

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы мотивации персонала организации
(на примере ООО «О`кей»)

Обучающийся

В. Р. Умирбаева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е. Н. Золотарева

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

Тольятти 2023

Аннотация

Выпускная квалификационная работа выполнена студентом: Умирбаева В. Р.

Тема исследования – Совершенствование системы мотивации персонала организации (на примере ООО «О`кей»).

Руководитель выпускной квалификационной работы – канд. экон. наук, доцент, Е. Н. Золотарева.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке ряда мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации персонала организации.

Объектом в работе является предприятие ООО «О`КЕЙ».

Предмет исследования – система мотивации персонала организации ООО «О`КЕЙ» и направления ее совершенствования.

Основные методы исследования, используемые в работе следующие: метод сравнения, метод теоретического анализа, аналитический метод, графический и другие.

Практическая значимость работы состоит в том, что результаты проведенного исследования и предложенные в работе мероприятия по совершенствованию системы мотивации ООО «О`КЕЙ» будут полезны для руководства предприятия, позволяя оптимизировать трудовой процесс, что в свою очередь, приведет к улучшению работоспособности и качества работы персонала и повышению эффективности деятельности предприятия в целом.

Работа включает в себя введение, три раздела, заключение, список используемой литературы. В первом разделе рассмотрено теоретическое содержание системы мотивации персонала. Во втором разделе представлена характеристика деятельности ООО «О`КЕЙ», а также проведена оценка системы мотивации персонала ООО «О`КЕЙ». В третьем разделе разработан ряд мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «О`КЕЙ» и рассчитана экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы совершенствования системы мотивации персонала организации	7
1.1 Экономическое содержание системы мотивации персонала организации и ее значение в деятельности предприятия	7
1.2 Системы мотивации персонала и направления ее совершенствования	15
2 Оценка системы мотивации персонала организации на примере ООО «О'КЕЙ»	21
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «О'КЕЙ».....	21
2.2 Оценка системы мотивации персонала организации ООО «О'КЕЙ»...	26
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «О'КЕЙ»	39
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации ООО «О'КЕЙ».....	39
3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «О'КЕЙ».....	46
Заключение	50
Список используемой литературы	53

Введение

Современные предприятия сталкиваются с постоянными вызовами и изменениями, которые требуют от них быстрой адаптации и эффективного управления своими ресурсами. Важная роль в повышении эффективности использования персонала предприятия и улучшении результатов его деятельности принадлежит разработке системы мотивации персонала. Мотивация персонала направлена на создание стимулов, которые будут поддерживать высокий уровень работоспособности, вовлеченности и преданности сотрудников, что в свою очередь способствует росту производительности организации и достижению ее стратегических целей. Мотивация персонала является ключевым аспектом управления человеческими ресурсами, который оказывает существенное влияние на успех и устойчивость любой компании. Мотивированный персонал выступает важным звеном в достижении целей организации, обеспечивая ее конкурентоспособность и устойчивое развитие на рынке.

Вопрос совершенствования системы мотивации персонала организации является достаточно актуальным в связи с тем, что в условиях современной экономики, где конкуренция на рынке становится все более жесткой, организации вынуждены искать эффективные методы привлечения и удержания квалифицированных сотрудников, а также стимулировать их для достижения оптимальных результатов трудовой деятельности. Организации находятся в постоянном поиске инструментов и подходов, которые способствуют повышению уровня мотивации персонала и, следовательно, повышению производительности и результативности организации в целом.

В этой связи цель бакалаврской работы заключается в разработке ряда мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации персонала организации.

Для выполнения поставленной цели следует решить такие задачи, как:

- изучить теоретические основы совершенствования системы мотивации персонала организации;
- провести оценку системы мотивации персонала организации на примере ООО «О'КЕЙ»;
- разработать ряд мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «О'КЕЙ».

Объектом в работе является предприятие ООО «О'КЕЙ».

Предмет исследования – система мотивации персонала организации ООО «О'КЕЙ» и направления ее совершенствования.

Основные методы исследования, используемые в работе следующие: метод сравнения, метод теоретического анализа, аналитический метод, графический и другие.

Для подготовки бакалаврской работы использовались следующие материалы: нормативно-правовые документы, источники отечественных авторов в области формирования и совершенствования мотивации персонала организации, бухгалтерская и финансовая отчётность предприятия ООО «О'КЕЙ» за 2020-2022 гг.

Исследование деятельности предприятия ООО «О'КЕЙ» производится в период 2020-2022 гг.

Работа включает в себя введение, три раздела, заключение, список используемой литературы.

В введении обозначены актуальность бакалаврской работы, ее цель и задачи, указана практическая значимость и описано краткое содержание работы.

В первом разделе исследования рассмотрено теоретическое содержание системы мотивации персонала, ее цель и задачи, этапы формирования, основные виды и современные способы совершенствования системы мотивации персонала.

Во втором разделе бакалаврской работы представлена характеристика деятельности предприятия ООО «О'КЕЙ», изучены основные показатели его

деятельности, а также проведена оценка системы мотивации персонала организации ООО «О'КЕЙ».

В третьем разделе разработан ряд мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «О'КЕЙ» и рассчитана экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

В заключении перечислены основные выводы, сформированные в ходе проведенного исследования.

Практическая значимость работы состоит в том, что результаты проведенного исследования и предложенные в работе мероприятия по совершенствованию системы мотивации ООО «О'КЕЙ» будут полезны для руководства предприятия, позволяя оптимизировать трудовой процесс, что в свою очередь, приведет к улучшению работоспособности и качества работы персонала и повышению эффективности деятельности предприятия в целом.

1 Теоретические основы совершенствования системы мотивации персонала организации

1.1 Экономическое содержание системы мотивации персонала организации и ее значение в деятельности предприятия

Понятие мотивации в настоящее время рассматривается с разных сторон и существуют разные мнения по этому поводу, некоторые из которых рассмотрены ниже [42].

По мнению Кибанова А. Я. мотивация – «это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов» [12, с. 485].

Авторы Макеева Т. В., Быстрова Е. В. считают, что мотивация – «это взаимосвязь между действиями человека и причинами, подталкивающими его к таким действиям. Это также совокупность психологических факторов, в которых отражается желание человека достичь определенной цели» [20, с. 51].

По мнению авторов Березняковского В.С., Кириллова Ф.А., Цаплиной К.А., Юсуповой Р.Р. «мотивация – процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей и целей организации. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека» [5, с.33].

Мотивирование взаимосвязано со стимулированием. «Стимулирование труда персонала представляет собой механизм, при котором деятельность работника приводит к определенным результатам, становится достаточным и неотъемлемым условием удовлетворения его социально обусловленных потребностей, позволяя сформировать устойчивый мотив к высокопроизводительному труду» [9, с. 71].

Основные отличия стимулирования от мотивирования заключаются в следующем:

- мотивирование прежде всего направлено на внутреннюю зрелость человека. Стимулирование же воздействует извне, на обстоятельства;
- мотивирование всегда позитивно [41].

«Основное отличие мотивации от стимулирования заключается в том, что мотивация – внутренняя система факторов, влияющих на действия человека, а стимулирование – внешнее воздействие на поведение сотрудника» [7, с. 75].

Следовательно, рассмотрев различные мнения научных исследователей можно сделать вывод, что мотивация персонала – это процесс стимулирования и влияния на внутренние желания и потребности сотрудников с целью достижения высокой эффективности и производительности трудовой деятельности. Данный процесс включает различные методы, мероприятия и инструменты, которые организации применяют для поддержания вовлеченности и заинтересованности в результате своих работников [40].

Основной задачей мотивации персонала предприятия является стимулирование работников к более эффективной работе. Вместе с тем мотивация персонала способствует [39]:

- повышению производительности труда путем предоставления поощрений и вознаграждений за хорошие результаты;
- удержанию квалифицированных сотрудников. Мотивированные сотрудники склонны оставаться в компании дольше, так как чувствуют связь с организацией, ценят ее и видят перспективы развития и карьерного роста [38];
- повышению вовлеченности. Вовлеченные сотрудники более ответственно подходят к своей работе, более креативны в работе;
- формированию единого командного духа в организации [4];

- развитию лидерских качеств. Мотивация персонала может включать программы развития и обучения, которые способствуют развитию лидерских качеств у сотрудников;
- повышению удовлетворенности, что способствует лучшему рабочему климату и создает позитивную атмосферу в организации.
- достижению стратегических целей [37].

«Чаще всего, необходимость разработки системы мотивации персонала возникает в следующих случаях:

- низкая производительность труда и лояльность сотрудников организации;
- отсутствие прямой зависимости между размером вознаграждения и результатами труда;
- отсутствие мер стимулирующего характера за участие сотрудника в стратегически значимых проектах компании;
- формальный подход к определению наиболее мотивированных работников предприятия и другое» [15, с. 255].

«На сегодняшний день выделяют большое количество теорий и квалификаций потребностей персонала, которые помогают при построении системы мотивации персонала в организации. Чаще всего используют теорию А. Маслоу и Д. Макклелланда, которые позволяют понять, какие именно потребности влияют на трудовое поведение и мотивацию работников» [17, с. 59].

В соответствии с теорией А. Маслоу, основные потребности человека представлены в виде пирамиды-иерархии на рисунке 1.

В независимости от того, какая именно теория будет взята за основу системы мотивации, важно учитывать индивидуальные особенности персонала и факторы, которые влияют на изменение потребностей [36].



Рисунок 1 – Пирамида потребностей А. Маслоу [35]

Помимо потребностей и желаний персонала ключевыми элементами системы мотивации персонала являются [34]:

- различные системы вознаграждения, бонусы, премии, повышения, которые могут стимулировать сотрудников к достижению целей и хорошей производительности;
- предоставление возможностей для профессионального и личного развития сотрудников;
- корпоративная культура;
- признание и поощрение достижений [18].

Формирование системы мотивации персонала представляет собой комплексный процесс, включающий несколько этапов, перечисленных на рисунке 2.

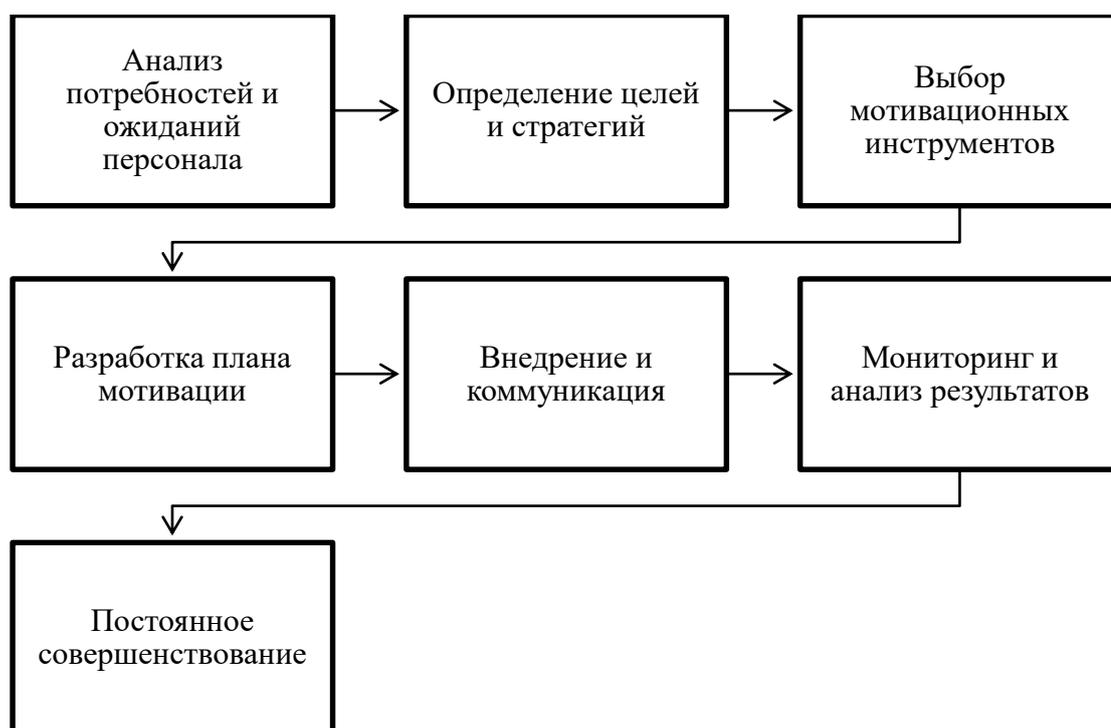


Рисунок 2 – Этапы формирования системы мотивации персонала [33]

Далее основные этапы формирования системы мотивации персонала охарактеризованы в таблице 1.

Таблица 1 – Основные этапы формирования системы мотивации персонала

Этап	Содержание
Анализ потребностей и ожиданий персонала	включает анкетирование, интервью, опросы или обзоры анонимных отзывов сотрудников с целью понимание того, что мотивирует персонал и что они ценят в рабочей среде [32]
Определение целей и стратегий	целью может быть улучшение производительности, снижение текучести кадров, развитие лидерских качеств сотрудников и другие задачи, связанные с общей стратегией компании [31]
Выбор мотивационных инструментов	система вознаграждений, программы поощрений, возможности профессионального развития, корпоративные бонусы и другие стимулирующие мероприятия [30]
Разработка плана мотивации	план должен быть четким, целенаправленным и учитывать ограничения бюджета и ресурсов компании [29]
Внедрение и коммуникация	обеспечение доступности мотивационных мероприятий, информирование сотрудников о новых программных продуктах и обеспечение понимания преимуществ и условий их использования [28]

Продолжение таблицы 1

Этап	Содержание
Мониторинг и анализ результатов	позволяет оценить эффективность мотивационных инструментов, выявить возможные проблемы и внести коррективы в систему мотивации, если необходимо [27]
Постоянное совершенствование	с изменением потребностей персонала, бизнес-целей и внешних факторов, может потребоваться адаптация мотивационных стратегий и инструментов, чтобы обеспечить оптимальную мотивацию сотрудников и достижение стратегических целей организации [26]

Каждый этап имеет свою важность и способствует разработке эффективной системы мотивации.

Вместе с тем любая система мотивации должна строиться на следующих основных принципах, представленных на рисунке 3.



Рисунок 3 – Принципы формирования системы мотивации персонала [25]

Структура системы мотивации персонала складывается из нескольких элементов, приведенных на рисунке 4.



Рисунок 4 – Структура системы мотивации персонала [27]

В структуре мотивации современного сотрудника присутствуют различные типы мотивации [23].

«В. И. Герчиков в своих трудах произвел разработку своей классификации типов трудовой мотивации индивида:

- инструментальная – стремление только к материальному виду заработка;
- профессиональная – стремление к профессиональному развитию, карьерному росту, эффективному приложению своих профессиональных навыков и умений;

- патриотическая – стремление к достижению значимой, общественно важной цели;
- хозяйская – стремление к налаживанию эффективного процесса деятельности организации (руководители всех уровней, в первую очередь, сами владельцы организации);
- избегательная - стремление к максимально возможному избеганию выполнения трудовой деятельности (самая слабая, неэффективная и разрушительная мотивация)» [16, с. 25].

Также мотивацию персонала классифицируют как внешнюю и внутреннюю [22]:

- «внутренняя (самотивация) влияет на самостоятельный выбор работника и основана на трудовой дисциплине, чувстве долга. Для роста производительности труда финансовая система устроена на взаимосвязи и взаимообусловленности между количеством полученных денег и своими действиями, возможностью использовать и развивать навыки и способности;
- внешняя мотивация (руководитель и внешняя среда) отражает систему вознаграждений (повышение заработной платы, награда в устной форме, продвижение «по служебной лестнице») и санкций (штрафы, критика, снижение заработной платы, понижение в занимаемой должности)» [10, с. 150].

Вместе с тем при разработке системы мотивации происходит выбор основных групп стимулов: материальных, имеющих финансовое и не финансовое выражение и нематериальных: моральных, социальных, творческих [21].

В заключении пункта отмечено, что четко выстроенная система мотивации является эффективным инструментом как для привлечения новых работников, так и удержания перспективных сотрудников организации [20].

1.2 Системы мотивации персонала и направления ее совершенствования

Как уже отмечалось ранее, при эффективной системе мотивации персонала происходит повышение продуктивности, так как грамотно подобранные методы стимулирования работников положительно влияют на деятельность сотрудников, что приводит не только к росту эффективности труда, но и прибыльности предприятия [19].

По мнению авторов Арбатская Е. А., Черепанов А. В., «совершенствование системы мотивации персонала – это постоянный и трудоемкий процесс, цель которого состоит в повышении заинтересованности сотрудников в качественном выполнении трудовых функций и задач, обеспечивающих положительную динамику финансовых показателей компании. Руководство должно своевременно реагировать на изменение мотивации персонала к соответствующей трудовой деятельности, внося необходимые изменения в существующую систему мотивации» [3, с. 199].

Основные системы мотивации персонала, используемые на современных предприятиях перечислены на рисунке 5.

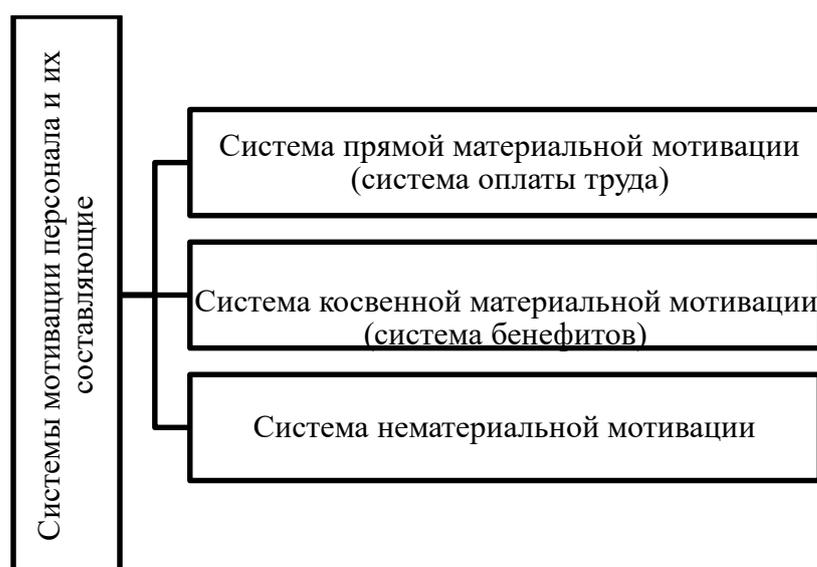


Рисунок 5 – Системы мотивации персонала [18]

Далее перечисленные на рисунке 5 системы мотивации рассмотрены подробнее.

Материальная мотивация предполагает использование финансовых вознаграждений и других материальных стимулов для мотивации сотрудников. Она является одним из наиболее распространенных подходов в системе мотивации персонала [2]. Классификация видов материальной мотивации представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация видов материальной мотивации [17]

Вид	Характеристика
Заработная плата и оклады	<ul style="list-style-type: none"> – фиксированные оклады – определенная сумма денежных средств за выполнение обязанностей, которая не зависит от производительности [6]; – сдельная оплата труда. Сотрудники получают оплату в зависимости от количества продукции, услуг или продаж, которые они производят [14].
Премии и бонусы	<ul style="list-style-type: none"> – дополнительные выплаты, которые сотрудник получает за достижение годовых целей или превышение показателей производительности; – бонусы за выполнение конкретных задач, проектов или целей [13].
Системы премирования	<ul style="list-style-type: none"> – выбор лучшего сотрудника на ежемесячной основе и предоставление ему дополнительных льгот или премии; – премирование по ступеням. Сотрудники получают вознаграждение при достижении определенных уровней производительности или навыков.
Доли от прибыли или акций компании	предоставление доли или процента от прибыли компании в качестве дополнительной мотивации.
Компенсации расходов	<ul style="list-style-type: none"> – возмещение расходов на поездки по служебным делам или командировкам; – возмещение сотрудникам расходов, связанных с использованием личных автомобилей или телефонов для рабочих целей [8].

Нематериальная мотивация основывается на психологических, социальных и эмоциональных факторах, которые способны повысить уровень удовлетворенности и преданности сотрудников [32]. Классификация видов нематериальной мотивации представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Классификация видов нематериальной мотивации [24]

Вид	Характеристика
Признание и поощрение	<ul style="list-style-type: none"> – Признание достижений и успехов сотрудников, выражение благодарности за их труд и вклад в организацию. – Поощрение сотрудников перед коллегами или на корпоративных мероприятиях, чтобы подчеркнуть их вклад и достижения.
Возможности развития и карьерного роста	<ul style="list-style-type: none"> – Предоставление сотрудникам возможности учиться и развиваться как профессионалы, расширять свои знания и навыки. – Предоставление перспективы карьерного роста сотрудникам, которые достигли выдающихся результатов.
Интересные и разнообразные задачи	<ul style="list-style-type: none"> – Предоставление сотрудникам новых задач и проектов для расширения их опыта и удовлетворения творческих потребностей. – Предоставление сотрудникам возможности самостоятельно принимать решения и реализовывать свои идеи.
Корпоративная культура и командный дух	<ul style="list-style-type: none"> – Организация корпоративных мероприятий, которые способствуют укреплению командного духа и общения между сотрудниками. – Создание атмосферы взаимопонимания и уважения между руководством и сотрудниками, а также между коллегами.
Гибкий график работы и баланс между работой и личной жизнью	<ul style="list-style-type: none"> – Предоставление сотрудникам возможности работать из дома или удаленно, что способствует улучшению баланса между работой и личной жизнью. – Предоставление возможности выбирать гибкий график работы сотрудникам, если это возможно с учетом особенностей работы компании.
Участие в процессе принятия решений	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений, консультации и учет их мнения при разработке стратегий и политик организации.

«Система косвенной материальной мотивации – это так называемый компенсационный пакет (социальный пакет), предоставляемый сотруднику, бенефиты, предоставляемые работнику в зависимости от уровня его должности, профессионализма, авторитета и так далее» [29, с. 2107]. Среди наиболее распространенных бенефитов, которые компании обычно предлагают своим сотрудникам, можно выделить следующие:

- предоставление медицинского страхования для сотрудников и членов их семьи;

- предоставление оплачиваемого отпуска и больничных дней для ухода за здоровьем сотрудников;
- программы накопления пенсии, позволяющие сотрудникам планировать своё будущее после ухода на пенсию;
- предоставление питания в офисе или предоставление льгот на обеды для сотрудников;
- дополнительные страховые продукты;
- дополнительные дни отпуска или специальные отпуска для определенных событий в жизни сотрудника;
- создание комфортных зон для отдыха во время перерывов от работы и другое.

Современные организации постоянно стремятся улучшить свою систему мотивации, чтобы привлекать, удерживать и максимально эффективно использовать свой персонал. Ниже рассмотрены некоторые современные направления совершенствования системы мотивации персонала.

Реализация индивидуального подхода в системе мотивации позволяет достичь значительного повышения эффективности сотрудников. При данном подходе необходимо разрабатывать гибкие системы вознаграждения и стимулирования, которые учитывают индивидуальные предпочтения, навыки и мотивации каждого сотрудника.

Вместе с тем все большую популярность набирает система стимулирования и мотивации персонала, основанная на модели мотивационных показателей КРІ. Модель мотивационных показателей КРІ (Key Performance Indicators) – это система метрик или показателей, которая используется в организации для оценки производительности её сотрудников и команды. КРІ представляют собой конкретные и измеримые цели, которые помогают определить успех или неудачу в достижении стратегических или операционных целей компании. Целью модели является не только измерение производительности, но и мотивация сотрудников к более эффективной работе.

«Для того, чтобы система мотивации по модели КРІ действительно была эффективна в рамках реализации какого-либо конкретного проекта, она должна включать ряд элементов, к которым можно отнести:

- цели ответственных сотрудников и команды в целом;
- охват персонала предприятия;
- срок действия мотивационной программы;
- критерии оценки эффективности, а также ее процедуры и ответственные лица;
- регламент процедур поощрения персонала, а также взыскания с него в случае необходимости;
- календарный регламент расчета показателей КРІ;
- регламент формирования бюджета для мотивационных целей» [1, с. 308].

«В процессе мотивации персонала предприятия, нацеленной на результативность работы, определенная роль также отводится применению инструмента грейдинга. Применение инструмента грейдинга в системе мотивации персонала предполагает группировку должностей и работников, их ранжирование по заданным признакам, в частности, по значимости для предприятия. Это существенным образом влияет на мотивационные основы сотрудников хозяйствующего субъекта, поскольку дает возможность перейти от нематериальных факторов результативности деятельности персонала к материальным, выражающимся в денежной форме. Помимо этого, применение системы грейдов на предприятии позволяет рассматривать ее как эффективный инструмент в управлении, оказывающий непосредственное воздействие на карьерные устремления сотрудников» [11, с. 12].

Также в процесс совершенствования системы мотивации персонала становится популярным использование различных автоматизированных систем управления персоналом. Примером такой системы может быть «КРІ-

Drive». «Это автоматизированная система управления персоналом, позволяющая контролировать выполнение поручений, оценивать ключевые критерии эффективности, рассчитывать премии. Мониторинг конкурсов и творческих программ, и работ также будет отображаться в данной системе, что позволит сотрудникам быть в курсе актуальных событий, принимать участие в них, и за счет чего получать премиальные выплаты» [9, с. 73].

В заключении первого раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что мотивация персонала – это процесс стимулирования и влияния на внутренние желания и потребности сотрудников с целью достижения высокой эффективности и производительности трудовой деятельности. Данный процесс включает различные методы, мероприятия и инструменты, которые организации применяют для поддержания вовлеченности и заинтересованности в результате своих работников. Современные организации стремятся постоянно совершенствовать систему мотивации своего персонала для достижения более высокой эффективности, производительности и удовлетворенности сотрудников. Комбинация материальной и нематериальной мотивации позволяет организациям создавать более эффективные системы стимулирования.

2 Оценка системы мотивации персонала организации на примере ООО «О'КЕЙ»

2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «О'КЕЙ»

ООО «О'КЕЙ» – крупная российская розничная сеть, которая специализируется на торговле продуктами питания. «Основным видом деятельности ООО «О'КЕЙ» является торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах (код по ОКВЭД 47.11). Предприятие входит в тройку крупнейших ритейлеров по количеству гипермаркетов» [26].

ООО «О'КЕЙ» объединяет одноимённую торговую сеть гипермаркетов, а также сеть дискаунтеров (формат магазинов с низкими ценами) под брендом «Да!».

Материнская компания зарегистрирована в г. Люксембург, штаб-квартира предприятия находится в г. Санкт-Петербург.

«За 12 месяцев 2022 г. в рамках продолжающейся оптимизации портфеля ООО «О'КЕЙ» закрыло три магазина «О'КЕЙ» и открыло четыре гипермаркета в Центральной России. Кроме того, в ходе реновации гипермаркета в Сочи его торговая площадь была уменьшена на 2 093 кв. м до 4 607 кв. м. Также компания открыла 42 дискаунтера «ДА!». По состоянию на конец 2022 года под управлением ООО «О'КЕЙ» находились 79 гипермаркетов «О'КЕЙ» и 194 дискаунтера «ДА!» с общей торговой площадью 656 224 кв. м» [26].

В структуре оборота предприятия ООО «О'КЕЙ» в течение всего срока его существования преобладает выручка от реализации товаров, включая онлайн продажи. В 2022 г. доля данной статьи доходов составила 92,7%.

Далее в таблице 4 рассмотрены основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «О'КЕЙ» за 2020-2022 гг.

Таблица 4 – Организационно-экономические показатели деятельности ООО «О'КЕЙ» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021/2020 гг.		2022/2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1. Выручка предприятия, тыс. руб.	151991935	156146263	152014070	4154328	102,7	-4132193	97,3
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	112841827	117763590	112018098	4921763	104,4	-5745492	96,1
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	30188621	38382673	39996972	8194052	127,1	1614299	104,2
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	2337487	2564517	2705843	227030	109,7	141326	105,5
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	30188621	29550803	28913367	-637818	97,9	-637436	97,8
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	6624000	6267353	8376762	-356647	94,6	2109409	133,7
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	343700	977169	359867	633469	284	-617302	36,8
8. Основные средства, тыс. руб.	8952860	8605074	8974110	-347786	96,1	369036	95,7
9. Оборотные активы, тыс. руб.	22790107	23919334	27431294	1129227	95	3511960	85,3
10. Численность ППП, чел.	17473	20010	20990	2537	114,5	980	105
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	3776789	8010803,4	9956816,4	4234015	112,1	1946013	24,3
12. Производительность труда работающего, тыс. руб.	8698,7	7803,4	7242,2	-895,3	-10,29	-561,2	-7,19

Продолжение таблицы 4

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021/2020 гг.		2022/2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	362,60	400,34	474,36	37,75	110,4	74,02	118,5
14. Фондоотдача	16,98	18,15	16,94	1,17	-	-1,21	-
15. Рентабельность деятельности, %	16. 0,24	0,65	0,25	0,416	-	-0,401	-
17. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	18. 6,669	6,528	5,542	-0,141	-	-0,986	-
19. Затраты на рубль выручки, коп.	95,64	95,99	94,49	0,34	100,3	-1,49	98,4

В таблице 4 видно снижение выручки предприятия относительно значений, полученных годом ранее. Снижение выручки от реализации в 2022 г. составило 2,6% на фоне продолжающегося экономического спада, снижения потребительского спроса и временного отсутствия платежеспособного сегмента покупателей. По причине инфляции покупатели стали более чувствительны к цене и увеличили потребление товаров более низкого ценового сегмента и собственных торговых марок ООО «О'КЕЙ».

Вместе с снижением товарооборота снижается и себестоимость продаж организации. Снижение в 2022 г. относительно 2021 г. составило 3,9%.

Несмотря на снижение выручки предприятия валовая прибыль на конец 2022 г. составила 39996972 т. р., что выше значений в 2021 г. и 2022 г. Рост валовой прибыли свидетельствует о росте эффективности в управлении издержками предприятия.

Управленческие расходы ООО «О'КЕЙ» увеличились относительно 2021 г. на 5,5% и, в целом, растут в течение трех лет.

Коммерческие расходы, напротив, демонстрируют отрицательную динамику, снизившись до 28913367 т. р. к концу 2022 г. Снижение

коммерческих расходов может свидетельствовать о более эффективных маркетинговых стратегиях или сокращении издержек в этой области.

Прибыль от продаж ООО «О'КЕЙ» также к концу 2022 г. демонстрирует рост до 8376762 т. р. или на 33,7%, что говорит о повышении эффективности бизнеса, в целом.

Чистая прибыль предприятия значительно снизилась относительно показателя 2022 г. и составила 359867 т. р., что ниже на 63,2% значения 2021 г. Снижение финансового результата ООО «О'КЕЙ» связано с различными факторами, в том числе повышение издержек, снижение продаж, изменение валютных курсов, изменение потребительского спроса, рост прочих расходов и другое.

Ниже на диаграмме 6 представлена динамика численности персонала ООО «О'КЕЙ» за три года.

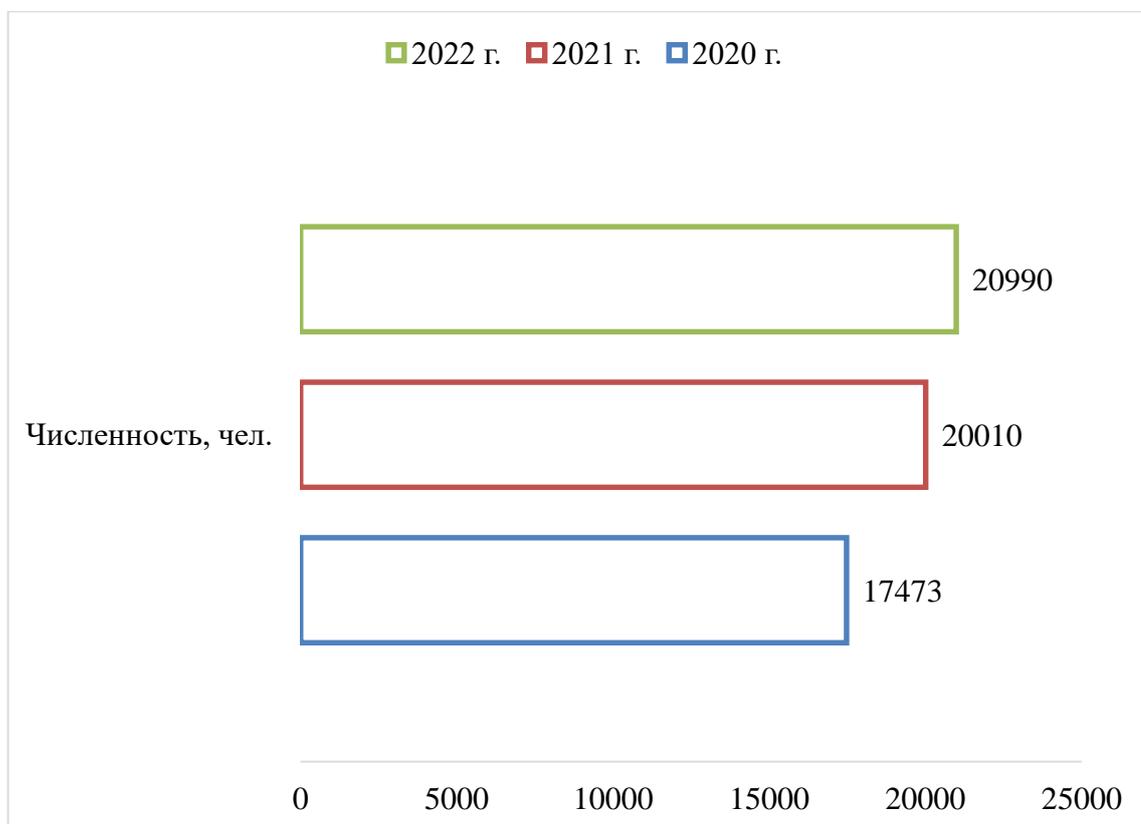


Рисунок 6 – Численность персонала ООО «О'КЕЙ» за 2020-2022 гг., чел.

На диаграмме 6 виден постоянный рост персонала организации в течение всего периода. Рост персонала связан с ростом количества магазинов сети ООО «О'КЕЙ».

В заключении анализа основных экономических показателей предприятия ООО «О'КЕЙ» проанализированы его ключевые показатели рентабельности (рисунок 7).

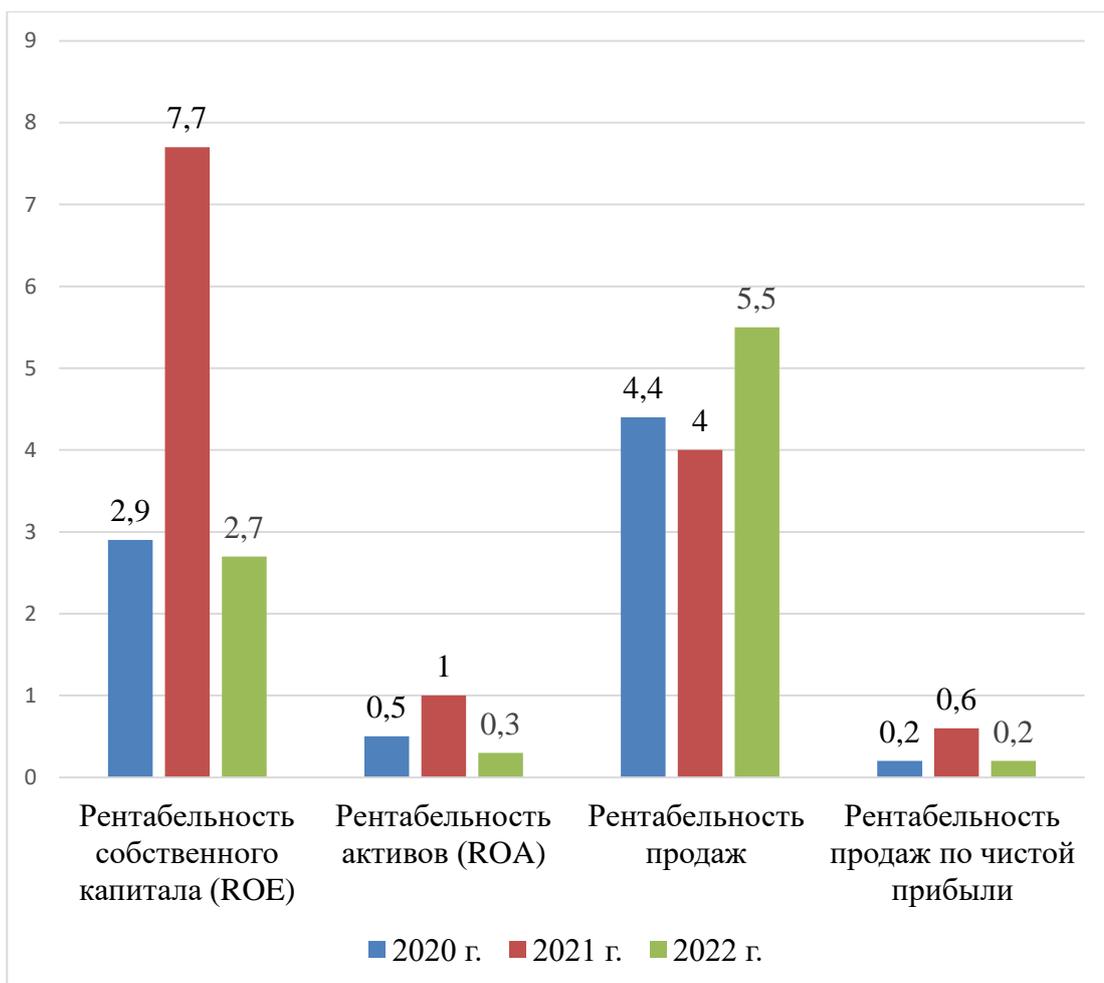


Рисунок 7 – Показатели рентабельности ООО «О'КЕЙ» за 2020-2022 гг., %

На рисунке 7 наблюдается положительная динамика только показателя рентабельности продаж, который увеличился к концу 2022 г. до 5,5%, что может указывать на улучшение управления издержками или повышение цен на продукцию.

Рентабельность продаж по чистой прибыли вернулась к значению 2020 г. Снижение показателя относительно 2021 г. составило 0,4%.

Рентабельность активов снизилась за три года на 0,2%, что может указывать на снижение эффективности использования активов компании для генерации прибыли.

Рентабельность капитала значительно сократилась относительно значения 2021 г. – -5%.

В целом, можно сделать вывод, что деятельность предприятия ООО «О'КЕЙ» в течении 2020-2022 гг. прибыльна и эффективна, однако на фоне сложной экономической ситуации некоторые показатели эффективности деятельности снижаются.

2.2 Оценка системы мотивации персонала организации ООО «О'КЕЙ»

В начале данного пункта, прежде чем перейти к оценке системы мотивации персонала организации ООО «О'КЕЙ», изучена организационная структура управления гипермаркетом «О'КЕЙ», г. Тольятти и рассмотрена подробно структура персонала организации.

Организационная схема управления гипермаркетом «О'КЕЙ», г. Тольятти представлена на рисунке 8.

Структура персонала предприятия является важной составляющей его функционирования. На рисунке 8 видно, что в организации сформирована линейная структура персонала, которая является одной из наиболее простых и распространенных организационных структур. В такой структуре существует иерархия, где каждый сотрудник подчиняется одному руководителю.

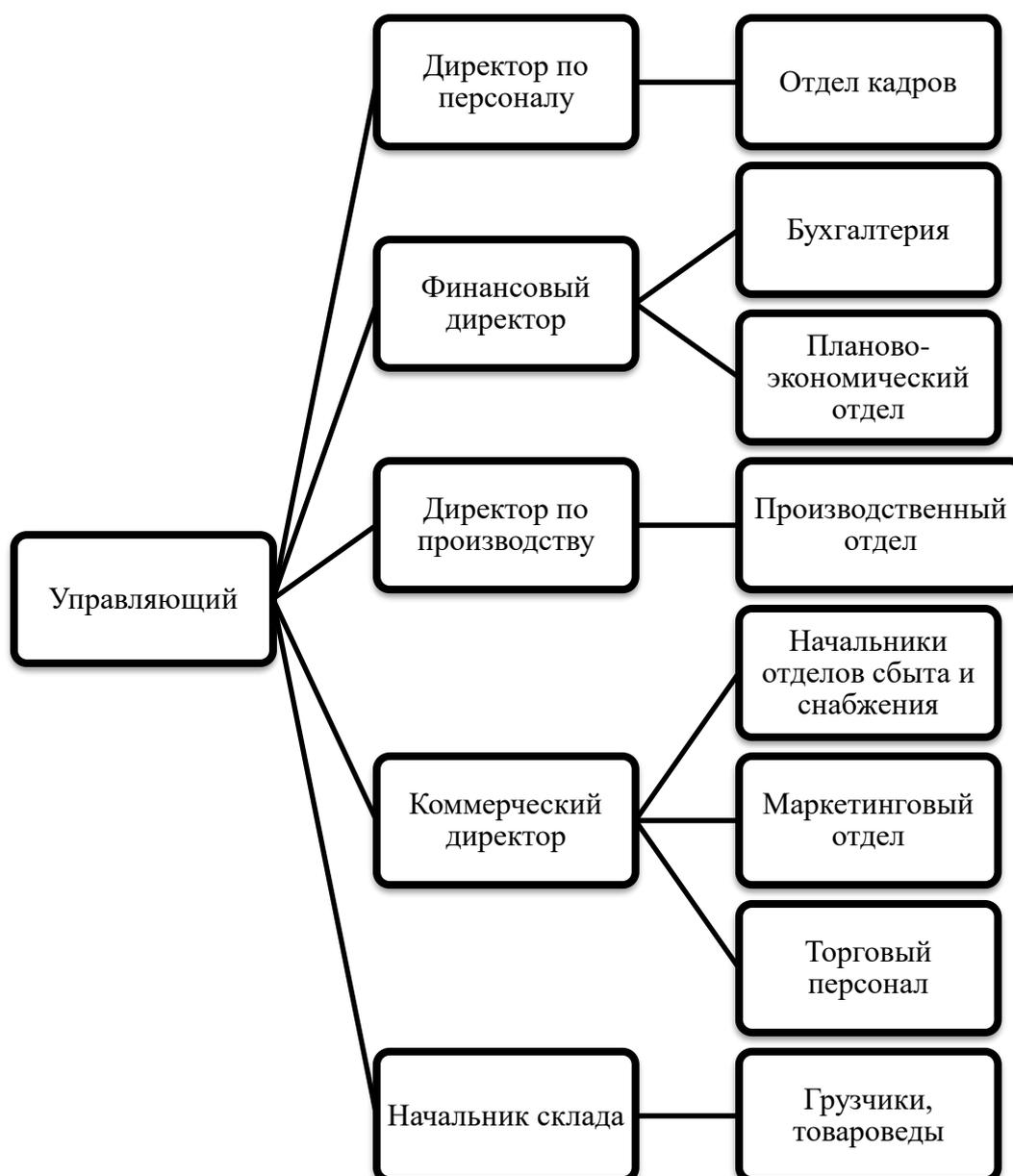


Рисунок 8 – Организационная схема управления гипермаркетом «О’КЕЙ», г. Тольятти

Управляющий является главным руководителем в рамках гипермаркета. Ему принадлежит общее управление магазином, разработка стратегических направлений, принятие ключевых решений и обеспечение эффективного функционирования всех отделов.

Коммерческий отдел занимается продажами и маркетингом. Специалисты этого отдела разрабатывают стратегии продвижения товаров или услуг на рынке, анализируют спрос и конкуренцию, участвуют в разработке

ценовой политики. Также директору коммерческого отдела подчиняется весь торговый персонал предприятия, который является наиболее многочисленной категорией персонала организации.

Производственный отдел гипермаркета занимается производством товаров, а именно готовых продуктов питания. Здесь работают повара, технологи и другие специалисты, отвечающие за процессы производства, контроль качества и оптимизацию производственных операций.

Складской отдел управляет запасами товаров и материалов на складах компании. Отдел обеспечивает правильное хранение, отгрузку и приемку товаров, контроль за запасами и своевременную поставку на производство или клиентам.

Отдел кадров занимается управлением человеческими ресурсами организации, подбором, оценкой, обучением и мотивацией сотрудников.

Далее в таблице 5 подробно рассмотрен состав персонала гипермаркета «О'КЕЙ», г. Тольятти и его динамика в течение трех лет.

Таблица 5 – Состав персонала гипермаркета «О'КЕЙ», г. Тольятти за 2020 – 2022 гг.

Категория персонала	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Управляющий	1	0,3	1	0,3	1	0,3
Директора и начальники отделов	8	2,5	7	2,3	9	2,9
Главный бухгалтер	1	0,31	1	0,3	1	0,3
Специалисты (экономисты, менеджеры по продажам, закупкам, специалисты отдела кадров, товароведы)	31	9,5	28	9,1	27	8,8
Работники торгового зала и производства	244	75,1	237	76,5	233	75,6
Работники склада	25	7,7	23	7,4	23	7,5
Вспомогательный персонал	15	4,6	13	4,2	14	4,5
Итого	325	100	310	100	308	100

В таблице 5 видно снижение численности персонала гипермаркета в течение трех лет с 325 человек до 308 человек или на -5%, что связано с оптимизацией персонала с целью снижения расходов организации.

В течение трех лет произошли незначительные изменения в некоторых категориях персонала, таких как «специалисты», «работники торгового зала и производства» и «вспомогательный персонал».

Категория персонала «работники торгового зала и производства» остается в течение трех наиболее многочисленной и составляет в структуре персонала гипермаркета на конец 2022 г. – 75,6%.

Далее на рисунке 9 представлены результаты оценки состава гипермаркета «О'КЕЙ», г. Тольятти на конец 2022 г. по возрастному критерию.

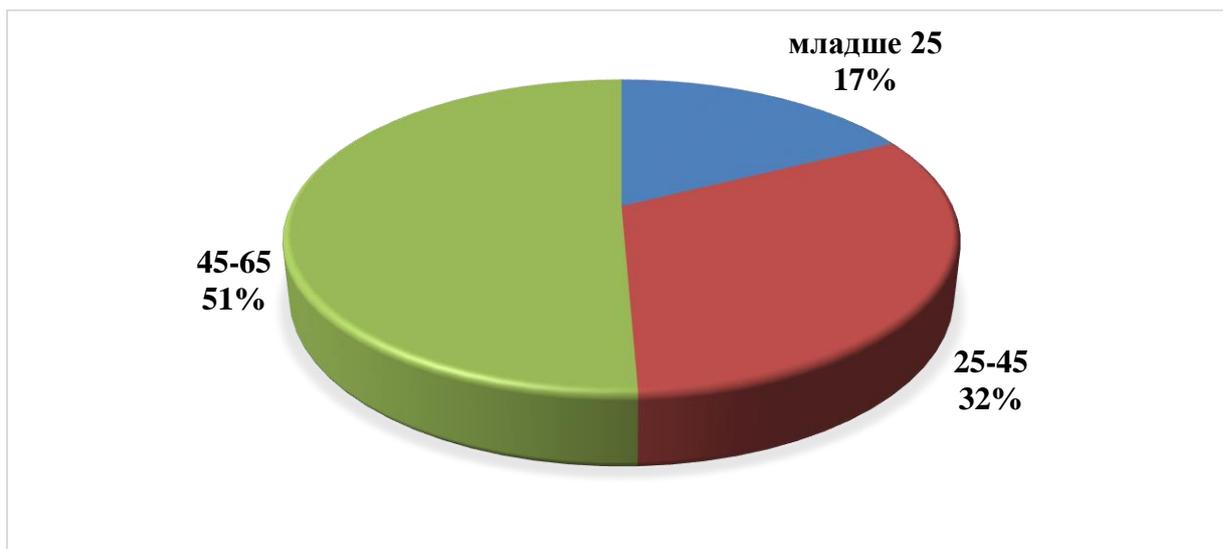


Рисунок 9 – Оценка персонала гипермаркета «О'КЕЙ», г. Тольятти на конец 2022 г. по возрастному критерию

На рисунке 9 видно, что большая часть персонала предприятия состоит из людей старше 45 лет – 51%. Следующая по величине возрастная категория «25-45» лет составляет 32%. Доля молодых сотрудников составляет 17%. При разработке эффективной системы мотивации необходимо учитывать

возрастную специфику персонала с учетом предпочтений персонала определенного возраста.

Мотивацией персонала гипермаркета «О'КЕЙ», г. Тольятти занимаются специалисты отделов кадров совместно с руководителями отделов предприятия, управляющими гипермаркетов и топ-менеджментом организации. Система мотивации персонала ООО «О'КЕЙ» едина для сотрудников всех его торговых магазинов.

Основные функции специалистов отдела кадров в области мотивации персонала гипермаркета «О'КЕЙ», г. Тольятти включают:

- анализ потребностей и ожиданий персонала, а также оценка текущей ситуации с мотивацией, что включает опросы, интервью и другие методы, чтобы понять, что стимулирует сотрудников и что можно улучшить;
- создание программ стимулирования, включая системы вознаграждений, бонусные планы, повышение квалификации и другое;
- оценка эффективности мотивации, путем анализа результатов деятельности, сравнение производительности до и после внедрения программ, а также сбор обратной связи от сотрудников;
- способствую созданию рабочей среды, в которой сотрудники чувствуют себя комфортно и уважаемыми;
- организуют тренинги, семинары и программы развития для сотрудников.

В 2020 г. в организации завершили внедрение HR-системы «Босс Кадровик» по автоматизации всех ключевых HR-процессов от кадровых операций и расчета заработной платы до управления компенсациями и льготами. Данная система упрощает осуществление контроля за реализацией мотивации в организации.

В организации ООО «О'КЕЙ» используются инструменты как материальной, так и не материальной мотивации. На рисунке 10 представлены основные инструменты материальной мотивации ООО «О'КЕЙ».

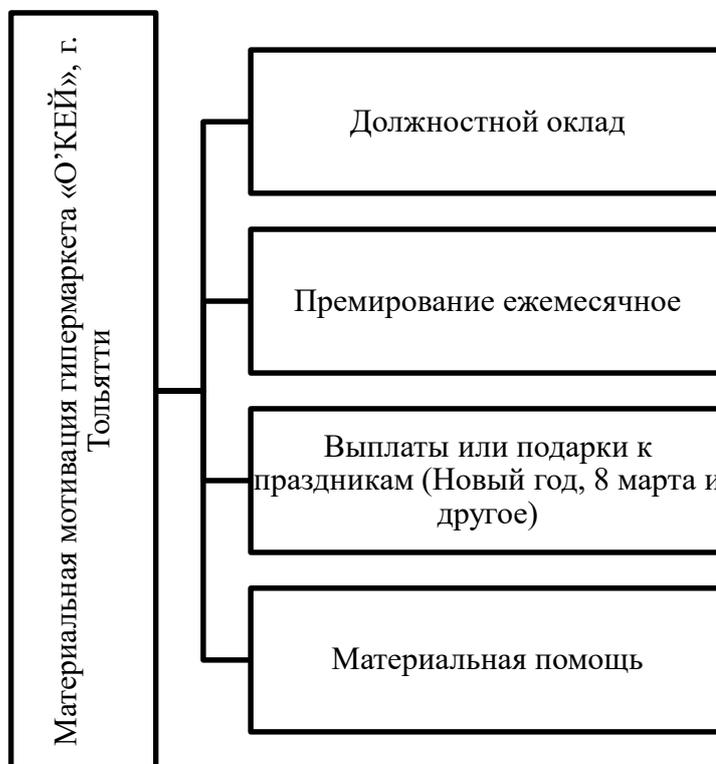


Рисунок 10 – Инструменты материальной мотивации гипермаркета «О'КЕЙ», г. Тольятти

На рисунке 10 видно, что организацией используются стандартные инструменты мотивации персонала.

Также для удержания ценных сотрудников и повышения их мотивации разработана система аттестации, которая проводится на регулярной основе и позволяет работникам получать дополнительное вознаграждение на основе своих результатов.

Компанией в последние три года осуществлялись следующие виды материальной помощи сотрудникам:

- дополнительные выплаты (доплата больничного до оклада, доплата к окладу для сотрудников магазинов);

- финансовая помощь семьям сотрудников, пострадавшим от COVID-19.

Далее на рисунке 11 представлена динамика показателей производительности труда и средней заработной платы сотрудников организации в течение трех лет.

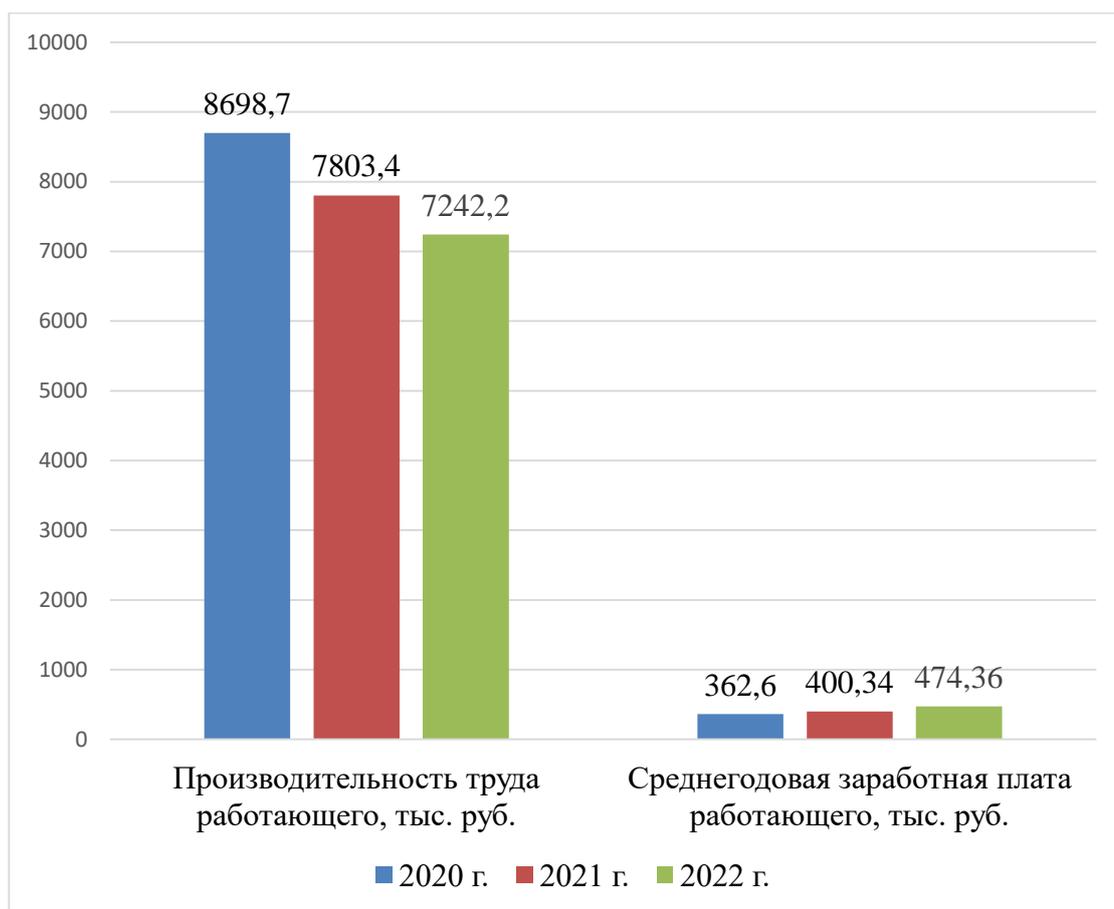


Рисунок 11 – Динамика показателей производительности труда и средней заработной платы сотрудников ООО «О’КЕЙ» за 2020-2022 гг., %

Среднегодовая заработная плата персонала организации ООО «О’КЕЙ» в течение трех лет растет с 362,6 т. р. до 474,36 т. р. Рост среднегодовой заработной платы может указывать на улучшение финансовой ситуации компании, уровень инфляции и успешное внедрение стратегии управления персоналом.

Анализ показателей также демонстрирует снижение производительности труда с 2020 по 2022 гг., что может указывать на менее эффективное использование ресурсов и снижение эффективности рабочего процесса.

Для поддержания конкурентного уровня заработной платы сотрудников ООО «О'КЕЙ» проводит ее поэтапный пересмотр. В компании действует система КПЭ (ключевые показатели эффективности), которая учитывает, как индивидуальные, так и общекорпоративные цели. В зависимости от достигнутого результата определяется размер бонуса, составляющего определенную долю от оклада. Общие основания для премирования сотрудников гипермаркета ООО «О'КЕЙ» перечислены в таблице 6.

Таблица 6 – Основания для премирования сотрудников гипермаркета ООО «О'КЕЙ»

Вид премирования	Категория персонала	Основания выплаты
Ежемесячная премия	Торговый и производственный персонал	Выполнение плана смены Отсутствие операционных ошибок и административных нарушений Отсутствие жалоб клиентов
	Управляющий персонал, специалисты	Выполнение плана магазина Отсутствие операционных ошибок и административных нарушений
	Специалисты, имеющие ежемесячные планы	Выполнение поставленных планов Отсутствие операционных ошибок и административных нарушений

Кроме того, в 2021 г. в ООО «О'КЕЙ» была пересмотрена система премирования сотрудников кассы: теперь премия сотрудников увеличивается при росте производительности, благодаря чему размер премии сотрудников кассовой линии вырос на 15-20%.

Также существует ряд оснований, при наличии которых в компании происходит депремирование сотрудника. Основания для уменьшения

материальной мотивации персонала ООО «О'КЕЙ» перечислены на рисунке 12.



Рисунок 12 – Основания для уменьшения материальной мотивации персонала гипермаркета «О'КЕЙ», г. Тольятти

Далее на рисунке 13 рассмотрены основные инструменты нематериальной мотивации, используемые в ООО «О'КЕЙ».

ООО «О'КЕЙ» создаются возможности для развития карьеры посредством проведения тренингов и специальных программ обучения. Организацией ежегодно проводится конкурс профессионального мастерства «Профи на все 100», который был запущен в 2018 г.

В области обучения и развития персонала компанией ООО «О'КЕЙ» реализуется следующее:

- запуск и полноценная работа проекта «Эксперты направлений», цель которого – повышение профессионализма менеджмента отделов Fresh и собственного производства;
- разработка и реализация программ обучения и развития для подразделения e-commerce;

- обучение сотрудников в новой должности «заместитель руководителя отдела» для поддержки эффективности и бесперебойной работы бизнеса в период заболеваемости COVID-19.

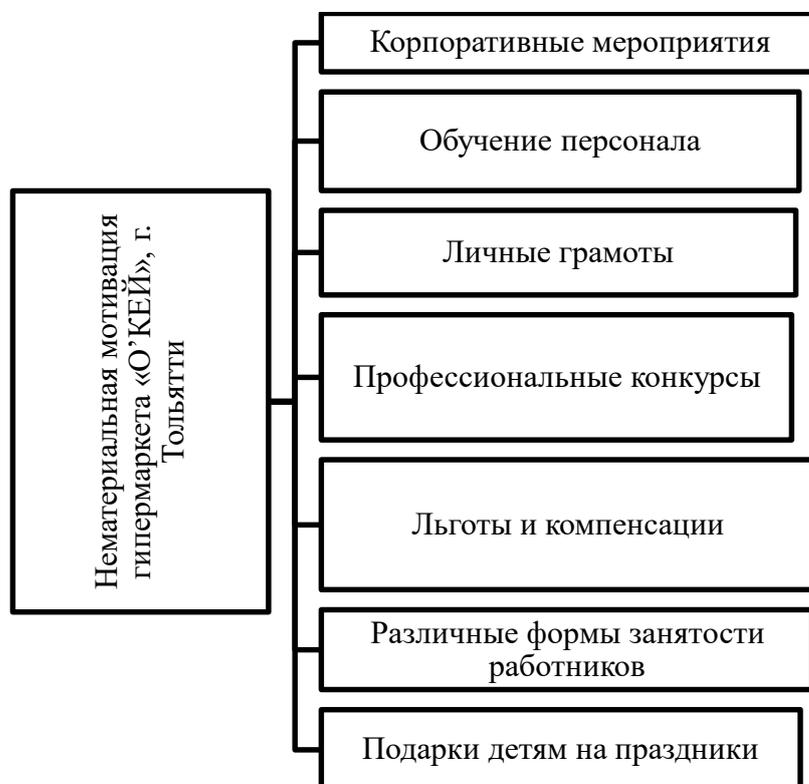


Рисунок 13 – Инструменты нематериальной мотивации гипермаркета «О'КЕЙ», г. Тольятти

Вместе с тем, «для повышения производительности магазинов ООО «О'КЕЙ» использует различные формы занятости работников и варьирует графики работы персонала в зависимости от потребностей бизнеса. Внедрение системы «Босс Кадровик» позволило руководителям магазинов применять гибкое планирование рабочего времени и прогнозировать размер фонда оплаты труда, что было особенно важно для эффективной работы магазинов в период пандемии COVID-19.

Также в рамках системы мотивации ООО «О'КЕЙ» предоставляет своим сотрудникам следующие льготы:

- ДМС на условиях софинансирования (оплата компанией в размере 80-90%);
- скидки в магазинах;
- оплата обедов для сотрудников распределительных центров;
- подарки детям сотрудников на праздники;
- рассрочка по оплате членства в фитнес-клубах» [26].

В заключении оценки системы мотивации оценена ее эффективность по критерию текучести и постоянства кадров организации. В таблице 7 проведена оценка динамики выбытия работников гипермаркета «О'КЕЙ», г. Тольятти за 2020-2022 гг.

Таблица 7 – Оценка динамики выбытия работников гипермаркета «О'КЕЙ», г. Тольятти за 2020-2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	325	310	308
Общее количество уволенных, чел.	8	24	17
Количество работников, проработавших весь период, чел	317	286	290
Коэффициент постоянства кадров, %	97,5	92,3	94,2
Коэффициент текучести кадров,%	2,5	7,7	5,5

Проведенная оценка показывает, что в 2021 г. присутствовал значительный рост увольнений, повышение коэффициента текучести кадров до 7,7% и снижение коэффициента постоянства кадров до 92,3%, что было вызвано различными факторами, в том числе снижением эффективности мотивации персонала. В 2022 г. показатели несколько улучшились. Коэффициент постоянства кадров вырос до 94,2%. Коэффициент текучести кадров снизился до 5,5% при норме не более 5%. Превышение данного

показателя свидетельствует о необходимости дополнительных мероприятий для удержания и замотивированности персонала.

Также в процесс оценки системы мотивации персонала организации среди ее сотрудников был проведен опрос на тему удовлетворенности системой мотивации в настоящее время. На рисунке 14 представлены результаты проведенного опроса.

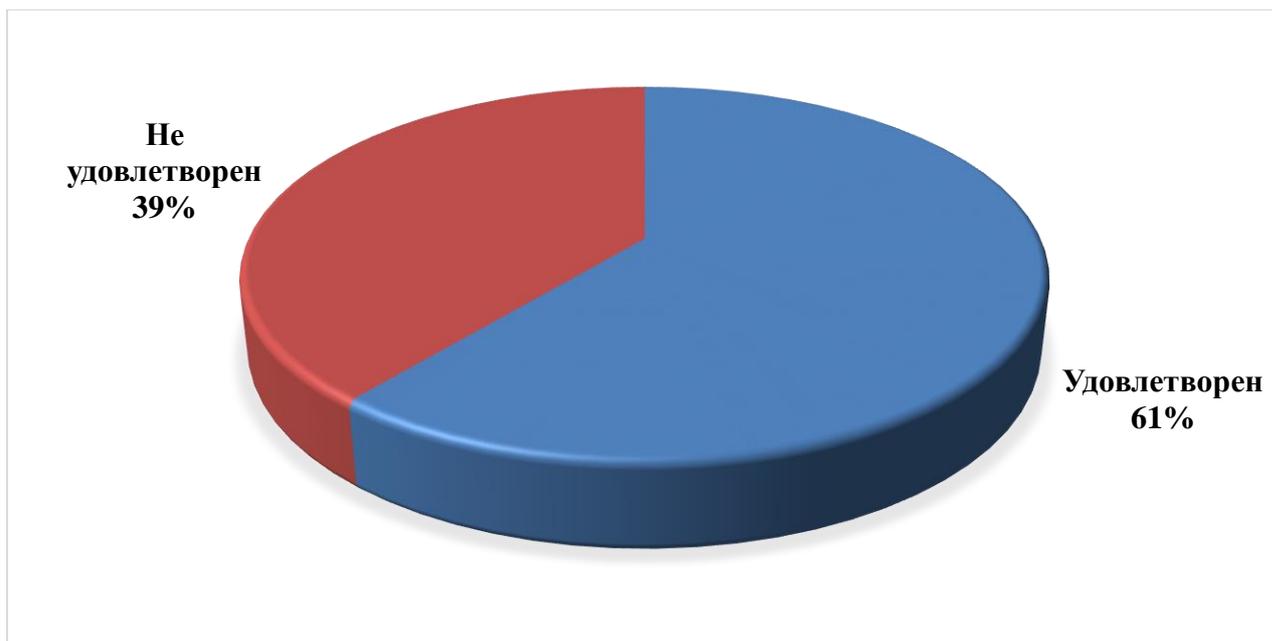


Рисунок 14 – Оценка удовлетворенности системой мотивации персонала гипермаркета «О’КЕЙ», г. Тольятти

На рисунке 14 видно, что 39% сотрудников организации не удовлетворены по определенным причинам действующей системой мотивации. Неудовлетворенность персонала мотивацией вызвана такими причинами как:

- несоответствующая ожиданиям заработная плата определенных категорий персонала;
- невысокие возможности для роста, развития и обучения рядовых сотрудников;
- отсутствие поддержки и обратной связи от руководителей;
- монотонность и рутинные задачи приводят к снижению мотивации;

– наличие системы депремирования.

Следовательно, в результате проведенной во втором разделе бакалаврской работы оценки системы мотивации организации, можно сделать вывод, что ООО «О'КЕЙ» использует различные современные инструменты материальной и нематериальной мотивации и обеспечивает сотрудникам конкурентный уровень заработной платы, а также систему различных бенефитов. Несмотря на достаточно эффективную систему мотивации сотрудники не полностью удовлетворены ей по ряду причин, в том числе по причине наличия системы депремирования, небольших возможности роста и развития рядовых сотрудников, рутинности и монотонности работы, снижающей к ней интерес и другое. Недостаточная удовлетворенность системой мотивации приводит также к росту коэффициента текучести кадров до 5,5% к 2022 г. В связи с этим для поддержания конкурентного уровня мотивации организации ООО «О'КЕЙ» необходимо постоянно пересматривать действующие инструменты мотивации и внедрять наиболее современные и эффективные.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «О'КЕЙ»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации ООО «О'КЕЙ»

Правильно выстроенная система мотивации персонала позволяет успешно достигать организационных целей, формировать необходимые модели поведения сотрудников, развивать и совершенствовать бизнес-процессы, повышая качество и производительность труда, создавая конкурентные преимущества организации. При формировании системы мотивации персонала с экономической точки зрения целесообразно придерживаться баланса затрат на мотивацию персонала: затраты организации на систему мотивации и стимулирование труда не должны быть чрезмерными, а уменьшение уровня затрат не приводило бы к снижению мотивации и ослаблению кадрового потенциала, а, как следствие, и организации в целом. Также совершенствование системы мотивации должно быть в первую очередь направлено на решение текущих проблем в мотивации персонала.

Анализ системы мотивации ООО «О'КЕЙ» в настоящее время показал следующее:

- в гипермаркете наблюдается снижение численности персонала в течение трех лет на -5%. Категория персонала «работники торгового зала и производства» остается в течение трех наиболее многочисленной и составляет в структуре персонала гипермаркета на конец 2022 г. – 75,6%. Большая часть персонала предприятия состоит из людей старше 45 лет – 51%. Доля молодых сотрудников составляет 17%;
- мотивацией персонала гипермаркета «О'КЕЙ», г. Тольятти занимаются специалисты отделов кадров совместно с руководителями отделов предприятия, управляющими

- гипермаркетов и топ-менеджментом организации. В 2020 г. в организации завершили внедрение HR-системы «Босс Кадровик» по автоматизации всех ключевых HR-процессов, что упрощает осуществление контроля за реализацией мотивации в организации;
- в организации ООО «О'КЕЙ» используются инструменты как материальной, так и нематериальной мотивации. Организацией используются стандартные инструменты материальной мотивации персонала: заработная плата, ежемесячное премирование, материальная помощь, выплаты к праздникам. Среднегодовая заработная плата персонала организации ООО «О'КЕЙ» в течение трех лет растет с 362,6 т. р. до 474,36 т. р., однако производительность труда с 2020 по 2022 гг. все равно снижается;
 - к инструментам нематериальной мотивации ООО «О'КЕЙ» относятся: корпоративные мероприятия, обучение персонала, личные грамоты, профессиональные конкурсы, льготы и компенсации;
 - проведенный среди персонала опрос удовлетворенности системы мотивацией выявил, что 39% сотрудников организации не удовлетворены по определенным причинам действующей системой мотивации. Неудовлетворенность персонала мотивацией вызвана такими причинами как, несоответствующая ожиданиям заработная плата определенных категорий персонала, невысокие возможности для роста, развития и обучения рядовых сотрудников, отсутствие поддержки и обратной связи от руководителей, монотонность и рутинные задачи приводят к снижению мотивации, наличие системы депремирования;
 - недостаточная удовлетворенность системой мотивации приводит также к росту коэффициента текучести кадров до 5,5% к 2022 г.

Следовательно, можно отметить проблему увеличения текучести персонала и снижение показателей производительности труда.

С целью повышения эффективности системы мотивации предприятия рекомендуется:

- создание кадрового резерва среди сотрудников торгового персонала и производства с возможностью дальнейшего роста до начальника смены, отдела или перехода на смежную должность;
- проведение обучающих мероприятий по дополнительным продажам для сотрудников кассы с целью повышения производительности и увеличения возможной премии сотрудника;
- возможность приобретения продуктовой корзины продуктов марки «О'КЕЙ» на месяц с 70% скидкой при наличии переработок и выходов в чужие смены.

Далее предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала рассмотрены подробнее.

Мероприятие 1: Создание кадрового резерва среди сотрудников торгового персонала и производства. Кадровый резерв на предприятии представляет собой пул перспективных сотрудников, которые могут быть подготовлены и готовы занять важные позиции в будущем. Кадровый резерв создается с целью обеспечения стабильности и устойчивости предприятия, а также для реализации стратегического управления персоналом. Кадровый резерв на предприятии работает прежде всего на снижение текучести кадров, а также на сокращение затрат на подбор, адаптацию и обучение новых сотрудников. Также одной из задач формирования кадрового резерва является повышение лояльности работников и их мотивации к результатам и развитию.

Работа по созданию кадрового резерва требует комплексного подхода и тщательного планирования. Основные этапы формирования кадрового резерва среди сотрудников торгового зала и производства ООО «О'КЕЙ» перечислены на рисунке 15.

Каждый этап, перечисленный на рисунке 15 имеет важное значение в создании кадрового резерва на предприятии. Одним из главных этапов является этап отбора кандидатов.

Выдвижение кандидатов в резерв может проводиться, как минимум, тремя способами:

- выдвижение сотрудника его непосредственным руководителем;
- выдвижение сотрудника вышестоящим руководителем (через один или несколько организационных уровней);
- смовыдвижение сотрудника.



Рисунок 15 – Основные этапы формирования кадрового резерва среди сотрудников торгового зала и производства ООО «О’КЕЙ»

Отбор сотрудников целесообразно проводить в 2 этапа. Критерии предварительного отбора, где проходит оценка формального соответствия кандидата требованиям зачисления в кадровый резерв, представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Критерии предварительного отбора в кадровый резерв

Критерии отбора	Соответствие критериям
Возраст кандидата	Для всех: не менее 25 лет. Для женщин: не более 50 лет. Для мужчин: не более 55 лет.
Стаж работы на предприятии	Не менее 1 года.
Наличие на предприятии целевых должностей, под которые требуется кадровый резерв (из бизнес-направления сотрудника)	Есть/нет
Отсутствие дисциплинарных взысканий за время работы	Есть/нет
Результативность работы сотрудника за период	Результативность высокая или растёт; Результативность средняя; Результативность низкая или падает.
Профессиональные достижения	Есть/нет

Во время основного отбора происходит оценка потенциала сотрудника в соответствии с составленным профилем должности для каждой позиции.

Оцениваются такие деловые качества как:

- понимание бизнеса;
- навыки планирования и организации работы;
- умение анализировать информацию и принимать взвешенные решения;
- лидерские качества, умение выстраивать отношения;
- стремление к результату и ответственность;
- открытость новому и стремление к развитию.

Подготовка резервистов должна происходить также в два этапа:

- разработка общей программы развития;
- разработка индивидуальной программы подготовки (индивидуальный план развития).

Среди основных методов индивидуального развития следует отметить:

- развитие на рабочем месте – получение нового опыта без отрыва от основной деятельности;

- развивающие поручения – решение рабочих задач, направленных на развитие менеджерских компетенций сотрудника;
- участие в развивающих проектах;
- временные замещения;
- обучение на опыте других (работа с наставником).

Мероприятие 2. Проведение обучающих мероприятий по дополнительным продажам для сотрудников кассы. Допродажи – это один из маркетинговых методов увеличения прибыли. С помощью дополнительных продаж на кассе можно значительно увеличить средний чек. При правильном подходе этот инструмент способен приносить вплоть до трети от общей выручки магазина. Помимо этого, данный инструмент дает значительно увеличить доход сотрудников торгового зала. Однако желание продавать без умения не позволит увеличить продажи товаров. Поэтому компании ООО «О’КЕЙ» рекомендуется дать сотрудникам, которые заинтересованы в дополнительном доходе, инструменты в виде дополнительного обучения эффективным дополнительным продажам. Анализируя рынок обучающих мероприятий выбран тренинг: «Обучение дополнительным продажам в процессе обслуживания клиентов» от ООО «Агенство корпоративных решений». Целью тренинга является развитие у участников навыков продаж и усвоение ими методов воздействия на клиента, необходимых в ситуациях возможной дополнительной продажи в процессе обслуживания.

Основные модули обучения и их содержание перечислено в таблице 9.

Таблица 9 – Основные модули обучения для сотрудников кассы и их содержание

Модуль	Содержание
Дополнительная продажа	Принятие клиентом решений на различных этапах. Развитие сотрудничества с клиентом. Типичные ситуации, в которых возможна дополнительная продажа. Признаки, возможной дополнительной продажи.

Продолжение таблицы 9

Модуль	Содержание
Потребности клиента в дополнительной продаже	Оценка качества обслуживания. Типичные причины неудовлетворенности сервисом. Факторы, влияющие на принятие решений. Возможности повышения удовлетворенности клиента с помощью дополнительной продажи. Тактика осуществления дополнительной продажи
Построение беседы с клиентом	Ключевые этапы консультативной продажи. Цель каждого из этапов. Значение структурированного подхода к продаже.
Представление товара / услуги клиенту	Анализ аргументов. «Продажа идеи». Убедительность презентации.
Эффективная работа с возражениями	Причины возникновения возражений у клиента. Типы возражений и их проявления. Модель работы с возражениями. Методы эффективной работы с возражениями.

По данным аналогичных торговых компаний, после прохождения обучения сотрудниками на 10–12 % выросли продажи самых доходных позиций, 40 % кассиров увеличили свою зарплату в среднем в полтора раза.

Мероприятие 3. Возможность приобретения продуктовой корзины продуктов марки «О'КЕЙ» на месяц с 70% скидкой. Обеспечение сотрудников продукцией магазина используется в различных розничных магазинах достаточно давно и по-прежнему остается эффективной формой мотивации. Предложение скидки в качестве стимула для участия в переработках может способствовать увеличению производительности и снижению текучести кадров. Работники могут быть более мотивированы выполнять дополнительные задачи, чтобы воспользоваться предоставляемой скидкой. Подобные программы также способствуют повышению лояльности сотрудников к компании. Пример критериев получения продуктовой корзины сотрудников ООО «О'КЕЙ» представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Пример критериев получения сотрудниками продуктовой корзины со скидкой

Критерий	Бюджет продуктовой корзины на месяц	Предоставляемая скидка
Переработки сотрудника свыше 8 часов	3000	60%

Продолжение таблицы 10

Критерий	Бюджет продуктовой корзины на месяц	Предоставляемая скидка
Переработки сотрудника свыше 20 часов	5000	70%
Переработки сотрудника свыше 30 часов	6000	70%

Позволяя сотрудникам пользоваться частью продукции практически безвозмездно, повышается мотивация сотрудников делать больше для компании и растет уровень удовлетворенности их местом работы.

Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий рассчитана в следующем пункте.

3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «О'КЕЙ»

С целью повышения эффективности системы мотивации предприятия ООО «О'КЕЙ» были предложены следующие мероприятия, перечисленные на рисунке 16.



Рисунок 16 – Мероприятия по совершенствованию системы мотивации ООО «О'КЕЙ»

Основная цель реализации всех предложенных мероприятий заключается в повышении заинтересованности персонала в личных результатах и результатах компании в целом, а также повышении производительности труда персонала, снижении уровня текучести и повышении уровня постоянства кадров.

Для реализации предложенных мероприятий гипермаркету ООО «О'КЕЙ» потребуется произвести расходы, перечисленные в таблице 11.

Таблица 11 – Расходы на совершенствование системы мотивации ООО «О'КЕЙ»

Расходы	Сумма, тыс. руб.
Затраты на организацию кадрового резерва	100
Обучающий тренинг	120
Бюджет на предоставление перерабатывающим сотрудникам продуктов по льготным ценам	500
Итого	720

Следовательно, расходы на совершенствование системы мотивации ООО «О'КЕЙ» составит 720 т. р.

Ожидается, что мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала позволят повысить производительность труда на 10%. Рост производительности труда может положительно сказаться на выручке предприятия. Динамика производительности труда и выручки предприятия ООО «О'КЕЙ» изображена на рисунке 17.

На рисунке 17 видно, что рост производительности труда на 10% позволит увеличить выручку от реализации до 167210538 т. р.

Вместе с тем, при улучшении системы мотивации предприятия ожидается снижение текучести кадров на 30% или на 5 человек в год. При сокращении числа уволенных сотрудников предприятие сможет значительно сократить расходы на прием, поиск, обучение, адаптацию нового персонала.

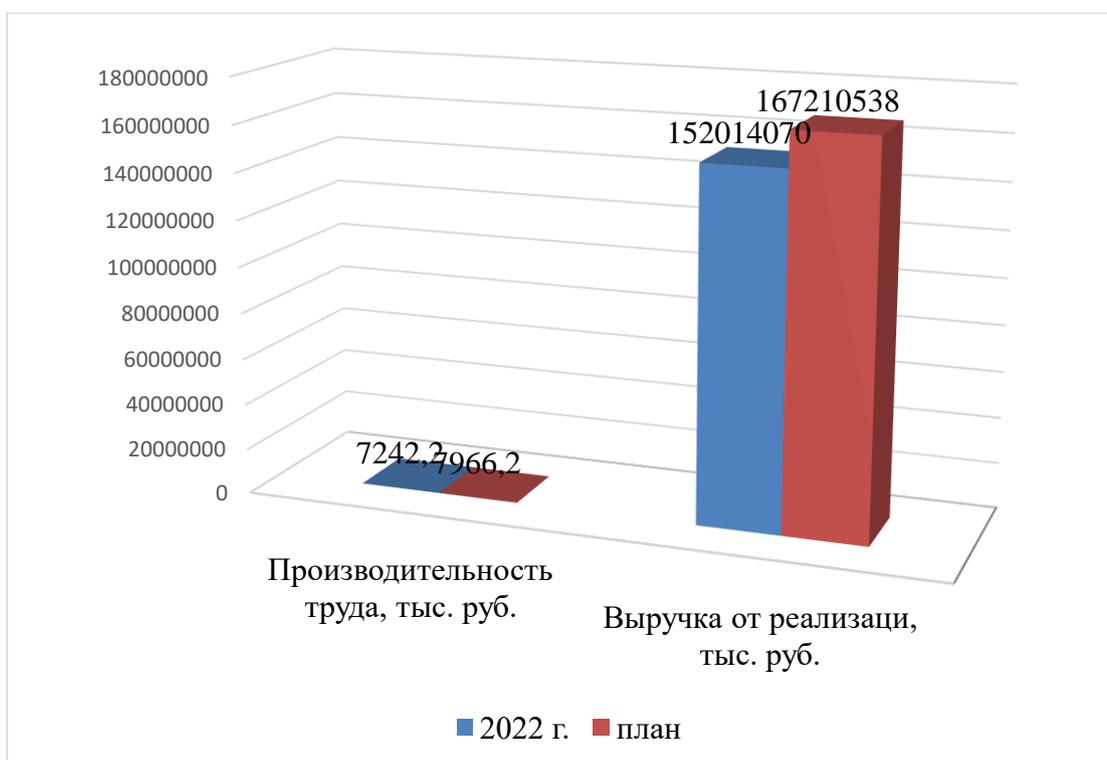


Рисунок 17 – Динамика производительности труда и выручки предприятия ООО «О’КЕЙ», тыс. руб.

Для расчета экономического эффекта будет использоваться следующая формула 1:

$$\text{Эф} = \text{РУ} - \text{З}, \quad (1)$$

где Эф – экономический эффект от мероприятий;

РУ – расходы на увольнение персонала;

З – затраты на мероприятия.

Стоимость увольнения одного сотрудника можно найти по формуле 2:

$$\text{РУ} = (1,25 \cdot \text{О}) \cdot (\text{Н} + \text{М}), \quad (2)$$

где ЗП – оклад по должности;

МП – месяцы, которые организация тратит на наем;

МО – месяцы, которые организация оплачивает обучение.

В 2022 г. было уволено 17 человек. Стоимость увольнения сотрудников составила:

$$СУ = (1,25 \cdot 39,5 \cdot 17) \cdot (1 + 3) = 3358 \text{ т. р.}$$

При сокращении числа уволенных сотрудников на 30% или на 5 человек сумма расходов, которых бы смогла избежать компания составила:

$$СУ = (1,25 \cdot 39,5 \cdot 5) \cdot (1 + 3) = 987,5 \text{ т. р.}$$

Следовательно, сумма расходов, которые смогла бы избежать организация ООО «О'КЕЙ» при сокращении уровня текучести персонала составила бы 987,5 т. р.

С учетом произведенных затрат по совершенствованию системы мотивации ООО «О'КЕЙ» экономический эффект составит:

$$Эф = 987,5 - 720 = 267,5 \text{ т. р.}$$

Экономический эффект от реализации предложенных мероприятий составит 267,5 т. р.

В заключении третьего раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации ООО «О'КЕЙ» экономически эффективны.

Заключение

Совершенствование системы мотивации персонала позволяет достигать более высокой эффективности, производительности и удовлетворенности сотрудников.

В ходе написания бакалаврской работы были решены все поставленные задачи.

В первом разделе исследования был сделан вывод, что мотивация персонала – это процесс стимулирования и влияния на внутренние желания и потребности сотрудников с целью достижения высокой эффективности и производительности трудовой деятельности. Данный процесс включает различные методы, мероприятия и инструменты, которые организации применяют для поддержания вовлеченности и заинтересованности в результате своих работников. Комбинация материальной и нематериальной мотивации позволяет организациям создавать более эффективные системы стимулирования.

Анализ системы мотивации ООО «О'КЕЙ» в настоящее время показал следующее:

- в гипермаркете наблюдается снижение численности персонала в течение трех лет на -5%. Категория персонала «работники торгового зала и производства» остается в течение трех наиболее многочисленной и составляет в структуре персонала гипермаркета на конец 2022 г. – 75,6%. Большая часть персонала предприятия состоит из людей старше 45 лет – 51%. Доля молодых сотрудников составляет 17%;
- мотивацией персонала гипермаркета «О'КЕЙ», г. Тольятти занимаются специалисты отделов кадров совместно с руководителями отделов предприятия, управляющими гипермаркетов и топ-менеджментом организации. В 2020 г. в организации завершили внедрение HR-системы «Босс Кадровик» по

- автоматизации всех ключевых HR-процессов, что упрощает осуществление контроля за реализацией мотивации в организации;
- в организации ООО «О'КЕЙ» используются инструменты как материальной, так и нематериальной мотивации. Организацией используются стандартные инструменты материальной мотивации персонала: заработная плата, ежемесячное премирование, материальная помощь, выплаты к праздникам. Среднегодовая заработная плата персонала организации ООО «О'КЕЙ» в течение трех лет растет с 362,6 т. р. до 474,36 т. р., однако производительность труда с 2020 по 2022 гг. все равно снижается;
 - к инструментам нематериальной мотивации ООО «О'КЕЙ» относятся: корпоративные мероприятия, обучение персонала, личные грамоты, профессиональные конкурсы, льготы и компенсации;
 - проведенный среди персонала опрос удовлетворенности системы мотивацией выявил, что 39% сотрудников организации не удовлетворены по определенным причинам действующей системой мотивации. Неудовлетворенность персонала мотивацией вызвана такими причинами как, несоответствующая ожиданиям заработная плата определенных категорий персонала, невысокие возможности для роста, развития и обучения рядовых сотрудников, отсутствие поддержки и обратной связи от руководителей, монотонность и рутинные задачи приводят к снижению мотивации, наличие системы депремирования;
 - недостаточная удовлетворенность системой мотивации приводит также к росту коэффициента текучести кадров до 5,5% к 2022 г.

С целью повышения эффективности системы мотивации предприятия рекомендуется:

- создание кадрового резерва среди сотрудников торгового и производственного персонала с возможностью дальнейшего роста до начальника смены, отдела или перехода на смежную должность;

- проведение обучающих мероприятий по дополнительным продажам для сотрудников кассы с целью повышения производительности и увеличения возможной премии сотрудника;
- возможность приобретения продуктовой корзины продуктов марки «О'КЕЙ» на месяц с 70% скидкой при наличии переработок и выходов в чужие смены.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации в компании ООО «О'КЕЙ» экономически эффективны, так как позволят организации повысить производительность труда на 10%, увеличить выручку от реализации до 167210538 т. р., сократить среднегодовое число уволенных сотрудников на 30%, что позволит снизить расходы на прием, поиск, обучение, адаптацию нового персонала на 987,5 т. р. С учетом запланированных расходов на мероприятия по совершенствованию системы мотивации ООО «О'КЕЙ» в размере 720 т. р., экономический эффект от реализации предложенных мероприятий составит 267,5 т. р.

Список используемой литературы

1. Адгизалов С. В., Ермолина Л. В. Система мотивации персонала в проектном менеджменте // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2023. № 1-1. С. 307-311.
2. Анищенко А. В. Анализ системного подхода в управлении мотивацией персонала в торговой организации / А. В. Анищенко // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2021. № 3(45). С. 45– 49.
3. Арбатская Е. А., Черепанов А. В. Исследование мотивации торгового персонала // Global and Regional Research. 2023. Т. 5. № 2. С. 198-207.
4. Артеменков Г. Е., Саввиди С. М. Сравнительная характеристика методов мотивации персонала в России и за рубежом // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 2-1 (77). С. 183-187.
5. Березняковский В. С., Кириллов Ф. А., Цаплина К. А., Юсупова Р. Р. Методологические подходы к построению эффективной системы мотивации персонала на предприятиях в условиях цифровой экономики // Гуманитарный научный журнал. 2022. № 4-1. С. 32-37.
6. Болденков А. В. Мотивация, методы мотивации персонала на предприятиях производственной сферы / А. В. Болденков // Молодежь и наука. 2021. № 7. С. 10.
7. Вагнер В. А., Лобанова В. В. Основные проблемы мотивации персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 2 (96). С. 74-78.
8. Горностаева Ж. В., Федоркова А. В. Основы социальнотехнологического предпринимательства: учебное пособие / Ж.В. Горностаева, А.В. Федоркова; ИСОиП (фил.) ДГТУ. Новочеркасск: Лик, 2020. 130с.
9. Дубовской С. О., Чернышева Ю. С. Целевая структура системы мотивации персонала Форум молодых ученых. 2022. № 11 (75). С. 70-74.

10. Зверева Е. В. Формирование системы мотивации труда и оценка результатов деятельности персонала предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 6-3 (69). С. 149-152.
11. Казанцев М. К. Грейдинг и мотивирование персонала организации // Colloquium-journal. 2019. № 2-5 (26). С. 12-15.
12. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А., Ловчева М. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / Москва: ИНФРА-М, 2019. 524 с.
13. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / 4-е изд., доп. и перераб. Москва: ИНФРА – М, 2020. 695 с.
14. Кирищичева И. Р., Кирищичева В. И. Обеспечение кадровой безопасности в управлении предприятием: проектный подход // Финансовый бизнес. 2021. № 4 (214). С. 53–55.
15. Колосова О. Г. Популярные российские методы стимулирования персонала / О. Г. Колосова // Мотивация и оплата труда. 2020. № 4. С. 254–262.
16. Король К. А. Мотивация к трудовой деятельности как основа системы управления персоналом организации // Вестник науки. 2022. Т. 2. № 7 (52). С. 24-29.
17. Литвинюк А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник / А. А. Литвинюк. Москва: Издательство Юрайт, 2019. 398 с.
18. Логвинова И. К., Айдинян К. Ф. Управление мотивацией персонала в организации // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2022. № 9 (148). С. 30-35.
19. Лоскутова А. Д., Пестерникова М. В. Современные аспекты совершенствования управления системой мотивации персонала // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 3. С. 200-209.

20. Макеева Т. В. Анализ системы мотивации персонала торгового предприятия / Т. В. Макеева, Е. В. Быстрова // Вектор экономики. 2022. № 11(77). С. 51-55.
21. Макурина А. А. Современные проблемы управления персоналом организации в Российской Федерации // Modern Science. 2021. № 6 (1). с. 71 – 74.
22. Манн А. А. Особенности мотивации персонала в период коронавирусной инфекции / А. А. Манн, Л. А. Чаусова // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 7(77). С. 87.
23. Миронов В. А. Применимость коэффициента конкордации в диагностике мотивации персонала / В. А. Миронов, В. В. Куликова, Л. В. Лехтянская // Международный студенческий научный вестник. 2021. № 5. С. 14.
24. Муртузалиева М. М. Нематериальная мотивация-эффективный способ мотивации персонала / М. М. Муртузалиева // Вестник науки. 2020. Т. 4. № 4(25). С. 49.
25. Носов А. Д. Мотивация персонала // Молодой ученый. 2020. № 21 (311). С. 158-163.
26. Официальный сайт ООО «О'КЕЙ» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.okmarket.ru/> (дата обращения – 05.07.2023 г.).
27. Пак М. М. Мотивация персонала в торговой организации / М. М. Пак // Аспирант. 2021. № 6 (63). С. 120–123.
28. Приказ Минобрнауки России от 01.07.2013 N 499 (ред. от 15.11.2013) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_151143/2ff7a8c72de3994f30496a0ccb1ddafdaddf518/ (дата обращения – 08.07.2023 г.)
29. Сиволобов В. С. Мотивация персонала коммерческой организации // Инновации. Наука. Образование. 2022. № 51. С. 2106-2111.

30. Солнцева Н. А., Иванова И. В. Развитие системы мотивации персонала как фактора повышения конкурентоспособности предприятия // Инновационные научные исследования. 2023. № 2-1 (26). С. 113-119.

31. Соломанидина Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2020. 323 с.

32. Токарева Ю. А., Глухенькая Н. М., Токарев А. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография. Шадринск: ШГПУ, 2021. 216 с.

33. Трапицын С. Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.]; под общей редакцией С. Ю. Трапицына. Москва: Издательство Юрайт, 2020. 314 с.

34. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 11.01.2023) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения – 08.07.2023 г.)

35. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 N 402-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения – 09.09.2023г.).

36. Ферафонтова М. В. Направления совершенствования системы мотивации персонала как фактор повышения эффективности системы оплаты труда персонала предприятия / М. В. Ферафонтова, Н. М. Белова // Научный взгляд в будущее. 2020. Т. 2. № 17. С. 27.

37. Шайтура А. С. Гибкое управление предприятиями // Славянский форум. 2021. № 2 (32). С. 262 – 271.

38. Шальнева В. В. Алгоритм управления финансовыми рисками предприятия / В.В. Шальнева, В.Н. Дятел // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2021. № 2 (55). С. 21–30.
39. Шараватов Ю. Дистанционный менеджмент. Как управлять сотрудниками на удаленке / Ю. Шараватов, 2020. с. 23-118.
40. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа: учеб. / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев. М.: Инфра-М, 2019. С.152.
41. Щербакова А. В. Взаимосвязь стратегии организации, мотивации персонала и инструментов стимулирования персонала в управлении человеческими ресурсами современной организации / Д. Щербакова // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 26. С. 166.
42. Якшигулова И. И. Финансовый анализ риска банкротства организации: диагностика и способы минимизации // E-Scio. 2022. № 11 (74). С. 599-612.