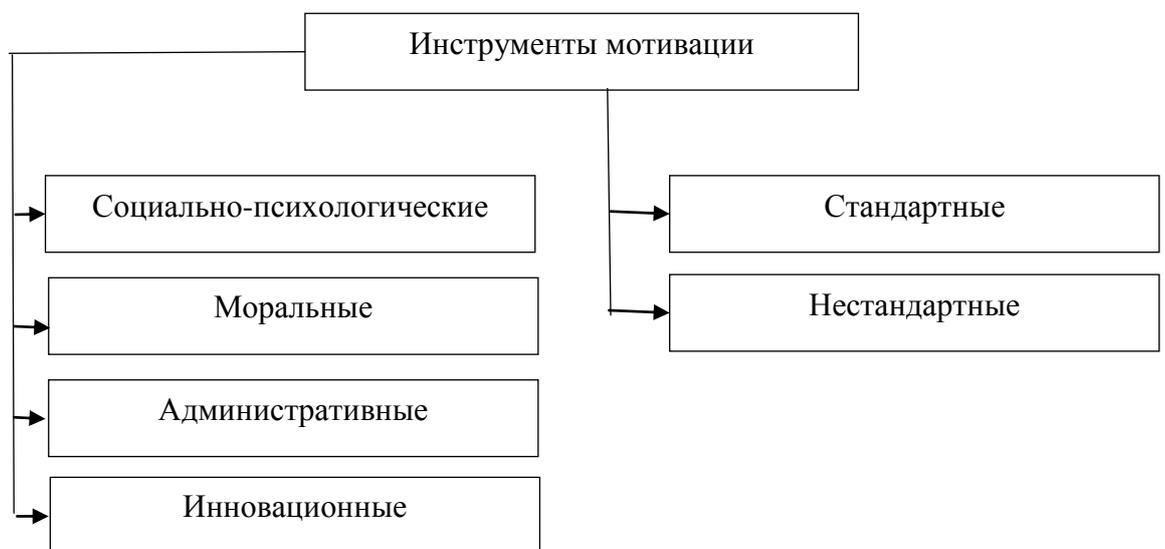


Рисунок 3 – Инструменты мотивации персонала

Социально-психологические инструменты мотивации направлены на работу сотрудника для достижения целей организации, а также на возможность профессионального развития. В качестве основных инструментов здесь выступают:

1. Социальные исследования – это изучение проблем социального характера на предприятии, с их помощью можно воздействовать на работников непосредственным образом.
2. Различного рода соревнования для выявления лидера в коллективе.
3. Гуманизация труда – это цвет и музыка в кабинетах, присутствие творчества в трудовой деятельности [12].

В качестве морального инструмента мотивации выступает признание каких-либо достижений работника публично, личное признание сотрудника руководителем. Это может быть простая благодарность или письмо, высланное почтой на дом.

Административные инструменты мотивации ориентированы на прямое воздействие субъекта управления на объект. Они направлены на определенные методики поведения: чувство долга, осознание необходимости трудовой деятельности, трудовая культура.

В организациях, которые в виду финансового положения не могут материально стимулировать работников, применяются специфические методы мотивации. Например, консалтинговой компанией Watson Wyatt был разработан инструмент «Построение», который связан с психологическими особенностями человека, основанных на бессознательном подражании.

Инструменты мотивации персонала можно также подразделить на стандартные и нестандартные.

Выделяют несколько стандартных инструментов, они достаточно простые и могут использоваться в любой компании:

1. Проведение планерок не только для руководителей, но и для сотрудников.
2. Празднование значимых дат и событий.
3. Обеспечение обратной связи.
4. Создание зоны отдыха.
5. Информирование работников о результатах деятельности предприятия.
6. Проведение конкурсов между работниками [6].

Далее рассмотрим нестандартные инструменты мотивации персонала (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Нестандартные инструменты мотивации

Метод мотивации	Способ реализации
Наказание в форме шутки плохих работников	Не обязательно сразу же применять систему штрафов. Можно, например, придумать какое-то шуточное звание или титул – звание «Черепашка месяца».
Развлекательная программа	Во многих иностранных фирмах в офисе есть игровые комнаты, где сотрудники могут немного передохнуть от рабочей рутины. После этого они начинают гораздо эффективнее работать и атмосфера в офисе намного благоприятней.
Неожиданные презенты	Любой спонтанный подарок для сотрудника промотивирует его на дальнейшую работу.
Поддержка членов семьи работников	Фирма может выдавать новогодние подарки детям или предоставлять путевки в места отдыха. Не всегда компания может позволить выдать премию лучшему работнику.

Каждый из перечисленных инструментов мотивации персонала по-своему эффективен. Однако наиболее наилучшим образом они используются совместно.

Отметим, результативность работы сотрудников организации зависит от двух факторов:

- к первому фактору относятся: профессиональные знания, навыки, умения и компетенции специалистов;
- ко второму то, как сотрудник относится к работе, к ее выполнению, то есть – уровень мотивации.

Для увеличения эффективности организации и ее успешности руководителю необходимо создавать систему мотивации для того, чтобы работники стремились к достижению поставленных целей, успеху и процветанию компании.

При создании системы мотивации необходимо учитывать следующие факторы: стратегию организации, цели и задачи самих сотрудников, кадровую политику, корпоративную культуру, ресурсы и т.д. Несмотря на это в организациях всегда происходят изменения, появляются новые цели, новые задачи, новые стратегии, мотивационная составляющая и сами люди

не остаются неизменными. Поэтому не всегда удастся создать именно успешную систему мотивации персонала и долго ее эксплуатировать.

Каждый работодатель заинтересован в том, чтобы его сотрудники не только приходили на работу, но и выполняли непосредственные обязанности с максимальной самоотдачей, поэтому к материальной мотивации необходимо добавить нематериальную.

Любое предприятие создается с целью получения прибыли, причем не только за счет основных средств и высокооплачиваемых заказов, но и за счет трудовых ресурсов, чем выше квалификация и совокупный опыт труда принятых сотрудников, тем выше прибыль компании. Также при наличии квалифицированного персонала, организация достигает экономического роста, повышается конкурентоспособность и как следствие престиж организации. В свою очередь и сотрудники выбирают компании, в которых могут предложить не только высокий уровень оплаты труда, но и возможность самореализации, а также приемлемые условия для совмещения и трудовой, и социальной деятельности. Компании должны быть заинтересованы в том, чтобы создать благоприятную атмосферу за счет применения методов и инструментов мотивации, посредством которых и возможно достичь поставленных целей, а именно финансового успеха и привлечения высококлассных специалистов в пределах своих финансовых возможностей.

Выводы по 1 разделу.

В первом разделе были изучены теоретические основы мотивации персонала на предприятии. Рассмотрены понятие, сущность и значение мотивации персонала, определены методы и инструменты мотивации персонала. В ходе исследования было выявлено, что мотивация персонала – это желание работника удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность, цель мотивации персонала – побудить работника к более качественному, производительному и творческому труду. Методы мотивации

персонала подразделяются на экономические или материальные и нефинансовые или нематериальные. Каждый из перечисленных методов и инструментов мотивации по-своему эффективен, однако наилучшим образом они используются совместно.

## 2 Анализ управления мотивацией персонала в ООО «Заря»

### 2.1 Анализ деятельности предприятия ООО «Заря»

ООО «Заря» основано в 1996 году и расположено в Тимашевском районе Краснодарского края. Адрес предприятия: 352720, Краснодарский край, Тимашевский район, ст-ца Медведовская, ул. Степная, 61.

ООО «Заря» (пекарня и сеть магазинов) является предприятием по производству хлеба, хлебобулочных и кондитерских изделий с их последующей реализацией в собственных магазинах.

Основной вид деятельности (по классификатору ОКВЭД). Организация ООО «Заря» осуществляет следующие виды деятельности:

- производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения. (Производство пищевых продуктов, включая напитки / Производство прочих пищевых продуктов)

Структура ООО «Заря» имеет линейно-функциональный принцип построения, основанный на единоначалии (рисунок 3).

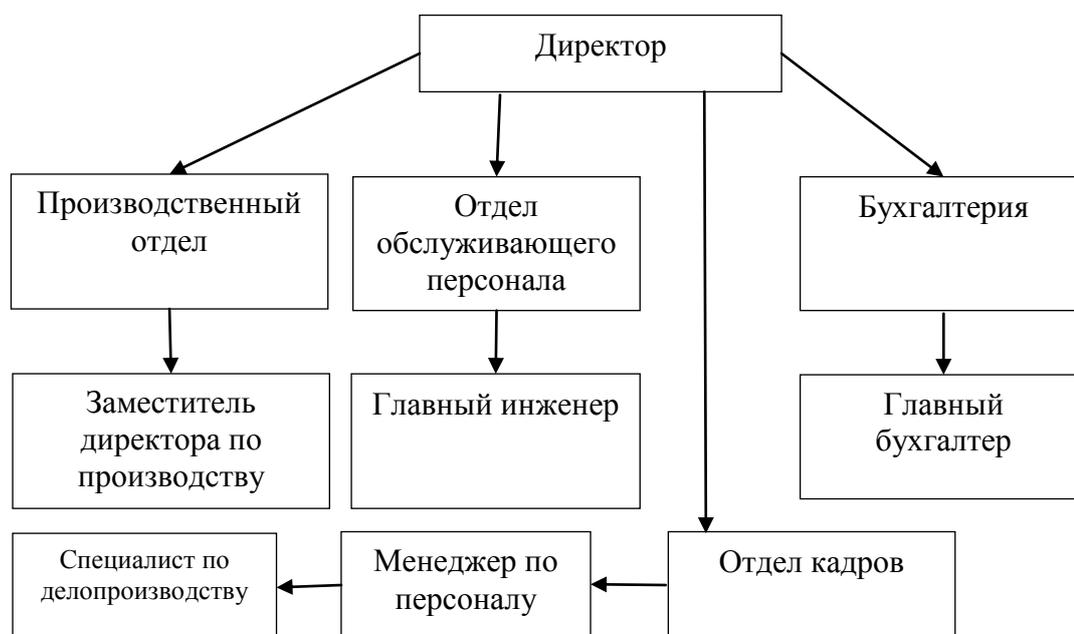


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Заря»

В ООО «Заря» четыре функциональных подразделения:

- 1) производственный отдел;
- 2) бухгалтерия;
- 3) отдел обслуживающего персонала;
- 4) отдел кадров.

Рассмотрим функции вышеперечисленных подразделений.

Наибольшим по численности и значимости для организации является Производственный отдел. В него входит производственный персонал предприятия и его функциональный руководитель – заместитель директора по производству, который осуществляет оперативное управление производством, контроль и координацию. Функции отдела – непосредственное осуществление производственной деятельности предприятия; ежедневный оперативный учет хода производства; своевременное оформление, учет и регулирование выполнения производственных операций на рабочих местах; организационно-методическое руководство работой производственных и подразделений организации.

Функции Отдела бухгалтерии: формирование учетной политики в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете; работа по подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов; обеспечение строгого соблюдения финансовой и кассовой дисциплины; осуществление реализации бухгалтерского и налогового учёта предприятия.

Функции Отдела обслуживающего персонала включают: организацию и контроль сроков выполнения обращений по поддержке и эксплуатации оборудования, осуществление своевременного и качественного ремонта, а также проведение профилактических работ по поддержанию рабочего состояния оборудования, инвентаря, мебели, электропроводки, осветительных приборов, системы водоснабжения, отопительной системы, канализации.

Отдел кадров представлен менеджером по персоналу, специалистом по

кадровому делопроизводству. Менеджер по персоналу является руководителем отдела кадров и осуществляет функции, представленные в приложении 1.

На 1 января 2018 года в ООО «Заря» работает 56 человек, из них 5 человек представляют административно управленческий аппарат, во главе с директором предприятия Заргалаевой Татьяной Николаевной.

В ООО «Заря» существует категориальное деление персонала на:

- 1) рабочих (кассиры, продавцы, пекари, начальники участков);
- 2) специалистов (работники административно-управленческого персонала);
- 3) руководителей (работники административно-управленческого персонала).

Проведем анализ хозяйственной деятельности ООО «Заря» (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Заря» за 2015-2017 гг.

Группы продукции	2015 г	2016 г	2017 г	Изменения (+,-)	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	12627	15196	13136	2569	-2060
Себестоимость, тыс. руб.	11263	13133	11439	1870	-1694
Среднегодовая численность работников, чел	52	57	56	5	-1
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1364	2063	1697	699	-366
Рентабельность продаж, тыс. руб.	10,80	13,58	12,92	2,78	-0,66

Итоги развития Общества по приоритетным направлениям его деятельности в 2017 году по сравнению с 2015 годом оцениваются в целом как успешные. Однако в 2017 году прибыль от продаж составила 1697 тыс. руб., что на 366 тыс. руб. меньше, чем в 2016 году. В результате снижения

выручки от реализации и прибыли от продаж в 2017 году снижается и рентабельность предприятия на 0,66%, такая тенденция является проблемой для предприятия.

Проанализируем обеспеченность ООО «Заря» трудовыми ресурсами. Данный анализ представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ обеспеченности ООО «Заря» трудовыми ресурсами за 2015-2017 гг.

Категории работающих	Среднесписочная численность, чел.			Отклонения 2017 года от			
	2015	2016	2017	2015		2016	
				чел	Темп прирост, %	чел	Темп прирост, %
Рабочие	41	44	42	1	2,4	-2	-4,5
Служащие, в т.ч.	11	13	14	3	27,3	1	7,7
- Руководители	5	5	5	0	0	0	0
- Специалисты	6	8	9	3	42,8	1	11,1
Всего персонала	52	57	56	4	7,7	-1	-1,7

Анализируя данные таблицы 2.2, можно сказать, что в 2016 году численность сотрудников увеличилась по всем категориям на 5 чел., а в 2017 году уменьшилась на 1 чел. в результате сокращения штата рабочих. Наиболее высокими темпами увеличилась численность специалистов, штат руководителей остался неизменным.

Наглядно динамика обеспеченности ООО «Заря» трудовыми ресурсами представлена на рисунке 4.

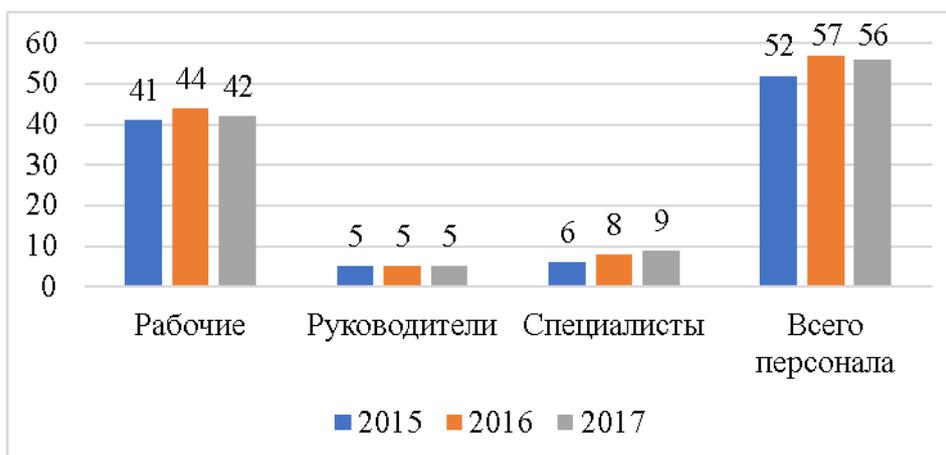


Рисунок 4 - Динамика обеспеченности ООО «Заря» трудовыми ресурсами за 2015-2017 гг.

Проанализируем динамику структуры персонала ООО «Заря» в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Структура численности персонала ООО «Заря» по категориям за 2015-2017 гг.

№ п/п	Категории работающих	Структура численности, %			Отклонения (+/-) 2017 года от	
		2015 г.	2016 г.	2017 г.	2015 г.	2016 г.
1	Рабочие	78,85	77,20	75,00	-3,85	-2,2
2	Служащие, в т. ч.	21,16	22,81	25,00	3,84	2,19
3	– руководители	7,70	7,00	7,20	-0,50	0,20
4	– специалисты	13,47	15,79	17,80	4,39	2,07

Таким образом, можно сделать вывод о том, что наибольшую долю в структуре персонала занимают рабочие – более 70%. На долю служащих приходится менее 30% персонала. Среди служащих наиболее многочисленная группа – специалисты, их доля составляла в 2017 году 71,43% от всех служащих или 17,8% от всех работников предприятия.

Соотношение числа рабочих и служащих всех категорий в целом стабильно. Сокращение численности персонала в 2017 году затронуло рабочих, что повлияло на структуру кадров, численность рабочих сократилась на 2,2%. Следует отметить благоприятную, тенденцию увеличения доли специалистов, однако это происходит на фоне сокращения доли рабочих, что также является проблемой для предприятия, так как система производства является поточной и выбытие даже одного рабочего из процесса является для предприятия существенной проблемой .

Наглядно структура персонала ООО «Заря» за 2017 год представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Структура персонала ООО «Заря» за 2017 год

Существенное влияние на эффективность использования трудовых ресурсов оказывают характер и уровень движения кадров на предприятии. Показатели движения кадров ООО «Заря» за период с 2015-2017 гг. представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Движение кадров ООО «Заря» за 2015-2017 гг.

№ п/п	Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Абс. отклонение чел., (+/-) 2017 г. от	
					2015 г.	2016 г.
1	Среднесписочная численность, чел.	52	57	56	4	-1
2	- в т. ч. рабочих	41	44	42	1	-2
3	Принято на работу, чел.	5	6	3	-2	-3
4	- в т. ч. рабочих	3	4	0	-3	-4
5	Уволено с работы всего, чел.	2	1	4	2	3
6	- в т. ч. рабочих	1	1	2	1	1
7	- в т. ч. по собственному желанию, чел.	1	1	2	1	1
8	Коэффициент приема кадров (стр. 3/стр.1)	0,09	0,10	0,05	-0,04	-0,05
9	- в т. ч. рабочих (стр.4/стр.1)	0,07	0,09	0	-0,07	-0,09
10	Коэффициент выбытия кадров (стр. 5/стр.1)	0,03	0,02	0,07	0,03	0,05
11	- в т. ч. рабочих (стр.6/стр.1)	0,02	0,02	0,05	0,02	0,02
12	Коэффициент оборота кадров (стр.3+стр.5)/стр 1)	0,13	0,12	0,125	-0,01	0,002
13	- в т.ч. рабочих (стр.4+стр.6)/стр.1	0,09	0,11	0,05	-0,05	-0,07
14	Коэффициент текучести кадров (стр. 7/стр.1)	0,02	0,02	0,03	0,02	0,02

Данные таблицы 2.4 позволяют сделать вывод о том, что за три года среднесписочная численность увеличилась на 4 человека, причем увеличение штата пришлось на 2016 год, когда численность работников увеличилась сразу на 5 человек. В 2017 году наблюдался незначительный спад по численности на 1 человека по сравнению с 2016 годом.

При этом число принятых на работу значительно сократилось (за 3 года на 2 человека), а число уволенных – увеличилось (на 2 человека). Эту тенденцию отражает коэффициент оборота кадров, значение которого 0,125 в 2017 году. Вместе с тем изменились и показатели коэффициента приема кадров (уменьшился на 0,05) и коэффициент выбытия кадров (увеличился на 0,05), что говорит о снижении стабильности кадровой структуры предприятия.

Важным показателем является коэффициент текучести кадров. Хотя его значение не велико (в 2017 году он составил 0,03), динамика говорит об увеличении текучести.

Наглядно коэффициенты движения кадров ООО «Заря» за 2015-2017 гг. представлены на рисунке 6.

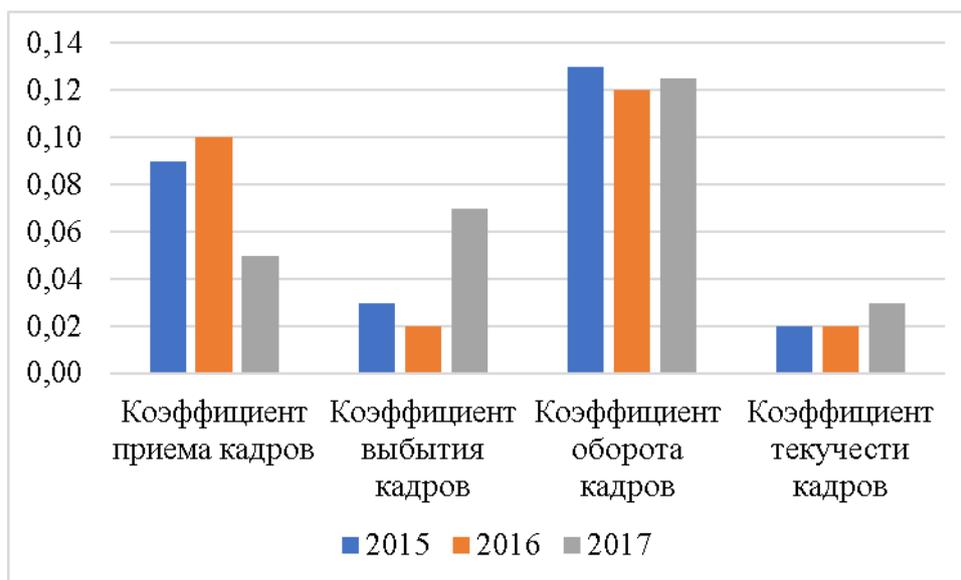


Рисунок 6 – Коэффициенты движения кадров ООО «Заря» за 2015-2017гг.

Таким образом, показатели движения кадров и их динамику следует признать благоприятной. Кадры ООО «Заря» стабильны, о чем

свидетельствуют рассчитанные в таблице 2.4 коэффициенты. Однако рост числа уволенных сотрудников и коэффициента текучести кадров в 2017 году говорит о необходимости повышения эффективности системы мотивации персонала.

С целью усиления организационной культуры на предприятии соблюдаются такие типы организационных обрядов, как продвижение, единение, усиление.

**Обряд продвижения.** Руководство постоянно стремится к самосовершенствованию, повышению квалификации своих сотрудников, с этой целью систематически проводятся обучающие тренинги, семинары. Затем, участвующие в обучающем процессе члены коллектива, проходят аттестацию. В результате ее успешной сдачи сотруднику вручается удостоверение либо сертификат, оформляется приказ с объявлением результатов аттестации. На совещании, в присутствии остального состава трудового коллектива объявляются достижения конкретных сотрудников, звучат слова поздравления в их адрес. Повышение в должности какого-либо сотрудника принято сопровождать аплодисментами.

**Обряд единения.** С целью сплочения коллектива, общения в неформальной обстановке принято празднование дней рождений. Для именинника готовятся поздравления. Именинник, в свою очередь, угощает членов коллектива, организуя на рабочем месте сладкий стол. Юбилеи проходят более торжественно, с этой целью коллектив приглашается в кафе, либо домой к имениннику. Кроме того, принято совместное отмечание общепризнанных праздников - 23 февраля, 8 Марта и некоторых других.

**Обряд усиления.** Руководство периодически организует конкурсы на выявление лучшего сотрудника. Разрабатывается положение, в котором определяются критерии отбора лучшего или профессионального работника, номинации. В результате прохождения кандидатом всех отборочных этапов присуждается соответствующее звание. Выработке ценностей руководство уделяет большое внимание. Соблюдение вышеперечисленных типов

организационных обрядов способствует повышению уровня организационной культуры, а в частности, поддержанию чувства общности, вхождению в новую роль.

Таким образом, итоги хозяйственной деятельности ООО «Заря» в 2015-2017 гг. оцениваются в целом как стабильные, но с тенденцией к уменьшению. Показатели движения кадров относительно стабильны, но в связи с открытием в населенном пункте четырех сетевых магазинов с пекарнями есть вероятность возможного увеличения текучести кадров, следовательно, необходимо повысить эффективность системы мотивации персонала. Так как материальная мотивация в данном случае будет менее эффективной, поскольку заработная плата предлагаемая в сетевых магазинах ниже чем в ООО «Заря», необходимо стимулировать работников нематериальными методами, так как открывшиеся супермаркеты принадлежат корпорациям, в которых активно продвигаются именно нематериальные системы мотивации персонала, такие как корпоративы и всевозможные конкурсы, а это естественно вызывает интерес у работников, как и любое мероприятие на котором можно пообщаться в неформальной обстановке, чего в ООО «Заря» они фактически лишены.

## 2.2 Анализ системы управления мотивацией на предприятии

Все материальные методы мотивации в ООО «Заря» указаны в разделах Положения по оплате труда сотрудников. Оплата труда на предприятии предусматривает материальное обеспечение работников и состоит из:

- 1) должностных окладов;
- 2) доплат и надбавок;
- 3) премий.

В ООО «Заря» применяется повременно-премиальная оплата труда, основанная на должностных окладах (часовых тарифных ставках) и

фактически отработанном времени по табелю учета использования рабочего времени. Должностные оклады (часовые тарифные ставки) устанавливаются в соответствии с должностью, квалификацией, личным трудовым вкладом работника и утверждаются директором.

Оплата труда работающих по договорам гражданско-правового характера осуществляется по актам выполненных работ и на условиях, предусмотренных для этой категории работников. Временным работникам и совместителям оплата труда производится на общих основаниях.

Работникам, проработавшим неполный месяц в связи с увольнением переводом на другую работу, уходом на пенсию, а также внутренним совместителям выплата премии производится за фактически отработанное время.

Работникам, уволившимся по собственному желанию, премия выплачивается по решению директора ООО «Заря» за фактически отработанное время.

Фонд оплаты труда ООО «Заря» состоит из:

- 1) Основной заработной платы.
- 2) Дополнительных выплат (доплат) к основной заработной плате.
- 3) Премияльных выплат.

Нормативное обеспечение системы премирования в компании реализовано посредством ежемесячного создания приказа о премировании сотрудников за отчетный месяц, который содержит информацию о премировании сотрудников. Также приказ содержит информацию о сотрудниках, допустивших производственные упущения в отчетном периоде и размере депремирования за эти упущения.

Каждое подразделение в ООО «Заря» имеет свой перечень производственных упущений. Перечень производственных упущений сотрудников представлен в таблице 2.5 с учётом дифференциации упущений по подразделениям ООО «Заря».

Таблица 2.5 – Перечень производственных упущений персонала ООО «Заря»

Наименование показателя	Кoeff-т сниж. премии
<b>I. Перечень упущений подразделения Бухгалтерия</b>	
Несвоевременное и некачественное составление налоговой, финансовой и статистической отчетности	до 0,5
Наличие нарушений, выявленных в ходе проверок финансово-хозяйственной деятельности	до 0,5
Несвоевременное списание товарно-материальных ценностей и основных средств	до 0,2
Неверное отражение хозяйственных операций в бухгалтерском и налоговом учете.	до 0,5
Ошибки, повлекшие финансовые санкции (пеня, штраф)	до 0,5
Не обеспечение своевременных расчетов по договорам	до 0,5
Не выполнение контрольных проверок, инвентаризаций в соответствии с законодательством РФ	до 0,2
Несвоевременное и неверное начисление и перечисление налогов	до 0,5
<b>II. Перечень упущений подразделения Отдел кадров</b>	
Не верное оформление документации	до 0,5
Невыполнение в срок, а также несвоевременное или некачественное выполнение приказов, указаний, распоряжений руководства	до 0,2
Неисполнение служебных документов, требующих ответа в установленные сроки	до 0,2
Невыполнение обязанностей предусмотренных должностной инструкцией	до 0,2
Разглашение сведений, являющихся коммерческой тайной	до 0,5
<b>III. Перечень упущений подразделения Производственный отдел</b>	
Не соблюдение сроков работ	до 0,5
Жалобы клиентов по вине работника	до 0,5
Несвоевременное оформление заявок	до 0,2
Неправильное ведение кассовой документации	до 0,2
Нарушение правил технической эксплуатации или установленного порядка работ.	до 0,5
<b>IV. Перечень упущений подразделения Отдел обслуживающего персонала</b>	
Несвоевременное исполнение заявок	до 0,5
Нарушение контрольных сроков	до 0,2
Нарушение правил технической эксплуатации или установленного порядка работ	до 0,5
<b>V. Общий перечень упущений для всех подразделений</b>	
Нарушение трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка: -прогул и появление на работе в нетрезвом виде; -опоздание, ведение посторонних разговоров по спецлиниям (за каждый случай); -преждевременный уход с рабочего места (за каждый случай); -грубость, нетактичность с клиентами.	до 0,5 до 0,2 до 0,2 до 0,5

Продолжение таблицы 2.5

Наименование показателя	Коэфф-т сниж. премии
Нарушение правил общественного порядка. Привлечение к административной ответственности за -хулиганство и пьянство; -прочие нарушения.	до 0 до 0,5
Нарушение требований охраны труда и техники безопасности	до 0,2
Наличие дисциплинарного взыскания (единовременно за каждое взыскание)	до 0,5

«Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. Компания ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда; о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются заранее» [33].

«Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования работы персонала. Индивидуальные заработки работников определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда. Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей» [33], личных планов и соблюдение правил внутреннего распорядка.

Для анализа системы оплаты труда в ООО «Заря» рассмотрим более подробно обязанности персонала и систему оплаты труда, которые представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Система оплаты труда персонала в ООО «Заря»

Должность	Кол-во штат. ед.	Обязанности	Система оплаты труда
Директор	1	Организация, планирование и контроль деятельности предприятия	Повременно-премиальная

Продолжение таблицы 2.6

Должность	Кол-во штат. ед.	Обязанности	Система оплаты труда
Заместитель директора по производству	1	Контроль и планирование производственного процесса	Повременно-премиальная
Пекарь	27	Организация производственного процесса	Повременно-премиальная
Продавец-кассир	14	Активное обслуживание покупателей, работа с товаром, оформление расчётов с покупателями при помощи контрольно-кассовой машины	Повременно-премиальная
Главный бухгалтер	1	Формирование учетной политики предприятия	Повременная
Бухгалтер категории 1	1	Оформление документов бухгалтерского учёта, производит расчёты платежей по договорам	Повременная
Менеджер по персоналу	1	Формирование кадровой политики предприятия	Повременная
Специалист по кадровому делопроизводству	1	Организация делопроизводства	Повременная
Главный инженер	1	Контроль и руководство над обслуживающим персоналом	Повременная
Техник	2	Поддержка эксплуатации оборудования, осуществление своевременного и качественного ремонта	Повременная
Электрик	2	Ремонт и проведение профилактических работ по поддержанию работоспособности электропроводки, осветительных приборов	Повременная
Сантехник	2	Ремонт и профилактика системы водоснабжения, отопительной системы, канализации	Повременная
Сотрудник клининга	2	Организация уборки помещений	Повременная

Из таблицы 2.6 видно, что в ООО «Заря» оплата сотрудников представлена в двух формах – повременной и повременно-премиальной. Сотрудники, участвующие в торгово-производственном процессе, получают повременно-премиальную зарплату. Они премируются за увеличение объемов продаж. Остальные сотрудники получают повременную заработную плату, которая зависит от оклада и фактически отработанного времени.

Рассмотрим подробнее структуру заработной платы сотрудников торгово-производственного процесса (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Структура заработной платы сотрудников торгово-производственного процесса

Должность	Оклад, руб.	Районный коэффициент	Ставка премии	
			Коэффициент от товарооборота, %	Коэффициент от личных продаж, %
Директор	17000	5100	0,285	
Заместитель директора по производству	12500	3750	0,285	
Пекарь	8000	2400	-	2,86
Продавец-кассир	6450	1935	-	2,86

Заработная плата работников складывается из должностного оклада, который устанавливается на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника, районного коэффициента и премиальной части. Заработная плата многих сотрудников предприятия зависит от объема продаж. Необходимо отметить, что заработная плата неуправленческого персонала представляет собой оклад и процент от продаж, заработная плата сотрудников, управляющих торгово-производственным процессом, представляет собой оклад и премию, которая выплачивается в зависимости от выполнения или невыполнения планового товарооборота.

Премия пекарям и продавцам-кассирам рассчитывается по формуле 1, приведенной в Положении о премировании (приложение 2). В соответствии с ней, например, если средний месячный план продавца составит 200000 рублей, коэффициент равен 2,86, то размер премиальной выплаты будет равен:

$$П_{лп} = (200000 \times 2,86) / 100 = 5720 \text{ руб.}$$

К этой сумме прибавляется должностной оклад, районный коэффициент и заработная плата продавца-кассира в месяц составляет 14105 руб.

Для того, чтобы получить структуру заработной платы продавца-кассира, представим рассчитанные суммы и районный коэффициент в виде

процентных соотношений (рисунок 7). Размер премиальной выплаты составляет 40,8% от общей заработной платы, 45,6% составляет базовая (окладная) часть заработной платы и 13,6% - районный коэффициент.



Рисунок 7 – Структура заработной платы продавца-кассира

Премия управленческому персоналу рассчитывается по формуле 2, приведенной в Положении о премировании (приложение 2). Коэффициент корректировки суммы премии определяется в зависимости от процента выполнения месячного плана в соответствии с таблицей 2.8.

Таблица 2.8 – Размер премии управленческого персонала с учётом процента выполнения месячного плана

Процент выполнения месячного плана, %	Коэффициент корректировки суммы премии
100-80	1
79,9-70	0,9
69,9 и ниже	0,8

Так, к примеру, если месячный план предприятия составит 2500000 рублей, и он будет выполнен на 100%, коэффициент премии равен 0,285, то размер премиальной выплаты будет равен:

$$P_{то} = (2500000 \times 0,285 \times Л) / 100 = 7125 \text{ руб.}$$

К этой сумме прибавляется должностной оклад, районный коэффициент и заработная плата заместителя директора по производству в месяц составляет 23375 руб.

Для того, чтобы получить структуру заработной платы заместителя директора по производству, представим рассчитанные суммы в виде процентных соотношений на рисунке 8.

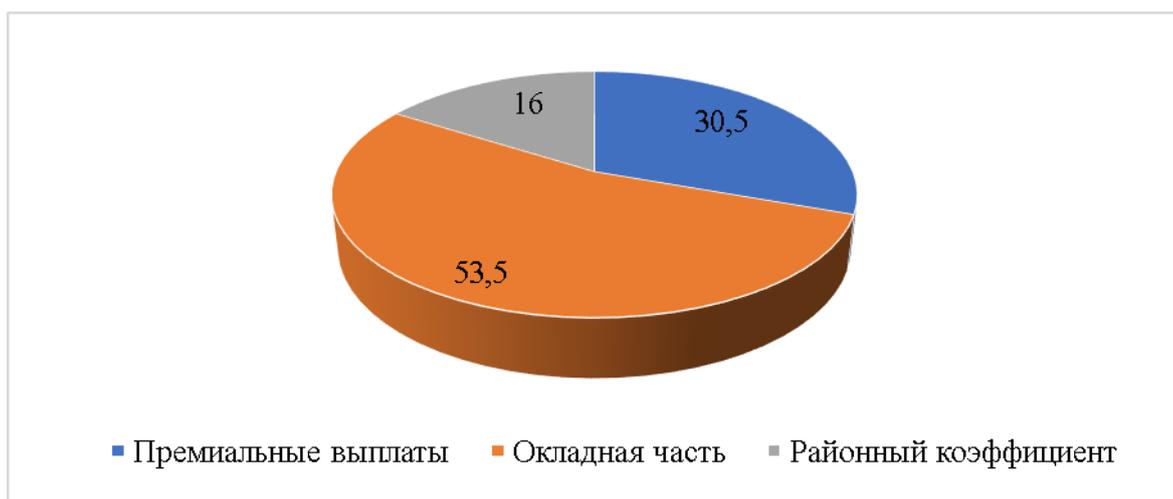


Рисунок 8 – Структура заработной платы заместителя директора по производству

Сумма 7125 руб. (размер премиальной выплаты) составляет 30,5% от общей заработной платы, 12500 руб. (окладная часть заработной платы) составляет 53,5%, 3750 руб. (районный коэффициент) – 16,0%.

Доля гарантированной (окладной) части заработной платы у заместителя директора по производству, как следует из рисунка 8, больше, чем у продавца-кассира.

Повышению мотивации сотрудников ООО «Заря» так же способствуют и различные подарки, которые руководство делает своим сотрудникам. Это небольшие сувениры к празднику 8 Марта и сладкие подарки детям к Новому году. Также в качестве подарков используется сувенирная продукция с символикой компании (ручки, ежедневники, сумки и т.п.), это способствует повышению приверженности работников своей организации.

Для анализа удовлетворенности сотрудников ООО «Заря» системой мотивации было проведено анонимное анкетирование работников (приложение 3), в результате которого выявлены положительные и отрицательные стороны. Анкета разработана в соответствии с особенностями предприятия, были сделаны акценты на удовлетворенность заработной платой, удовлетворенность условиями труда, коллективом и руководством. Были проанкетированы 25 сотрудников, выставлены критерии от 1 до 5 (1 – наихудшее, соответственно, 5 – наилучшее), исходя из анкеты, эти критерии занесены на график. Найдено среднее арифметическое, которое будет отображать общую оценку, которая показывает какой из критериев наиболее значимый для работников предприятия.

В таблицу 2.9 занесены средние арифметические показатели, исходя из которых, можно определить, чем работники удовлетворены, а чем нет.

Таблица 2.9 – Сводная таблица по показателям степеней удовлетворенности

№	Показатели	Среднее значение	Референсные значения
1	Степень удовлетворенности заработной платой	4,86	1 - 5
2	Степень удовлетворенности своей работой	3,54	1 - 5
3	Степень удовлетворенности в коллективе	3,71	1 - 5
4	Степень удовлетворенности во взаимоотношении с руководством	4,76	1 - 5

Как видно из таблицы 2.9 сотрудники ООО «Заря» не удовлетворены своей работой, так как, по их мнению, на предприятии отсутствует возможность проявить себя и самореализоваться. Также сотрудники организации не удовлетворены коллективом, по их мнению, отсутствует слаженность и обратная связь.

В таблице 2.10 проведем SWOT-анализ мотивации персонала ООО «Заря».

Таблица 2.10 - SWOT-анализ мотивации персонала ООО «Заря».

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	<p>1. Динамично развивающаяся организационная структура;</p> <p>2. Высокий уровень профессионализма сотрудников и наличие необходимых навыков;</p> <p>3. Четко разработанная кадровая политика;</p> <p>4. Мотивационную ценность для сотрудников представляет фактор материальной оценки труда; фактор отношения с коллегами и моральная оценка труда.</p>	<p>1. Сложившийся характер отношений с руководством;</p> <p>2. Не в полной мере используются возможности инструментов мотивации сотрудников;</p> <p>3. Присутствует негативное восприятие сотрудниками мотивационных факторов;</p> <p>4. Условия труда персонала (график работы, оснащение офисных помещений).</p>
Возможности (O)	SO-стратегия	WO-стратегия
<p>1. Привлечение высококвалифицированных кадров;</p> <p>2. Формирование реальной и действенной программы мотивации персонала.</p>	<p>Использовать при разработке мотивационной программы потенциал таких факторов как: моральная оценка труда, стабильный социально-психологический климат.</p>	<p>При разработке мотивационной программы сопоставить внутреннюю значимость должностей сотрудников с ценностью этой работы на рынке и учесть мотивационные профили персонала.</p>
Угрозы (T)	ST-стратегия	WT-стратегия
<p>1. Возможная текучесть кадров из-за появления реальных конкурентов</p> <p>2. Негативное влияние конкурентов на финансовое состояние компании;</p> <p>3. Риск снижения производительности труда из-за возможного желания работников уволиться, что практически всегда сопровождается халатным отношением к работе.</p>	<p>Рассматривать разработку мотивационной программы как источник повышения эффективности деятельности предприятия.</p>	<p>Создать нематериальную мотивационную программу, которая стала бы частью кадровой политики предприятия.</p>

Таким образом, проведенный SWOT-анализ продемонстрировал, что руководству предприятия необходимо разрабатывать мотивационную

программу, при этом рассматривать ее надо не как источник расходов, а как источник повышения эффективности деятельности предприятия. Разработанная программа должна стать органичной частью кадровой политики предприятия: доступной для понимания персонала. При разработке программы необходимо учитывать как материальные, так и нематериальные формы стимулирования.

По итогам представим выявленные проблемы и пути их решения.

Таблица 2.11 – Выявленные проблемы и пути их решения

Проблемы	Причины проблем	Мероприятия
1. Неудовлетворенность сотрудников своей работой.	1. Отсутствует возможность проявить себя и самореализоваться.	1. Организовать проведение соревнования «Лучший сотрудник».
2. Неудовлетворенность сотрудников коллективом.	2. Отсутствует слаженность и обратная связь.	2. Проводить корпоративные мероприятия.

Выводы по 2 разделу:

Анализ, проведенный во 2 разделе бакалаврской работы показывает, что нематериальная мотивация на предприятии развита недостаточно. Прежде всего, отсутствует формальный документ, который затрагивает аспекты нематериального стимулирования сотрудников.

Исходя из вышесказанного, можно обозначить наиболее значимые отрицательные стороны действующей системы мотивации:

- 1) преимущественно используется материальная мотивация;
- 2) отсутствует нематериальное мотивирование.

Таким образом, управление мотивацией персонала предприятия осуществляется с помощью сочетания административно-экономических и социально-психологических методов стимулирования. В части использования данных методов стимулирования у компании имеются резервы усовершенствования процесса управления для более эффективной работы персонала.

### 3 Разработка и обоснование программы мероприятий совершенствования мотивации персонала ООО «Заря»

#### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала предприятия

На основе проведенного во второй разделе анализа, разработаем мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала на ООО «Заря»:

1 Мероприятие. Организация проведения соревнований «Лучший сотрудник».

Для того чтобы система мотивации персонала предприятия принесла ощутимый положительный эффект рекомендуется пользоваться не только материальными средствами поощрения, которые существуют на предприятии, но и нематериальными.

Предлагаемая программа стимулирования сотрудников ООО «Заря» отражена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Предлагаемая программа стимулирования сотрудников ООО «Заря»

В качестве нематериального стимулирования сотрудников предлагается раз в год проводить конкурс «Лучший работник». Положение о

проведении конкурса представлено в приложении 4.

Конкурс для персонала – это ограниченное по времени соревнование среди работников, где все имеют одинаковые шансы победить и выиграть заранее озвученный приз.

Такое мероприятие проводится с целью:

- повышения производительности труда;
- увеличения продаж продуктов;
- повышения лояльности сотрудников к предприятию;
- предотвращение текучести кадров

Основные характеристики проведения конкурса «Лучший работник»:

- тема конкурса: «Лучший работник»;

- призы:

1 место: путевка на море;

2 и 3 место: бытовая техника;

- текущие результаты конкурса будут озвучиваться на собраниях и планерках;

- итоговые результаты будут подведены 31 июля на корпоративном мероприятии, посвященном дню рождения ООО «Заря» и 31 декабря на корпоративном мероприятии к «Новому году».

Конкурс «Лучший сотрудник» проводится во 2 и 4 кварталах года.

Конкурс проводится среди рабочих пекарни и продавцов магазинов, так как среди этой категории рабочих наиболее вероятна текучесть кадров, которую необходимо предотвратить.

В начале конкурса работникам выдаются оценочные листы, в которых по окончании каждой смены пекаря и рабочего дня продавца делаются отметки касательно конкурса старшим смены и директорами магазинов соответственно.

Условия победы в конкурсе для пекарей: четкое соблюдение рецептуры, четкое соблюдение алгоритма процесса производства выпускаемой продукции, отсутствие брака.

Условия победы для продавцов: высокие показатели реализации продукции, доброжелательность к покупателям, отсутствие недостачи при ревизиях.

Так как конкурсы на «Лучшего работника» повышают производительность труда и продаж, есть вероятность того, что большая часть сотрудников выполнит условия конкурса, поэтому победитель выбирается путем тайного голосования после отбора финалистов экспертным жюри.

## 2 Мероприятие. Проведение корпоративных мероприятий.

К наиболее распространенным корпоративным мероприятиям развлекательного характера относят:

- календарные праздники (новый год, День защитника отечества, Международный женский день, Праздник весны и труда);
- профессиональные праздники (День кадровика, юриста, работника пищевой промышленности, день торгового работника и т.д.);
- день рождения организации.

В ООО «Заря» планируется организовать следующие корпоративные мероприятия: «Новый год», «День рождения организации».

Корпоратив это не только развлекательное мероприятие, но и возможность наградить выдающихся сотрудников организации грамотами и подарками (по итогам конкурса «Лучший работник») в торжественной обстановке, в официальную часть мероприятия можно включить объявление сотрудникам информации о нововведениях в организации.

### Цель корпоративных мероприятий:

- поддержать корпоративный дух и традиции организации, пропагандировать корпоративную культуру;
- создать необходимый психологический климат в коллективе и построить эффективные внутрикорпоративные коммуникации;
- мотивировать персонал к выполнению своей работы наилучшим

образом и формированию профессиональных и психологических навыков;

- укрепить кадровый состав (выявить талантливых сотрудников, предотвратить утечку кадров и нейтрализовать конфликтные ситуации в коллективе);

- развить у сотрудников чувство корпоративной гордости за организацию.

Для проведения корпоративного мероприятия силами организации необходимо:

- сформулировать цель и определить задачи мероприятия;
- сформировать для организации и проведения мероприятия рабочую группу из инициативных сотрудников организации;

- распределить обязанности между членами рабочей группы согласно их специализациям, желаниям и возможностям;

- составить календарный план работ по проведению мероприятия с распределением функций и сроками выполнения;

- составить список возможных форс-мажорных ситуаций и сложностей, продумать способы их решения. Проверить отсутствие основных ошибок при организации и проведении мероприятия;

- в случае участия в мероприятии руководства организации учесть их пожелания к собственной роли на мероприятии, определить время, которое необходимо руководству для официальной речи, уточнить содержание речи и пожелания к месту, меню и другим условиям комфорта;

- определить способ оповещения сотрудников о предстоящем мероприятии и организовать (в случае необходимости) доставку сотрудников к месту проведения мероприятия;

- при проведении мероприятия на свежем воздухе учесть специфику его проведения;

- при непосредственном проведении мероприятия (особенно если присутствует алкоголь) назначить дежурных, которые будут отвечать за безопасность сотрудников и ненавязчиво контролировать процесс.

В организации принято решение провести корпоративное праздничное мероприятие собственными силами. Обязанности между сотрудниками организации были распределены следующим образом:

- руководитель отдела кадров разрабатывает концепцию и цели мероприятия, согласовывает их с директором;
- специалист по делопроизводству решает основные организационные вопросы;
- сотрудники отдела обслуживающего персонала разрабатывают программу и сценарий мероприятия, согласовывают их с руководителем отдела кадров и директором;
- сотрудники производственного отдела оформляют документы на аренду помещения для корпоратива, совместно с сотрудниками отдела кадров прорабатывают меню;
- сотрудники отдела обслуживающего персонала занимаются техническим оснащением и закупкой реквизита для культурной программы;
- сотрудники бухгалтерии рассчитывают бюджет мероприятия и готовят финансовую отчетность.

Данная информация донесена до сотрудников предприятия ответственных за проведение мероприятия. В таблице 3.1 указаны зоны ответственности, график исполнения и контрольные сроки исполнения.

Таблица 3.1- распределение управленческой ответственности при проведении корпоративных мероприятий

Ответственный за мероприятие.	Зона ответственности	График исполнения	Контрольные сроки
Руководитель отдела кадров	Разработка концепции и цели мероприятия, проработка меню	1.07-5.07 1.12-5.12	5 июля 5 декабря
Специалист по делопроизводству	Решение организационных вопросов	5.07-10.07 5.12-10.12	10 июля 10 декабря

### Продолжение таблицы 3.1

Ответственный за мероприятие.	Зона ответственности	График исполнения	Контрольные сроки
Сотрудники отдела обслуживающего персонала	Разработка программы и сценария мероприятия	10.07-15.07 10.12-15.12	15 июля 15 декабря
Сотрудники производственного отдела	Оформление документы на аренду помещения, проработка меню	15.07-20.07 15.12-20.12	20 июля 20 декабря
Сотрудники бухгалтерии	Расчет бюджета мероприятия, составление финансовой отчетности	1.07-30.07 1.12-30.12	30 июля 30 декабря

«День рождения» предприятия планируется организовать на турбазе. В случае проведения корпоратива на свежем воздухе, кроме общих организационных моментов, дополнительно необходимо:

- определить место проведения мероприятия (иногда требуется получить разрешение у администрации населенного пункта, где будет проводиться массовое мероприятие);

- определить, какой должен быть внешний вид площадки для корпоратива (вид должен соответствовать уровню и тематике мероприятия);

- обеспечить сотрудников удобством – соответствующая мебель (столы, стулья, тенты и т.д.), наличие туалетов, место для хранения вещей и т.д.

- разбить территорию мероприятия на зоны: зона спокойного отдыха, зона активного спортивного отдыха, зона приема пищи и т.д.

- организовать питание сотрудникам, определить процесс приготовления или разогрева еды, ее сервировки, обслуживания и т.д.

- организовать комфортную доставку сотрудников до места мероприятия и обратно;

- организовать присутствие на мероприятии представителя медицины (спортивные мероприятия, загородный отдых, алкоголь – несут повышенную

опасность для здоровья);

- организовать последующую уборку территории и вывоз мебели, оборудования и т.д.

При разработке программы корпоратива необходимо оценить:

- соответствие мероприятия ожиданиям всего коллектива. Коллектив разнороден, как по возрасту, так и по интересам. Поэтому предварительно нужно провести анкетирование или устный опрос сотрудников;

- желание сотрудников участвовать в мероприятии. Необходимо провести опрос среди сотрудников (по анкетам, на сайте, через руководителей и т.д.), выяснить насколько интересно предстоящее мероприятие сотрудникам. Уточнить, при нежелании участвовать в мероприятии, причину отказа. Сделать анализ причин отказа, возможно, сама причина является поводом применить конкретные мотивационные инструменты, например, возможно в коллективе есть скрытые конфликты с коллегами или неприязнь к руководству. Этот вопрос необходимо решить до проведения корпоративного мероприятия;

- возможность покинуть мероприятие в любое удобное время. Нужно заранее составить регламент встречи и ознакомить с ним сотрудников.

К наиболее часто встречающимся сложностям при проведении корпоративного мероприятия относят:

- не соответствие программы мероприятия пристрастиям сотрудников (не учтен возраст, пожелания и т.д.), как результат – недовольство сотрудников. Всегда есть недовольные сотрудники, важно оценить количество недовольных и причину этого, сделать выводы на будущее;

- плохое техническое оснащение (световое и звуковое сопровождение, организация костра, приготовление пищи и т.д.). Такого плана сложности решают в зависимости от ситуации;

- травмы при проведении спортивных, выездных мероприятий. При большом количестве участников мероприятия нужно заранее пригласить представителя медицины, застраховать здоровье и жизнь участников

спортивных соревнований, не допускать чрезмерное употребление алкоголя участниками мероприятия;

- плохие погодные условия. При проведении мероприятия на улице заранее нужно узнать прогноз погоды и для подстраховки приготовить закрытые палатки, тенты, зонты или вариант проведения мероприятия на закрытой территории (веранде, зале загородного клуба).

При подготовке и проведении корпоратива необходимо исключить следующие ошибки:

- неправильная постановка целей и задач мероприятия;
- позднее начало подготовки;
- неправильно определено ответственное лицо;
- требование от всех сотрудников активного участия в мероприятии;
- неправильно подобрано место и стиль проведения мероприятия;
- неправильное поведение руководителя организации и т.д.

Кроме вышеприведенных сложностей в организации могут возникнуть ситуации, вопросы, требующие срочного решения, поиска альтернативных вариантов, дополнительных финансовых вложений и т.д. В связи с этим необходимо предварительно оценить степень риска, проработать варианты сложностей, заложить в бюджет мероприятия определенную сумму для решения форс-мажорных ситуаций, а также быть психологически готовыми к тому, что возможно надо будет поменять план мероприятия.

Таким образом, в качестве нематериального стимулирования сотрудников предлагается раз в год проводить конкурс «Лучший работник», два раза в год проводить корпоративные мероприятия «Новый год» и «День рождения компании». Данные способы стимулирования будут способствовать росту объема продаж, повышению производительности труда, поддержке корпоративного духа и традиций организации, пропаганде корпоративной культуры, созданию необходимого психологического климата в коллективе и построению эффективной внутрикорпоративной коммуникации.

Рассмотрим необходимый уровень вложений для внедрения всех предложенных мероприятий.

В области нематериального стимулирования нами были предложены следующие мероприятия:

Определим затраты на запланированные мероприятия:

- 1 мероприятие. Организация проведения соревнований «Лучший сотрудник»;

- 2 мероприятие. Проведение корпоративных мероприятий.

Затраты на организацию проведения соревнований «Лучший сотрудник» состоят из затрат на организацию самого мероприятия (баннер, реклама для сотрудников) и затраты на вознаграждение победителей.

Итак, составим смету затрат (таблица 3.1).

Таблица 3.2 – Смета затрат на 1 мероприятие (руб.)

Наименование	Стоимость	Количество	Итого
Рекламный баннер	1500	1	1500
Оценочные листы для участия в конкурсе	10	100	1000
Затраты на покупку путевки (1 место)	35000	1	35000
Затраты на подарки (2 и 3 место)	20000	2	40000
Итого	-	-	77500

Итого, затраты на проведение соревнования «Лучший сотрудник» составят 77500 рублей.

Теперь рассчитаем затраты на корпоративные мероприятия.

Следует рассчитать затраты на два основных праздника:

- новый год (31 декабря);

- день рождения ООО «Заря» (31 июля).

В затраты следует включить услуги ведущего, аренду банкетного зала, оплату напитков и закусок.

Предполагается что, новый год будет праздноваться в ресторане, а день рождения предприятия на туристической базе.

Таблица 3.3 – Смета затрат на 2 мероприятие (руб.)

Наименование	Стоимость	Количество	Итого
Аренда банкетного зала	25000	1	25000
Аренда туристической базы	15000	1	15000
Оплата услуг ведущего	7500	2	15000
Оплата меню	22500	2	45000
Итого	-	-	100000

Итак, затраты на проведение корпоративных мероприятий составят 100000 руб.

### 3.2 Обоснование экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала предприятия

Для того, чтобы провести анализ экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Заря» необходимо составить полную смету затрат (таблица 3.3).

Таблица 3.4 – Полная смета затрат на реализацию мероприятий (руб.)

Наименование	Сумма
Проведение соревнования «Лучший сотрудник»	77500
Проведение корпоративных мероприятий	100000
Итого	177500

Для того чтобы вычислить эффективность предлагаемых нами мероприятий, рассчитаем следующие показатели: экономический эффект от предложенных мероприятий, планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, эффективность затрат, время окупаемости затрат за счет вызванного им прироста выручки.

Данные расчета отразим в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Эффективность предлагаемых мероприятий

Показатель	Текущий	Прогноз
Выручка, руб.	3689200	4058120
Затраты на реализацию мероприятий, руб.	-	177500
Прирост в выручке после реализации мероприятий, руб.	-	368920
Экономический эффект, руб.	-	191420
Рентабельность внедряемых мероприятий, %		107,84
Срок окупаемости, лет		0,93

Рост выручки:  $3689200 + 3689200 * 10\% = 4058120$  руб.

Прирост выручки:  $4058120 - 3689200 = 368920$  руб.

Экономический эффект:  $368920 - 177500 - 191420$  руб.

Рентабельность мероприятий:  $191420 / 177500 * 100\% = 107,84\%$

Срок окупаемости:  $177500 / 191420 = 0,93$  года.

Таким образом, эффект от внедрения предложенных мероприятий составит 191450 руб., рентабельность внедряемых мероприятий – 107,84%, срок окупаемости – 0,93 года. Предполагаемая отдача от внедрения мероприятий оценивается руководством и специалистами предприятия в 10% ежегодного увеличения выручки предприятия. Следовательно, предложенные мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Заря» являются эффективными.

Вывод по 3 разделу:

В 3 разделе описан проект совершенствования нематериальной системы мотивации персонала ООО «Заря». В описании были представлены мероприятия и рассмотрены этапы их реализации. Определены финансовые затраты и возможная прибыль от реализации заявленных мероприятий, рассчитана рентабельность, сделан вывод о том, что проект внедрения заявленных мероприятий является экономически выгодным для ООО «Заря».

## Заключение

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

Цель исследования: совершенствовать управление мотивацией персонала на предприятии. Поставленная цель была достигнута. Для этого было решено несколько значительных задач.

Главной теоретической задачей было раскрыть сущность понятия мотивации и стимулирования труда. Проведя анализ изученных данных, можно сказать:

- Мотивирование – это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством пробуждения в нем определенных мотивов.

- Стимулирование отличается от мотивирования тем, что выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование.

Анализ системы мотивации и стимулирования персонала показал, что от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретных работников, но и конечные результаты деятельности предприятий различных форм собственности и сфер деятельности.

Весомой практической задачей было провести анализ системы мотивации существующей на предприятии ООО «Заря». Проведя данный анализ можно точно сказать, что основа системы мотивации на данном предприятии является материальная мотивация.

В настоящее время, при переходе к рыночным отношениям, основным мотивирующим фактором работников является желание иметь гарантированную заработную плату, а также уверенность в завтрашнем дне.

Анализ формирования внутрифирменной системы мотивации труда потребовал пересмотреть существующую концепцию трудовой мотивации и позволил сформулировать ряд практических рекомендаций, которые заключались в следующем: ввести нематериальную систему мотивации на предприятии;

На основе проведенного во втором разделе исследования, были разработаны мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала на ООО «Заря». Для того чтобы система мотивации персонала предприятия принесла ощутимый положительный эффект рекомендуется пользоваться не только материальными средствами поощрения, но и нематериальными.

В качестве нематериального стимулирования сотрудников предлагается раз в год проводить конкурс «Лучший работник», два раза в год проводить корпоративные мероприятия «Новый год» и «День рождения компании».

Разработка и практическое применение новой мотивации будет способствовать росту выручки ООО «Заря», повышению производительности труда, поддержке корпоративного духа и традиций организации, пропаганде корпоративной культуры, созданию необходимого психологического климата в коллективе и построению эффективной внутрикорпоративной коммуникации.

Полная сумма затрат на реализацию мероприятий составит 177500 рублей. Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий составит 191450 рублей. Предполагаемая отдача от внедрения мероприятий оценивается руководством и специалистами предприятия в 10% ежегодного увеличения выручки предприятия. Следовательно, предложенные мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Заря» являются эффективными.

## Список используемой литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 05.02.2018) // СПС Консультант плюс
2. Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология.: Учеб. пособие / В.В. Авдеев. - М. : «Финансы и статистика», 2016.
3. Варданян И.С. Предложение по совершенствованию системы стимулирования / И. С. Варданян // Управление персоналом. 2017. №4. С. 12-14.
4. Варенов А.В. Мотивация персонала. Игра или работа / А. В. Варенов. - М. : Речь, 2014. 160 с.
5. Вилин О.И. Экономика предприятия / О. И. Вилин. - М. : ИНФРА-М, 2014. 406 с.
6. Демидов Е. Управление человеческими ресурсами / Е. Демидов // Общество и экономика. 2017. №6. С. 54-61.
7. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер. - М. : Издательский дом «Вильямс», 2014. 274 с.
8. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник / Егоршин А. П. - 3-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 2013. - 198 с.
9. Журавлев П.В. Технология управления персоналом / П.В. Журавлев. - М. : Экзамен, 2014. 271 с.
10. Захаров Н.Л. Управление настроением персонала в организации / Н. Л. Захаров. – М. : Инфра - М, 2013. 288 с.
11. Irvin Derek. The Role of Tangible vs. Intangible Rewards in Strategic Recognition / Derek Irvin. – CoM: MIT, 2015. 208 p.
12. Кибанов А .Я. Этика деловых отношений: Учебник / под ред. А .Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2013. 328 с.

13. Лисин П.О. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы / П.О. Лисин. - М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2016. 98 с.
14. Лобанова Т.Н. Управление персоналом в условиях организационных изменений / Т. Н. Лобанова // Управление в кредитной организации. 2015. №1. с.43 - 48
15. Магура М. Управление персоналом в обучающейся организации / М. Магура // Управление персоналом. 2015. №18. С. 23 - 31.
16. Meskon M. H. Fundamentals of management / Meskon M. H. - Moscow: Publishing House "Delo", 2017. 690 p.
17. Mintzberg Henry. Management: the nature and structure of organizations through the eyes of guru / Henry Mintsberg, Lane. O. I. Bear. - Express Publishing, 2015. 463 p.
18. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала / И. В. Мишурова. - М. : Феникс, 2014. 272 с.
19. Найденов О.А. Внутрифирменное обучение / О. А. Найденов // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 10. С. 13-18
20. Погодина Г. Рецепты управления персоналом / Г. Погодина // Справочник по Управлению персоналом. 2015. №8. С. 38 - 45.
21. Потемкин В.К. Управление персоналом / В. К. Потемкин. - СПб. : Питер, 2013. 432 с.
22. Пошерстник Н.В. Кадры предприятия / Н. В. Пошерстник. - М. : ТК Велби, 2014. 488 с.
23. Приголовко Г.А. Вознаграждение персонала в свете концепции управления человеческими ресурсами / Г. А. Приголовко // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. №1. С. 19-24.
24. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом / Б. Ю. Сербиновский. - М. : Дашков и К, 2014. 416 с.
25. Стародубов В.И. Управление персоналом организации / В.И. Стародубов. - М. : ГЭОТАР - Медиа, 2016. 1104 с.

26. Федорова Н.В. Управление персоналом организации / Н. В. Федорова. - М. : КноРус, 2013. 536 с.

27. Холодков А.В. Экономические аспекты управления человеческими ресурсами / А.В. Холодков // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. №1. С. 67-75.

28. Ципкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов ВУЗов / Ю. А. Ципкин. - М. : ЮНИТИ, 2013. 446 с.

29. Freilinger, K. Managing change in organizations / C. Freilinger. - Express Publishing, 2015. 382 p.

30. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях / С.А. Шапиро. - М. : ГроссМедиа, 2017. 248 с.

31. Юрасов И.А. Особенности управления Российскими социально-трудовыми отношениями на современном этапе / И.А. Юрасов // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. №2. С. 34-39.

32. Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review June 2014. P. 408-421.

33. Официальный сайт ООО «Заря». Режим доступа: [https://zarya.one/index\\_v2.php](https://zarya.one/index_v2.php)

Функции Менеджера по персоналу ООО «Заря»:

1. Организация делопроизводства, в соответствии с требованиями инструкции по делопроизводству в учреждении.
2. Организация работы с документацией по кадрам учреждения.
3. Обеспечение воинского учета сотрудников.
4. Обеспечение персонифицированного пенсионного учета сотрудников.
5. Обеспечение контроля за документооборотом в учреждении.
6. На основе инструктивно - методических рекомендаций разрабатывает номенклатуру дел в учреждении, согласовывает ее с архивом управления образования.
7. На основе методических рекомендаций по делопроизводству организует и осуществляет систематический контроль делопроизводства и документооборота в учреждении.
8. Обеспечивает хранение и своевременную сдачу в архив документации. Оформляет акты приема и сдачи документов в архив.
9. Своевременно вносит необходимые изменения в номенклатуру дел учреждения.
10. Ведет книгу регистрации личного состава учреждения.
11. Ведет книгу приказов по личному составу (по кадрам) учреждения.
12. Готовит (разрабатывает) проекты приказов по кадрам и делопроизводству.
13. Документально оформляет трудоустройство сотрудников учреждения, готовит на подпись директора соответствующие документы.
14. При приеме на работу контролирует наличие у принимаемого соответствующих документов.
15. Своевременно проводит оформление трудовой книжки сотрудника

в соответствии требованиями о порядке ведения и хранения трудовых книжек.

16. Проводит вводный инструктаж принимаемых сотрудников в порядке, установленном законодательством об охране труда.

17. Ведет журнал регистрации вводного инструктажа.

18. Документально оформляет увольнение сотрудников в порядке, установленном законодательством о труде.

19. Обеспечивает хранение, выдачу и прием трудовых книжек сотрудников, ведет журнал регистрации трудовых книжек. Контролирует своевременность возврата сотрудниками трудовых книжек, взятых по заявлению.

20. Своевременно вносит необходимые записи в трудовые книжки сотрудников и их личные дела о поощрении, установлении квалификационной категории и др.

21. На основе программных средств формирует базы данных по личному составу и вносит в них изменения.

22. Выдает справки сотрудникам учреждения по месту требования.

23. Ежегодно информирует сотрудников учреждения о содержании записей в их трудовых книжках.

23. Осуществляет контроль за соблюдением условий трудовых договоров, заключенных на определенный срок и своевременно информирует об этом директора.

24. Своевременно оформляет документы на постановку на воинский учет военнообязанных.

25. Оформляет отчеты по воинскому учету сотрудников.

26. Совместно с заместителем директора оформляет отчеты по кадрам.

27. Своевременно подает информацию для обязательного медицинского страхования сотрудников или для прекращения страховых обязательств учреждения. В страховую компанию сдает и получает полиса обязательного медицинского страхования.

28. Ведет учет, выдачу и прием страховых полисов обязательного медицинского страхования в установленном порядке.

27. На основании генеральной доверенности осуществляет постановку работников на обязательное пенсионное страхование.

28. На основе программных средств ведет персонифицированный пенсионный учет работников учреждения.

29. Своевременно информирует письмом органы пенсионного обеспечения о трудоустройстве или увольнении работников, находящихся на пенсии.

30. Оформляет и оказывает содействие работникам в подготовке пенсионных дел.

31. Оказывает содействие посетителям и сотрудникам, информируя их о режиме работы учреждения, администрации.

32. Ежегодно в срок до 5 октября разрабатывает проект графика ежегодных отпусков, оформляет приказы и другие документы для предоставления сотрудникам всех видов отпусков.

33. Контролирует оформление и своевременную сдачу листов нетрудоспособности сотрудников в бухгалтерию для оплаты.

34. Формирует документы на подпись директора.

35. Оформляет списки сотрудников учреждения для прохождения ежегодных медицинских осмотров, направляет их в лечебное учреждение. Осуществляет своевременный контроль за прохождением сотрудниками мед. осмотров.

36. Ведет табель учета рабочего времени администрации.

37. Обеспечивает своевременное оформление и печать материалов по поручению директора.

38. Своевременно передает документы адресатам.

39. Оказывает содействие в подготовке и проведении заседаний при директоре.

40. В случае отсутствия секретаря исполняет его обязанности.

41. Обеспечивает сохранность документации и документации сотрудников предприятия.

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор ООО «Заря»  
Заргалаева Т. Н.

17 октября 2017 г.

### ПОЛОЖЕНИЕ О ПРЕМИРОВАНИИ РАБОТНИКОВ

#### 1. Общие Положения.

1.1. Настоящее Положение о премировании работников ООО «Заря» (далее по тексту - «Положение») разработано в соответствии с Трудовым и Налоговым кодексами РФ, иным законодательством РФ и устанавливает порядок и условия материального поощрения работников ООО «Заря».

1.2. Настоящее Положение распространяется на работников, занимающих должности в соответствии со штатным расписанием, работающих как по основному месту работы, так и на совместителей.

1.3. В настоящем Положении под премированием следует понимать выплату работникам денежных сумм сверх размера заработной платы, включающей в себя в смысле, придаваемом настоящим Положением, должностной оклад и постоянные надбавки к нему, установленные руководителем предприятия.

1.4. Премирование направлено на усиление материальной заинтересованности и повышение ответственности работников ООО «Заря» (далее – «Предприятие») в улучшении результатов работы предприятия.

1.5. Премирование осуществляется на основе индивидуальной оценки руководителем предприятия труда каждого работника и его личного вклада в обеспечение выполнения предприятием договорных обязательств,

достижения предприятием устойчивого финансового положения и роста прибыли от деятельности предприятия.

1.6. Премирование работников по результатам их труда есть право, а не обязанность руководителя и зависит, в частности, от количества и качества труда работников, финансового состояния предприятия и прочих факторов, могущих оказывать влияние на сам факт и размер премирования.

2. Виды премий и источники выплаты премий.

2.1. Настоящим Положением предусматривается текущее и единовременное премирование.

2.2. Текущее премирование осуществляется по итогам работы за месяц в случае достижения работником высоких производственных показателей при одновременном безупречном выполнении работником трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором, должностной инструкцией и коллективным договором, а также распоряжениями непосредственного руководителя. При этом под высокими производственными показателями в данном Положении понимается:

2.2.1. Рост объема продаж и связанных с ними доходов, снижение расходов на продажи и услуги, соблюдение договорной дисциплины, снижение величины дебиторской при одновременном контроле кредиторской задолженностей; недопущение порчи продукции в результате ее хранения, строгое выполнение правил приемки продукции по количеству и качеству и т.п.

2.2.2. Текущее премирование по решению руководителя может осуществляться и по результатам тех месяцев, в которых предприятием, по объективным причинам был получен убыток (сезонный спад покупательского спроса и т.п.) - при условии получения прибыли нарастающим итогом с начала года, включая месяц, за который осуществляется премирование.

2.3. Единовременное (разовое) премирование может осуществляться в отношении работников предприятия:

2.3.1. По итогам успешной работы предприятия за год.

2.3.2. За выполнение дополнительного объема работ.

2.3.3. За качественное и оперативное выполнение особо важных заданий и особо срочных работ, разовых заданий руководства.

2.3.4. За разработку и внедрение мероприятий, направленных на экономию материалов, энергии, а также улучшение условий труда, техники безопасности и пожарной безопасности.

Размер премии определяется администрацией с учетом личного трудового вклада.

2.4. Премии включаются предприятием в расходы на продажу и в расчет среднего заработка.

3. Размеры премий.

3.1. Премирование работников предприятия осуществляется при наличии свободных денежных средств, которые могут быть израсходованы на материальное стимулирование без ущерба для основной деятельности предприятия.

3.2. Размер текущих премий работников предприятия может устанавливаться в размере до 100% от величины ежемесячной тарифной ставки или должностного оклада (без учета установленных руководителем предприятия постоянных надбавок к должностному окладу (тарифной ставке) по представлению руководителя структурного подразделения согласно штатному расписанию.

3.3. Размер разовых премий (единовременного вознаграждения) определяется для каждого работника директором в твердой сумме или в процентах от заработной платы и не лимитируется.

3.4. Совокупный размер материального поощрения работников максимальными размерами не ограничивается и зависит только от финансового положения предприятия.

4. Порядок утверждения, начисления и выплаты премий.

4.1. Премирование работников предприятия производится на основании приказа (приказов) директора предприятия, устанавливающих размер премии каждому работнику. Установление размеров текущих премий производится ежегодно. В случае, если приказы об установлении размеров премий на текущий год не принят, размер премий исчисляется в соответствии с приказом (приказами) за предыдущий год.

4.2. Текущие (ежемесячные) премии начисляются работникам по результатам работы, в соответствии с личным вкладом каждого работника.

4.3. Работникам, проработавшим неполное количество рабочих дней в месяце по уважительным причинам, текущие премии выплачиваются пропорционально отработанному времени (за исключением случаев, когда работник находился в ежегодном оплачиваемом отпуске).

4.4. Работникам, вновь поступившим на работу, текущая премия начисляется по усмотрению директора предприятия.

4.5. В случае неудовлетворительной работы отдельных работников, несвоевременного и ненадлежащего исполнения ими должностных обязанностей, совершения нарушений трудового законодательства, требований по охране труда и технике безопасности, невыполнения приказов, указаний и поручений непосредственного руководства, совершения иных нарушений, директор может принять решение о частичном или полном не начислении работнику текущей премии.

4.6. Полное или частичное не начисление текущей премии производится на основании приказа (распоряжения) директора предприятия с обязательным указанием причин.

4.7. Выплата текущей премии может осуществляться в день выдачи заработной платы за истекший месяц.

4.8. Единовременное (разовое) премирование, осуществляется по факту выполнения работы, задания или поручения.

5. Порядок утверждения, начисления и выплаты премий.

5.1. Контроль за исполнением настоящего Положения возлагается на директора предприятия.

5.2. Текст настоящего Положения подлежит доведению до сведения работников предприятия.

## Анкета мотивации персонала

Цель анкетирования – изучение трудовой мотивации работников предприятия.

Просим Вас ответить на ряд вопросов, касающихся вашей работы и методов стимулирования труда, применяемых на предприятии. Просим отвечать искренне и точно. Анкетирование проводится анонимно и ответы каждого отдельного человека не будут оглашены. На ряд вопросов ответ нужно будет дать в форме бальной оценки по 5-бальной шкале (минимальная оценка – 1 балл, максимальная оценка – 5 баллов).

Благодарим за сотрудничество!

## Раздел 1. Общие сведения

1. Укажите ваш пол:
  - Мужской
  - Женский
2. Укажите ваш возраст:
  - до 30 лет
  - 31 – 40 лет
  - 41 – 50 лет
  - 51 – 60 лет
  - 61 и старше
3. Укажите ваше образование:
  - Среднее общее
  - Среднее специальное
  - Незаконченное высшее
  - Высшее
  - Высшее + ученая степень

4. Укажите ваше семейное положение:

- Холост (не замужем)
- Женат (замужем)

5. Укажите наименование предприятия, на котором вы работаете

---

6. Укажите подразделение, в котором вы работаете

---

7. Ваша должность

(профессия) \_\_\_\_\_

8. Ваш стаж работы: общий \_\_\_\_\_, на данном предприятии \_\_\_\_\_, в данной должности \_\_\_\_\_

## Раздел 2. Мотивирующие факторы

9. Оцените, на сколько вы удовлетворены размером вашего оклада (тарифной ставки)

1б	2б	3б	4б	5б
----	----	----	----	----

10. Оцените, на сколько вы удовлетворены размером вашей премии (ежемесячной или ежеквартальной)

1б	2б	3б	4б	5б
----	----	----	----	----

11. Оцените наличие возможности продвижения по службе

1б	2б	3б	4б	5б
----	----	----	----	----

12. Оцените служебный статус и престиж вашей должности (профессии)

1б	2б	3б	4б	5б
----	----	----	----	----

13. Оцените, на сколько вы удовлетворены похвалой и признанием результатов вашего труда руководством

1б	2б	3б	4б	5б
----	----	----	----	----

14. Оцените, на сколько вы удовлетворены дополнительными выплатами (доплаты и надбавки, оплата питания, оплата обучения, оплата проезда и т.п.)

1б	2б	3б	4б	5б
----	----	----	----	----

15. Оцените, насколько ваша работа позволяет ощутить чувство достижения результата

1б	2б	3б	4б	5б
----	----	----	----	----

16. Оцените содержательность и значимость выполняемой вами работы

1б	2б	3б	4б	5б
----	----	----	----	----

17. Оцените, насколько ваша работа позволяет ощутить самоуважение

1б	2б	3б	4б	5б
----	----	----	----	----

18. Оцените дружбу и общение, возникающие в процессе работы

1б	2б	3б	4б	5б
----	----	----	----	----

19. Оцените условия вашей работы

1б	2б	3б	4б	5б
----	----	----	----	----

20. Оцените точность постановки задач вам со стороны вашего руководителя

1б	2б	3б	4б	5б
----	----	----	----	----

Раздел 3. Связь мотивации с отношением «руководитель – подчиненный»

21. Человек – существо скорее пассивное, наилучший вариант поведения это «плыть по течению»

- Да
- Нет

22. Работник не хочет брать на себя ответственность

- Да
- Нет

23. Работника надо постоянно контролировать, иначе он будет отлынивать от работы

- Да
- Нет

24. Работник ждет от руководителя указаний о том как решать производственные задачи, инициативы не проявляет

- Да
- Нет

25. Работник не стремится к знаниям и не любит учиться

- Да
- Нет

26. Человек – существо активное, он ставит цели и стремится их достичь

- Да
- Нет

27. Работник готов брать на себя ответственность, он стремится к самостоятельности

- Да
- Нет

28. Работник чувствует ответственность за порученное ему дело, в постоянном контроле нет необходимости

- Да
- Нет

29. Работник стремится предложить свои способы решения производственных задач

- Да
- Нет

30. Работник стремится к знаниям и любит учиться

- Да
- Нет

## Положение о конкурсе «Лучший сотрудник»

### 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение определяет порядок проведения конкурса "Лучший сотрудник " ООО «Заря» (далее - конкурс).

1.2. Целью проведения конкурса является:

- выявление лучших сотрудников ООО «Заря», достигших по результатам отчетного года наилучших результатов в своей деятельности, их деловых и личностных качеств;

- формирование положительного отношения к исполнению должностных обязанностей и чувства ответственности за результаты работы.

1.3. Периодом для подведения итогов конкурса является 2 и 4 кварталы года

### 2. Организация и условия проведения конкурса

2.1. Организатором конкурса является отдел кадров ООО «Заря».

2.2. Организатор конкурса:

- наблюдает за прохождением конкурса;

- представляет документы на комиссию по результатам работы за отчетный период;

- проводит оповещение о результатах конкурса.

2.3. Участниками конкурса являются все сотрудники ООО «Заря».

2.4. В конкурсе участвуют работники пекарни и продавцы магазинов.

2.5. Подведение итогов конкурса проводится конкурсной комиссией.

### 3. Порядок проведения конкурса

3.1. Конкурс проводится 2 раза в год с 1 апреля по 30 июня и с 1 октября по 31 декабря.

3.2. Конкурс проводится в 3 этапа:

- Отборочный этап проводит отдел кадров ООО «Заря» согласно

критериям оценки в срок до 20 марта;

- 2 этап (оценочный) - рассмотрение документов 30 числа ;
- 3 этап — определение комиссией «Лучшего сотрудника», и

оповещение о результатах конкурса.

#### 4. Порядок участия в конкурсе

4.1. Для участия в конкурсе сотрудника рассматриваются следующие документы:

- ежемесячный отчет о работе;
- ежеквартальный отчет;
- показатели оценки эффективности деятельности работников.

4.2. Отсутствие хотя бы одного из указанных выше документов является основанием для отказа сотруднику в участии в конкурсе.

4.3. Для подтверждения сотруднику выдается оценочный лист.

4.5. Участником конкурса не может быть сотрудник, который в течение отчетного периода привлекался к дисциплинарной ответственности.

#### 5. Порядок принятия решения и определения победителя конкурса

5.1. Определение победителей конкурса осуществляется в 2 этапа в соответствии с критериями оценки, а также с учетом дополнительно представленных документов. В случае одинаково набранных баллов , победитель выбирается слепым методом.

5.2. Решение комиссии оформляется протоколом.

5.3. Вопрос о материальном награждении победителей рассматривается на комиссии по оценке эффективности деятельности работников ООО «Заря».

#### 6. Комиссия по проведению Конкурса

6.1. При проведении конкурса обязательно выбирается оценочная комиссия, в ее состав входят:

- Председатель комиссии – директор ООО «Заря»;
- Члены комиссии: руководители отделов.