

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)

(наименование)

38.03.06 Торговое дело

(код и наименование направления подготовки, специальности)

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Повышение эффективности управления персоналом предприятия сферы торговли на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере ООО «Пятерочка Финанс»)

Студент

Медни Ахметовна Шишханова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

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

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

Тольятти 2020

## Аннотация

После проведенного анализа основных направлений деятельности на предприятии, а также основных проблем стимулирования сотрудников предприятия были разработаны мероприятия по стимулированию персонала.

Среди сотрудников предприятия было проведено эмпирическое исследование, и оно показало, что материальное благосостояние, такое как заработная плата и премии, являются для сотрудников предприятия главной составляющей.

Для сотрудников предприятия так же важно воспользоваться льготными услугами которое предоставляет предприятие для своих сотрудников такие как: поездки в лагерь, санатории, посещение спортивных комплексов (тренажерного зала) и бесплатное питание.

В дипломной работе были разработаны мероприятия по стимулированию персонала на предприятии ООО «Пятерочка Финанс». Согласно проведенным мероприятиям можно сделать следующие выводы:

Все приведенные мероприятия эффективны и направлены на организацию оплаты и стимулирование работы персонала как фактора повышения эффективности его использования на предприятии ООО «Пятерочка Финанс». Но более эффективным фактором является обучение сотрудников предприятия, который влияет на будущую работу сотрудника, его зарплату, его склонность к работе, производительность и эффективность работы. Инвестиции в обучение одинаково важны как для работника, так и для самой организации, поскольку работа сотрудников, обладающих знаниями и навыками, необходимыми для организации, отличается превосходным качеством и эффективностью.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления персоналом на основе инструментов стимулирования персонала .....	7
1.1 Понятие и сущность стимулирования персонала.....	7
1.2. Международные стандарты и инструменты стимулирования трудовой деятельности .....	15
2 Анализ управления персоналом на основе инструментов стимулирования персонала на предприятии ООО «Пятерочка Финанс» .....	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Пятерочка Финанс».....	31
2.2 Оценка системы стимулирования персонала на предприятии ООО «Пятерочка Финанс».....	39
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом на основе стимулирования сотрудников .....	54
3.1 Рекомендации по повышению эффективности управлению персоналом предприятия.....	54
3.2 Оценка экономической эффективности от предлагаемых мероприятий .....	73
Заключение .....	79
Список используемой литературы .....	81
Приложение А Техничко-экономические показатели ООО «Пятерочка Финанс».....	84
Приложение Б Анкета для оценки удовлетворенности / неудовлетворенности персонала действующей системой мотивации персонала предприятия .....	85

## Введение

Актуальность данной темы заключается в том, что вопросы стимулирования труда персонала, особенно материальные, беспокоят каждого работающего человека на предприятии. По той же причине к этой теме возникает и личный интерес руководителя предприятия.

Стимулирование играет очень большую роль в организации (компании), например, как она направлена на то, чтобы мотивировать сотрудников предприятия работать эффективно и качественно, что не только покрывает расходы работодателя на производственный процесс компании, вознаграждение, но и позволяет получать выгоду. Стимулирование персонала не является личным делом определенной организации, хотя играет существенную роль в экономическом развитии самого персонала.

Стимулирование персонала в организации играет не малую роль, от этого зависит не только поставленные задачи перед сотрудником, но развитие самого предприятия в целом.

Система стимулирования персонала направлена на поддержание интереса самих сотрудников к работе являются важным аспектом управления персоналом на предприятии. Чем грамотнее построить систему стимулирования, тем положительнее будет результат.

Данная тема действительно актуальна, и была подробно изучена. Помимо учебной, экономической и современной финансовой литературы, тема стимулирующей работы персонала на предприятии ежедневно рассматривается в ведущих финансовых журналах. Основные журналы, в которых была написана эта работа: «Основы экономики, управления и права», «Знание. Способность Осведомленности "и т. Д. Помимо журналов, вопросы, связанные со стимулированием труда, могут решаться с использованием Трудового кодекса Российской Федерации и федеральных положений, регулирующих вопросы труда. Наиболее надежными и

доступными источниками таких документов являются современные информационные системы, такие как Кодекс или Консультант Плюс.

Цель данной работы – исследование особенностей управления персоналом на основе стимулирования сотрудников предприятия ООО «Пятерочка Финанс»

Для достижения поставленной цели, следует сформулировать основные задачи написания курсовой:

- 1) изучить понятие «система стимулирования персонала» и его сущность;
- 2) определить основные методы стимулирования труда;
- 3) рассмотреть организационно – экономическую характеристику предприятия ООО «Пятерочка Финанс»;
- 4) проанализировать систему стимулирования персонала на предприятии;
- 5) разработать мероприятия и предложить пути улучшения по повышению эффективности управления персоналом на основе стимулирования персонала;
- 7) разработать рекомендации по повышению эффективности управлению персоналом предприятия;
- 8) оценить экономическую эффективность от предлагаемых мероприятий.

Для решения этих задач в данной работе выделены три главы в следующем логическом порядке:

Объект исследования является предприятие ООО «Пятерочка Финанс».

Предмет исследования – повышение эффективности управления персоналом предприятия сферы торговли на основе инструментов стимулирования сотрудников ООО «Пятерочка Финанс».

Методами исследования при написании выпускной квалификационной работы являлись:

- анкетного опроса персонала предприятия;

- экспертной оценки;
- беседы (интервью);
- наблюдение.

Информационная база исследования являются законодательные акты РФ, регулирующие трудовые отношения, нормативные документы ООО «Пятерочка Финанс» в области управления персоналом.

Практическая значимость работы заключается в диагностике системы стимулирования труда и выработки рекомендаций по её усовершенствованию в ООО «Пятерочка Финанс».

Первый раздел направлен на изучение понятия стимулирования персонала, его методов и общей характеристики.

Второй раздел рассматривает Анализ управления персоналом на основе инструментов стимулирования персонала на предприятии ООО «Пятерочка Финанс». В этой части также анализируются оценка системы стимулирования персонала на предприятии.

Третий раздел - это подробный анализ мероприятий по стимулированию сотрудников в ООО «Пятерочка Финанс». Отдельно проведен анализ экономической эффективности от предлагаемых мероприятий.

В конце выполненной работы все задачи должны быть решены, и основная цель работы должна быть достигнута.

Для подтверждения такого результата в конце работы делается вывод, в котором результаты выполненной работы суммируются.

# **1 Теоретические аспекты управления персоналом на основе инструментов стимулирования персонала**

## **1.1 Понятие и сущность стимулирования персонала**

Мотивация - это мотивация каждого сотрудника предприятия (организации) работать на результат, который создается несколькими внешними мерами и лично поддерживается сотрудником предприятия (организации). Мотивация всегда основана на любых потребностях предприятия.

Мотивация для работы персонала на предприятии заключается в создании условий и стимулов для работы сотрудников организации, при которых каждый сотрудник будет прилагать все усилия для работы. Это означает, что сотрудники хотят работать больше, быстрее и лучше для достижения своих поставленных целей на предприятии.

Мотивация для работы персонала на предприятии заключается в разработке критерий и стимулов для работы служащих организации, при которых любой работник станет прилагать все старания для работы.

Это говорит о том, что сотрудники стремятся работать и ставить перед собой цели и выполнять задачи.

Часто руководство руководствуется современным подходом, а именно поощряет лучших сотрудников, осуждает ленивых и организует общие корпоративные мероприятия в конце каждого года. Однако, если повседневная атмосфера в коллективе такова, общий отдых не будет особенно интересен для сотрудников. Здесь нам нужны другие способы организации работы.

Стимулирования персонала в организации разные, и управленцы находят подход для своих сотрудников, они:

Праздники. Всем нравится поздравлять. Неважно, как долго он работал в компании (предприятии) и какую должность он занимает. Это касается как новичков, которым нелегко адаптироваться на новом месте, так и опытных специалистов, которые борются за повышение или другие бонусы и вознаграждения на предприятии.

Каждый начальник на предприятии разрабатывает свои способы мотивации персонала (сотрудников).

Мотивация на предприятии есть как внутренняя, так и внешняя. В частности, внешняя мотивация часто путают со стимулирующей системой.

Стимулирование сотрудников - это использование факторов управления, повышающих производительность труда каждого сотрудника предприятия и всей его команды.

Можно сделать вывод, что мотивация является внутренней мотивацией для деятельности. Это может возникнуть без влияния внешних мер. В этом его отличие от стимулирования персонала, которая чаще всего заключается в строгих мерах. [32, с. 27].

Стимулирование труда персонала - это субъект управления повышения эффективности труда сотрудников предприятия. [1, с.58].

Рассмотрим три функции стимулирования, это:

- Финансовая;
- Социальная;
- Психологическая.

Эти три функции прогрессивно влияют на объект управления. Это включает в себя создание истории на открытом воздухе, которая вдохновляет человека (сотрудника предприятия) или команду на принятие решений, соответствующих их целям. В дополнение к этому, люди (сотрудники) сами выбирают именно эти факты, поскольку они фактически делают все необходимые и достаточные обстоятельства.

Финансовое стимулирование - это может повлиять на финансовые интересы рабочих, что отразится благополучно на результате своей работы.



Социальное стимулирование – это не финансовая функция и она отражает выражение между коллегами основной упор, делается на взаимоотношения коллег, выражающиеся в признании лидерства за заслуги работника.

К социальному стимулированию относятся:

- достижение положительных показателей;
- уважение в коллективе;
- карьерный рост;
- признание и одобрение в лице руководителя.

Психологическое стимулирование – это внеэкономические стимулы к труду.

Психологическое стимулирование является сильным инструментом в поведении работников предприятия, тесно взаимосвязан с материальным стимулированием работников.

Хорошо разработанный процесс стимулирования позволяет работникам хорошо работать в течении длительного периода без влияния руководящего персонала.

Стимулирование персонала – это мероприятия по улучшению и повышению комплекса мер для сотрудников. Чем грамотнее разработано стимулирование, тем эффективнее будет результат. Не одному предприятию не обойтись от мероприятия по системе поощрению своих сотрудников. [2, с.187].

Стимулирование (мотивация) персонала как управленческая форма подразумевает надобность учета интересов личности персонала (сотрудников), корпоративной работы предприятия, потому что данная работа является необходимым фактором в сохранении общественных систем предприятия.

Сама потребность не может подтолкнуть сотрудника предпринять конкретные действия. Только когда потребность удовлетворяется человеком, способным ее удовлетворить, она может направлять и регулировать

деятельность социальной системы и контролировать ее поведение. Осознание потребностей вызывает интересы, желания, стремления, мотивы.

Забота высшего руководства является хорошим стимулированием для сотрудников предприятия. Это дает уверенности сотрудникам в завтрашнем дне.

Мотивация – это стимулирование сотрудников к деятельности, реализовать себя и других сотрудников к работе. Влияние на сотрудника предприятия для достижения личных и иных целей.

Мотивация – осуществление деятельности внешних и внутренних сил для достижения определенных целей с затратой определенных усилий, старания, добросовестности и настойчивости.

Система мотивации основана на трех примерах:

- симметричность;
- эквивалентность;
- гарантированность.

В практике как показывает самое лучшее стимулирование для сотрудника — это заработная плата.

Именно заработная плата играет огромную роль в стимулировании сотрудника предприятия. Естественно это необходимый продукт, который распределяется с количеством и качеством выполненных услуг сотрудника.

Между мотивацией и стимулированием есть отличия. Именно эти отличия и влияют на руководителей предприятия по отношению к персоналу. Для того чтобы сотрудник или команда выполняла постоянно поставленные задачи. От этого компания получит положительный результат от своих сотрудников.

Мотивация затрагивает внутренний мир человека, желания, потребности, интересы, взгляды. Если говорить о внешней мотивации, то она тоже присутствует. Коллеги, друзья так же могут влиять на факторы внешней мотивации. У любого человека проявляются интересы показать и проявить себя в работе или в другой сфере, выйти победителем в соревнованиях.

Задача мотивации у руководителя довольно таки обширная. Важное это выбрать главный фактор. Для руководителей это разные факторы, для кого – то это:

Для одного руководителя это - деньги;

Для второго руководителя – это деньги и призвание;

Для третьего – это деньги и хороший коллектив.

Руководитель предприятия должен заинтересовать своего сотрудника самой задачей. Должен его простимулировать так чтобы он был заинтересован её решить.

Даже если он воздействует внешними факторами он все равно пройдет через внутреннюю мотивацию человека. Сотрудник взвешивает на сколько ему интересна эта задача и какую выгоду он с этого понесет. Выгодно с позиции удовлетворения потребностей человека. [4, с.121].

Мотивация - это довольно-таки, сложный процесс. Управлять и контролировать мотивацию сложно даже в маленьком коллективе [3, с.132].

Результативность труда – это достижение результата/цели трудовой деятельности сотрудника предприятия. [5, с.9].

Суть эффективности работы заключается в использовании труда на единицу продукции, при котором наибольшее использование основных средств достигается при наименьшем потреблении и наименьшем материальном участии в процессе при той же или меньшей стоимости рабочей силы. [6, с.87].

При рассмотрении сущности мотивации персонала предприятия по мимо этого следует не забывать про профессиональную мотивацию.

Под профессиональной мотивацией понимается мотивация, которая обеспечивает не только выбор конкретной профессиональной области, но и продолжительность выполнения профессиональных обязанностей. [7, с.163].

Профессиональная область является сложным и длительным процессом, влияют такие критерии как:

- престиж;

- материальный критерий;
- интерес к должности.

В структуру профессиональной мотивации входит:

- выбор профессии (должности)
- выбор место работы;
- увольнение.

Сотрудники имеют четкую структуру: руководители, управляющие, сотрудники.

Для каждой из этих категорий применяется специальная адаптация для стимулирования работы работников организации. То, что на самом деле относится к работнику, абсолютно невозможно прикоснуться к творческой индивидуальности работы.

Преимущества повышения мотивации персонала в организации. Значительные улучшения в командной работе могут появиться буквально в течение месяца, если начальник использует компетентные меры стимулирования.

Результаты будут соответствующими:

- сотрудники несут большую ответственность за порученную работу;
- повышает производительность труда, люди более эффективно выполняют свои прямые обязанности;
- общие характеристики роста производства;
- команда становится более сплоченной;
- текучесть кадров уменьшается;
- насильственное образование компании и др.

Основные основы мотивации

Не существует эффективного общего критерия для всех. Важной задачей перед руководителем предприятия состоит в том, чтобы создать подходящие для вас способы мотивации, которые основанные на следующих принципах:

Мотивация команды довольно эффективна, в случае если в, то же время любой работник содержит вероятность ощутить ее значимость.

Сотрудник, который имеет уважение в коллективе дает стимул другим своим коллегам по работе добиваться хороших результатов.

Система мотивации персонала: концепция, развитие

Это ряд мер, которые фокусируются на внутренних ценностях и потребностях сотрудников и не только стимулируют работу в целом, но, прежде всего, тяжелую работу, инициативу и желание работать. А также для достижения целей в своей деятельности, повышения своего профессионального уровня и повышения общей эффективности предприятия.

Система мотивации персонала состоит из двух компонентов:

1. Компенсационная система;
2. Не компенсационная система.

В компенсационную систему входят методы: оплата труда, страхование жизни сотрудника; плата за сверхурочную работу; компенсация при потере рабочего места.

В не компенсационную систему входят методы: мероприятия направленные на повышение самооценки и на удовлетворение своей работой; сплочение коллектива; поставить правильно цели и задачи; контроль над выполнением поставленных задач; стать лидером.

Эти методы относятся к нематериальному стимулированию сотрудников предприятия.

Далее рассмотрим какие можно предпринять шаги для внедрения системы мотивации персонала на предприятии:

1. Правильно поставить перед сотрудником цели и задачи;
2. Грамотно организовать рабочие группы;
3. Отделу кадров разработать план по внедрению системы стимулирования персонала и утвердить его;
4. Разработать программу по поощрению и вознаграждению сотрудников.

Внедрять систему по мотивации сотрудников нужно постепенно, чтобы сотрудники не боялись предстоящих изменений, но могли привыкнуть к ним, найти положительные стороны и повысить эффективность работы.

Далее рассмотрим Виды мотивации сотрудников предприятия:

- Материальная;
- Нематериальная;
- Положительная мотивация (положительные стимулы);
- Отрицательная мотивация (отрицательные стимулы);
- Внутренняя мотивация;
- Внешняя мотивация.

Внешняя мотивация персонала предназначена для развития и активизации внутренней мотивации. Это может быть достигнуто путем постоянной оценки используемых методов и использования специальных методов.

Если правильно разработать мотивацию, но не будет сомнений в том, что сотрудники будут работать продуктивно и за счет этого они будут добиваться поставленных целей и грамотно решать поставленные задачи.

В современном мире рынок труда страдает от неквалифицированных сотрудников. А для успешного развития предприятия необходима стабильная и эффективная команда.

Все вышеперечисленные способы мотивации персонала предприятия помогут руководителю узнать детально цели каждого сотрудника, на основе этого поможет решить проблему текучести кадров. Это также сэкономит руководящему составу драгоценное время и деньги на поиске и адаптации новых специалистов, а также поможет сформировать надежную команду профессионалов и связанных с ними людей. Поэтому, мотивация персонала на предприятии должна быть хорошо сформирована, от этого зависит будущее сотрудников и самого предприятия.

## **1.2. Международные стандарты и инструменты стимулирования трудовой деятельности**

Управление трудовой деятельности сотрудника (персонала) подразумевает на финансовое стимулирование работника, что является:

- эффективных вариантов затрат на заработную плату;
- установления социальных целей:
- организации работы;
- улучшения условий и улучшения качества работы персонала, что может гарантировать высокие стимулы для работы и мотивации персонала;
- делать качественную работу.

В зависимости от характера воздействия на персонал стимулы к работе подразделяются на следующие группы:

- 1) прямые материальные стимулы;
- 2) косвенные материальные стимулы;
- 3) нематериальные стимулы (мотивация).

[17, с. 79]

Материальные стимулы включают в себя поощрение в денежной и не денежной форме:

В денежную форму входит:

- премиальные и страховые выплаты;
- льготы на обучение сотрудников;
- дополнительные выплаты;

Стимулирующие выплаты.

К не денежной форме относятся:

- скидки на приобретение продукции;
  - комфортность на рабочем месте;
  - улучшение социальных условий труда, гибкость графика работы;
- сокращение рабочей недели или дня.

Материальные стимулы социального характера также включают устранение физических и моральных жалоб со стороны сотрудников путем предоставления возможностей для отдыха, например, путем оборудования специальных комнат отдыха.

Частью социальной политики организации являются корпоративные мероприятия, которые направлены на то, чтобы отдых сотрудников компании, развить командный дух и создать позитивную корпоративную культуру.

Косвенное стимулирование, с другой стороны, заключается в создании ситуаций с помощью потребностей, интересов и эмоций сотрудников, которые приводят их к желаемому поведению сотрудников. Возможны ситуации создания морально-психологического климата, соответствующего текущим целям организации, делегирования полномочий, демократизации управления, создания автономных команд и т. Д.

#### Нормативные виды мотивации

Статья 9 Трудового кодекса Российской Федерации гласит, что работодатели вместе с работниками имеют право устанавливать ряд компенсационных и стимулирующих мер в местных актах, например, таких как коллективный договор или иной другой документ.

Итак, согласно положениям, ст. 135 Трудового кодекса Российской Федерации, в Положении о заработной плате многие компании утверждают стимулирующую платежную систему, которая предполагает одинаковые ежемесячные или ежеквартальные премии, или дополнительные надбавки за выслугу лет и прочие заслуги.

В силу ст. 196 Трудового кодекса Российской Федерации, работодатель имеет полное право направить работника на дополнительное обучение или получить дополнительное образование, что, в свою очередь, повысит потенциал работника и принесет ему лично благоприятные перспективы, рост в карьере на предприятии.



Таблица 1 - Прямое материальное стимулирование. [18, с.63]

Форма стимулирования	Основное содержание и источники
Заработная плата	а) вознаграждение работника; б) бонусы; в) доплаты за сложные условия труда; г) частичная занятость; е) работать в ночное время; е) работа в праздничные и воскресные дни, сверхурочная работа; г) для управления командой, оплаты или компенсации за отпуск и т. д.
Бонусы	Разовые выплаты из прибыли организации
Участие в акционерном капитале	Покупка акций (АО) и получение дивидендов; покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
Участие в положительной финансовой прибыли	Размер пособия, составляющего поощрительный фонд, определяется. Платежи по совместному использованию выгод не считаются разовым доходом. Это относится к группам людей, которые действительно имеют все шансы повлиять на производительность. Очень часто они считаются руководителями, и часть этого преимущества связана с рангом начальника в иерархии услуг и выражается в процентах от его (основной) заработной платы.
Планы дополнительных выплат	Намерения чаще всего связаны с работниками сбытовой организации (структурными подразделениями организации) и инициируют изучение новых рынков и методов максимизации продаж. К ним относятся презентации компаний, со финансирование деловых расходов, покрытие собственных расходов, косвенно связанных с работой (командировки не только работника).

Таблица 1 детализирует все формы прямых материальных стимулов, включая заработную плату, премии, участие в акционерном капитале, прибыли и планы дополнительных выплат.

Однако на производительность труда могут повлиять не только деньги. Работникам приятно получать к зарплате дополнительные бонусы.

Закон обязывает работодателя выплачивать всем работникам ежегодный отпуск, отпуск по болезни и отпуск по болезни ребенка. Если эти обстоятельства не создаются, компания не может считаться местом с хорошими трудовыми стандартами. Руководители предприятия предоставляют полный социальный пакет для сотрудников.

Но кроме главного социального пакета, предоставляет и иные бонусы, к примеру:

На предприятии существует сберкассы для сотрудников организации которая выдает сотрудникам ссуду с выплатой в %, которая не ниже

обозначенной в Сбербанке РФ. Так же сотрудники могут вносить свои денежные средства для накопления (открыть вклад).

Предприятие предлагает следующие дополнительные услуги для своих сотрудников:

- ДМС;
- скидочные купоны;
- компенсация за проезд или же, же на бензин (ГСМ);
- предлагать подарки сотрудникам на всевозможные вечеринки;
- безоговорочная или же частная оплата за исследование работников;
- оплата средних учебных заведений и детских садов за детей работников и другие бонусы.

Все эти способы стимулирования сотрудников это - способы косвенного вещественного стимулирования сотрудников.

То есть наниматель расходует денежные ресурсы на персонал, но эти способы не доходят до сотрудников в финансовом выражении. [5, с.55]

В таблице 2 можно увидеть эту общность косвенно-материальных методов стимулирования с прямо-материальными. В этой таблице формы косвенного стимулирования объединены на основные подгруппы.

Таблица 2 - Косвенно-материальное стимулирование. [18, с.65]

Форма стимулирования	Основное содержание и источники
Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Распределение ресурсов: оплатить транспортные расходы; для приобретения транспортных средств; а) с абсолютным сервисом (транспорт с водителем); б) приватные предложения: лица, связанные с личными поездками, административный персонал.
Сберегательные фонды	Организация сберкасс для сотрудников организации с выплатой в%, которая не ниже обозначенной в Сбербанке РФ. Желательные методы скопления средств.
Организация питания	Выделение средств: на организацию питания в организации; на выплату субсидий на питание.
Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку с продажи товаров.
Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование) на стороне.

## Продолжение таблицы 2

Программы обучения организации	Покрытие расходов на обучение (переподготовку) в организации или в учебных заведениях (учебных центрах).
Программы медицинского обслуживания	Организация медицинских услуг или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели.
Консультативные службы	Организация консультативных служб для работников или заключение договоров.
Программы жилищного строительства	Выделение средств (субсидии) на собственное строительство жилья на паевых условиях
Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников организации; привилегированных стипендий
Гибкие социальные выплаты	Организации устанавливают определенную сумму для покупки необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленных сумм имеет право самостоятельно выбирать льготы и услуги
Страхование жизни	За счет средств организации: страхование жизни работника и за символическое отчисление - членов его семьи
Программы выплат по временной нетрудоспособности	Дополнительно к выплатам из фонда социального страхования
Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей
Отчисления в пенсионный фонд	Такой дополнительный фонд пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
Ассоциации получения кредитов	Установка льготных кредитов на жилье, приобретение товаров народного потребления, услуг и т. Д.

Последняя группа трудового стимулирования - нематериальная, соответственно такое стимулирование не связано с материальными затратами работодателя и определяется моральным стимулированием, мотивацией (таблица 3).

В случае морального стимулирования, работник не получает каких-либо выплат или возмещения затрат, но именно такое стимулирование направлено на мотивирование персонала к хорошей работе. [19]

Примером таких стимулов могут быть:

- почетные грамоты «За хорошую работу» (выполненную устно или посменно);
- наличие стенда со списком лучших сотрудников месяца;

- организация гибкого рабочего времени;
- обеспечить более комфортные условия работы.

Таких примеров может быть много. Таблица 3 суммирует формы нематериальных стимулов, разъясняя, как такие методы могут быть использованы на практике. [7, с.104]

Из-за отсутствия затрат для любой организации умелое использование нематериальных стимулов для сотрудников является очень экономически эффективным способом повышения качества работы персонала и улучшения благоприятного климата в команде.

Таблица 3 - Нематериальное стимулирование (мотивация) [18, с.66]

Форма стимулирования	Основное содержание и источники
Трудовое стимулирование	Внутрифирменный хозрасчет и бригадная форма организации труда
Трудовое, или организационное стимулирование	Регулирует поведение сотрудника на базе конфигурации ощущения его положительной работой и подразумевает: а) совершенствование критерий труда; б) обоснование общепризнанных мерок труда; в) присутствие креативных составляющих в процессе организации и в самом характере его труда; г) создание группы резерва на выдвижение; д) намерения карьеры, продвижение по службе; е) личные и массовые креативные решения.
Стимулирование свободным временем	Регулирование времени сотрудников по занятости: а) методом предоставления работнику за функциональную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, выбор времени отпуска и т. д.; б) организации гибкого графика работы; в) уменьшения продолжительности рабочего дня за счет высочайшей производительности труда
Демократия на производстве, формирующая преданность своей организации, коллективизм, стремление улучшить конечные результаты ее деятельности	а) Создание лучших работников; б) рассмотрение и выполнение корпоративного контракта, о бсуждение хода его выполнения на собраниях; в) постоянное информирование сотрудников о состоянии дел, намерениях текущих и перспективных; г) манера управления, учет понятия работников; д) практика оценки работы сотрудников (методы)
Мотивы, регулирующие поведение работника на основе выражения общественного признания	Приказ о благодарности, вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографии на Доске почета, почетные звания, публичные поощрения, представление к государственным наградам
Дисциплинарные взыскания	Обеспечение обоснованности и справедливости взысканий в соответствии с законодательством

Далее рассмотрим три эффективных способа стимулирования команды.

Теперь посмотрим, как можно пробудить желание сотрудников работать эффективно и осознанно. Так что рабочий процесс имеет практическую пользу и моральное удовлетворение.

Методы, которые мы знаем, делятся на 3 категории.

Способ 1. Материальное стимулирование

Этот метод очень надежен и любим всеми (особенно для рабочих). Материальные стимулы для персонала особенно актуальны во времена кризиса, но в других случаях они всегда приветствуются.

Рассмотрим виды материального стимулирования:

Традиционными методами материального стимулирования являются ежегодные или квартальные премии, бонусы за непрерывное образование, проценты, начисляемые за чрезмерное выполнение плана и т. Д.

Другим типом материального стимулирования является так называемое специальное вознаграждение, которое выплачивается за определенные виды работ в соответствии с увлечениями работников. Они могут включать билеты в театр, членство в тренажерном зале, подписку на журналы, оплату туристических путевок, обучение, страховые полисы и т. Д.

Существуют специальные финансовые стимулы, которые не зависят от работы сотрудников, но говорят о поддержке управления их сотрудниками в личной и семейной жизни. Например, денежные подарки по случаю свадьбы, годовщины, рождения ребенка или помощи в случае смерти члена семьи.

Самым надежным стимулом является вознаграждение за хорошую работу и достижение цели. Лучшим сотрудникам от предприятия предлагаются билеты в театр, кино, членство в тренажерном зале, подписку на журналы и газеты, плату туристических путевок, обучение, страховые полисы и т. Д.

Существуют другие особые денежные стимулы для своих сотрудников. К примеру, денежные вознаграждения по случаю бракосочетания, юбилеи, рождении ребенка или в случае гибели члена семьи.

## Способ 2. Нематериальное стимулирование

подавляющему большинству членов нашего общества важно понимать его социальную значимость. Людям небезразлично, как они выглядят в глазах других и что люди о них скажут. Поэтому признаки внимания и похвалы со стороны руководства - не последнее, что стимулирует команду.

Разновидности нематериального продвижения:

- устные или письменные благодарности;
- почетные грамоты;
- доска почета;
- присвоения звания «Лучший сотрудник» по итогу года и т. д.

Нематериальное стимулирование персонала включает в себя все виды корпоративных заслуг, которые объединяют команду в неформальной обстановке. Например, групповые вечеринки, пикники или посещение коллективом театра / кинотеатра.

Кто-то действительно возразит, что эти методы одобрения были приоритетными только в эпоху Российского Союза. Однако практика показывает, что на самом деле они не теряют своей актуальности.

Есть абсолютно необычные способы. Например, внеклассные выходные для женщин в дни распродаж и для мужчин на важных футбольных матчах. Или внедрить экономически выгодный для детей сад для детей сотрудников.

К нематериальному стимулированию относятся все виды корпоративных наград предприятия, которые соединяют команду в неформальной обстановке. К примеру, массовые тусовки, пикники или же посещение всего театра / кинозала.

Есть безусловно необыкновенные методы. К примеру, внеклассные выходные на предприятии (фирме) для дам в аукционные дни акций распродажи и для людей мужского пола на весомых футбольных матчах.

Пример. В западных компаниях существует практика открытия магазинов специально для сотрудников организации. Товары там покупаются

за собственную денежную единицу, которая производится и имеет ценность только внутри компании.

Они дают такую финансовую поддержку за определенные достижения на работе. Поощряются только те сотрудники, которые проявили себя в компании на высшем уровне, достигли поставленных целей, принесли вклад предприятию, повлияли на развитие организации.

### Способ 3. Применение санкций

Этот метод считается самым нежелательным способом стимулирования.

Он применяется в ведущем не для увеличения мотивации, а для борьбы с периодическими нарушениями.

Этот метод используется для тех сотрудников, которые нарушают трудовую дисциплину. Которые на предприятии не выполняют поставленные задачи, которые не заинтересованы в развитии и перспективе предприятия, которые стоят на месте и у них нет целей расти.

Такие сотрудники не поощряются материальными и нематериальными стимулами.

Это требует направления и других мер, но считается более важным, что, конечно, материальные санкции (если они есть в компании) лишения стимулов являются наказанием, и влечет за это штраф.

Как очень максимально действенно применить личный персонал - 5 несложных шагов.

Этот вопрос важен для любого лидера. Как мотивация и стимулы персонала применяются таким образом, чтобы каждый сотрудник вкладывал все свои силы и любовь в работу и в то же время чувствовал себя не рабочей лошадкой, а незаменимым участником важного процесса?

Составляем алгоритм действий.

#### 1. Изучаем потребности сотрудников

Чтобы изучить потребности персонала, мы рекомендуем вам обратиться к пирамиде Маслоу. Он определяет проще и яснее все категории потребностей человека - от самых примитивных до самых высоких.

Рекомендуем обратить пристальное внимание на высшую категорию - необходимость самосовершенствования и самореализации. Проверьте его на спецификации компании и каждого сотрудника, и вы получите формулу, по которой вы разработаете наиболее эффективную методологию мотивации в команде.

## 2. Определяем способы мотивации и стимулирования.

Вот почему мы провели опросы и анкетирование для выявления потребностей. Но здесь полезны не только данные опросов, но и личная помощь руководителей департаментов.

Почему, например, важно личное отношение к любому сотруднику?

Загружая сотрудника рутинной работой, вы сможете разрушить в нем профессиональные качества. И в случае если вы даете выполнить сотруднику творческое поручение, и он понимает, что не знает, как ее выполнить, есть вероятность того что мы можем все испортить.

При выборе методов мотивации необходимо учитывать эти факторы.

Для завершения этой темы «Мотивации персонала».

## 3. Устанавливаем систему поощрений и наказаний.

Не существует универсальной системы мотивации, которая бы подходила любой команде. Однако есть общие принципы, по которым он создается.

Среди отечественных специалистов Н.Н. Комарова, С.В. Гуляев и Н.Б. Ступтелло, в их работах представлено содержание системы «поощрения и наказания». На основании многочисленных исследований отечественных специалистов по этой теме указывают на недостаточную теоретическую и методологическую разработку проблем развития системы «поощрения и наказания».



При разработке системы поощрений и наказаний специалисты предлагают:

- не допускайте расплывчатых формулировок - например, с материальными наградами, приводите конкретные цифры для конкретных достижений;
- пересматривать любое положение о поощрениях или наказаниях ежемесячно и сосредоточиться только на документах, которые актуальны сейчас, а не шесть месяцев назад;
- хотя бы поощрение, хотя бы одно наказание должно быть выполнено;
- Публично хвалить и наказывать в частности (в обоих случаях с анализом ситуации).

И что самое важное: поощрять или наказывать нужно не сотрудника, а его действия.

#### 5. Выполняем запланированные мероприятия

Система стимулирования в организации наступает в последствии объявления на общем собрании. В случае если предприятие большое, то руководитель уведомляет администрацию и передает

Система мотивации в организации исходит из объявлений, следующих за общим собранием. Если компания большая, управляющий директор уведомляет основные подразделения и передает ответственное распоряжение своим подчиненным.

Не забудьте проинформировать сотрудников об основной цели обозначенных мероприятий. Одно дело просто стремиться к какому-то стимулу, а другое - реализовать себя через важный и сложный процесс.

#### 6. Получаем эффективную работу персонала

В случае если все моменты предусмотрены и система мотивации разработана верно, она, абсолютно, окупится. И для вас не будет необходимо длительное время дожидаться итогов.

Впрочем, обеспечивать, собственно стимулирование персонала что итог не лишь только установлен, но и не уменьшен, каждый день анализируйте нынешние меры, дабы мотивировать и инициировать, и корректировать внедренную систему.

Рассмотрим зарубежный опыт стимулирования трудовой деятельности предприятия:

1. Япония. Больше количество японских компаний на предприятии используют материальное системы стимулирование персонала предприятия, сочетающие элементы традиционной трудовой деятельности работников:

- профессиональное мастерство;
- возраст;
- стаж;
- результативность труда.

Отличительные особенности стимулирования сотрудника это:

- пожизненный найма;
- единовременное пособие по выходу на пенсию.

2. США. Рассмотрим американскую модель мотивации труда персонала предприятия, она построена на всестороннем стимулировании прибыли предприятия и активной части населения. Данная модель основана на зафиксированные ценности в проектах и рекомендации: всеобщее направление на личный успех для всех, а также высокий уровень экономического благосостояния предприятия:

- поощрение предпринимательской активности;
- качество работы;
- высокая квалификация.

Отличительные особенности стимулирования сотрудников предприятия в США это:

- сдельные и повременные системы мотивации;
- надбавки за хорошую работу;
- премии за безаварийную работу на предприятии;

- соблюдение дисциплины;
- система двойного оклада.

3. Франция. Французская модель стимулирования труда характеризуется широким спектром экономических инструментов, в том числе, является:

- квалификация;
- качество работы;
- уровень мобилизации.

Отличительные особенности стимулирования сотрудников предприятия во Франции это:

- индивидуализация оплаты труда;
- бальная система сотрудника по профессиональному мастерству;
- инициативность;
- дополнительные вознаграждения.

4. Великобритания. Модель стимулирования труда в Великобритании:

- доход сотрудников.

Отличительные особенности стимулирования сотрудников предприятия в Великобритании, это:

- участие в прибылях предприятия;
- долевое участие в капитале;
- трудовое долевое участие;

5. Германия. Германская модель стимулирования труда характеризуется:

- качество работы.

Отличительные особенности стимулирования сотрудников предприятия в Германии:

- стимулирование труда;
- социальные гарантии.

Поэтому мотивационные системы в российских и зарубежных компаниях похожи друг на друга, но не одинаковы. Это зависит не только от

уровня экономического развития, но и индивидуальными культурными особенностями каждой страны. Адаптируя опыт зарубежных коллег и применяя собственные навыки, сотрудники предприятия смогут добиться эффективной мотивации.

Основы планирования, внедрения и модернизации системы стимулирования и мотивации (ССиМТ):

- сосредоточиться на результатах и взаимосвязи стимулов с целями организации, эффективностью и условиями хозяйственной деятельности - адекватность;
- эффективность системы;
- приоритет создания причин для достижения;
- конкурентоспособность на рынке труда;
- соблюдение законодательства (индексация оплаты труда, соблюдение режимов труда и отдыха, минимальной заработной платы и т. д.);
- объективность и прозрачность системы стимулирования;
- система социальной справедливости;
- системность (взаимодействие и взаимодополняемость материальных и нематериальных стимулов);
- изменчивость стимулов во времени;
- стабильность и предсказуемость системы;
- стимулы, соответствующие интересам и способностям работников
- актуальность стимулов;
- своевременность стимулов.

Мотивация, а также стимулы для сотрудников имеют схожие задачи, которые выражаются в поощрении сотрудников к эффективной работе.

Последовательность разработки системы стимулов и мотивации.

Общая очередность рубежей формирования системы мотивации и стимулирования труда имеет возможность быть представлена следующим образом:

- Определение миссии и целей организации (предприятия, организации) высочайшим управлением и обладателями. (Владелец);
  - а) Рассредотачивание функций отрядов и уточнение задач;
  - б) Ограничительный обзор;
  - в) Определение совокупных рамок ССиМТ;
  - г) Составление притязаний к персоналу отделов и определение характеристик оценки работы;
  - д) Оценка персонала и отработка ССиМТ в сферах бизнеса и их индивидуализация;
  - е) Плата труда сотрудников и оценка производительности ССиМТ;
  - ж) Поменять систему стимулирования.

Однако эти системы имеют разные принципы работы. В частности, мотивация включает в себя деятельность, направленную на создание наиболее благоприятных условий для выполнения задач, возложенных на сотрудника.

Другими словами, работник уже приходит к созданной системе мотивации, которая воздействует на него с первого рабочего дня и мотивирует его на большие достижения и лучшие результаты.

Не считая того, в том числе и при сравнительно невысоком итоге или же сокрытом потенциале сотрудник (сотрудник предприятия организации) имеет (право) возможность пользоваться – какими из превосходства и планировать на помощь.

В конце концов, наниматель (работодатель) заинтересован в раскрытии собственного потенциала, но и в длительной возможности процветания своего предприятия.

Стимулирование (мотивация персонала организации), с иной стороны, считается строго конкретной формой воздействия, которая выражается в сокрытом принуждении.

То, есть конкретное вознаграждение будет идти по стопам лишь только впоследствии заслуги высочайшего итога или же позитивного заключения для работы.

Кроме того, даже при относительно низком результате или скрытом потенциале работник (сотрудник фирмы) может воспользоваться некоторыми из преимуществ и рассчитывать на поддержку. В конце концов, работодатель заинтересован в раскрытии своего потенциала, хоть и в долгосрочной перспективе.

Стимулирование, с другой стороны, является строго определенной формой влияния, которая выражается в скрытом принуждении. То есть, определенное вознаграждение будет следовать только после достижения высокого результата или положительного решения для деятельности.

Таким образом, поэтому методы стимулирования и мотивации труда очень разные. Благодаря их умелому использованию в управлении персоналом, они позволяют создавать атмосферу интереса, преодолевать равнодушие сотрудников.

## **2 Анализ управления персоналом на основе инструментов стимулирования персонала на предприятии ООО «Пятерочка Финанс»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Пятерочка Финанс»**

ООО «Пятерочка Финанс» осуществляет свою деятельность с 19 января 2005 года. «Пятерочка Финанс» ведет свою основную деятельность привлечения средств на рынке (финансов) в целях финансирования магазинов Пятерочка.

ООО «Пятерочка Финанс» - является крупной российской сетью универсамов (супермаркетов) которая была еще создана в 1999 году. Универсамов «Пятерочка» насчитывается на рынке более 700 универсамов (супермаркетов) в восемнадцати регионах России. Самыми востребованными являются универсамы в Московской области.

Акционеры ООО Пятерочка Финанс ООО «Агроторг»- 99.99%, Сергей Игоревич Липкович- 0.01%. 12.05 об. «Пятерочка» - это сеть эконом класса для людей, ориентированных на быструю покупку рядом с домом продуктов и сопутствующих товаров повседневного спроса.

Магазины сети предлагают сбалансированный ассортимент качественных товаров по низким ценам и пользуются большой популярностью у людей с умеренным достатком.

По итогам 2018 года сеть универсамов «Пятерочка» в финансовых отчетах показала 35% рост продаж по сравнению с предыдущим годом. Объем реализации продукции универсамов «Пятерочка» в 2019 году составила 35248,76 млн. руб., а это на 6989,31 млн. меньше чем в 2018 году. Рост спроса на продукцию в универсаме «Пятерочка» составила 6%, что детерминировало рост в 9%.

Далее представлена организационная структура предприятия ООО «Пятерочка Финанс».

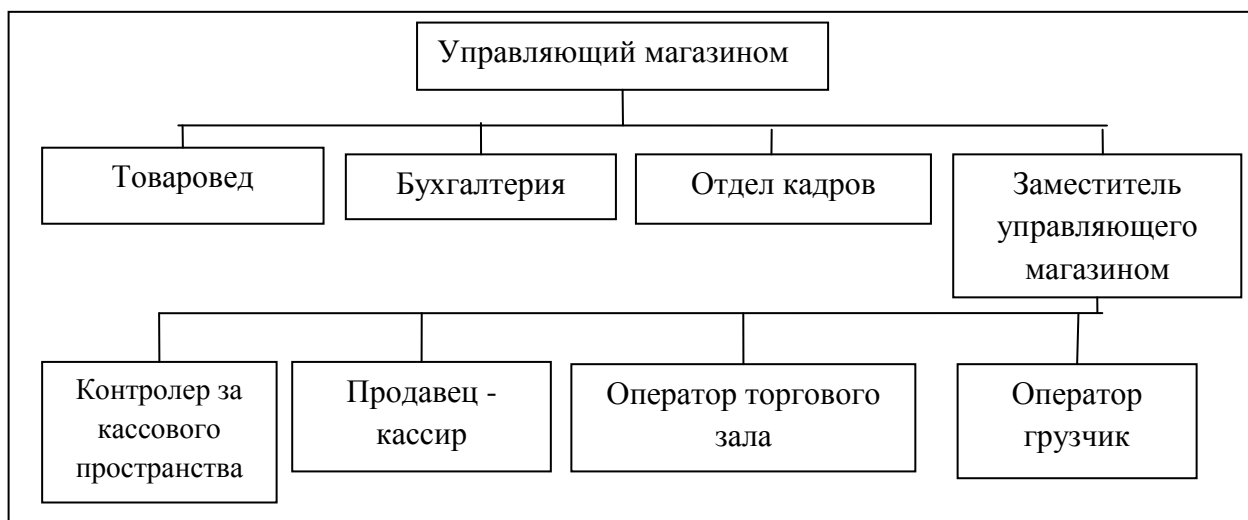


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Пятерочка Финанс»

Все сотрудники магазина коллективно несут материальную ответственность за группу товаров. За каждым сотрудником закреплены свои функции, которые он непосредственно несет ответственность и выполняет их.

Далее рассмотрим экономические показатели ООО «Пятерочка Финанс» за 2017-2019 годы

Таблица 4 - Динамика основных технико-экономических показателей ООО «Пятерочка Финанс» за 2017-2019 годы.<sup>1</sup>

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Значение показателя			Изменение показателя			
			2017	2018	2019	Абсолютное		Относительно	
						2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Объем реализации продукции	млрд. руб.	4 032,86	42 238,07	35 248,76	38 205,21	-6 989,31	947,35	-16,55
2.	Численность работающих	чел.	1 868	1 908	1 836	40	-72	2,14	-3,77
	в том числе рабочих	чел.	1 469	1 632	1 591	163	-41	11,10	-2,51

<sup>1</sup> Финансовый отчет ООО «Пятерочка Финанс» <https://5ka.ru/>



Продолжение таблицы 4

3.	Выработка на одного работающего	млрд. руб.	2,16	22,14	19,20	19,98	-2,94	925,39	-13,27
	рабочего	тыс. руб.	2,75	25,88	22,16	23,14	-3,73	842,74	-14,40
4.	Фонд заработной платы работающих	млрд. руб.	5 935,87	6 147,33	5 118,10	211,46	-1 029,23	3,56	-16,74
	в том числе рабочих	млрд. руб.	4 170,74	4 497,13	4 417,80	326,39	-79,33	7,83	-1,76
5.	Среднегодовая заработная плата работающего рабочего	млрд. руб.	3,18	3,22	2,79	0,04	-0,43	1,39	-13,48
		тыс. руб.	2,84	2,76	2,78	-0,08	0,02	-2,94	0,77
6.	Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы	раз	-	10,11	1,00	-	-9,11	-	-
7.	Полная себестоимость продукции	млрд. руб.	10325,02	10119,81	7557,25	-205,21	-2 562,56	-1,99	-25,32
8.	Загрты на 1 рубль реализации	руб.	2,56	0,24	0,21	-2,32	-0,03	-90,64	-10,51
9.	Прибыль от реализации	млрд. руб.	0,00	32 118,26	27 691,51	32 118,26	-4 426,75	0	-13,78
10.	Убыток от реализации	млрд. руб.	-6 292,16	0,00	0,00	0,00	0	-	-
11.	Уровень рентабельности продукции	%	0,00	317,38	366,42	317,38	49,04	-	-
12.	Уровень рентабельности продаж	%	0,00	76,04	78,56	76,04	2,52	-	-

Как видно из таблицы 4, показатель выработки на 1 рабочего в 2018 году увеличился на 19,28 тыс. руб., относительно возрос на 925,39. В 2019 году уменьшилось на 2,94 тыс. руб., относительно на 13,27%. Причиной снижения послужило уменьшение рост продаж. Данный результат завит от реализации и средней списочной персонала предприятия «Пятерочка Финанс».

Из таблицы видно, что фонд заработной платы колеблется пропорционально с ростом объема реализации услуг. В 2018 году годовой фонд заработной платы всего увеличился на 211,46 тыс. руб., в относительных показателях на 3,56%, на 1029,23 тыс. руб. данный показатель уменьшился 2018 году, то есть на 16,74%.

Среднесписочная численность увеличилась на 72 человека, а относительный показатель составил 3,77%. При этом можно отметить что годовой фонд оплаты труда персонала уменьшился на 1029,23 тыс. руб.

Ключевые факторы, определявшие результаты 4 кв. и 12 месяцев 2019 г.

Далее, рассмотрим внешнюю среду предприятия:

Макроэкономический показатель в 4 кв. 2019 г. снизился до 3,5% с 5,0% чем в 3 кв. 2019 г. В 2019 году мы предприятие столкнулось с замедлением макроэкономического показателя.

Рост потребительского спроса поднялся до 1,5% в 2019 году, после замедления до 0,8% в 3 кв. 2019 г. Факторами, послужило рост, стали замедление макроэкономического показателя.

Индекс потребительской уверенности остался без изменений квартал к кварталу на уровне -13% в 4 кв. 2019 году.

Далее рассмотрим продажи предприятия ООО «Пятерочка Финанс». Рост продаж ООО «Пятерочка Финанс» является положительным, это говорит о хорошей тенденции роста.

Сезонно были увеличены активность в IV квартале 2019 года, для стимулирования роста и в связи с общим ростом активности в квартале. В январе 2020 уровень остается на уровне III квартала 2019 года.

Темп роста чистой розничной выручки торговой сети «Пятерочка Финанс» в 4 кв. 2019 г. последовательно снизился до 11,5 из-за снижения среднего чека макроэкономических показателей проведения промо-акций. Рост LFL продажи достиг до 1,9%. Тренд роста частоты посещений магазинов с меньшими покупками продолжился в IV квартала 2019 года.

Темп роста чистой розничной выручки ООО «Пятерочка Финанс» в 4 квартале 2019 г. достиг 17,2% на фоне высоких темпов роста продаж и динамичного расширения сети магазинов. В сегменте супермаркетов рост продаж вырос на 3,1% от среднего чека на 2,7% что говорит о положительной динамике предприятия.

Чистая розничная выручка торговой сети ООО «Пятерочка Финанс» снизилась на 6,9% год к году, что было обусловлено изменением поведения покупателей и ростом давления со стороны «магазинов у дома», а также запуском программы трансформации сети (распродажи в магазинах, которые планируется закрыть/передать «Перекрестку»). Рост LFL продаж был отрицательным и составил (3,9) % год к году.

Программы лояльности. ООО «Пятерочка Финанс» внедрила для развивания программу лояльности. Программа лояльности начала активно развиваться что положительно сыграла на активных пользователей карт лояльности и увеличилось на 8,3% год к году и составило 40,6 млн в трех розничных форматах ООО «Пятерочка Финанс» по состоянию на 31 декабря 2019 г. Программа повлияла на положительное развитие супермаркетов.

Развитие портфеля розничных магазинов. Далее рассмотрим анализ прибыли и рентабельности предприятия ООО «Пятерочка Финанс».

Таблица 5 - Анализ прибыли и рентабельности предприятия ООО «Пятерочка Финанс»<sup>2</sup>

№	Наименование показателя	Ед. изм.	Значение показателя			Изменение показателя			
			2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолют.		Относит.	
						2017/1 6	2018/1 7	2017/1 6	2018/1 7
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Объем реализации услуг	Тыс. руб.	4 032,86	42 238,07	35 248,76	38 205,21	-6 989,31	947,35	-16,55

<sup>2</sup> Финансовый результат, проведенный самостоятельно на основании показателей финансовой отчетности «Пятерочка Финанс».

Продолжение таблицы 5

2	Себестоимость услуг	Тыс. руб.	10325,0 2	10119,8 1	7557,2 5	-205,21	-2 562,56	-1,99	-25,32
3	Прибыль от реализации	Тыс. руб.	0,00	32 118,26	27 691,51	32 118,26	-4 426,75	0	-13,78
4	Уровень рентабельности услуг	%	0,00	76,04	78,56	76,04	2,52	-	-

Из таблицы 5, объем реализации в 2018 году составил 35248,76 тыс. руб., а в 2017 году он был выше на 947,35 тыс. руб. Это говорит о том, что объем продаж в 2018 году уменьшился по сравнению с 2017 годом.

Как видно из таблицы 2.2., в 2018 году себестоимость ООО «Пятерочка Финанс» снизилась по сравнению с предыдущим годом на 25623,56 тыс. руб., и в 2019 году она показала еще меньше показатель по сравнению с 2018 годом и составила 7557,25 млн. руб., а это на 25,32% меньше по сравнению с 2018 годом.

Рентабельность услуг обуславливает, какую прибыль получает предприятие ООО «Пятерочка Финанс» с одного рубля оказанных услуг. Предприятие прибыльное, отсюда спрос будет расти постоянно.

На предприятии есть увеличивается рост рентабельности, это говорит о том, что предприятие выполняет свои функции в полном объеме для третьих лиц (покупателей и клиентов).

Не смотря на то что продажи в 2019 году составили меньше чем в 2018 году. Продажи в 2019 году выявлены положительно, в 2019 году составил 78,56%.

Ниже приведена диаграмма прибыльности и рентабельности предприятия «Пятерочка Финанс».

На данный момент ООО «Пятерочка Финанс» считается средне рентабельным, т.к. попадает в предел от 5% - 20%. Но данное предприятие остается быть стабильным и приносить положительные результаты.

Основные результаты 2019 года. Темп роста чистой розничной выручки составил 13,3% год-к-году (14,2% год к году включая НДС) в рублях. Данного результата удалось достичь благодаря:

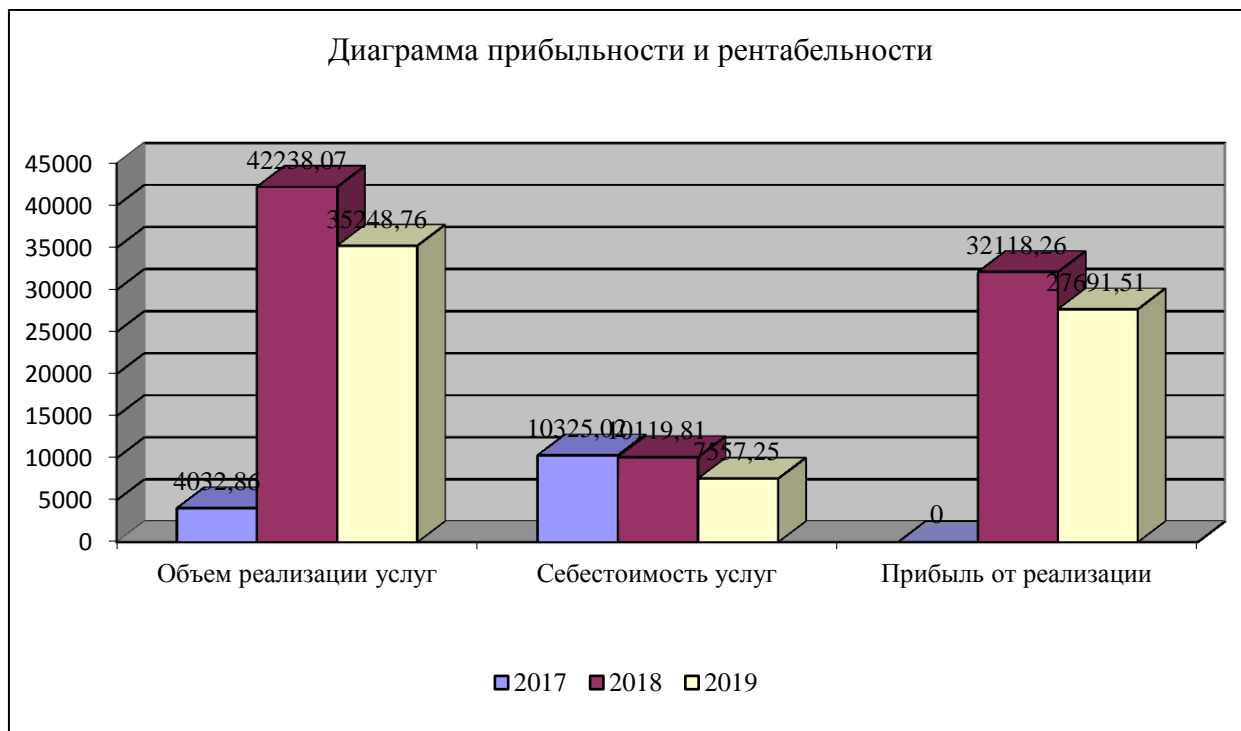


Рисунок 2 - Диаграмма прибыльности и рентабельности ООО «Пятерочка Финанс» за 2017-2019 гг.

- росту сопоставимых продаж на 4,0%;
- росту торговой площади на 12,0% (вклад в рост выручки +9,3%).

Рост LFL продаж оставался на высоком уровне и составил 4,0% год к году в 2019 г. с равным вкладом роста LFL роста и среднего чека.

Чистая розничная выручка торговой сети снизилась в связи с сокращением торговых площадей на 4,7% в результате передачи трех магазинов и закрытия одного магазина в рамках трансформации сети.

«Пятерочка Финанс» добавила 1 866 магазинов в 2019 г. Основные результаты за 4 кв. 2019 года. Темп роста чистой розничной выручки составил 11,0% год к году (11,8% год к году включая НДС) в рублях. Данного результата удалось достичь благодаря:

- росту продаж на 2,3%;

- росту торговой площади на 12,0% (вклад в рост выручки +8,7%).

Рост активных продаж «Пятерочка Финанс» оставался на высоком уровне и составил 2,3% год к году в IV квартале 2019 г. с увеличением вклада динамики роста продаж.

Чистый оборот розничной сети «Пятерочка» снизился из-за изменений в поведении покупателей и запуска программы трансформации сети.

В соответствии со стратегией сбалансированного роста в 2019 году Компания открыла меньше магазинов, чем в 2018 году (1866 магазинов в 2019 году по сравнению с 2 310 магазинами в 2018 году). В 4-м квартале В 2019 году увеличение количества магазинов составило 545 по сравнению с 746 магазинами в IV квартале. Год 2018

В 2019 г. в рамках программы повышения эффективности ООО «Пятерочка Финанс» закрыла 224 «магазина у дома», 16 супермаркетов и пять гипермаркетов. В IV квартале 2019 г. был закрыт 31 «магазин у дома».

32 магазина сети ООО «Пятерочка Финанс» были открыты после реконструкции в 2019 г. (семь в IV квартале 2019 г.).

Три новых распределительных центра общей площадью 81,1 тыс. Кв. м. были открыты в 2019 году. В IV квартале. 2019 ООО «Пятерочка Финанс» открыло новый распределительный центр в Казани (36 100 м<sup>2</sup>) для обслуживания розничной сети «Пятерочка», заменив его другим закрытым распределительным центром в регионе (13 300 м<sup>2</sup>).

Интернет-магазин Пятерочка.ru продолжает развиваться. Общее количество заказов достигло почти 1,4 млн в 2019 года и более чем утроилось год к году. В IV квартале 2019 года количество заказов более чем удвоилось по сравнению с IV квартале 2018 года, превысив 505 тыс.

«Пятерочка Финанс» добавила 545 магазинов в 4 кв. 2019 г

Представленные данные в целом свидетельствуют о прибыльном функционировании компании ООО «Пятерочка Финанс».

На структуру и объем потребительского спроса в денежном и абсолютном выражении влияют уровень реальных доходов населения,

индекс доверия потребителей и уровень безработицы, обусловленный экономической ситуацией - покупательская способность. Потребительский спрос также определяется демографическими показателями, моделями поведения и образом жизни. Потребительский спрос между федеральными округами и местами неравномерен в зависимости от сезона (влияние сезона, праздничные дни).

Согласно предоставленным данным, предприятие находится на среднем уровне рентабельности, что является положительным результатом для предприятия (организации).

Исходя из данных, предприятие является стабильным и для других организаций является конкурентным.

Далее рассмотрим систему стимулирования персонала на предприятии ООО «Пятерочка Финанс».

## **2.2 Оценка системы стимулирования персонала на предприятии ООО «Пятерочка Финанс»**

Прежде чем давать оценку стимулирования персонала предприятия, необходимо провести анализ системы стимулирования персонала предприятия «Пятерочка Финанс» и начать надо с функции отдела кадров предприятия (организации).

На отдел кадров возложено много трудов и усилий для дальнейшего развития предприятия. Так как отдел кадров подбирает персонал, отправляет своих сотрудников на обучение и повышение квалификации.

При анализе системы стимулирования персонала предприятия «Пятерочка Финанс» были рассмотрены должностные инструкции работников предприятия (организации).

Так же мы провели анализ методического обеспечения сотрудников предприятия «Пятерочка Финанс». На сколько они оснащены методическими пособиями для работы на самом предприятии.

На основании проведенного анализа на предприятии «Пятерочка Финанс», было выявлено что материалы для обучения и стимулирования персонала есть в наличии и находятся в открытом доступе для сотрудников предприятия «Пятерочка Финанс».

Оценка системы стимулирования персонала показана на основе проведенного анализа наличия движения кадров на предприятии и самой структуры персонала предприятия «Пятерочка Финанс».

Нами была изучена система стимулирования персонала на предприятии ООО «Пятерочка Финанс». Из результата было показано что предприятие «Пятерочка Финанс» стимулирует своих сотрудников денежной системой оплаты труда, а так же и нематериальным поощрением своих сотрудников на предприятии «Пятерочка Финанс»:

- премии;
- доплаты;
- бонусы;
- материальная помощь;
- бесплатные обеды;
- бесплатная доставка сотрудников до рабочего места и до дома после работы;
- путевки в летние лагеря;
- санатории.

При создании данной системы стимулирования персонала предприятия «Пятерочка Финанс» руководство предприятия приняло решение что, может повлиять на качество выполнения работы своих сотрудников предприятия «Пятерочка Финанс» в положительную сторону для дальнейшего развития предприятия.

Сотрудники предприятия «Пятерочка Финанс» которые качественно выполняют свою работу, руководство поощряет своих сотрудников:

1) Положительный результат сотрудника предприятия «Пятерочка Финанс» будут вознаграждены за свой труд;



2) Рост по карьерной лестнице на предприятии ООО «Пятерочка Финанс»;

3) Зарекомендованность в глазах руководства предприятия не останется не замеченным;

4) За хорошую работу поощрения в коллективе.

Но, если сотрудник предприятия «Пятерочка Финанс» не уверен в том, что руководство обращает внимание на тех сотрудников, которые не выкладываются на сто процентов, результат для них будет отрицательным. Так как они не добиваются положительного результата в своей работе.

То, что приведено выше из перечисленного анализа стимулирования персонала предприятия ООО «Пятерочка Финанс», видно, что:

1) Необходимо предпринять все меры для того, чтобы мотивировать (стимулировать) продавцов (сотрудников предприятия) как только они пришли на работу. Проводить с ними беседы о том каких они могут добиться результатов и чего они могут достичь, работая на предприятии ООО «Пятерочка Финанс» а также проводить с ними вступительные беседы с недавно нанятыми экспертами, они донесут до них ту информацию об их ожиданиях в отношении их производительности труда и рассчитаны на то, чтобы быть очень успешными (уверенными в своей работе) в качестве необходимого уровня жизни для компании (предприятия) ООО «Пятерочка Финанс».

Например, проводить тренинги, семинары, обучение для сотрудников предприятия ООО «Пятерочка Финанс». После такого стимулирования сотрудников предприятия, сотруднику захочется лучше работать чтобы повысить свои результаты и начинать расти на предприятии и добиваться высоких результатов. Обмена опыта с коллегами предприятия или внешними специалистами.

2) На предприятии лучший сотрудник должен быть примером для других сотрудников (коллег) в организации. Он должен их стимулировать и давать уверенность и показывать энтузиазм для других сотрудников (коллег)

предприятия. Если сотрудник предприятия «Пятерочка Финанс» относиться с недоверием к внедренной стратегии стимулирования персонала, то не следует подбивать других сотрудников к тому что это не то к чему мы идем.

3) В организации ООО «Пятерочка Финанс» каждый день возникают трудности и проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники предприятия и по решению проблем сотрудники должны конкретно давать разъяснение на решение данной ситуации и не оставлять, и перекладывать на другого сотрудника предприятия.

4) Но, на предприятии сотрудники работают с разными взглядами на выполнение своей работы, кто – то выкладывается на все сто процентов, а кому-то просто достаточно выполнить определенные функции и оставшуюся работу переложить на другого сотрудника. В основном сотрудники данного предприятия выкладываются на все сто процентов и выполняют свою работу качественно и в срок.

На предприятии (организации) ООО «Пятерочка Финанс» высшее начальство принимает решение о том, что: чем больше обновленной информации поступает до сотрудника предприятия, тем он качественно и быстрее начинает работать, и при это она удовлетворяет свои потребности в контроле над качеством выполненной работы сотрудников предприятия ООО «Пятерочка Финанс». Сотрудники понимают, что от их качества выполненной работы зависит от уровня их знания в работе.

У предприятия ООО «Пятерочка Финанс» есть своя мотивация, которой они придерживаются не один год, это:

- материальная компенсация;
- вознаграждение сотрудников за хорошую работу;
- бесплатное питание сотрудников предприятия;
- культурные мероприятия (театры, кино и т.д.;
- праздники, дни рождения сотрудников;
- день рождения предприятия ООО «Пятерочка Финанс».

Внедренная стратегия мотивации персонала предприятия ООО «Пятерочка Финанс» соответствует поставленным целям предприятия (организации).

Политика отдела кадров целенаправленно на развитие предприятия ООО «Пятерочка Финанс» предоставляет:

- Вакантные должности;
- Профессиональный рост.

Предприятие ООО «Пятерочка Финанс» выполняет стратегические задачи по увеличению роста количества магазинов и расширению логистической системы, которая напрямую зависит от финансовых ресурсов, которые «Пятерочка Финанс» привлекает на финансовый рынок и выводит из своего операционного денежного потока. «Пятерочка Финанс» планирует открывать новые магазины и это связано с успешным поиском объектов недвижимости для приобретения или аренды, отвечающих требованиям «Пятерочка Финанс». Открытие дополнительных магазинов хорошо сыграет на развитии и росте продаж, а также откроются новые рабочие места, которые могут занять те сотрудники, которые находятся на хорошем счету предприятия и хорошо квалифицированы.

ООО «Пятерочка Финанс» стоит на пути развития и открывает дополнительные магазины (универсамы) и создает дополнительные рабочие места что дает мотивацию сотрудникам расти по карьерной лестнице путем перевода на новые объекты для развития предприятия ООО «Пятерочка Финанс».

Сотрудники, которые себя проявили на высшем уровне и готовы расти дальше, доля них это будет хорошим стимулом развиваться дальше и не стоять на месте. С открытием новых магазинов сотрудник будут не только переведены на новые рабочие места, но и будут направлены на обучение по повышению квалификации. Но не забываем о системе адаптации на новом рабочем месте.

Для этого создается система адаптации для вновь принятых сотрудников предприятия, для того чтобы они легко влились в коллектив и приступили к работе. Для этого создаются программы адаптации.:

- влияние в новый коллектив;
- развитие личного потенциала сотрудника;
- обучение и повышение квалификации;
- стажировки студентов;
- поддержка творческого и личного потенциала молодежи.

Это отражение в стипендиальной программе «Пятерочка Финанс» для студентов. А так же, ООО «Пятерочка Финанс» несет риски по нехватке квалифицированного персонала.

Что приводит к дефициту квалифицированного сотрудника с опытом работы.

А так же, в предприятии «Пятерочка Финанс» требуется дополнительное обучение большого количества сотрудников. Мотивация была была создана так же и для продавцов – кассиров на предприятии.

Стимул предприятия привлечь сотрудников к самостоятельному принятию решений, обмен опыта среди коллектива, для отдела кадров разработать системы найма персонала, проводить соревнования среди сотрудников предприятия, а так же доска позора, чтобы другим служило примером. Так же нематериальный стимул он требует инвестиций предприятия и относится ко всем сотрудникам предприятия ООО «Пятерочка Финанс», это бесплатное питание, улучшение условий труда, спецодежда, развитие, карьерный рост, мероприятия. Так же, оплата связи, ссуда для сотрудников, для детей путевки в лагеря, санатории и др.

В таблице ниже предоставлены данные, которые показывают стратегию стимулирования сотрудников предприятия ООО «Пятерочка Финанс», в ней показаны моральные и материальные стимулы сотрудников предприятия.

На предприятии ООО «Пятерочка Финанс» система оплаты труда всех сотрудников выглядит следующим образом, это:

- оплата труда сотрудников;
- бонусы, премии;
- 13 зарплата по выполнению годового плана всем сотрудникам предприятия «Пятерочка Финанс».

Таблица 6 – Стратегия стимулирования сотрудников на предприятии (организации) ООО «Пятерочка Финанс»

Стимулирование сотрудников предприятия ООО «пятерочка Финанс»	
Материальное стимулирование	Моральное стимулирование
– достойная оплата труда	– развитие в компании
– бонусы, премии	– ответственное отношение сотрудников
– корпоративные подарки (на новый год, 23 февраля, 8 марта, дни рождения)	– предложения по развитию
– материальная помощь	– обучение и повышение квалификации
	– профессиональное развитие

Также есть дополнительные надбавки к оплате труда для продавцов-кассиров в виде премии, бонусов ежеквартальных.

Ниже в таблице предоставлены финансовые показатели оплаты труда сотрудников.

Таблица 7 – Финансовые показатели ООО «Пятерочка Финанс»<sup>3</sup>

№ п/п	Должность	Кол-во	Зарплата	Сумма	При выполнении плана
1	2	3	4	5	6
1	Директор магазина	13	55000	390000	429000
2	Администратор	13	35000	260000	390000
3	Товаровед	13	30000	195000	292500
4	Продавец-кассир	39	25000	390000	585000
	Итого:			145000	1696500

Как видно из таблицы выше, оплата труда у продавцов в два раза, выше установленного МРОТ, у товароведов в два половиной раза. Это говорится

<sup>3</sup> Данные предоставлены отделом кадров ООО «Пятерочка Финанс»

что сотрудники выполняют свою работу качественно и в срок. Что соответствует плану продаж.

После проведения анализа, на практике видно, что все универсамы справляются с выполнением планов продаж в два-три раза и показатели отражаются на среднемесячной выручке универсамов. Это можно увидеть в таблице, которая предоставлена ниже.

Исходя из анализа в большинстве универсамы справляются со своей работой и это отражается на финансовых показателях планах продаж. Это говорит о том, что План продаж был сформирован грамотно и не завышая выше планки. Так же мы видим, что из всех магазинов только два из них не получают дополнительно бонусы за продажи, так как у них показатели чуть ниже нормы плана продаж. Возможно, на это влияет не квалифицированными сотрудниками предприятия, которые не стремятся развиваться сами. Для них нужно предусмотреть дополнительное обучение и повышение квалификации сотрудников.

Таблица 8 - Показатели выполнения плана ООО «Пятерочка Финанс»

Месяц	Магазин													
	Средний, %													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	12	14	15
Январь	90	85	70	90	100	120	90	110	90	85	70	90	100	92
Февраль	110	100	90	80	120	100	100	180	110	100	90	80	120	106
Март	100	90	110	95	105	80	140	105	100	90	110	95	105	102
Апрель	130	100	80	130	100	75	100	130	130	100	80	130	100	107
Май	110	80	75	110	130	95	105	80	110	80	75	110	130	99
Июнь	95	75	110	105	80	110	95	110	95	75	110	105	80	96
Июль	105	100	80	80	100	70	100	105	105	100	80	80	100	93
Август	95	110	140	90	80	130	110	75	95	110	140	90	80	103
Сентябрь	90	75	105	75	90	80	105	100	90	75	105	75	90	89
Октябрь	130	100	110	80	95	100	80	140	130	100	110	80	95	104
Ноябрь	80	95	95	94	105	95	100	95	80	95	95	94	105	94
Декабрь	150	180	160	180	190	150	170	100	150	180	160	180	190	165

Для оценки эффективности стимулирования персонала было проведено обследование для выявления наиболее значимых факторов.

В опросе приняли участие все продавцы на рабочем месте ООО «Пятерочка Финанс».

Анкета для оценки удовлетворенности/неудовлетворенности персонала действующей системой мотивации персонала предприятия в организации (предприятия) «Пятерочка Финанс» приведена в приложении 2. В исследовании приняло всего 63% сотрудников предприятия «Пятерочка Финанс».

В течении периода исследования 37% людей (сотрудников предприятия «Пятерочка Финанс» отсутствовали на рабочем месте (находились сотрудники в заслуженном отпуске, в отпуске по болезни, в отпуске по уходу ха детьми).

В проведении анкетирования (опроса) были получены следующие результаты сотрудников предприятия «Пятерочка Финанс»:

1. Не смотря на то что 20% сотрудников предприятия не удовлетворены тем, что они работают в данной организации «пятерочка Финанс» показывает (свидетельствует) о наличии проблем в системе мотивации персонала предприятия «Пятерочка Финанс» к работе.

2. Из приведенных данных была выявлена лояльность персонала предприятия «пятерочка Финанс», выявлены намерения сотрудников в отношении их дальнейшей работы на предприятии «Пятерочка Финанс» или за ее пределами.

Показывает, что 64% работников (сотрудников) предприятия «Пятерочка Финанс» не собирается освобождать свои рабочие места. Затруднились с ответом 19,3%, и 12,2% были готовы уйти, если было бы возможным для них, 4,36% сотрудников предприятия «пятерочка Финанс» готовый уйти.

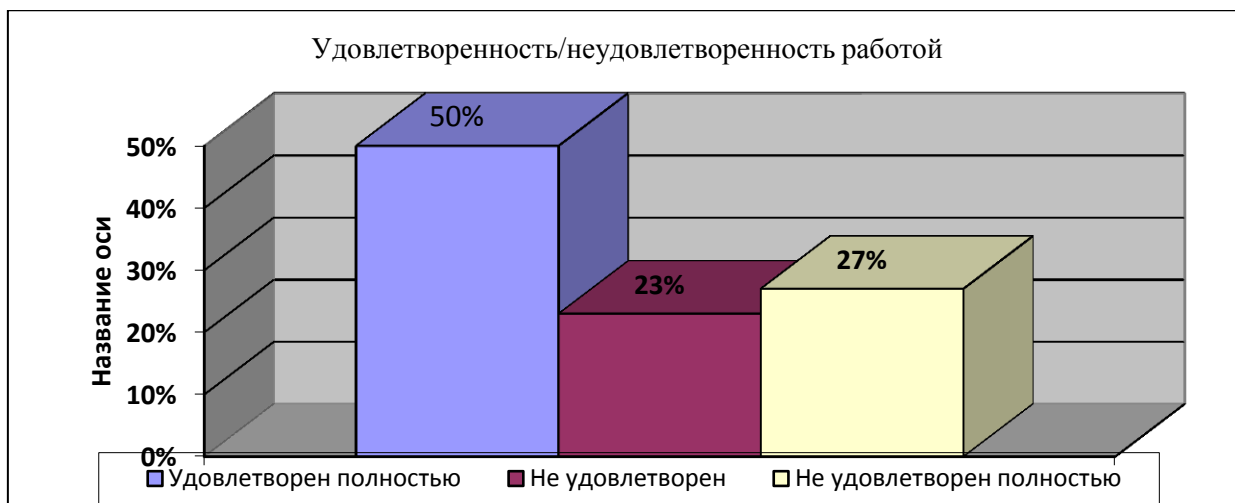


Рисунок 3 - Удовлетворенность/неудовлетворенность работой в ООО «Пятерочка Финанс»

Показывает естественную текучесть кадров на предприятии «пятерочка Финанс» (3-5% в год), способствующая своевременному обновлению команды и не занимает времени и сил (специальных мер) со стороны руководства и кадровой службы предприятия «Пятерочка Финанс».

Причины, по которым сотрудники предприятия «Пятерочка Финанс» хотят сменить свое место работы, предоставлены на рисунке 4.

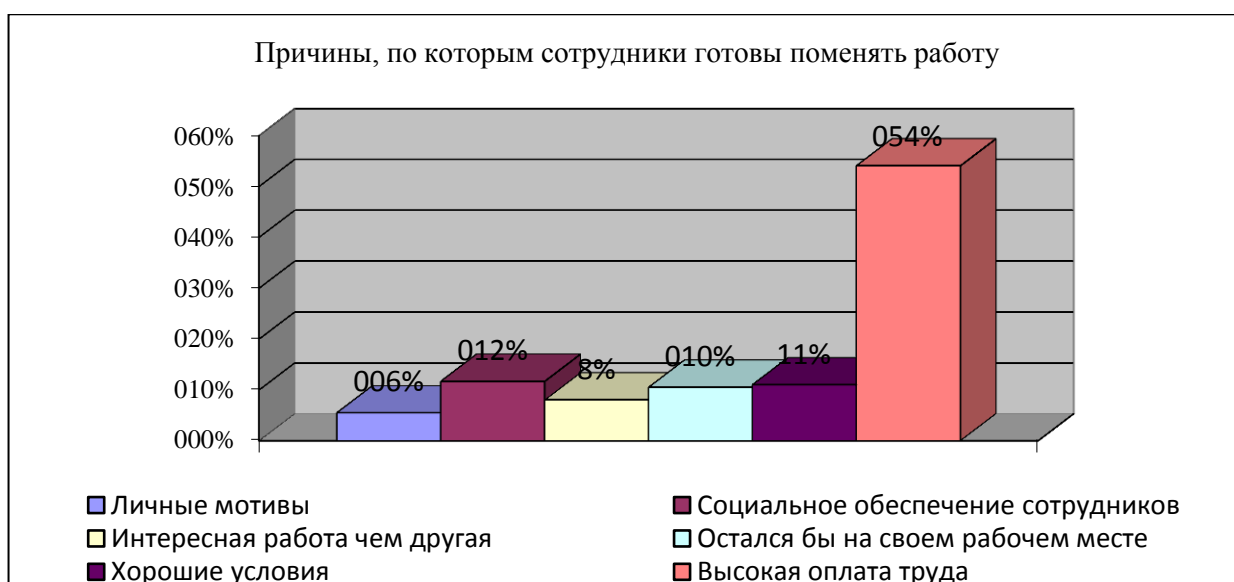


Рисунок 4 - Причины, по которым сотрудники готовы поменять работу

3. Ответы сотрудников предприятия «Пятерочка Финанс» на вопрос «насколько различные аспекты вашей работы удовлетворяют вас?», представлены ниже в таблице 9.



Таблица 9 - Удовлетворенность респондентов различными аспектами своей работы

№ п/п	Показатели	Удовлетворены	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворены
1	2	3	4	5
2	Размер заработка	69,5%	2%	28,5%
3	Режим работы	75%	7,5%	17,5%
4	Социальные льготы	2,5%	7%	90,5%
5	Самостоятельность в работе	69%	15%	16%
6	Возможность продвижения по службе	18%	17%	65%
7	Санитарно-гигиенические условия	63%	20,5%	16,5%
8	Отношение к коллегам	20%	14%	66%
9	Отношения с непосредственным руководителем	70,5%	15,5%	14%

Таблица 10 - Влияние различных факторов на трудовую деятельность сотрудников ООО «Пятерочка Финанс»

Факторы	Не действует	Действует незначительно	Действует существенно	Действует очень существенно	Итого			
					Снижает	Повышает	Снижает	Повышает
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Материальное стимулирование	-	8,5%	-	42%	-	49,5%	-	100%
Моральное стимулирование	6,5%	93,5%	-	-	-	-	-	100%
Меры административного воздействия	0,5%	7%	-	90%	-	2,5%	-	100%
Социальная политика организации	87%	10,5%	-	2,5%	-	-	-	100%

5. Сотрудникам предприятия «Пятерочка Финанс» было на выбор предложено выбрать три важных для них характеристик работы, данные предоставлены ниже в таблице 11.

Таблица 11 - Наиболее важные для респондентов ООО «Пятерочка Финанс» характеристики работы, чел.

Характеристики работы	1 место	2 место	3 место
1	2	3	4
Высокая з/п	252	92	59
Социальные льготы	119	162	108
Профессиональный рост	79	111	112
Благоприятный психологический климат	-	81	135
Благоприятные условия труда	-	79	111

6. Так же сотрудникам предприятия попросили ответить на вопрос: «Какой из видов мотивации вас заинтересует в первую очередь?» Ответы сотрудников предприятия предоставлены ниже на рисунке 5.

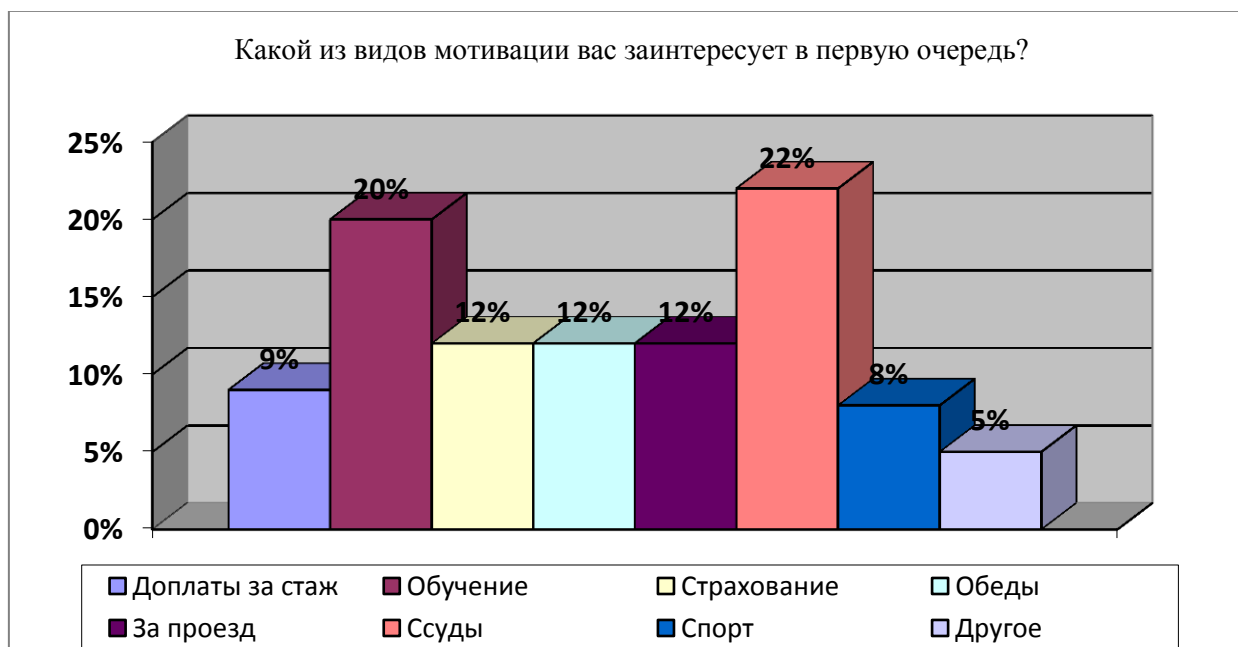


Рисунок 5 - «Какой из видов мотивации вас заинтересует в первую очередь?»

7. Так же был задан вопрос сотрудникам предприятия «Как бы вы охарактеризовали отношения в коллективе предприятия? Ответы опрошенных сотрудников предприятия «Пятерочка Финанс» предоставлены ниже на рисунке 6.

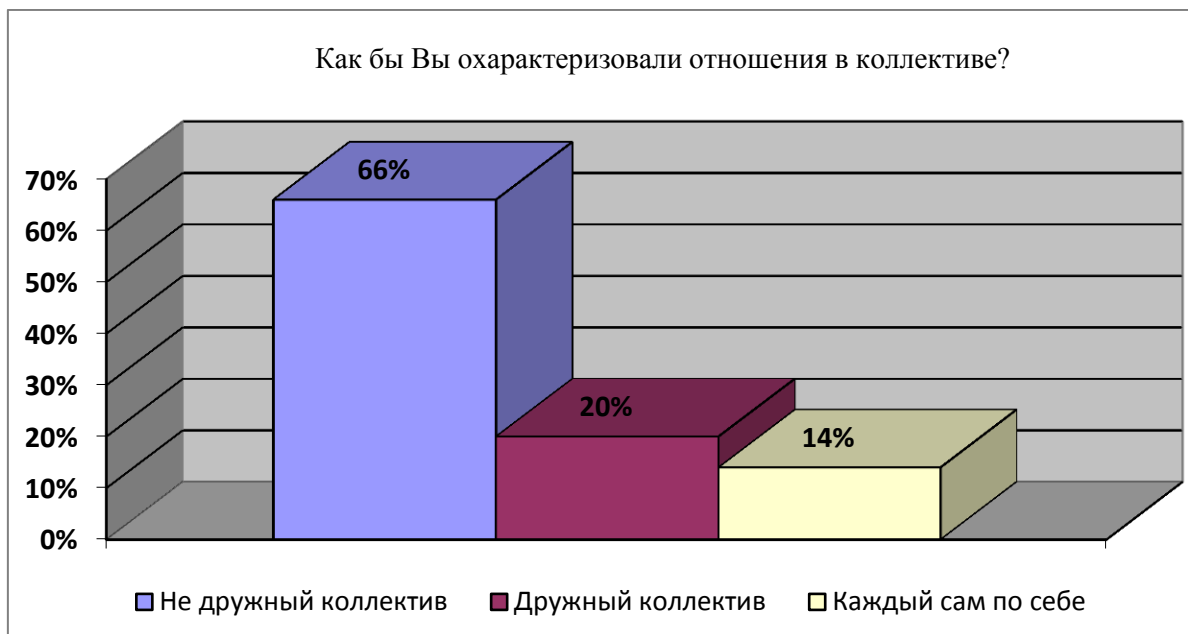


Рисунок 6 - Как бы Вы охарактеризовали отношения в коллективе?

8. Был задан вопрос «какие у вас планы на ближайшие 1-2 года?

- продолжить работу в то же положении?
- перевод в другое место (внутри предприятия)?
- покинуть данную работу и уйти в другую компанию работать с более высокой и достойной зарплатой, не меняя специальности?
- другое?

Ответы сотрудников предоставлены ниже на рисунке 7.

Был проведен опрос не только с сотрудниками предприятия «пятерочка Финанс» но и с руководителями предприятия. Форма опроса находится в приложении 2.

Руководители предприятия, которые приняли участие в анкетировании (опросе), должны охарактеризовать трудовое поведение сотрудников предприятия. Ответы представлены ниже, в таблице 12.

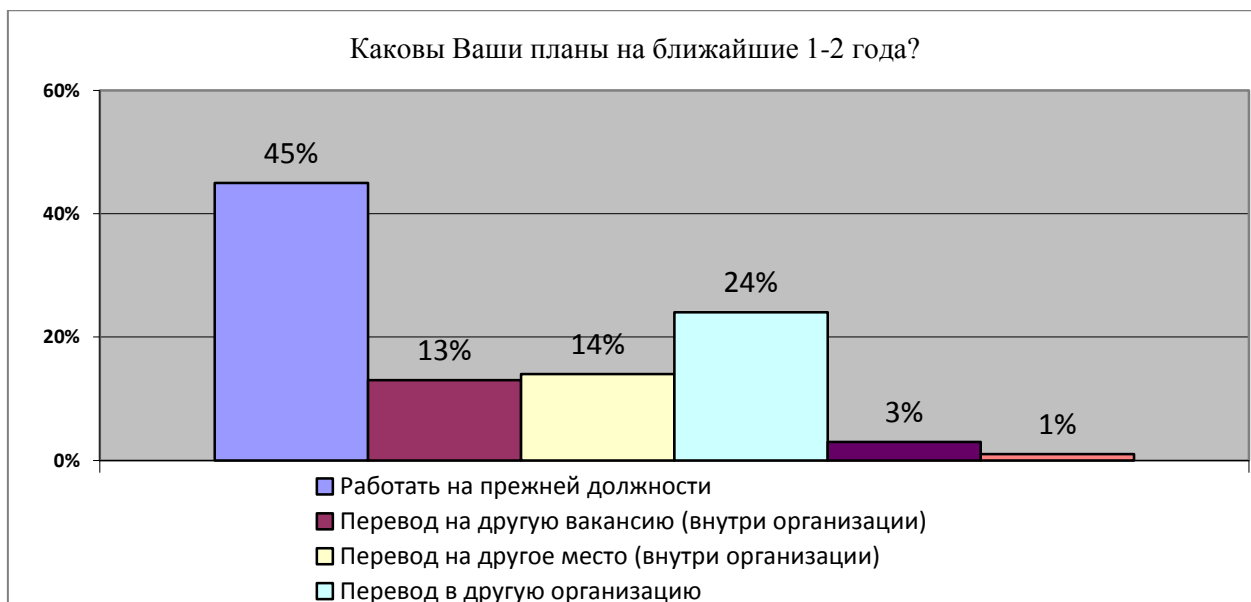


Рисунок 7 - Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?

Таблица 12 – Желаемые результаты стимулирования сотрудников предприятия ООО «Пятерочка Финанс»

№ п/п	Стандартное поведение сотрудников предприятия «Пятерочка Финанс»	Результат
1	Работать на все сто процентов	Выкладываются не все работники на все 100%
2	Соблюдение графика работы	Сотрудники достигают поставленной цели
3	Принятие самостоятельного решения	Не все работники готовы принять самостоятельно решение, некоторые избегают.
4	Выход из положения	Не все готовы принять действительное
5	Отношение к изменениям	Работники неоправданно сопротивляются переменам

Таблица 13 – Эффективность материального стимулирования сотрудников предприятия ООО «Пятерочка Финанс»

№ п/п	Трудовое поведение сотрудников персонала во время работы	Результат
1	На сколько удовлетворены сотрудники своим доходом на предприятии?	Стараются выходить за дополнительную плату (доработки)
2	Как стимулировать сотрудника чтобы он вышел на доработку за отдельную плату труда?	При обсуждении дополнительной работы
3	Согласны сотрудники предприятия оставаться на доработку после своей смены?	Не все сотрудники предприятия готовы остаться работать сверхурочно по семейным обстоятельствам
4	Как коллектив принимает новых сотрудников	Обмениваются опытом, наставничество

После проведения исследования было выявлено, что материальное благосостояние, такое как заработная плата и премии, являются для персонала (сотрудников) предприятия «Пятерочка Финанс» главной составляющей.

Для продавцов (сотрудников предприятия) «Пятерочка Финанс» важно воспользоваться льготными услугами которое предоставляет предприятие для своих сотрудников такие как: поездки в лагерь, санатории, посещение спортивных комплексов (тренажерного зала) и бесплатное питание.

Продавцы не все заинтересованы в выборе профессии, в бесплатном обучении и обучении на протяжении всей своей занимаемой должности (на работе). Исходя из этого можно сделать вывод что, сотрудники (продавцы универсамов) настроены на зарплату чем на перспективу роста на предприятии ООО «Пятерочка Финанс». Их не интересует карьерная лестница в развитии на этом предприятии.

Хотим сказать, что на этом предприятии слабое стимулирование сотрудников предприятия ООО «Пятерочка Финанс»

Поэтому, стимулирование персонала является главной составляющей на предприятии. Как сотрудник будет заинтересован в своей работе, так и будет предприятие развиваться. Руководству предприятия необходимо сделать уклон на то, чтобы сотрудники были заинтересованы в своей работе и отдавались на все сто процентов. Только тогда будет работа выполнена качественно, и сотрудник будет удовлетворен своей работой. От сюда он и будет получать желаемую зарплату и уважение в коллективе предприятия.

### **3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом на основе стимулирования сотрудников**

#### **3.1 Рекомендации по повышению эффективности управлению персоналом предприятия**

В данной главе мы рассмотрим рекомендации по повышению персонала на основе стимулирования сотрудников предприятия ООО «Пятерочка Финанс».

Успех предприятия ООО «Пятерочка Финанс» в большей степени зависит от сотрудников самого предприятия. Чем сплочённый коллектив, тем работа будет налажена совместными усилиями сотрудников предприятия. Не смотря на сам контроль работы и услуг, устойчивом повышении эффективности работы и прибыльности самих сотрудников (персонала) предприятия ООО «Пятерочка Финанс», во многом зависит он квалифицированных специалистов по труду (сотрудников предприятия).

Совместными усилиями решать рабочие проблемы, находить выход из сложной ситуации, обменом опыта внутри предприятия, обучения персонала, а так же проводить исследования внутри предприятия.

В настоящее время, проблема в развитии сотрудников профессиональных знаний считается актуальной на сегодняшний день. Сотрудники ООО «Пятерочка Финанс» должны постоянно обучаться и, быть умнее и выносливее чем сотрудники (конкуренты) других компаний и стараться превосходить их выше.

Сотрудники должны на рабочем месте не только работать грамотно, но и анализировать происходящее для дальнейшего развития как самого себя, так и компании.

Основные положения политики Общества «Пятерочка Финанс» в области вознаграждения и (или) компенсации расходов, а также сведения по

каждому из органов управления Общества (за исключением физического лица, занимавшего должность (осуществлявшего функции) единоличного исполнительного органа управления акционерного общества, если только таким лицом не являлся управляющий) с указанием размера всех видов вознаграждения, включая заработную плату членов органов управления Общества, являвшихся его работниками, в том числе работавших по совместительству, премии, комиссионные, вознаграждения, отдельно выплаченные за участие в работе соответствующего органа управления, иные виды вознаграждения, которые были выплачены Обществом в течение отчетного года, и с указанием размера расходов, связанных с исполнением функций членов органов управления Общества, компенсированных Обществом в течение отчетного года.

Если Обществом «Пятерочка Финанс» выплачивалось вознаграждение и (или) компенсировались расходы лицу, которое одновременно являлось членом совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества и входило в состав коллегиального исполнительного органа (правления, дирекции) Общества, выплаченное вознаграждение и (или) компенсированные расходы такого лица, связанные с осуществлением им функций члена совета директоров (наблюдательного совета) акционерного общества, включаются в совокупный размер выплаченного вознаграждения и (или) компенсированных расходов по совету директоров (наблюдательному совету) Общества «Пятерочка Финанс», а иные виды выплаченного вознаграждения и (или) компенсированных расходов такого лица включаются в совокупный размер вознаграждения и (или) компенсированных расходов по коллегиальному исполнительному органу (правлению, дирекции) Общества; Члены Совета директоров Общества исполняют свои обязанности на безвозмездной основе.

Если рассматривать обучение персонала то, мировая практика показывает, как она переживает множество событий. Более развитые (промышленные) страны обладают многовековым опытом подготовки

специалистов (сотрудников) и выше квалифицированным опытом обучения и повышения квалификации сотрудников предприятия (организации).

Специалисты пришли к такому выводу, что если сотрудник в течении трех лет не проходит обучение или не повышает квалификацию, то он теряет свои профессиональные качества (знания), согласно статистики примерно на 15-16% это зависит от движения развития Научно-технического процесса (НТП) в конкретной (определенной) отрасли. Согласно НТП, каждый год внедряют новые технологии по обучению, в том числе и программы.

Для дальнейшего развития предприятия, руководители должны поддерживать своих сотрудников. Дальнейшее развитие предприятия зависит от высоко квалифицированных сотрудников предприятия в сфере товаров и услуг.

Руководитель предприятия должен направлять своих сотрудников на обучение и повышение квалификации. Сотрудники не должны отказываться от обучения, так как это повлияет на его развитие на предприятии. Это будет зависеть от квалификации сотрудника.

Многие руководители считают, что лучше всего вкладывать свои инвестиции в обучение своих сотрудников. Ведь для дальнейшего развития предприятия ООО «Пятерочка Финанс» зависит от квалифицированных сотрудников предприятия и улучшение дальнейшего развития данного ресурса является важным и прибыльной сферой капиталовложения.

Отдел кадров выбирает обучение для своих сотрудников ООО «Пятерочка Финанс», передними стоит важная задача: выбор обучения для развития сотрудников или обучение инновациям (НОУ-ХАУ)

Сотрудники предприятия ООО «Пятерочка Финанс» должны постоянно обучаться, стараться получать важные знания, принимать опыт, ездить на стажировки, посещать вебинары, тренинги и получать на своем предприятии учебную современную литературу.

В обучении должны принимать участие не только новые сотрудники предприятия (вновь прибывшие) но и те сотрудники которые работают на



предприятию более трех лет, так как сотрудник должен соответствовать своей категории и соответствовать требованиям предприятия. А так же с каждым годом обновляются компьютерные программы, а так же изменение документации согласно новым принятым законам и постановлениям, а так же новым технологиям.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что стратегии для внедрения успешного обучения в команду создают профессиональное рабочее место для сотрудников, чтобы описать набор требований, знаний и навыков сотрудника, который занимает соответствующую работу в компании и с учетом перспектив развития этого сотрудника и работы в компании (карьерный рост в компании). Работник должен быть компетентным, профессиональным в своей работе и подготовленным. Только тогда он сможет работать для развития предприятия. Между требованиями и фактическим уровнем квалификации работника (сотрудника предприятия) основой лежит для выбора плана обучения сотрудников предприятия ООО «Пятерочка Финанс». Для написания такой работы требуют квалифицированных и грамотных знаний (перспективы развития) и высоких материальных затрат предприятия.

В современном мире на предприятии обучение и подготовка кадров разделяется на несколько уровней:

Во-первых, Сотрудник предприятия нуждается в обучении:

- Общее развитие сотрудника;
- У сотрудников есть свои текущие обязанности на своем рабочем месте;
- Нуждаемость производственных задач;
- Анализ результата работы предприятия;
- Проверка сотрудников на знание своей квалификации и соответствие знаний.

Основным источником потребности – является:

- стратегическое развитие предприятия;

- индивидуальные разработки развития предприятия;
- индивидуальные планы развития сотрудников предприятия;
- результат, составленный после оценки их деятельности.

Во-вторых, Бюджетное обучение:

- зависит от финансового положения предприятия;
- и потребность в обучении персонала;

Руководитель предприятия прежде чем отправить своего сотрудника на обучение, он изначально исходит от финансовой возможности. Руководство предприятия отправляет на обучение тех кто в этом нуждается или кому необходимо повысить свои знания.

В-третьих, Задачи подготовки обучения (профессионального) сотрудников и оценка его эффективности в работе:

1) на обучение отправляют после того когда с сотрудниками проведут анализ и выявят потребность в обучении и переподготовке персонала;

Программа обучения должна соответствовать требованиям для сотрудника, чтобы он получил те знания, которые ему необходимы.

В-четвертых, Разработка и внедрение программ профессионального обучения персонала:

2) Программа обучения должна соответствовать потребности персонала предприятия;

3) профессиональное обучение в конкретной организации (предприятии).

Для обучения своих сотрудников ООО «Пятерочка Финанс», существует ряд требований, которые дают гарантию эффективности обучения сотрудников предприятия и его команды:

4) обучение в команде должно быть направлено на потребление в практике и эффективности его использования;

Обучение должно быть непрерывным. Работник должен постоянно учиться, приобретать новые знания и применять их на практике. Без обучения работник теряет свою квалификацию и навыки на рабочем месте.

Обучение требует мотивации, так как не все сотрудники стремятся улучшить свои знания и навыки. Некоторые работники должны быть заинтересованы в обучении. После того, как работник, пройдя обучение, должен получить удовлетворение от своих новых знаний и легко применить их на практике.

7) работник должен сосредоточиться на целевой подготовке обучения, переподготовки, повышения квалификации и на самом обучении. Обучение в организации, как правило, «накладывается» на начальное профессиональное образование работников, повышая их знания, которые они получили (приобрели) в университете (колледже);

8) все без исключения сотрудники компании должны учиться и проходить дополнительное обучение, но компании всегда могут предложить индивидуальное обучение определенным сотрудникам компании, в зависимости от их базы знаний и их профессионального опыта. Исходя из этого - формы и методы обучения персонала должны быть разными и иметь определенный подход к конкретным сотрудникам компании;

9) старшие менеджеры компании (организации) должны создать все условия для благоприятного учебного процесса. Бизнес-лидеры должны понимать и быть преданными непрерывному обучению своих сотрудников для развития своего бизнеса;

10) иногда случается, что новый материал для сотрудников дается не так легко, как хотелось бы, чтобы человек усвоил новый материал, приобретенный во время обучения, обучение может быть трудным, трудным для усвоения, не все просто, поэтому лучше разделить учебный процесс на несколько этапов.

11) сотрудники организации должны чувствовать обратную связь по результатам обучения (например, в процессе карьерного роста), для того чтобы обучение прошло не напрасно.

На предприятии внесли ряд рекомендаций по обучению сотрудников предприятия:

12) те сотрудники которые только пришли на предприятие ООО «Пятерочка Финанс» работать, проходят обучение с 8 до 16 часов обучения (не совмещая работу), в нее входит:

1. Изучение нормативный документов;
2. Изучение структуры организации;
3. Изучение основных подразделений и принципы их работы;
4. Изучение своих обязанностей на рабочем месте.

Сотрудники, которых повысили или назначили на другую должность, им тоже необходимо пройти 24-часовой курс обучения после их назначения, этот курс введет их дело, которое будет относиться к их должности.

Руководство предприятия ООО «Пятерочка Финанс», проходят обязательный курс из одних предстоящих программ, которые предоставляют для сотрудников предприятия, это может быть семинары, тренинги, вебинары или стажировки, обменом опытом в России или за рубежом).

Работники других специальностей и профессий в обязательном порядке должны проходить ежегодную подготовку на учебных курсах обучения для дальнейшей работы на предприятии.

Согласно тому, что законодательство постоянно меняется, все сотрудники организации (предприятия) ООО «Пятерочка Финанс» должны пройти обучение с целью повышения уровня знаний чтобы соответствовать новым стандартам, когда будут выпущены новые нормативные и административные документы, связанные с их деятельностью на предприятии.

При организации тренинга существовал строгий принцип материальной ответственности со стороны учителя (плохо подготовленного - переподготовка за его счет) и слушателя (обучение - дорогостоящий процесс, я решил перейти на другую работу заранее - чтобы компенсировать расходы на обучение организации).

Для обучения сотрудников предприятия должна убедиться, что обучение проводят интеллектуальные и компетентные преподаватели,

которые в этом случае могут быстро диагностировать знания и навыки сотрудников в области профессиональной подготовки сотрудников компании. Исходя из всего, я могу сказать, что лучшее обучение - это обучение на рабочем месте. Это лучшее обучение, которое вы можете выбрать для сотрудников вашей компании.

Обучение можно проводить удаленно на рабочем месте, не покидая его, где для этого имеются необходимые программы и оборудование. Но акцент должен быть сделан на диагностике реальной рабочей ситуации.

Введенные нововведения компании (НОУ-ХАУ) в этом (относительно слабо освещенном) секторе управления находится так называемая концепция «организации обучения», которая позволяет сотрудникам развиваться с максимальной эффективностью. Идея «обучающейся организации» и реальные возможности реализации этого подхода в российских обществах появились только в последние годы с развитием рыночных отношений, формированием других коммерческих подходов, признанием ведущей роли персонала между доступные ресурсы компаний, а также искусство и практика самообучающейся организации».

Можно сказать, что обучение на рабочем месте - мечта каждого сотрудника компании, потому что он не только получает теорию, но и сразу приобретает практический опыт и опыт работы. Поскольку это самый важный компонент в обучении сотрудников в компании, они повышают уровень своих знаний и квалификации своих сотрудников, что связано с современным обучением персонала.

Такую организацию обучения называют, прежде всего, живой организацией, поскольку учебный процесс и жизнь напрямую связаны. Живая организация, как и живой человек, реагирует, меняет, то есть изучает среду, с которой она взаимодействует, не разрушаясь, а поддерживая свое основное внутреннее существенное состояние. Учебные организации - это профессиональные сообщества, в которых благодаря развитию индивидуальных навыков происходит непрерывное развитие в целом, что

способствует повышению эффективности и конкурентоспособности во внешней среде.

Можно сказать, так что, для того чтобы предприятие работало эффективно и показывала свой результат, и чтобы она оставалась стабильным очень важно долгосрочное планирование системы корпоративного управления.

Как часть деятельности изучаемой фирмы (предприятия), система управления персоналом на предприятии ООО «Пятерочка Финанс» должна планироваться таким образом, чтобы неуклонно увеличивалась рабочая сила сотрудников предприятия с хорошими знаниями и умениями работать.

На предприятии надо увеличить число работников, которые будут соответствовать знаниям и умениям и смогли обеспечить других сотрудников практических знаний в построении системы. Для этого сотрудникам необходимо пройти обучение.

При формировании эффективной системы управления персоналом на предприятии ООО «Пятерочка Финанс» следует придерживаться главных стандартов:

- использовать современные научные технологии в области системы управления персоналом предприятия, которые обеспечат максимальный экономический и социальный эффект в управлении предприятия;
- система управления персоналом является важным развитием на предприятии;
- взаимодействие отдельных структур этой работы сотрудниками предприятия;
- необходимо вести учет экономических и социальных, положительных и отрицательных систем для положительного конечного результата.
- все затраты на мероприятия для сотрудников предприятия

должны окупаться через хозяйственную деятельность предприятия.

Так же предприятие рассматривает гибкость системы отпусков, выходные праздничные дни и дни по уважительной причине.

Необходимо внести (включить) в систему вознаграждения сотрудников увеличение плат в процентах за большой объем продаж, эту систему предпринимать для тех сотрудников, которые показывают результат.

Сотрудники, которые совмещают две должности, для них рассмотреть систему сокращения рабочего дня на один час. Это положительно повлияет на результат, так как тяжело совмещать две должности.

Предприятию рекомендуется больше внимания уделять своим сотрудникам, чтобы предотвратить текучесть кадров на предприятии. Постоянный сотрудник больше принесет пользы для предприятия чем вновь принятый сотрудник. Предприятие должно держаться за своих сотрудников.

Часто такие случаи возникают в компании, где сотрудник приобрел некоторые знания и навыки, которые готовы подняться по карьерной лестнице и готовы занять должное положение на предприятии, которое выше его, должно отвечать на пятьдесят процентов и предоставить ему эту работу. Спустя некоторое время сотрудник достигает ста процентов. По этому брать нового сотрудника это не эффективно, даже если ему должность подходит больше. Поэтому лучше обучать своих сотрудников и давать им возможность расти по карьерной лестнице.

Кроме того, не назначайте сотрудников компании, которые имеют большой потенциал, но имеют плохие результаты работы, на руководящую должность. На руководящей должности должен работать тот сотрудник, который видел всю организацию изнутри, который сталкивался с сложностями и мог их преодолеть.

Обратная связь между руководителем и сотрудниками это оптимальная система, позволит команде преодолеть все негативные стороны деловой жизни с помощью информации о сотрудниках.

Самой основной задачей на предприятии в области управления персоналом является способность создавать условия, позволяющие каждому сотруднику реализовать свои потенциальные возможности и найти в каждом конкретном случае инструмент (смог бы себя проявить), необходимый для воздействия на человека для решения задач.

На практике ООО «Пятерочка Финанс», деятельность системы управления персоналом позволяет выделить общие характеристики эффективной системы стимулирования труда и участия в прибылях предприятия:

- согласованные принципы, вознаграждение за перевыполнение плана;
- отсутствие границ для премий, основана на распределении прибыли;
- заработная плата платится согласно тому как работает сотрудник и какой вклад он приносит предприятию;
- ограничение базовой зарплаты для старших менеджеров;
- строгий режим накопления бонусов, включающий только три категории оценок результатов работы каждого сотрудника (хорошо, удовлетворительно, плохо);
- классификация работы;
- каждая награда должна вручаться непосредственным начальником и сопровождаться беседой и поздравлениями с сотрудниками, которые не получили награду;
- обсуждение причин лишения премии обязательно и в частном порядке;
- Не предоставляют выплаты которые не зависят от результатов работы;
- Во время кризиса невозможно наказывать работников которые допустили ошибки по вине руководства;



- Если работник хорошо выполняет свою работу на месте, его следует награждать и поощрять;
- Компания не должна иметь секретных или чрезмерных накладных расходов, которые негативно влияют на систему бонусов.

Выше перечисленные принципы материального стимулирования на предприятии очень эффективны при использовании методов системы управления предприятием.

Выше перечисленные принципы применяются ко всем сотрудникам предприятия, в которых работает не менее двух сот человек (они подходят для исследуемой компании по указанным показателям) и являются постоянными.

В дополнение к этому можно ввести систему постоянной зарплаты в два этапа: 1) сотрудники проверяют исправления, 2) менеджер. Если вы хотите, и положительного результата команды, этапы могут быть заменены.

Следует тщательно уделять особое внимание обучению и переподготовке кадров предприятия.

Самое эффективное обучение – это обучение на рабочем месте. Потому что работник берет опыт на рабочем месте и может передать его своему сотруднику.

Эффективная система обучения персонала должна гарантировать максимальный потенциал рабочей силы. Потенциал работника должен быть на первом месте и не должен быть упущен.

Качество работы сотрудников компании во многом зависит от взаимосвязанного сотрудничества и развития этого потенциала, который является основной целью системы управления.

Инвестиции которые направляются на обучение персонала, включают в себя:

- инвестиции которые направлены на ремонт и обновление учебной базы а так же с закупкой нового оборудования;

- прямые связанные с этим расходы (инвестиции) так же были направлены на - транспортировку, установка, ввод в эксплуатацию в классах новой учебной базы и оборудования для обучения;
- дополнительные инвестиции (денежные средства предприятия) направлены за счет специальной подготовки (переподготовки) преподавателей-консультантов, а также для различных предварительных исследований (социологических, анкетирование сотрудников для выявления анализа);
- Приобретение учебных материалов и закупочных компонентов для обеспечения учебного процесса.

Рекомендуется регулярно анализировать деятельность всех сотрудников в любой форме, которая принимается как руководителем, так и подчиненными, с основной целью предупреждения ошибок или их устранения их заранее.

Необходимо так же разграничивать и совершенствовать на предприятии в сфере передачи прав.

Деятельность руководителей придерживается тому что, команда должна быть направлена на достижение общей цели.

Важность должно передаваться личной дисциплине каждого сотрудника и всей команды.

Вновь принятых сотрудников, руководство должно уделять особое внимание мотивации каждого кандидата. Система найма работников начинается с понимания о необходимости новых сотрудников.

Можно создать профиль сотрудника на основе анализа вакантной должности и ее описания с учетом следующих критериев выбора:

- профессиональные критерии (обучение и опыт);
- физические критерии (здоровье);
- умение концентрироваться, надежность;
- социально-психологические критерии.

Штат должен быть укомплектован так чтобы стратегические цели компании были реализованы в долгосрочной перспективе.

Для дальнейшего развития предприятия, необходимо постоянно публично фиксировать ценность конкретного сотрудника для команды, например, на общих собраниях или праздничных мероприятиях. При оценке работника следует подчеркнуть не потенциал, а достигнутые результаты.

Рекомендуется избегать неправильно принятых решений в отношении каждого отдельного сотрудника.

Мы провели еще одно социологическое исследование на предприятии ООО «Пятерочка Финанс», согласно данным, персонал ООО «Пятерочка Финанс» выделяют следующие проблемы и несправедливости в системе управления:

- 83,3% респондентов заявили - что их лидерство было несправедливо по отношению к нему;
- 51,1% респондентов - имидж лидера, вызывает личную антипатию;
- 45,2% респондентов - антисоциальные точки зрения, которые доминируют в команде;
- 40,5% респондентов заявили, что слабая сплоченность сотрудников;
- 28,6% респондентов заявили, что - отсутствует забота о сотрудниках; доля руководства;
- 19% респондентов - неоптимальный уровень нагрузки.

Рекомендуется тщательно следить за соблюдением этических норм сотрудников при работе и поведением в обществе.

Положительные отношения в команде должны укрепляться с самого начала, а не с момента, когда столкнуться с неприятностями.

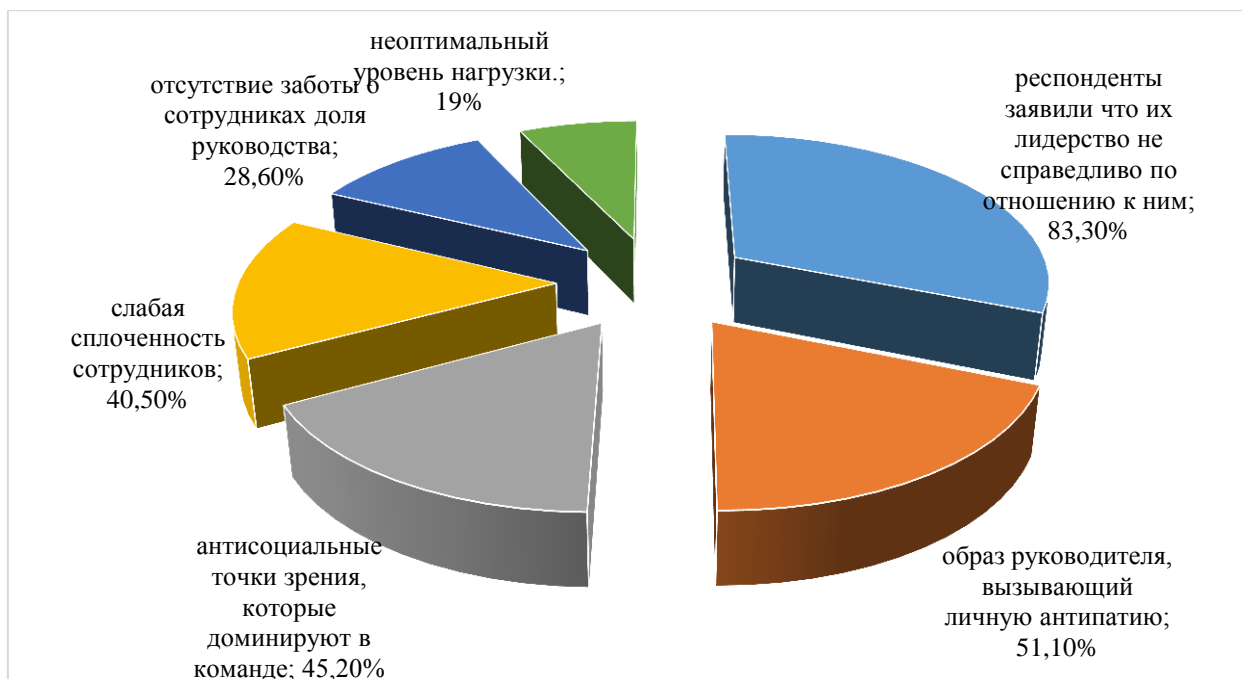


Рисунок 8 – Опрос сотрудников предприятия ООО «Пятерочка Финанс»

Руководство предприятия ООО «Пятерочка Финанс» должно научиться принимать во внимание мнения своих сотрудников.

Для более положительного управления персоналом предприятия и оптимального использования возможностей внешней среды управления предприятием ООО «Пятерочка Финанс», необходимы доверительные отношения с сотрудниками, которые отражают улучшения результатов работы и являются неотъемлемым условием для рабочей команды. Руководитель и сотрудник компании должны сотрудничать, доверять друг другу и выполнять свою работу без прикосновения. Работать на благо компании. Развивать себя и предприятие, в котором трудятся сами сотрудники.

Прежде чем приступить к работе, новый сотрудник должен заключить с предприятием договор, ознакомиться с должностной инструкцией и только после этого приступить к работе.

Взаимные соглашения являются важной частью процесса системы управления предприятием и важно их соблюдение всех сотрудников предприятия. Взаимная реализация этих соглашений увеличивает количество правильных решений. Если по каким то причинам невозможно выполнить

договор, незамедлительно проинформировать заинтересованное лицо об изменении условий договора во избежание недопонимания и конфликтной ситуации на предприятии ООО «Пятерочка Финанс».

Для того чтобы найти решение к проблеме в системе управления персоналом, старшему руководству рекомендуется обратиться к более низкого, но авторитетного сотрудника на предприятии, который правильно сможет помочь в решении проблемы и в этом случае все коммуникационные преграды должны быть устранены и обеспечена прямая связь со всеми коммуникациями. Это поможет внутри предприятия не только правильным советом, но и значительно повысит его авторитет сотрудника в нижних отделах и позволит правильно строить свою работу.

Вышестоящее руководство предприятия ООО «Пятерочка Финанс» должна быть открытым звеном для своих сотрудников, при этом должны принимать и внедрять новые идеи которые послужат для улучшения качества выполнения работы, не забывать соблюдать принцип золотой середины и быть более честными перед друг другом, быть доступными в общении, слушать и реагировать на сложившиеся ситуации, создавая при этом обратную связь.

Результативность деятельности предприятия обеспечивается внедрением новых систем, направленных на положительные социально-экономические ожидания друг от друга, и потребностей интересов сотрудников предприятия.

При положительном планировании потребностей персонала предприятия рекомендуется:

1) Найти факторы, влияющие на спрос на персонал.

Различают следующие категории персонала:

- сотрудники предприятия должны быть квалифицирующим составом;
- менеджеры разного уровня (звена);

- технический персонал;

2) При этом необходимо проанализировать весь персонал предприятия на наличие желаемых кадров;

3) провести анализ в потребности, сотрудников, которые занимают свои должности и сверить соответствуют ли они требованиям;

4) провести анализ на соответствие штатному расписанию на количество сотрудников занимающих рабочие места.

А также, для привлечения персонала на предприятия целесообразно следовать придерживаться этим критериям:

- оптимизировать (построить) отношения между вовлечением внутреннего персонала предприятия ООО «Пятерочка Финанс» (касается движения внутри компании) и внешним персоналом (приветствие новых сотрудников) предприятия ООО «Пятерочка Финанс»;

- разработать критерии (программу) подбора персонала в соответствии с предприятием;

- распределять (расставить на свои места сотрудников) новых работников на работу;

- внедрить программу адаптации кадров к новым экономическим и социальным условиям труда на предприятия;

- разработать критерии оценки персонала для каждой категории.

Для организации работы по управлению персоналом на предприятии ООО «Пятерочка Финанс» мы рекомендуем придерживаться следующих мероприятий:

- Правильно поставить работу на своем рабочем месте и определить содержание работы в соответствии с должностной инструкцией;

- стремиться к созданию более благоприятных условий труда;

- определить принципы и разработать четкую систему оплаты труда;

- проводить оперативный контроль над персоналом;

- осуществлять краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное планирование развития профессиональной квалификации персонала, в нее входит: обучение вновь принятого сотрудника, тренинги, семинары и повышение квалификации.

Для повышения квалификации и переподготовки рекомендуется выполнить следующие условия:

- Выстроить правильно программу по планированию мероприятий;
- выбор наиболее эффективной формы обучения для работников с повышением квалификации;
- работа по организации повышения квалификации и переподготовки персонала;
- планирование карьеры и другие формы развития и реализации навыков сотрудников;
- определение условий аттестации и оценки персонала согласно должности сотрудника предприятия.

При правильном внедрении системы мотивации персонала и рационализации затрат на персонал на предприятии ООО «Пятерочка Финанс» рекомендуется внедрять:

- планирование затрат на персонал (обучение и переподготовку, обмен опытом);
- разработка и внедрение системы управления заработной платой в компании (программу по выплате заработной платы);
- определение характеристик оплаты труда отдельных категорий работников (выплаты премий и бонусов сверх выполнения плана).

Для того чтобы эффективно и действенно решать сложившуюся ситуацию (обучение сотрудника предприятия), связанные с освобождением персонала от работы во время обучения, необходимо выполнить следующие условия:

- найти решение освобождения персонала от работы и отправить на

обучение;

- предоставить несколько вариантов выпуска персонала от работы;
- предоставление социальных гарантий уволенным работникам компании ООО «Пятерочка Финанс», выплатить при увольнении по три средних оклада.

Политика (реформа) компании ООО «Пятерочка Финанс», наряду с достижением поставленных целей, требует эффективного (положительного) распределения и использования сотрудников в компании и правильной (грамотной) рационализации их количества на предприятии для того чтобы уровень работы не снизился.

Но не следует забывать о том, что на предприятии сотрудников во время обучения должно соответствовать уровню работы, чтобы предприятие не несло потери и убытки от нехватки персонала на рабочем месте.

Если на предприятии ООО «Пятерочка Финанс» выявлено чрезмерное количество (сотрудники занимают не востребованные должности) сотрудников, то при внесении изменений рекомендуется провести:

- первым делом создать социологический опрос (анкетирование) работников предприятия с целью определения их намерений и желания работать в данной организации, выявить уровень финансового состояния семьи, желание учиться и обучаться;
- обобщить результаты социологического опроса с целью определения количественного состава групп работников, в соответствии намерений в которые не могут быть вовлечены в деятельность компании при реализации стратегии, выбранной для ее развития, соответствуют ли они занимаемой должности.
- провести анализ и проанализировать причины несоответствия сотрудником занимаемой должности на предприятии и выявление их причин;
- предоставить гарантии и компенсации сотрудникам предприятия



ООО «Пятерочка Финанс» которые не смогут в дальнейшем соответствовать должности.

Если в компании ООО «Пятерочка Финанс» не будет хватать сотрудников для дальнейшего развития стратегии предприятия, необходимо заранее позаботиться о решении данной проблемы.

В этих случаях разрабатывается стратегия управления персоналом (отделом кадров) для рационального использования рабочей силы на предприятии для того чтобы не простаивало предприятие.

Руководству необходимо обеспечить своих сотрудников финансовой поддержкой, государственными органами (центр занятости населения) и иными структурами которые смогли бы финансово поддержать предприятие в своей реализации обучения сотрудников предприятия.

Таким образом, при проведении исследования на предприятии ООО «Пятерочка Финанс» методов разработки и формирования системы управления персоналом предприятия и следование методическим рекомендациям, изложенным выше, позволило нам создать и применить наиболее эффективные рекомендации по формированию системы управления персоналом в компании.

### **3.2 Оценка экономической эффективности от предлагаемых мероприятий**

Из выше приведенных мероприятий рассмотрим экономическую эффективность и как она повлияет на развитие предприятия ООО «Пятерочка Финанс».

Эффективность проекта будет рассчитана согласно финансовым показателям предприятия «Пятерочка Финанс» за 2019 год.

Эффективность проекта должна оцениваться в соответствии с показателями эффективности, которые предоставлены в таблице ниже 3.1

Финансирование программ обучения и развития персонала на предприятии ООО «Пятерочка Финанс» осуществляется по остаточному принципу, что во многом связано с отсутствием инструментов для оценки качества и эффективности обучения персонала. Ниже представлены инструменты для расчёта (таблица 14).

Таблица 14 - Показатели эффективности проекта и ожидаемые результаты на предприятии ООО «Пятерочка Финанс»

№ п/п	Показатель	Ожидаемый результат
1	2	3
2	Текущность кадров за текущий период, в%	Снижение на 10-12%
3	Оценка удов. сотрудников предприятия	Увеличение
4	Повышение производительности труда	Увеличение на 20-25%

Экономический эффект от реализации этого проекта будет получен за счет повышения производительности труда сотрудников предприятия ООО «Пятерочка Финанс».

В соответствии с оценками экспертов, отраженными в таблице, рост производительности труда составит от 5 до 10% (таблица 15).

Таблица 15 - Изменение чистой прибыли предприятия ООО «Пятерочка Финанс» при увеличении производительности труда от 5 до 10%

№ п/п	Показатель	2018 год	2019 год 5%	План 10%
1	2	3	4	5
2	Чистая прибыль, млн.руб.	42 238,07	35 248,76	38773,63
3	Среднесписочная численность сотрудников	1908	1836	2019
4	Прибыль на 1 чел., тыс. руб./чел.	22137,32	19198,26	19204,06

В соответствии с данными, представленными в аналитической части данной работы, рост чистой прибыли компании ООО «Пятерочка Финанс» составит 19204,06–38773,63 млн. руб.

Далее, чтобы оценить эффективность этого проекта и целесообразность его реализации, необходимо рассчитать затраты, основными составляющими

которых станут следующие мероприятия на обучение персонала ООО «Пятерочка Финанс»:

Таблица 16 – Затраты на обучение персонала

№ п/п	Затраты	Величина тыс. руб.
1	2	3
2	Стоимость учебных курсов	5203
3	Расходы по заработной плате для внутреннего сотрудника, который проводит внутренний семинар компании	2302
4	Расходы на семинары, выполняемые специалистом кадрового агентства	5255
5	Наставнические доплаты	1500
6	Расходы на самостоятельное обучение через компьютерную сеть и программы обучения	2000
7	Итого	16260

Таким образом, из выше приведенной таблицы мы видим, что, общая стоимость учебных мероприятий составит 16260 тыс. руб.



Рисунок 9 - Затраты на обучение персонала ООО «Пятерочка Финанс»

Следующее мероприятие для сотрудников предприятия ООО «Пятерочка Финанс»:

1. На основе премирования;

2. Обучение персонала;
3. Разработка и внедрение программ.

Самое эффективное мероприятие для развития предприятия - это инвестиционное вложение в обучение работников предприятия.

Оценивая экономическую эффективность внедрения предлагаемой системы премирования на основе результатов прибыли, мы отметили, что основным экономическим показателем, на который влияет новая система мотивации труда, является производительность труда на протяжении всего производственного процесса.

Рост производительности труда, дополнительная занятость работников в периоды увеличения спроса со стороны существующего технологического процесса позволят увеличить объемы производства и коммерциализации продукции и услуг.

Расчет приведен на примере данных за 2019 г. Прибыль от продаж составила 32118,26 млн. Руб. Из указанной суммы 20% идет на развитие предприятия ООО «Пятерочка Финанс». Исходя из этого, предлагается, чтобы 35% оставшейся части прибыли было направлено на выплату премий работникам.

$$32118,26 * (1-20%) * 35% = 8993,11 \text{ тыс. Руб.}$$

Таким образом, 8993,11 тыс.

Рублей получено из прибыли от вознаграждения по бонусной системе.

Таблица 17 - Расчет затрат на бонусы по результатам прибыли

№ п/п	Категории работников	Распределение бонусов	Величина от вознаграждения
1	2	3	4
2	Директор магазина	35%	4326,2
3	Администратор	30%	2658,3
4	Товаровед	25%	1125
5	Продавец-кассир	10%	883,61
6	Итого	100%	8993,11

В дополнение к материальным стимулам были предложены и другие методы стимулирования. Как уже упоминалось, необходимо создавать специализированное программное обеспечение и обучать персонал использованию этого программного обеспечения.

Кроме того, работа должна быть оплачена. Расходы на реализацию этой меры приведены в таблице 18, таблица содержит расчет затрат на внедрение деловой оценки персонала.

Таблица 18 – Затраты на внедрение деловой оценки персонала

№ п/п	Статья затрат	Размер затрат
1	2	3
2	Разработка и внедрение программ	5000
3	Обучение сотрудников	10000
4	Итого:	15000

Таким образом, общие затраты на реализацию этого проекта отражены в таблице 19.

Таблица 19 - Общая стоимость проекта

№ п/п	Статья затрат	Размер затрат
1	2	3
2	Расчет затрат на бонусы по результатам прибыли	8993,11
3	Затраты на обучение персонала	16260
4	Затраты на внедрение оценки персонала	15000
5	Итого:	26753,11

Таким образом, экономическая эффективность предлагаемых мероприятий составляет:

- с увеличением прибыли на 5%:  $32118,26 - 26753,11 = 5325,15$  тыс. руб. рублей.
- с увеличением прибыли на 10%:  $35330,9 - 26753,11 = 8576,97$  тыс. руб. рублей.

Срок окупаемости этого проекта составит:

- с увеличением прибыли на 5%:  $26753,11 / 32118,26 = 0,833$  или 4,2 месяца;

- с увеличением прибыли на 10%:  $26753,11 / 35330,9 = 0,757$  г. или 6,1 месяц.

Размер прибыли 1 руб. расходы будут:

- с увеличением прибыли на 5%:  $19198,26 / 32118,26 = 0,58$  коп.
- с увеличением прибыли на 10%:  $19204,06 / 35330,9 = 0,54$  коп.

Подводя итог, можно сказать, что все предлагаемые мероприятия эффективны и направлены на организацию оплаты и стимулирование работы персонала как фактора повышения эффективности его использования в ООО «Пятерочка Финанс». Но более эффективным фактором является обучение сотрудников предприятия, который влияет на будущую работу сотрудника, его зарплату, его склонность к работе, производительность и эффективность работы. Инвестиции в обучение одинаково важны как для работника, так и для самой организации, поскольку работа сотрудников, обладающих знаниями и навыками, необходимыми для организации, отличается превосходным качеством и эффективностью.

Оценка качества и эффективности обучения позволяет не только проанализировать процесс обучения персонала, но и разработать практические рекомендации по дальнейшему совершенствованию системы обучения персонала по ее основным компонентам.

Поэтому, стимулирование сотрудников всегда положительно влияло на развитие личностного роста на предприятии. Сотрудник, который стремится себя реализовать он качественно выполняет поставленные задачи и добивается поставленных целей. Стимулирование сотрудника таким мероприятием как обучение, является самым эффективным методом. Когда сотрудник развивается одновременно с ним и развивается предприятие.

## Заключение

После проведенного исследования при написании данной работы мы сделали следующий вывод – что стимулирование персонала является главной составляющей системой мотивации сотрудников на предприятии ООО «Пятерочка Финанс». Она показывает, насколько сотрудник стремится реализовать себя на своем рабочем месте (на предприятии) и показать свой результат. Благодаря стимулированию сотрудников предприятия работа будет выполняться качественно, а предприятие будет приносить прибыль. На предприятии ООО «Пятерочка Финанс» стимулирование персонала затрагивает важные для сотрудников интересы при этом это хорошая возможность для сотрудников реализовать себя в процессе своей трудовой деятельности и при этом достичь хорошего результата.

В данной работе мы рассмотрели несколько способов стимулирования персонала на примере предприятия ООО «Пятерочка Финанс»: такие как Материальное и нематериальное стимулирование сотрудников предприятия.

На предприятии ООО «Пятерочка Финанс» мы провели социологическое исследование и результат показал, что: что материальное благосостояние, такое как заработная плата и премии, являются для персонала (сотрудников) предприятия «Пятерочка Финанс» главной составляющей.

Для продавцов (сотрудников предприятия) «Пятерочка Финанс» важно воспользоваться льготными услугами которое предоставляет предприятие для своих сотрудников такие как: поездки в лагерь, санатории, посещение спортивных комплексов (тренажерного зала) и бесплатное питание.

Продавцы не все заинтересованы в выборе профессии, в бесплатном обучении и обучении на протяжении всей своей занимаемой должности (на работе). Исходя из этого можно сделать вывод что, сотрудники (продавцы универсамов) настроены на зарплату чем на перспективу роста на

предприятию ООО «Пятерочка Финанс». Не всех сотрудников интересует продвигаться по карьерной лестнице и развиваться на этом предприятии.

Исследуя все выше сказанное можно сказать что проведенные рекомендации по повышению эффективности управления предприятием ООО «Пятерочка Финанс» необходимо внедрить:

1. Заключение коллективного договора с сотрудниками предприятия в целях стимулирования к успешной работе, в котором были прописаны соответствующие пункты:

- предоставить дополнительные премии за вклад работника на предприятии;
- за активную работу предоставить дополнительный выходной;
- за стаж работы предоставить дополнительный отпуск.

2. Организовать «Доску почета» на которой будет вывешиваться информация о лучших сотрудниках.

А так же рекомендуемые мероприятия по нематериальному стимулированию сотрудников предприятия: благодарность за хорошо проявленную работу; проведение профессиональных конкурсов; проведение корпоративных праздников.

Так же дали оценку экономической эффективности от предложенных мероприятий и результаты показали, что эффект от предлагаемой деятельности превышает требуемые затраты, что благоприятно для адекватности реализации этих мероприятий в управленческой деятельности

В целом, внедрение предложенных мероприятий позволит повысить заинтересованность сотрудников в эффективности своего труда на предприятии.



## Список используемой литературы

1. Алехина О.Е. Стимулирование и развитие сотрудников на предприятии/ О.Е. Алехина. – М.: Управление персоналом, 2019. - № 1. С. 50-52.
2. Бачурин А. В. Повышение роли на предприятии и экономические методы управления / А. Бачурин. – М.: Экономист, 2017. № 4. С. 28-31.
3. Блинов А.В. Мотивация персонала корпоративных систем / А. В. Блинов. – М.: Маркетинг, 2017. № 1. С. 88-101.
4. Базарова Т.Ю. Управление персоналом на предприятии/ Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. 198 с.
5. Батырева А. А. Психология управления персоналом на предприятии / А. А. Барашева. – М.: Менеджмент в России и за рубежом, 2018. № 5. С. 29-34.
6. Берёзова, Т. В. Качественная характеристика кадрового потенциала управления предприятия / Т. В. Берёзова. – М.: Кадровое дело. – 2018. - №6. – С. 22-31.
7. Богданов Ю. Н. Мотивация персонала на предприятии / Ю.Н. Богданов, Ю.В. Зорин, Д.А. Манин, В.Т. Ярыгин. – М.: Методы менеджмента качества. 2018. № 11. С. 14-19.
8. Булав Л. В. Труд сотрудников предприятия и заработная плата / Л. В. Булав. – М.: Экономика, финансы, управление. 2017. № 2. С.214.
9. Бурмистров А.А. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее эффективными? / А.А. Бурмистров, Н.В. Газенко. – М.: Управление персоналом. 2018. № 7. С. 48-49.
10. Верхоглазенко В.А. Мост между интересами руководителей и сотрудников / В.А. Верхоглазенко. – М.: Маркетолог. 2017. №1 С. 23-34.
11. Веснин В.Р. Основы менеджмента на предприятии / В.Р. Веснин. - М.: Триада-ЛТД, 2018. - 384 с.

12. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Учебное пособие. 2017. 238 с.
13. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2018. – 296 с.
14. Волкова О.И. Экономика предприятия / О.И. Волкова. - М.: ИНФРА-М, 2018. 415 с.
15. Володин А.Г. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда / А.Г. Володин, М.А. Назарук. – М.: Банковские технологии. 2019. № 10. С. 29-31.
16. Гаврилова О.А. Платить или не платить? Вот в чем вопрос, номер один работы с персоналом / О. А. Гаврилова. – М.: Служба кадров. 2019. № 5. С. 33-36.
17. Герчикова И.И. Менеджмент / И.И. Герчикова, - М.: Банки и биржи, Юнити. 2018. 281 с.
18. Грязнов А.Я., Основы организации и оплаты труда на предприятии в условиях рыночной экономики / А.Я. Грязнов. – М.: 2019. с.109
19. Гущина И. А. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда на предприятии / И. А. Гущина. – М.: Общество и экономика. 2018. № 1. С. 169-174.
20. Добролюбов Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е.А. Добролюбов. – М.: Банковские технологии. 2018. № 3. С. 41-44.
21. Дряхлов Н. И. Системы мотивации персонала в зарубежных странах / Н. И. Дряхлов, Е. А. Куприянов. – М.: Проблемы теории и практики управления. 2017. № 2. С. 83-88.
22. Дряхлов Н. И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение в зарубежных странах / Н. И. Дряхлов, Е. А. Куприянов. – М.: СОЦИС. 2017. № 12. С. 87-92.

23. Ендовицкий, Д. А. Вознаграждение персонала: регулирование, учет и отчетность, экономический анализ / Д.А. Ендовицкий, Л.А. Вострикова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА. 2018. 303 с.
24. Жуков А.Л. Регулирование и организация оплаты труда сотрудников на предприятии / А.Л. Жуков. - М.: МИК. 2018. 205 с.
25. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы персонала предприятия / Е.П. Ильин. – М.: СПб. 2019. 508 с.
26. Каверзин Н.А. Метод кнута и пряника. Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? / Н.А. Коверзин. – М.: Служба кадров. 2018. № 8. С. 32-37.
27. Кардашов В. А. Мотивация персонала: Теория и практика. Об управлении персоналом на примере ООО «Пятерочка Финанс» / В.А. Кардашов. – М.: Человек и труд. 2019. № 10. С. 80-83.
28. Кириллов Л. М. Как заставить сотрудников "гореть" на работе / Л.М. Кириллов. – М.: Управление персоналом. 2018. № 6. С. 26-31.
29. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация на современном этапе / Е.И. Комаров. – М.: Управление персоналом. 2018. № 1. С. 38-41.
30. Комаров Е. И. Фирменный патриотизм или преданность в трудовых отношениях / Е. И. Комаров. – М.: Управление персоналом. 2019. № 5. С. 63-66.
31. Лукашевич В.В. Основы менеджмента в торговле / В.В. Лукашевич. - М.: Экономика. 2017. 341 с.
32. Мамедсулиев М. Д. Оценка качества трудового потенциала на предприятии / М.Д. Мамедсулиев. – М.: ЭКО. 2019. №5. С. 173-181.
33. Макарова И.К. Управление персоналом: Схемы и комментарии / И.К. Макарова. - М.: Юриспруденция. 2017. 475 с.
34. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. - М.: ИНФРА-М: Новосибирск. НГАЭиУ. 2017. 541 с.
35. Морозова Л.Л. Труд и заработная плата на предприятии / Л.Л. Морозова. – М.: ИЧП “Актив”, 2018. 517 с.

## Приложение А

### Технико-экономические показатели ООО «Пятерочка Финанс»

Таблица А.1 - Динамика основных технико-экономических показателей ООО «Пятерочка Финанс» за 2017-2019 годы.

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	Значение показателя			Изменение показателя			
			2017	2018	2019	Абсолютное		Относительное	
						2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Объем реализации продукции	млрд. руб.	4 032,86	42 238,07	35 248,76	38 205,21	-6 989,31	947,35	-16,55
2.	Численность работающих в том числе рабочих	чел.	1 868	1 908	1 836	40	-72	2,14	-3,77
		чел.	1 469	1 632	1 591	163	-41	11,10	-2,51
3.	Выработка на одного работающего	млрд. руб.	2,16	22,14	19,20	19,98	-2,94	925,39	-13,27
	рабочего	тыс. руб.	2,75	25,88	22,16	23,14	-3,73	842,74	-14,40
4.	Фонд заработной платы работающих	млрд. руб.	5 935,87	6 147,33	5 118,10	211,46	-1 029,23	3,56	-16,74
	в том числе рабочих	млрд. руб.	4 170,74	4 497,13	4 417,80	326,39	-79,33	7,83	-1,76
5.	Среднегодовая заработная плата работающего	млрд. руб.	3,18	3,22	2,79	0,04	-0,43	1,39	-13,48
	рабочего	тыс. руб.	2,84	2,76	2,78	-0,08	0,02	-2,94	0,77
6.	Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы	раз	-	10,11	1,00	-	-9,11	-	-
7.	Полная себестоимость продукции	млрд. руб.	10325,02	10119,81	7557,25	-205,21	-2 562,56	-1,99	-25,32
8.	Затраты на 1 рубль реализации	руб.	2,56	0,24	0,21	-2,32	-0,03	-90,64	-10,51
9.	Прибыль от реализации	млрд. руб.	0,00	32 118,26	27 691,51	32 118,26	-4 426,75	0	-13,78
10.	Убыток от реализации	млрд. руб.	-6 292,16	0,00	0,00	0,00	0	-	-
11.	Уровень рентабельности продукции	%	0,00	317,38	366,42	317,38	49,04	-	-
12.	Уровень рентабельности продаж	%	0,00	76,04	78,56	76,04	2,52	-	-

## Приложение Б

### **Анкета для оценки удовлетворенности / неудовлетворенности персонала действующей системой мотивации персонала предприятия**

**1. Удовлетворенность/неудовлетворенность работой?**

- а) удовлетворен полностью;
- б) не удовлетворен;
- в) не удовлетворен полностью.

**2. Причины по которым сотрудники предприятия хотят сменить свое место работы?**

- а) личные мотивы;
- б) социальное обеспечение сотрудников;
- в) интересная работа чем другая;
- г) остался бы на своем рабочем месте;
- д) хорошие условия;
- е) высокая оплата труда.

**3. Насколько различные аспекты вашей работы удовлетворяют вас?**

- а) Размер заработка
- б) Режим работы
- в) Социальные льготы
- г) Самостоятельность в работе
- д) Возможность продвижения по службе
- е) Санитарно-гигиенические условия
- ж) Отношение к коллегам
- з) Отношения с непосредственным руководителем

**4. Какой из видов мотивации вас интересует в первую очередь?**

- а) доплаты за стаж;
- б) обучение;
- в) страхование;
- г) обеды;
- д) оплата за проезд;
- е) ссуды;
- ж) Спорт;
- з) другое.

**5. Как бы вы охарактеризовали отношения в коллективе предприятия?**

- а) не дружный коллектив;
- б) дружный коллектив;
- в) каждый сам по себе.

**6. какие у вас планы на ближайшие 1-2 года?**

- а) продолжить работу в то же положении?
- б) перевод в другое место (внутри предприятия);
- в) покинуть данную работу и уйти в другую компанию работать с более высокой и достойной зарплатой не меняя специальности;
- г) другое.