МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
ВЯТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Институт экономики и менеджмента
Факультет менеджмента и сервиса
Кафедра туризма и управления персонала

Допускаю к защите:
Зав. каф. ТиУП Шпенглер А. В..
(название кафедры, Ф. И. О. зав. кафедрой)

_____ _____
(подпись) *(дата)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ

Направление подготовки 3-38.03.03.01 «Управление персоналом»
Направленность «Управление персоналом организации»

Разработал обучающийся (-аяся)
Гр_ УПб 46-01-64 _____/ Малова Е. В. 03.12.2020
(подпись) (Ф.И.О.) (дата)

Руководитель: .к.э.н., доцент Юхнева Н. А. 03.12.2020
(звание, должность) (подпись) (Ф..И.О.) (дата)

Киров 2020

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

ВЯТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и менеджмента

Факультет менеджмента и сервиса

Кафедра туризма и управления персоналом

Утверждаю:
Зав. каф. ТиУП к.э.н., доцент Шпенглер А. В.

«__»-.12. 20
(подпись) *(дата)*

ЗАДАНИЕ

в группе _УПб-4601-01-64__
(шифр группы)
Маловой Евгении Владимировне
(Фамилия Имя Отчество)

1. Тема работы: Совершенствование нематериальной мотивации персонала

(*Утверждена приказом по университету от 06.05.2020 № 13-02/79/7*)

2. Срок сдачи студентом заключительной работы: «03» декабря 2020 г.

3. Исходные данные для выполнения выпускной квалификационной работы:

- анализ теоретических и методологических подходов к изучению совершенствования нематериальной мотивации персонала организации;
- характеристика персонала и управления персоналом ИП Карпов, г. Сыктывкар;
- труды отечественных и зарубежных ученых по теме исследования.

4. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)

1. Разработка теоретических вопросов изучаемой темы.
2. Анализ системы нематериальной мотивации персонала в «ИП Карпов, г. Сыктывкар.
3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в ИП Карпов, г. Сыктывкар.

5. Перечень презентационного материала: *Презентация в формате Power Point (12 – 15 слайдов)*

6. Календарный график выполнения выпускной квалификационной работы:

Наименование этапа работ	*Дата выполнения*
1. Изучение библиографического материала и подготовка теоретической части	30.06.2020
2. Обзор нормативно-правовой базы исследования	31.08.2020
3. Аналитическая глава	30.09.2020
4. Разработка основных направлений проектной (исследовательской) части, способов внедрения, оценка экономической эффективности	31.10.2020
5. Проверка ВКР в системе «Антиплагиат. Вуз»	01.12.2020

6. Подготовка доклада и презентационного материала	04.12.2020
7. Предоставление работы на отзыв	01.12.2020
8. Предоставление работы на рецензирование (для магистерских диссертаций)	-
9. Предоставление работы на утверждение заведующему кафедрой	07.12.2020
10. Предоставление работы в ГЭК	11.12.2020

7. Руководитель работы:

к.э.н., доцент кафедры ТиУП	Юхнева Н. А.
(звание, должность)	*(Фамилия Имя Отчество)*

Дата выдачи задания: «11» мая 2020 г.

Руководитель

Задание принято к исполнению «11» мая 2020 г.

Обучающийся _____

РЕФЕРАТ

Малова Е. В. «Совершенствование нематериальной мотивации персонала» (на примере ИП Карпов А. В.)- Выпускная квалификационная работа / ВятГУ, кафедра Туризма и управления персоналом; доцент Н. А. Юхнева – Киров, 2020 ВКР 85 с., 6 рис., 23 таб., 44 источника , 6 приложений.

МОТИВАЦИЯ, СОЦИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ, МОРАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ, ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОТИВАЦИЯ , УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является ИП Карпов А. В.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение совершенствования нематериальной мотивации как основы эффективной трудовой деятельности работников.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены следующие вопросы :

Общая характеристика предприятия, динамика экономических и производственных показателей, анализ структуры и динамики кадрового состава ИП Карпов А. В., социологическое исследование мотивации на ИП Карпов А. В., разработка системы управления деловой карьерой как фактор мотивации персонала, совершенствования системы персонала как фактора мотивации на основе аттестации, введение должности по управлению конфликтами -HR-специалиста – менеджера.

В результате исследования: даны предложения по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала.

ABSTRACT

Malova E. V. "Improvement of non-material motivation of personnel" (on the example of IP Karpov A.V.) - Final qualification work / Vyatgu, Department of Tourism and personnel management; associate Professor N. A. Yukhneva-Kirov, 2020 WRC 85 p., 6 Fig., 23 tab., 44 sources, 6 appendices.

MOTIVATION, SOCIAL MOTIVATION, MORAL MOTIVATION, PSYCHOLOGICAL MOTIVATION, ORGANIZATIONAL MOTIVATION, PERSONNEL MANAGEMENT

The object of research of this final qualification work is IP Karpov A.V.
The purpose of the final qualification work is to study the improvement of non-material motivation as the basis for effective labor activity of employees.
In the final qualification work the following questions are considered :
General characteristics of the enterprise, dynamics of economic and production indicators, analysis of the structure and dynamics of the personnel composition of IP Karpov A.V., sociological research of motivation at IP Karpov A.V., development of a business career management system as a factor of personnel motivation, improvement of the personnel system as a factor of motivation based on certification, introduction of a position for conflict management-HR specialist-Manager.
As a result of the research: suggestions for improving the system of non-material motivation of personnel are given.

ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

В настоящей выпускной квалификационной работе приняты следующие определения, обозначения и сокращения:

ИП- индивидуальный предприниматель

КАРПОВ А. В.- Карпов Александр Викторович

ЕД.ИЗМ. – единица измерения

ТЫС.РУБ.. – тысяча рублей

УД.ВЕС – удельный вес

HR-менеджер- менеджер по персоналу

СОДЕРЖАНИЕ

Введение ……..…….4

1. Теоретические основы совершенствования нематериальной мотивации персонала ……

1.1Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности управления персоналом организации ……..…..…….6

1.2 Классификация нематериальной мотивации……..11

1.2.1 Социальная мотивация…… 11

1.2.2 Психологическая мотивация…….16

1.2.3 Моральная мотивация персонала…… …….18

1.2.4 Организационная мотивация…….20

1.3 Роль нематериальной мотивации сотрудников в успешной работе организации…….…….....23

1.4 Формулы и методы оценки……25

2. Оценка управления персоналом в ИП Карпов А. В. ……29

2.1 Общая характеристика ИП Карпов А. В…….…….....29

2.2 Динамика экономических и производственных показателей…..……...32

2.3 Анализ структуры и динамики кадрового состава ИП Карпов А. В. ……..40

3.Рекомендации по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала …….51

3.1 Социологическое исследование мотивации на ИП Карпов А. В…….51

3.2 Разработка системы управления деловой карьерой как фактор мотивации персонала…….…….....57

3.3 Совершенствования системы персонала как фактора мотивации на основе аттестации ……63

3.4. Внедрение тренинг-менеджера (по обучению и развитию)……71

Заключение …….……..…73

Список используемой литературы……...…77
Приложение А. Общие сведения предприятия ……..…..79
Приложение В. Факторы мотивации, влияющие на удовлетворенность трудом……...80
Приложение С. Способы нематериальной мотивации …….…....81
Приложение Д. Тест для выявления нематериальной мотивации……. 82
Приложение Е…….89

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы «Совершенствование нематериальной мотивации персонала» заключается в том, что нематериальная мотивация персонала имеет огромное значение для любой организации. Ни одна компания не сможет преуспеть без сотрудников, работающих в полную силу, без приверженности персонала компании ее целям, миссии и принципам. И какие бы ни были новые технологии, идеи, благоприятные условия внешней среды, без хорошо подготовленного, мотивированного и квалифицированного персонала высокой эффективности работы добиться невозможно. Поэтому интерес руководителей предприятий к проблемам мотивации и симулирования персонала крайне высок.

Мотивация является важнейшей функцией управления, успешное осуществление которой обеспечивает достижение организацией ее целей.

Актуальность проблемы нематериальной мотивации труда в торговой деятельности чрезвычайно остра.

Степень изученности темы «Совершенствование нематериальной мотивации персонала» является достаточно разработанной как в зарубежной, так и в отечественной литературе.

Наиболее известными отечественными исследователями в этой области являются А. П. Волгин, В. П. Галенко, М. В. Грачев, Э. Е. Старобинский, В. В. Травин и др., наиболее известные зарубежные исследователи - А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак Клелланд и др.

Проблема управления нематериальной мотивацией персонала также глубоко исследована отечественными специалистами.

Признанными авторитетами в этой области являются Ю. Г. Ожегов, В. Р. Веснин, В. С. Половинко, Е. С. Жариков, А. Я. Кибанов. Значительное место в исследованиях этих ученых отводится сущности нематериальной мотивации персонала, характеристике методов мотивации персонала, разработке стратегий управления нематериальной мотивацией персонала.

Актуальность и значимость проблемы повышения эффективности функционирования нематериальной мотивации определяется радикальными изменениями в экономической системе общества. Долгое время в России формировалась деформированная производственная структура, не соответствующая реальным потребностям людей

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является организация ИП Карпов А. В. г. Сыктывкар

Предметом исследования выступает система нематериальной мотивации как основа эффективной трудовой деятельности.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение совершенствования нематериальной мотивации как основы эффективной трудовой деятельности работников.

Исходя из поставленной цели предстоит решить следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы нематериальной мотивации трудовой деятельности;

- провести исследование нематериальной мотивации как основы эффективной трудовой деятельности в организации ИП Карпов А. В.;

- разработать проект мероприятий по повышению нематериальной мотивации персонала в организации ИП Карпов А. В.;

В данной работе были использованы методы экономического анализа, экономико-математические методы, метод статистической обработки информации, методы структурного анализа (вертикальный и горизонтальный).

Практическое значение работы, заключается в том, что совершенствование управления нематериальной мотивацией персонала в целях повышения качества труда на предприятии может привести к повышению эффективности производства, максимизации прибыли, завоеванию новых рынков, а самое главное удовлетворению потребностей коллектива.

Эмпирической и информационной базой выпускной квалификационной работы является: практическая информация касательно теории и практики нематериальной мотивации трудовой деятельности ИП Карпов А. В. ,результат

тестирования персонала, были использованы научные труды как отечественных, так и зарубежных авторов

Внедрение научно обоснованных современных методов, форм и технологий нематериальной мотивации труда торговых работников оказывает стимулирующее действие, как на развитие профессионального коллектива, так и торгового предприятия.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя введение, основную часть, состоящую из глав и разделов, заключение, список использованной литературы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности управления персоналом организации

Мотивация-это своего рода управленческое воздействие на сотрудников с целью побуждения их деятельности для достижения целей организации. Другими словами, мотивация-это совокупность стимулирующих факторов, способствующих повышению активности персонала в трудовой деятельности.

По мнению В. Н. Скорцова и Е. А. Маклакова система мотивации является основным связующим звеном между целями организации и целями сотрудников. При правильной системе мотивации работников происходит рост производительности труда, так как сформированная внутренняя мотивация оказывает положительное влияние на деятельность сотрудников и как следствие, увеличивается прибыль предприятия[1].

Основная функция мотивации заключается в том, что она оказывает побудительную мотивацию к эффективному и высокопроизводительному труду.

Продуманная мотивация активизирует трудовую деятельность сотрудников, повышает эффективность всей системы управления персоналом.

Особая роль мотивации персонала, управления системой обусловлена тем, что использование более современных разработок, использование новых технологий принесет нулевые результаты, если сотрудники не будут стремиться внести свой вклад в достижение целей организации и выполнение ее миссии. Готовность и желание человека эффективно выполнять свою работу - один из главных факторов успеха организации.

[1] Георг Шлезингер Экономическое стимулирование мед. персонала амбулаторно-поликлинического учреждения : методическое пособие РАМН, НИИ социальной гигиены, экономики и управления здравоохранением им. Н. А. Семашко / Под ред. А. Л. Линденбратена [и др.]. -- М., 2016. -- 44 с

Система мотивации была создана для того, чтобы у сотрудников было желание эффективно работать. Если руководству удалось сформировать высокий уровень внутренней и мотивационной готовности к труду, то это приводит к тому, что человек удовлетворен своей работой, получает от нее радость, а работа становится для него способом самореализации и инструментом самовыражения. Как правило, уровень трудовой дисциплины в такой организации характеризуется небольшим количеством прогулов, больничных листов и низкой текучестью кадров.

Общепризнано, что мотивация является движущей силой человеческого поведения и основывается на отношениях между человеческими потребностями, мотивами и целями.

Необходимость мотивации работников для достижения максимального уровня производительности труда признана человеческим обществом уже очень давно.

Долгое время считалось, что преобладающим стимулом высокопроизводительного труда является материальная мотивация.

Ф. Тейлор, создавая свою всемирно известную систему организации труда, исходил из идеи прямой причинно-следственной связи между уровнем производительности труда и величиной его денежной оплаты. Однако в дальнейшем система Ф. Тейлора не оправдала возложенных на нее надежд и потеряла свою популярность[2].

С середины 20-х годов XX века ученые многих стран мира говорят о необходимости учета человеческого фактора: мотивация человека - это определенная удовлетворенность результатами труда, а также влияние социальных условий: беспроигрышные отношения между членами трудового коллектива будут лучшими и для руководства компании, и для отдельных сотрудников.

Большое значение придавалось повышению трудовой мотивации для повышения производительности труда и получения удовлетворения от профес-

[2] Принципы научного менеджмента автора Фредерик Тейлор https://www.livelib.ru/book/1000335302-printsipy-nauchnogo-menedzhmenta-frederik-tejlor

сии.

В научном менеджменте существует множество теорий мотивации поведения человека, поскольку эта проблема до сих пор является предметом оживленных дискуссий среди ученых.

Мотивировать трудовую деятельность человека можно с помощью комплексного применения и гибких вариаций различных мотивационных компонентов. Рассмотрим некоторые из них.

Одним из важнейших мотивационных факторов является размер материального вознаграждения (зарплата), получаемого за свою работу.

К сожалению, в сегодняшней России можно констатировать очень низкую заработную плату работников и очень глубокий разрыв между оплатой труда рядовых сотрудников и руководителей высшего звена. Понятно, что такая ситуация не способствует эффективной мотивации сотрудников.

Не стоит забывать о таком серьезном факторе мотивации персонала, как продолжительность рабочего дня. Именно рабочее время дает менеджерам широкие возможности для эффективной мотивации своих сотрудников. Однако на данный момент можно говорить не о положительном влиянии этого фактора на мотивацию персонала, а о негативном -все чаще в организациях практикуют увеличение продолжительности рабочего дня, сокращение количества выходных и праздничных дней.

Другим ключевым компонентом мотивационной системы является способность работника удовлетворять свою потребность в признании и уважении со стороны окружающих. Человек занимается трудовой деятельностью не только из-за материальной необходимости, но и для реализации своих потребностей, которые определяются иерархией его жизненных ценностей[3].

К сожалению, нынешняя модель системы управления персоналом в России характеризуется в определенной мере жестким и бесчеловечным отношением к

[3]М. М. Глазов Управление мотивацией персонала[Текст]: учебник. для вузов / М. М. Глазов ; НИУ ВШЭ. – СПб. : Юрайт . 2017. – 251с.

сотрудникам - минимальным уровнем демократизации управления и доминированием авторитарного стиля руководства.

Общеизвестно, что основными недостатками авторитарного стиля руководства являются ограничение инициативы и развитие творческих способностей подчиненных, снижение внутренней мотивации человека к эффективной работе.

Завышенные требования руководителя, которые предъявляются к подчиненным, критика открытых дверей за действия сотрудников, преобладание принуждения и тактики «кнута», несоблюдение интересов сотрудников, формируют неблагоприятный социально психологический климат в коллективе, что в свою очередь ведет к разрушению внутренней мотивации персонала.

Отсутствие уважения к сотрудникам со стороны руководства является постоянным демотивирующим фактором. Это приводит к увеличению числа двух горизонтальных (между сотрудниками одного ранга) и вертикальных конфликтов (между руководителями и подчиненными). Естественно, что такая ситуация способствует увеличению текучести кадров и снижению производительности труда.

Существуют положительные и отрицательные мотивации деятельности человека.

Положительная мотивация основана на системе вознаграждений, которые работник получает за свою работу, и эти преимущества могут быть как материальными (повышение заработной платы, премия, отдельный офис и т. д.), так и нематериальными (принятие действий сотрудника, положительные реакции руководства, похвала, признание и т. д.).

Негативная мотивация возникает, когда работник боится наказания (потери вознаграждения, повышения заработной платы, психологического давления и т. д.)[4].

Исследования показывают, что чистая прибыль компании напрямую зависит от мотивации персонала. Заинтересованные работники генерируют лучшие

[4] Володин А. В. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда[Текст]: учебник / А. В. Володин , Т. Н. Иванова. – М.: КНОРУС, 2019. – 268 с.

идеи и выполняют свои обязанности более эффективно. Но создать реальный интерес к работе только с помощью традиционных методов материального стимулирования невозможно.

Чтобы «зажечь» людей неподдельным энтузиазмом, важно подобрать соответствующие методы нематериальной мотивации в зависимости от психотипов и эмоционального состояния сотрудников.

Эффективную деятельность компании обеспечивают не только исполнительные работники, но и ответственные, активные, стремящиеся к профессиональной самореализации. Человек работает с максимальной эффективностью только тогда, когда лично заинтересован в результате своего труда. Поэтому создание эффективной системы мотивации является одной из основных управленческих задач компании.

Нематериальная мотивация работников, в отличие от разового денежного вознаграждения, направленного на единовременное поощрение конкретного достижения работника, ориентировано на развитие трудовых отношений в долгосрочной перспективе. Ведь для многих людей ценность имеет не только заработная плата, но и: комфортные условия труда, дружный коллектив, возможности карьерного роста и т. д.

Исследование показывает, что качество управления и нематериальная мотивация влияют на увлеченность работников своей работой гораздо больше, чем заработная плата, премии или льготы. При этом денежные премии выступают в качестве краткосрочного мотиватора, а нематериальные стимулы и поощрения- в качестве долгосрочного [5].

Психологи выявляют внешние и внутренние мотивы.

Внешние мотивы формируются под влиянием таких факторов, как вознаграждение, поощрение (наказание) со стороны руководителя, перспективы карьерного роста, социальные гарантии и др. Внутренние мотиваторы связаны с

[5] А. В. Володин Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда [Текст]: учебник / А. В. Володин , Т. Н. Иванова. – М.: КНОРУС, 2019. – 268 с.

содержанием труда и личной заинтересованностью в его результатах, способностью реализовать свои умения, знания и опыт.

Наиболее эффективной системой является система факторов, влияющих как на внутреннюю, так и на внешнюю мотивацию.

Каждая компания должна разработать свою собственную систему нематериальной мотивации, учитывающую специфику корпоративной культуры и производственной деятельности. В то же время администрация должна следить за общим состоянием дел и выявлять проблемы, мешающие сотрудникам успешно выполнять свою работу. Для создания наиболее эффективных технологий нематериальной мотивации персонала необходимо провести опрос и затем, основываясь на его результатах, разработать нормативный документ, учитывающий существующие в компании реалии.

В настоящее время актуальность проблемы создания эффективной модели системы мотивации персонала не вызывает сомнений. Мотивация персонала является важнейшим фактором повышения производительности труда сотрудников.

1.2 Классификация нематериальной мотивации

1.2.1 Социальная мотивация

В управлении персоналом социальная мотивация рассматривается как процесс создания стимулов для побуждения сотрудников к эффективному труду и активизации мотивов работников. В этой связи значения терминов стимулирование и мотивирование используются в едином ключе применительно к описанию мотивационных процессов[6].

Формирование комплекса условий, побуждающих сотрудников к осуществлению направленных на достижение цели действий с максимальным эффектом является целью мотивации.

Возможности социальной мотивации труда работников постоянно изменяются и претерпели большие изменения в практике управления. Так, на протяжении длительного время материальное вознаграждение считалось естественным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду. Основатель школы научного менеджмента Тейлор создал систему организации труда работников, которая убедительно доказывает взаимосвязь между оплатой труда и его производительностью. Однако эксперименты подтвердили существенное влияние на производительность труда психологических факторов. Со временем появились различные психологические теории мотивации, которые с разных сторон пытались анализировать структуру мотивационного процесса и определяющие факторы стимулирования.

В современных условиях основными тенденциями развития систем социальной мотивации сотрудников являются: внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, ориентация на стратегические подходы, активное развитие экономических и социально-психологических методик стимулирования, разработка систем мотивации и поощрений и пр.

---

[6] Генкин Б.М. Основы управления мотивацией персоналом[Текст] : учебник/ Б.М. Генкин, Г.А. Коновалова , В.И. Кочетков.- – М.: Высшая школа, 2016. – 395 с.

Социальная мотивация представляет собой систему мероприятий, направленных на материальное, моральное, профессиональное стимулирование деятельности персонала в целях усиления личной заинтересованности работника в высокой эффективности и результатах труда. Система мероприятий по мотивации персонала ориентирована на достижение максимальной эффективности деятельности персонала и увеличение активности трудящихся[7].

Социальное мотивирование нацелено на достижение общественного одобрения профессиональных достижений, а также задействованных при этом индивидуальных качеств сотрудника. Направленность мотивационной оценки также может быть обращена в противоположную отрицательную сторону и основана на наказании за неудачи и порицании определенных негативных качеств трудовой деятельности (нарушение трудовой дисциплины).

Социальная мотивация является ключевым направлением деятельности кадрового управления в любой организации. Проводимая в рамках программ мотивации политика на предприятии может существенно отличаться и иметь индивидуальный подход, что зависит от ряда факторов:

— особенность проводимых мероприятий по стимулированию в рамках конкретной организации;

— стиль управления коллективом;

— особенность сферы деятельности компании;

— численность сотрудников;

— квалификация персонала;

— прочие факторы.

Лица, принимающие решения на предприятия должны изучать потребности работников как коллектива в целом, а также сформировать следующие основные направления социальной мотивации:

— возможность повышения квалификации и карьерного продвижения;

— сохранность здоровья сотрудников;

[7] Генкин Б.М. Основы управления мотивацией персоналом[Текст] : учебник/ Б.М. Генкин, Г.А. Коновалова , В.И. Кочетков.- – М.: Высшая школа, 2016. – 395 с.

— предоставление работы по профессиональной подготовке, интересам и желаемым направлениям развития;

— своевременный профессиональный и должностной рост;

— создание благоприятной социально-психологической среды в коллективе, справедливость в распределении работы, вознаграждениях, установлении норм труда, оценки деятельности;

— равенство возможностей вновь нанимаемых сотрудников и их карьерном продвижении;

— чувство уверенности в завтрашнем дне и будущем развитии компании;

— создание творческой атмосферы, дающей возможность самовыражения в труде;

— повышение демократичности руководства;

— участие в принятии стратегических управленческих решений.

В бенефиционной системе все используемые стимулы разделяются на группы. А и. Б представлена в таблице 1

Таблица 1 – Группы стимулов при использовании социального пакета

Группа. А - стимулы, требующие вложения средств	
1	Питание персонала за счет предприятия, приобретение спецодежды для сотрудников
2	Компенсация расходов на топливо для собственного автомобиля, который используется предприятием, оплата затрат на командировки
3	Обслуживание работников в медицинских учреждениях, наличие медицинского страхования сотрудников и членов их семейства, оплата больничных, путевок
4	Программы, направленные на улучшение условий труда и повышение уровня культуры программы направленные на повышение квалификации персонала, карьерного роста и пенсионные программы
Группа. Б – стимулы, не требующие вложения	
1	Обучение за счет работодателя
2	Предоставление помощи сотрудникам
3	Программа по обеспечению скидками, льготами, беспроцентными кредитами
4	Оказание помощи работникам, которые стали инвалидами или получили увечья и заболевания связанные с данной работой
5	Оформление страхового полюса за счет работодателя
6	Предоставление программ для топ менеджеров с выплатой готовых бонусов

Во многих организациях используется социальный пакет, в который входят стимулы, требующие вложения средств организации (бенефисов) и стимулы, которые не нуждаются в этом.

Нематериальные стимулы также должны быть использованы в социальной мотивации. Они могут оказывать положительное воздействие качество работы сотрудника и его трудовое поведение. К таким мероприятиям можно отнести[8]:

— награждение работников внутренними званиями и почестями;

— организация мероприятий и семинаров, на которых сотрудники могут обмениваться опытом и вместе решать сложные жизненные проблемы и рабочие вопросы;

— публичное вынесение благодарности, поздравления с юбилеем или другой торжественной датой сотрудника и членов его семьи;

— ознакомление новых работников с работой организации и текущим штатом сотрудников;

— прочие мероприятия.

Программы, разрабатываемые в рамках социального пакета, могут распространяться не только на работников организации, но и членов их семей. Наличие на предприятии социальных программ состоит в повышении роста благосостояния работников, возможности коллективно решать возникшие проблемы, их социальной защищенности.

Для каждого человека помимо рабочего места имеет важное значение ощущение своей значимости и важности, принадлежности к коллективу. Особое место в социальной мотивации работников занимает определённый опыт IBM, который основывается на холистическом подходе к работникам. Такой подход представляет собой философии целостности, в которой высшей формой органической целостности признается личность человека. Одним из значимых моментов данного подхода является содействие и причастность руководителей к

[8] Гончаров В. В. В поисках совершенства управления[Текст] : руководство для высшего управленческого персонала / А. А. Гончаров. - М.: МНИИПУ, 2017. – 539 с.

образу жизни персонала, т.е. потребности работников занимают одно из важнейших мест среди приоритетов у руководства компании.

Ключевым фактором социальной мотивации является узаконенное право работника на ошибку, поскольку ошибки возникают у всех, а не ошибается лишь тот, кто не делает ничего. Честное признание своей ошибки со стороны работника создают настроения открытости и доверия в коллективе, склонность к взаимной поддержке. Однако слишком частое использование права на ошибку в ущерб деятельности компании может поставить вопрос о целесообразности выплаты бонусов сотруднику, его пребывания на занимаемой должности или рабочем месте.

Любое предприятие нуждается в квалифицированных кадрах, которые способны выполнять поставленные перед ними задания и превышать ожидания работодателей. Поэтому профессиональное обучение и повышение квалификации сотрудников становится одним из важнейших социальных мотиваторов.

1.2.2 Психологическая мотивация

В настоящее время мотивация персонала занимает центральное место в системе управления персоналом организации, поскольку она, по сути, является причиной поведения работников. Насколько мотивированы сотрудники, зависит от их ориентации на цели организации, желания их достичь и добиться необходимых результатов. Это, в свою очередь, является основой эффективной работы организации в целом.

Результаты, достигнутые людьми в процессе труда, зависят не только от знаний, умений и навыков этих людей. Для достижения всех поставленных перед организацией целей недостаточно только набрать квалифицированный персонал и разработать эффективную структуру их взаимодействия. Продуктивная деятельность возможна только в том случае, если сотрудники имеют правильную мотивацию, то есть желание работать.

В связи с возросшим пониманием необходимости учета психологических особенностей личности для эффективного функционирования организаций, основой современного менеджмента является не только изучение управленческих, но и психологических аспектов мотивации персонала. В рамках психологии мотивация труда - это естественная совокупность мотивационных сил (потребностей, интересов, целей, мотивов и т. д.) Важную роль в социальной мотивации играет сплоченность коллектива и приятная атмосфера. Для этого можно использовать метод мотивирующих встреч, корпоративного обсуждения планов, проведения профессиональных конкурсов.

Психологические типы мотивации персонала обычно включают в себя:

- возможность повышения карьеры в организации;
- уважение со стороны руководства;
- похвала и поощрение за хорошую работу;
- способность посвящать время другим сферам жизни;
- уважительное отношение к здоровью работника.

Для того, чтобы иметь более сильные стимулы к деятельности, необходима психологическая мотивация.

Постоянная работа над собой, стремление к точному пониманию желаемого, мотивирует сотрудников на достижение успеха в любом виде деятельности.

Во-первых, сотрудники должны стараться делать все с максимальной увлеченностью и минимальным цинизмом. Сосредоточенность на каких - то действиях побуждает сотрудников быть активными и стремиться к лучшему.

Во-вторых, трудности, которые могут быть преодолены, ведут к увеличению и дальнейшему личному опыту.

В-третьих, необходимо научиться доверять интуиции и следовать своим собственным ценностям. На практике точное понимание себя и своих намерений - это лучший способ повлиять на нашу мотивацию, а, следовательно, направить деятельность в действительно нужное русло.

1.2.3 Моральная мотивация персонала

В современной теории управления персоналом моральная мотивация рассматривается как один из эффективных инструментов воздействия на отдельных сотрудников и их коллективы.

Общей целью моральной мотивации является создание у сотрудников уверенности, что их трудовая активность всегда будет должным образом оценена работодателем и отмечена не только в «материальном плане» (т. е. посредством увеличения должностного оклада, премий, социальных льгот и т. п.).

Большинство подходов к моральной мотивации персонала опираются на двухфакторную модель мотивации Ф. Херцберга.

Модель Фредерика Херцберга является обобщением результатов исследования, в ходе которого проводился опрос среди 200 инженеров и бухгалтеров относительно ситуаций, в которых работа приносила им удовлетворение и, наоборот, не нравилась. В итоге исследователями были выявлены две группы факторов, влияющих на удовлетворение работников условиями труда. Факторы нематериальной моральной мотивации представлены в таблице 2

Таблица 2 - Факторы нематериальной моральной мотивации

Гигиенические факторы или факторы, удерживающие на работе	Мотиваторы или факторы, мотивирующие к работе
Факторы, которые связаны со средой, в которой осуществляется работа. К этим факторам относятся: условия труда, уровень заработной платы, отношения внутри коллектива. Отсутствие или недостаток гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности работой. Сами по себе эти факторы не мотивируют работника к требуемым действиям	Факторы, связанные с содержанием работы. К ним относятся достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста. Наличие этих факторов ведет к мотивации работника совершать требуемые действия

Многие ученые пытались выяснить, какие факторы влияют на мотивацию рядовых работников. Пионерами в этой области были основатели школы

человеческих отношений, который провел серию экспериментов, чтобы выяснить, как физические условия труда влияют на производительность.

С тех пор было проведено множество экспериментов и исследований.

Самостоятельная работа, отсутствие постоянных инструкций о том, как выполнять функционал, баланс сил и ответственности также более активно влияет на удовлетворенность сотрудников своей работой.

Самодисциплина - это основа свободы. Последние исследования, проведенные в Массачусетском технологическом институте с большим объемом эмпирического материала, выявили основные факторы, влияющие на удовлетворенность и мотивацию работников.

Факторы, влияющие на удовлетворенность и мотивацию работников представлены в таблице 3

Таблица 3 - Факторы, влияющие на удовлетворенность и мотивацию работников

№ п/п	Факторы	Характеристика
1	Многообразие предъявляемых работой требований к мастерству (самовыражение)	Работа должна давать возможность человеку проявлять его лучшие качества, давать возможность точно понимать уровень своего профессионализма и совершенства, а также демонстрировать перспективу дальнейшего личного развития
2	Ясность содержания задачи и передаваемое ею чувство отождествления с работой (работа как она есть)	Профессиональные задачи должны быть точными и понятными, с одной стороны, посильными, а с другой — стимулирующими (активизирующими развития навыков сотрудника)
3	Представление о значении задачи для организации (ценность, статус)	Решая профессиональные задачи, работник должен понимать место выполняемой работы в деятельности организации. Чем более важную для организации работу он выполняет, тем более мотивирован работник
4	Обратная связь	Результаты работы должны быть по достоинству оценены руководством. Его оценка играет роль положительного или отрицательного подкрепления, которое самым существенным образом влияет на удовлетворенность сотрудника работой
5	Самодеятельность	Самостоятельная работа, отсутствие постоянных указаний о том, как работать, сбалансированность власти и ответственности также самым активным образом влияет на удовлетворенность работника своей работой. Самодисциплина — основа свободы

Можно конкретизировать факторы, которые будут усиливать мотивацию и удовлетворенность трудом работников[9].

Для того чтобы управлять нематериальной мотивацией персонала, следует:

- оценить уровень нематериальной мотивации у сотрудников организации,

определить сферы, где требуется улучшение;

- разработать перечень мер, направленных на улучшение ситуации с нематериальной мотивацией. В этот перечень могут входить как инструменты организационного развития, так и различные тренинги для руководителей;

- реализовать меры, направленные на повышение нематериальной мотивации персонала.

Существует множество способов нематериальной мотивации. Их можно использовать в рамках более общей системы управления мотивацией персонала, а можно рассматривать как самостоятельное направление деятельности службы управления человеческими ресурсами.

Для того чтобы оценивать эффективность мер по моральной мотивации сотрудников, можно использовать следующие показатели:

- текучесть кадров в процентном соотношении за текущий период от начала работы программы нематериальной мотивации до окончания финансового года;

- оценка лояльности/удовлетворенности сотрудников;

- повышение производительности труда;

- оценка экономического эффекта от реализации программы.

Моральная мотивация правильных и касается осуществления уклонения от неправильных действий.

Гамма методов моральной мотивации весьма обширна. В нее входят как методы морального поощрения, так и методы деятельности морального осуж-

[9] Гастев А. К. Как надо работать [Текст]: учебник для бакалавриата и магистратуры / А. К. Гастев НИУ ВЩЭ. - М.: Экономика, 2016. - 320 с.

дения.

Рассмотрим наиболее употребляемые для стимулирования хозяйственных руководителей методы морального воздействия (Приложение С).

1.2.4 Организационная мотивация

К этому виду относятся административно-хозяйственные мероприятия, создающие комфортные условия труда и отдыха работников.

Как правило, это проявлялось в согласовании рабочих мест, зон отдыха и питания. В некоторых компаниях существуют специальные службы, которые ежедневно решают личные проблемы сотрудников, чтобы они могли сосредоточиться на работе.

Для того чтобы компания была успешной и прибыльной в конечном счете, все сотрудники и группы сотрудников должны быть объединены в единую организационную систему. Чем сильнее и совершеннее эта система, тем успешнее компания.

Объединение нескольких групп и большого количества сотрудников в единый механизм - очень сложная задача. Здесь имидж компании и ее репутация не менее важны.

Ведь гораздо легче почувствовать себя частью престижной компании, чем среднестатистического небывалого заведения.

Организационная мотивация (административная) основывается на законном праве администрации (работодателя) требовать от работников соблюдения принятых трудовых норм. Основой такого рода мотивации является трудовая дисциплина, а ее результатом-дисциплинарная ответственность, которая предусматривает меры воздействия на работника за ненадлежащее выполнение им своих задач[10].

[10] Дилигенский Г. Г. Мотивация персонала в торговле .[Текст]: научное издание / Г.Г. Дилигенский. - М.: 2018. – 195 с.

Административная мотивация включает в себя такие стимулы, как похвала, награждение, вручение драгоценного подарка, грамота, запись в Книгу Почета.

В процессе труда сотрудники организации вступают в определенные социальные отношения друг с другом, которые проявляются в положении отдельных групп в организации между ними коммуникационных связей. Это позволяет обмениваться информацией о влиянии на поведение и результаты деятельности сотрудников и их собственных групп.

Мотивирующее управление организацией не может считаться эффективным в достижении индивидуальных, групповых или организационных целей без плана мероприятий:

- пределы экономической независимости (шкала свободы) и необходимые результаты деятельности, связанные с ассортиментом продукции, методами производства, организацией оплаты труда и т.д.;

- затраты, необходимые для достижения поставленных целей;

- формы и условия стимулирования эффективной деятельности сотрудников, групп и организации в целом;

- системы взаимной ответственности за выполнение обязательств.

Размер необходимых затрат и стимулов для продуктивного труда должен быть известен персоналу организации до начала работы и оставаться стабильным, если условия его выполнения остаются неизменными.

Помимо важных моментов, которые были отмечены выше, а также в процессе мотивации и поощрения персонала организации, руководители должны обратить особое внимание на то, как формируются доходы, каковы системы организации оплаты труда и что необходимо учитывать при установлении компенсации отдельным сотрудникам организации[11].

[11] Дилигенский Г.Г. Мотивация персонала в торговле .[Текст]: научное издание / Г.Г. Дилигенский. - М.: 2018. – 195 с.

1.3 Роль нематериальной мотивации сотрудников в успешной работе организации

Мотивация-это совокупность условий, побуждающих людей повышать эффективность своей работы. Эксперты выделяют 2 аспекта, влияющих на повышение заинтересованности персонала в труде: материальный и нематериальный. Материальная сторона, заработная плата, премии и т. д.), несомненно, играют большую роль в удержании ценных работников, но представляет собой лишь одну сторону трудовой жизни.

Кроме того, работодатели указывают на определенный «эффект привыкания» к различным денежным вознаграждениям и доплатам, которые повышают эффективность труда всего на 2-3 месяца. Инструмент нематериального воздействия направлен на развитие у работника растущего и постоянного внутреннего стремления к высоким показателям эффективности.

Определим положительные особенности нематериальной мотивации:

- служит необходимым дополнением к материальной мотивации;

- при правильном подходе руководства внутренняя заинтересованность сотрудников в эффективной работе останется постоянной;

- сотрудники начинают ощущать общие интересы и сопричастность к жизни организации;

- каждый сотрудник считает, что его вклад не останется незамеченным.

Основное различие между материальными и нематериальными методами мотивации заключается в достижении четко определенных целей. В то же время нематериальная мотивация не вызывают разногласий в коллективе, не вызывают расколов и ухудшения общественных настроений. Наиболее важным примером является то, что два сотрудника работают с одинаковой эффективностью, но только один получает вознаграждение за результат своей работы. Все это негативно скажется на рабочей атмосфере сотрудников и коллектива в целом[12].

[12] Карпов А. Б. Психология мотивации персонала [Текст] научное издание / А. Б. Карпов . – СПб.: Питер, 2019. - 454 с.

Основная задача нематериальной мотивации - выстроить в организации такую систему, которая позволит существенно повысить эффективность работы, создать нормальную атмосферу в коллективе.

В целом цели нематериальной мотивации идентичны задачам, которые ставит руководитель при реализации материальных методов стимулирования. Это, прежде всего повышение эффективности работы, как отдельных сотрудников, так и компании в целом.

Кроме того, к нематериальным целям мотивации относятся:

- рост прибыли компании за счет более качественного исполнения служебных и профессиональных обязанностей;

- организация здоровой конкурентной среды, при которой работники, отличившиеся по итогам отчетного периода, будут получать дополнительный стимул, что скажется на их производительности;

- создание благоприятной атмосферы в коллективе, уравнивание всех работников, предотвращение появления отрицательных общественных настроений;

- формирование у сотрудников новых умений и знаний за счёт активного сотрудничества между различными подразделениями компании;

- развитие творческого потенциала;

- повышение квалификационных умений сотрудников.

Реализация мероприятий, направленных на формирование эффективных способов нематериального стимулирования позволяет создать общность в коллективе. Каждый сотрудник чувствует свою принадлежность к достижению общего результата, что положительно скажется на атмосфере в трудовом коллективе.

При создании системы нематериальной мотивации необходимо опираться на следующие факторы:

Не следует пренебрегать материальным стимулированием труда, так как у каждого сотрудника существуют определённые жизненные потребности и трудности (кредитные обязательства, оплата лечения и так далее). Компания должна

разумно сочетать приемлемые условия денежного вознаграждения с нематериальными благами.

Разработка программ повышения эффективности должна осуществляться в совместной работе HR-специалистов и линейных руководителей. Именно таким образом можно получить не отвлечённую, а максимально приближенную к реальности совокупность инструментов воздействия. Проведение фокус-групп и различных опросов поможет выявить условия, при которых повысится производительность труда.

Необходимо учитывать, что нематериальные методы мотивации также несут определённые финансовые затраты для фирмы, размер которых необходимо просчитывать и согласовывать с руководством.

Специалисты рекомендуют подбирать персонал, обладающий внутренними чертами самомотивации, благодаря которой настроить сотрудников на рабочий эффективный «лад» будет гораздо проще.

Нематериальное стимулирование зачастую применяется параллельно с материальными способами повышения эффективности работы. Совокупность мер, направленных на достижение результата, может положительно сказаться на трудоспособности сотрудников, что станет причиной для стремительного экономического роста фирмы.

Недооценка потенциала и интеллектуальных ресурсов людей, работающих в организациях — существенный недостаток руководства российских предприятий. Человеческий потенциал для большинства российских предприятий представляет главное и единственное на сегодняшний день конкурентное преимущество.

Процесс мотивации включает в системе стимулирования труда:

- установление или оценку неудовлетворенных потребностей;

- формулировку целей, направленных на удовлетворение потребностей;

- определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

В основе процесса мотивации лежит индивидуальная человеческая потребность (физиологическая или психологическая), удовлетворение которой

достигается путем определенного поведения или действий. Поэтому мотивацию определяют еще и как «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации». Этот процесс включает в себя несколько этапов между осознанием человеком неудовлетворенных потребностей и их удовлетворением.

Действия по мотивации в системе стимулирования труда включают экономическое и моральное стимулирование, обогащение самого содержания труда и создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Осуществляя эту функцию, менеджеры должны постоянно воздействовать на факторы результативной работы членов трудового коллектива.

Современные менеджеры внимательно относятся к таким факторам, как:

- разнообразие работы по содержанию;
- рост и расширение профессиональной квалификации работающих;
- удовлетворение от работы и ее результатов;
- повышение ответственности;
- условия для проявления инициативы;

Таким образом, мотивация в системе стимулирования труда является одной из главных функций управления и ее основная задача – побуждение персонала к эффективному труду.

Существуют различные теории мотивации, базирующиеся на удовлетворении потребностей и побуждении людей к действиям. Далее рассмотрим их подробное содержание, достоинства и недостатки и дадим их обобщенную характеристику.

Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду.

Нематериальная мотивация персонала ориентирована на значимость каждого сотрудника и развитие лояльности к компании. Эти меры также способствуют развитию творческих данных специалистов и повышению их инициативности. Благодаря системе нематериальной мотивации персонала

существенно экономятся средства компании, а также создается и повышается имидж и организации.

Нематериальная мотивация направлена на повышение лояльности работников к компании при одновременном снижении затрат на компенсацию работникам их трудовых затрат. Нематериальная мотивация - это поощрения, которые не выдаются работнику в виде денежных или безналичных средств, но могут требовать инвестиций от компании. Основной эффект, достигаемый с помощью нематериальных стимулов, заключается в повышении уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в компании.

Таким образом, в современном менеджменте мотивация играет одну из главных ролей. Актуальность нематериальной мотивации в современных условиях обусловлена тем, что персонал является основным капиталом каждой компании. Кроме того, в настоящее время улучшаются условия производства, появляются новые технологии, повышаются требования к качеству выпускаемой продукции, а соответственно меняется и качественное содержание потребностей работников.

Новым явлением современности является развитие мотивационного менеджмента, который представляет собой управление профессиональной, производственной, творческой и инициативной деятельностью работников.

Для повышения эффективности нематериальной мотивации труда персонала необходимо всестороннее изучение персонала, мотивов его поведения, потребностей и степени их удовлетворения. Построение эффективной системы мотивации требует исследования теоретических основ мотивации и использования в настоящее время стимулирующих систем.

Ценность мотивации в современных системах управления неоспоримо высока, поскольку именно нематериальная мотивация заставляет работника работать с максимальной отдачей, что гарантирует эффективность организации. Мотивация способствует развитию экономики страны, обеспечивает уровень благосостояния граждан, ведь каждый человек работает для того, чтобы заработать денежные средства, которые позволят ему удовлетворить свои потребности

и нужды, и этот фактор оказывает важное влияние на проявление человеческой активности на рабочем месте[13].

Методы нематериальной мотивации могут применяться к конкретному сотруднику либо реализовываться безадресно.

К адресной нематериальной мотивации относится, в частности, поздравление сотрудника с днем рождения от руководства и членов коллектива. Это могут быть также различные формы поощрения в виде подарков по важному поводу и материальная помощь в случаях тяжелой болезни или смерти родственников сотрудника. К адресной мотивации относится также словесное поощрение работника за качественно выполненную работу. Практика показывает, что оценка работы, прозвучавшая из уст руководителя, очень позитивно отражается на лояльности и общем рабочем настроении работника.

Особенно важна адресная нематериальная мотивация для новых сотрудников, еще не успевших привыкнуть к методам работы руководителя и к коллективу. Поощрение может быть высказано как при личной беседе, так и на общем собрании членов коллектива. Следует учесть, что адресная мотивация конкретных сотрудников не должна входить в привычку, так как это снизит эффективность ее воздействия, а также не быть излишне субъективной. Если сотрудники постоянно слышат похвалу в отношении одних и тех же своих коллег, то это никак не способствует повышению заинтересованности в работе. Методами адресной нематериальной мотивации руководителям следует манипулировать очень осторожно, чтобы не создавать неравенства в коллективе.

К безадресной мотивации относится проведение совместных корпоративных мероприятий, а также предоставление различных льгот – социального пакета. На сегодняшний день социальный пакет является одним из самых эффективных способов мотивации сотрудников: это организация бесплатного питания, медицинская страховка, оплата транспорта и мобильной связи, льготные или

[13] Каверзин Н.В. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? [Текст] : // Служба кадров / Н.В. Каверзин . – 2018. - №6. – 14-18 с.

бесплатные путевки в санаторий по состоянию здоровья, а также возможность повысить квалификацию или пройти обучение за счет фирмы.

К методам нематериальной мотивации можно отнести создание оптимальных условий труда для сотрудников: установку нового компьютерного оборудования, создание удобных рабочих зон для персонала, улучшение дизайна помещений, установку современных систем кондиционирование и отопления и пр. К безадресной мотивации относят выдачу всему персоналу спецодежды, в зависимости от выполняемой работы, а также различной атрибутики фирмы при проведении мероприятий (к примеру, футболок с логотипом фирмы). Важнейшим инструментом нематериальной мотивации являются корпоративные праздники, особенно с привлечением членов семьи сотрудников. Существует и такое понятие, как team-building (командообразование) – сплочение коллектива посредством совместных поездок в дома отдыха или в санатории, участие в экскурсиях и общих мероприятиях. Презентации и другие акции, направленные на демонстрацию успехов фирмы, также должны проходить с участием членов коллектива для формирования у них чувства сопричастности к общему делу.

Подводя итог, можно сделать абсолютно очевидный вывод о необходимости использования методов как материального, так и нематериального поощрения для успешной деятельности любой бизнес-структуры. Существующие на сегодняшний день механизмы мотивации далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно использоваться на практике. В частности, для повышения эффективности материальной мотивации следует сопоставлять показатели материального стимулирования с целями бизнеса и предусматривать системы поощрений не за реализацию конкретных задач, а за выполнение общих планов. В действительности же предпочтение отдается материальному поощрению конкретных сотрудников и рабочих групп, так как считается, что этими методами легче управлять мотивационными механизмами.

К основным недостаткам применяемых методов нематериальной мотивации можно отнести усредненный подход к работникам без учета индивидуальных потребностей. По всей видимости, многими работодателями значимость

нематериальной мотивации еще до конца не осознана, однако к осознанию важности этих методов любой думающий руководитель, так или иначе, придет. Ведь причины неудач компании на рыке предлагаемых товаров и услуг, снижение уровня продаж и количества потенциальных клиентов порой кроются не в ошибочных экономических расчетах, а в недостаточной мотивации сотрудников компании.

1.4 Формулы и методы оценки

Важными показателями, которые необходимо рассматривать в процессе анализа социального уровня развития организации, являются: показатели стабильности, образования и квалификации кадров, среди которых:

Уровень стабильности кадров (Yст):

$$Y_{CT} = \frac{Ч^{¿1г.}}{Ч_{общ}} \quad (1)$$

где Y_{CT} - уровень стабильности

$Ч^{¿1г.}$ - численность годовая

$Ч_{общ}$ - общая численность сотрудников организации

Уровень образования (Yо):

$$Y_{O} = \frac{Ч^{образование.}}{Ч_{общ}} \quad (2)$$

где Y_{O} - уровень образования

$Ч^{образование.}$ - численность сотрудников с образованием

$Ч_{общ}$ - общая численность сотрудников организации

Уровень квалификации (Yк):

$$Y_К = \frac{Ч^{квалификация.}}{Ч_{общ}} \quad (3)$$

Где $Y_К$ - уровень квалификации

$Ч^{квалификация.}$ - численность квалифицированных сотрудников организации

$Ч_{общ}$

Уровень профессиональной подготовки (Yпп):

$$Y_{ПП} = \frac{Ч^{квалификация}}{Ч_{общ}} \quad (4)$$

где $Y_{ПП}$ - уровень квалификации

$Ч^{квалификация.}$ - численность квалифицированных сотрудников

$Ч_{общ}$ - общая численность сотрудников организации

В следующей главе рассмотрены особенности управления персоналом в магазине ИП Карпов В. А. г. Сыктывкара.

2. ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ ИП КАРПОВ А. В.

2.1. Общая характеристика ИП Карпов А. В.

Предприятие организовано в форме Индивидуального предпринимателя Карпова А.В. 27 июня 2018 года. Орган госрегистрации - Инспекция Федеральной Налоговой Службы по Верх-Исетскому району г. Екатеринбурга.

Полное наименование предприятия - Индивидуальный предприниматель Карпов Александр Викторович создано в соответствии с Конституцией РФ, Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» от 08.08.2001г. №129-ФЗ.

ИП Карпов А. В. осуществляет предпринимательскую деятельность на основании Свидетельства о государственной регистрации Индивидуального Предпринимателя (Приложение Е).

Местом прохождения практики ИП Карпов А. В.. является: Российская Федерация, Республика Коми, г. Сыктывкар, ул. Мира 14/2

Деятельность предприятия ИП Карпов А. В. заключается в розничной торговле товарами повседневного спроса[14].

Магазин работает в установленные для него дни и часы торговли с 10.00 до 19.00 без выходных. О чем на видном месте при входе висит соответствующее объявление. Согласно ст.91 Трудового Кодекса РФ нормальная продолжительность рабочего времени работников на предприятии ИП Карпов А. В. , не превышает 36 часов в неделю. Законодательство РФ регулирует рабочее время работников всех предприятий, независимо от их форм собственности.

Обеспечением достаточного количества и ассортимента товаров занимается руководитель ИП Карпов А. В. Работа заключается в поиске поставщиков, обеспечении получения максимальной прибыли при минимальных затратах. На местах продаж с клиентами работают продавцы-консультанты, которые являются связующим звеном между руководством предприятия и клиентами.

Индивидуальный предприниматель ИП Карпов А. В. целенаправленно выбрал данную организационно-правовую форму осуществления предпринимательской деятельности, это связанно и с тем, что главным в управлении является реакция и скорость. Гибкость позволяет выжить даже в условиях жесткой

[14] https://www.rusprofile.ru/ip/318665800135042

конкурентной борьбы. Она имеет небольшой штат, и формы управления им существенно упрощены.

Главная цель деятельности ИП Карпов А. В.- полное и качественное удовлетворение потребностей покупателей в соответствии с торговым профилем магазина и как в следствие, получение максимальной прибыли. В соответствии с целью директор магазина осуществляет торгово-закупочную деятельность и реализацию товаров в розничной торговой сети.

Целью деятельности ИП Карпов А. В. является получение прибыли.

Видами деятельности ИП Карпов А. В. являются:

-коммерческая деятельность, осуществление посредничества во всех видах сделок, не противоречащих действующему законодательству;

-закупочная и снабженческо-сбытовая деятельность;

-осуществление розничной купли - продажи товаров и продукции;

-осуществление любой другой деятельности, не запрещенной законодательством Российской Федерации.

Сплоченная команда профессионалов и опытных сотрудников - основа успешного развития магазина на сегодняшний момент.

Как и в любой организации, в ИП Карпов А. В. создаются организационно-правовые документы. Это документы, определяющие статус организации, ее компетенцию, структуру, штатную численность и должностной состав, функциональное содержание деятельности организации, статус ее подразделений и сотрудников их права, обязанности, ответственность и другие стороны деятельности организации.

Рабочее место сотрудников организовано в соответствии с санитарно-эпидемиологическими нормами и правилами, а также требованиями пожарной безопасности. Имеется инвентарь для поддержания чистоты и порядка.

Помещения ИП Карпов А.В. оборудованы искусственными источниками света.

Для работников ИП Карпов А. В. отведены административно-бытовые помещения для организации отдыха и обеденного перерыва. Помещения

оснащены всеми необходимыми коммуникациями, а также шкафами для хранения личных вещей сотрудников. Доступ в комнаты отдыха имеют только сотрудники магазина.

В условиях пандемии в ИП Карпов А. В. ведётся жёсткий контроль за соблюдением санитарно-эпидемиологических правил. В начале и в конце рабочего дня у всех работников измеряется температура тела и делается запись в журнал учёта. Производится регулярная дезинфекция помещений, рабочих поверхностей, данные о проведении мероприятий заносятся в специальный журнал с указанием даты и времени проведения работ ответственным сотрудником. Всем сотрудникам в начале рабочего дня выдаются средства индивидуальной защиты в виде масок, резиновых перчаток, антисептических средств. За нарушение установленных требований предусмотрены санкции в виде наложения штрафов.

Параметры микроклимата помещения, а также воздух рабочей зоны соответствуют требованиям ГОСТ и указаниям СанПиНа.

В помещениях обеспечивается достаточная шумоизоляция для комфортных условий труда. Основные источники шума изолированы и не доставляют неудобств. Уровень шума находится в пределах установленных норм.

В комнате персонала и на рабочем месте директора присутствует аптечка первой медицинской помощи.

В организации проводятся инструктажи по технике безопасности, а также по действиям при возникновении чрезвычайных ситуаций. При возникновении чрезвычайных ситуаций работников ИП Карпов А. В. немедленно эвакуируют.

Штатное расписание ИП Карпов А. В. является первичным учетным документом по учету кадров. Документ составлен на бланке предприятия, согласован с бухгалтером, утвержден ИП Карпов А. В.

Изменения в структуру и штатную численность вносятся приказом ИП Карпов А. В.

Организация работы ИП Карпов А. В., взаимные обязанности работников и администрации, предоставление отпусков, командирование сотрудников,

внутри объектный режим и другие вопросы отражаются в правилах внутреннего трудового распорядка. Этот документ составлен на бланке предприятия, согласован путем обсуждения на собрании трудового коллектива, завизирован юристом и утвержден директором ИП Карпов А. В.

В ИП Карпов А. В. также оформлены должностные инструкции

Правовое положение работников ИП Карпов А. В. регламентируется должностной инструкцией, устанавливающей задачи, функции, права, обязанности и ответственность должностных лиц.

Должностная инструкция составлена по каждой штатной должности предприятия, носит обезличенный характер, и объявляться сотруднику под расписку при заключении контракта, в том числе при перемещении на другую должность, а также при временном исполнении обязанностей по должности.

В ИП Карпов А. В. с сотрудниками составляется трудовой договор. Существенными условиями трудового договора ИП Карпов А. В. являются:

-место работы (с указанием структурного подразделения);

-дата начала работы;

-наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция.

Все вопросы оперативной деятельности решаются Карпов А. В.

К основным функциям директора магазина относятся: организация работы магазина; управление персоналом (адаптация, стажировка и обучение персонала, расчет мотивации, контроль качества работы); контроль товарных остатков, заказ товара поставщикам; соблюдение стандартов выкладки товара, санитарного состояния магазина, стандартов обслуживания и консультации клиентов; работа с контролирующими организациями г. Сыктывкар.

В обязанности директора входят: разработка стратегии и тактики магазина, представительские функции, взаимодействие с партнерами, получение необходимых разрешительных документов (СЭС, пожарный надзор),

планирование рекламной компании, управленческие функции, формирование имиджа, деловая переписка, контакты.

Работа бухгалтера заключается - ведение бухгалтерской документации, составления отчетов (квартальные, годовые), начисление заработанной платы, кадровые вопросы.

Товаровед – составление и отправка заказов на товары, составление заказов от сторонних организаций, прием товаров по количеству, качеству и срокам реализации, контроль присутствия и качества необходимых сопроводительных документов, организация инвентаризаций и правильного учета товаров, проведение сверок, организация и проведение тренингов с продавцами по знанию ассортимента и качеству товара, выполнение в случае необходимости обязанностей любого сотрудника магазина

Старший продавец – работает непосредственно с коллективом магазина, следит за ассортиментом и качеством продукции, отслеживает товарные запасы, принимает участие в составлении сводных заявок на товар.

Коммерческую деятельность, осуществляемую организацией, можно условно разделить на несколько этапов:

- сбор и анализ информации о конъюнктуре рынка;
- определение потребности в товарах;
- выбор поставщиков товаров;
- установление связей с поставщиками;
- коммерческая деятельность по розничной продаже товаров;
- формирование ассортимента товаров;
- управление товарными запасами;
- рекламно–информационная деятельность;
- оказание торговых услуг.

Основной (торгово-оперативный) персонал - продавцы, контролеры-кассиры, контролеры, кассиры, т. е. работники, занятые обслуживанием покупателей в торговом зале.

В обязанности продавцов входит подготовка и уборка рабочего места (получение упаковочного материала, проверка работоспособности торгового оборудования и инвентаря, пополнение рабочих товарных запасов, уборка тары, поддержание надлежащего санитарного состояния), подготовка товаров к продаже, обслуживание покупателей, учет неудовлетворенного спроса и т.д.

Контролер-кассир готовит рабочее место к выполнению расчетных операций (проверяет исправность контрольно-кассовой машины, записывает показания счетчиков, и т. д.), выполняет расчетные операции с покупателями, осуществляет сдачу выручки и т. д.

Вспомогательный персонал обеспечивает обслуживание основного персонала, а также поддерживает магазин в надлежащем санитарно-гигиеническом состоянии. В эту категорию входят рабочие, младший обслуживающий персонал (уборщицы), фасовщики, электромонтеры, техники и т. д.

2.2 Динамика экономических и производственных показателей

Проведен анализ основных экономических показателей ИП Карпов А. В. в динамике за три года. В таблице 4 представлены основные экономические показатели деятельности ИП Карпов А. В. за 2017-2019 годы (данные берутся на конец года).

По данным аналитической таблицы 4 можно сделать вывод, что в 2019 году сумма чистой прибыли возросла на 5740 тыс. руб. и составила 6944 тыс. руб., что более чем в 2,5 раза выше 2018 года.

Таблица 4 - Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ИП Карпов А. В. г. Сыктывкар за 2017 - 2019 годы

Показатели	Ед. изм.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение	
					+/-	%
1. Выручка от продажи товаров	тыс. руб.	67949	73567	98460	24893	33,84
2. Себестоимость проданных товаров	тыс. руб.	63826	71300	88911	17611	24,7
3. Затраты на 1 рубль товарной продукции	руб.	0,94	0,97	0,90	-0,07	-7,22
4, Прибыль от продаж	тыс. руб.	4123	2267	9549	7282	321,22
5. Среднесписочная численность работников	чел.	10	14	14	4	4,17
6.Среднегодовая выработка на 1 работника,	тыс. руб.	495,98	510,88	656,4	145,52	28,48
7.Чистая прибыль	тыс. руб.	2763	1204	6944	5740	576,74
8.Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	тыс. руб.	11737	14308	16294	1986	13,88
9.Фондоотдача	руб.	5,79	5,14	6,04	0,9	17,51
10.Фондоемкость	руб.	0,17	0,19	0,17	-0,02	-10,53
11. Фонд оплаты труда	тыс. руб.	23564	34787	52352	17565	50,49
12.Рентабельность продаж	%	6,06	3,09	9,7	6,61	-

Несмотря на то, что выручка от продажи возросла в 1,4 раза, из чего следует что рост прибыли предприятия обусловлен ростом прочих доходов организации и снижением расходов как по текущей деятельности, так и по прочей.

На общее изменение чистой прибыли в сумме 5740 тыс. руб. оказали положительное влияние следующие факторы: увеличение выручки от продажи товаров и услуг на 24893 тыс. руб., рост себестоимости сократил чистую прибыль организации на 17611 тыс. руб. тыс. руб. таким образом, резервом увеличения чистой прибыли предприятия является снижение себестоимости реализованной продукции.

Одновременно с ростом названных выше показателей наблюдается рост рентабельности продаж с 6,06% до 9,7%, рентабельности затрат – с 6,45% до 10,7%.

Таким образом, на рост финансовых результатов положительное влияние оказали такие факторы, как более эффективное использование труда и средств труда, то есть основных средств ИП Карпов А. В.

Рассмотрим финансовое состояние торгового предприятия

Анализ платежеспособности и ликвидности.

Произведем сопоставление актива и пассива баланса ИП Карпов А. В. по степени ликвидности и представим результаты в таблице 5.

При проведении ликвидности баланса можно сделать вывод, что баланс предприятия является ликвидным, то есть у ИП Карпов А. В. достаточно наиболее ликвидных средств для погашения текущих обязательств.

Таблица 5 - Ликвидность бухгалтерского баланса ИП Карпов А. В. Г. Сыктывкар за 2017 - 2019 годы

Актив				Пассив				Платежный излишек или недостаток средств		
Степень ликвидности	на 01.01.2017	на 01.01.2018	на 01.01.2019	Степень срочности	на 01.01.2017	на 01.01.2018	на 01.01.2019	на 01.01.2017	на 01.01.2018	на 01.01.2019
А1	12631	10538	15798	П1	6137	8114	13201	6494	2424	2597
А2	12579	14872	15510	П2	0	0	0	12579	14872	15510
А3	6131	6772	10281	П3	211	245	272	5920	6527	10009
А4	7881	9181	9955	П4	32874	33004	38071	24993	23823	28116
БАЛАНС	39222	41363	51544	БАЛАНС	39222	41363	51544	х	Х	Х

Таким образом, по данным таблицы 5 видно, что за весь анализируемый период баланс ИП Карпов А. В. является абсолютно ликвидным, что оценивается как положительным моментом в финансовой деятельности предприятия и встречается крайне редко в практике российских предприятий. Результаты расчетов относительных показателей ликвидности представим в таблице 6.

Коэффициент абсолютной ликвидности выше нормативного значения, то есть ИП Карпов А. В. способно погашать свои текущие обязательства немедленно. Поэтому можно сказать, что предприятие является платежеспособным и

на ближайшую перспективу утрата его платежеспособности может не возникнуть.

Таблица 6 - Оценка показателей ликвидности и платежеспособности ИП Карпов А. В. г. Сыктывкар за 2017-2019 годы

Показатели	на 01.01.2017	на 01.01.2018	на 01.01.2019	отклонение, +/-	нормативное значение
Коэффициент абсолютной ликвидности	2,06	1,30	1,20	-0,86	0,15-0,25
Коэффициент быстрой ликвидности	4,11	3,13	2,37	-1,74	0,7-1,0
Коэффициент текущей ликвидности	5,11	3,97	3,15	-1,96	1,0-2,0

Далее произведем оценку относительных показателей, характеризующих финансовые результаты деятельности предприятия за 2017-2019 годы, расчет показателей рентабельности представим в таблице 7.

Таблица 7 - Расчет показателей рентабельности торговой деятельности ИП Карпов А. В. г. Сыктывкар, проценты

Показатели	На 01.01. 2017 г.	На 01.01. 2018 г.	На 01.01. 2019 г.	Отклонение, +/ -
Рентабельность продаж	1,18	1,70	1,77	0,07
Рентабельность затрат	1,36	1,96	2,20	0,23

Что касается рентабельности хозяйственной деятельности, то здесь можно отметить положительную тенденцию показателей рентабельности, так 1 рубль реализованной продукции приносит 1,77 рублей прибыли, а 1 рубль затрат более двух рублей.

Определим тип финансовой устойчивости ИП Карпов А. В. 2017-2019 годы в таблице 8

По данным таблицы можно сделать вывод, что за 2017-2019 годы ИП Карпов А. В. относится к типу с абсолютно устойчивым положением.

Таблица 8 - Абсолютные показатели финансовой устойчивости ИП Карпов А. В. г. Сыктывкар 2017-2019 годы, тыс. руб.

Показатели	на 01.01.2017 г.	на 01.01.2018 г.	на 01.01.2019 г.
1. Собственный капитал	32874	33004	38071
2. Внеоборотные активы	7881	9181	9955
3. Долгосрочные кредиты и займы	211	245	272
4. Краткосрочные кредиты и займы	6137	8114	13201
5. Стоимость запасов	6025	6614	10149
6. Наличие собственных оборотных средств (п. 1- п. 2)	24993	23823	28116
7. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников финансирования запасов (п. 6 + п. 3)	25204	24068	28388
8. Общая величина основных источников формирования запасов (п. 7+ п. 4)	31341	32182	41589
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (ΔСОС) (п. 6 – п. 5)	18968	17209	17967
10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (ΔСДИ) (п. 7 –п. 5)	19179	17454	18239
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников для формирования запасов и затрат (ΔОИЗ) (п. 8 – п. 5)	25316	25568	31440

Таким образом, финансирование текущей деятельности ИП Карпов А. В. осуществляется в основном собственными источниками финансирования.

Все товары, реализуемые ИП Карпов А. В. разбиты на группы по принципу схожести их составов.

Эти группы товаров являются ассортиментными и в совокупности представляют товарную номенклатуру предприятия.

Основными поставщиками товаров являются производители.

Основным видом деятельности ИП Карпов А. В. является розничная торговля.

Развитие розничного товарооборота ИП Карпов А. В. за 2017-2019 годы характеризуется данными таблицы 9

Таблица 9 - Товарный баланс ИП Карпов А. В. г. Сыктывкар за 2017-2019 годы, тыс. руб.

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	откло-нение, +/-	темп прироста, %
Остатки товаров на начало года	5475	6025	6614	1139	20,80
Поступило товаров	68499	74156	101995	33496	48,90
Розничная реализация товаров	31710	27835	25443	-6267	-19,76
Прочее выбытие товаров, в том числе:	712,2	687,54	691,3	-20,9	-2,93
- в связи с хищениями	24	41	56	32	133,33
- прочее	54	62	101	47	87,04
- в связи с естественной убылью	634,20	584,54	534,30	-99,9	-15,75
Остатки товаров на конец года	6025	6614	10149	4124	68,45
Удельный вес потерь в розничной реализации товара, %, в т.ч.:	х	х	Х	х	Х
прочее выбытие, всего	2,25	2,47	2,72	0,47	20,89
- в связи с хищениями	0,08	0,15	0,22	0,14	175,00
- прочее	0,17	0,22	0,40	0,23	135,29
- в связи с естественной убылью	2,00	2,10	2,10	0,1	5,00

Данные таблицы 9 показывают, что за последние три года розничный товарооборот организации сократился на 19,76% или на 6267 тыс. руб., а оптовый возрос на 101,49%.

Поступление товаров в 2019 году также имеет положительную динамику и составляет 33496 тыс. руб., что на 48,9% больше предыдущего периода и связано с ростом остатков готовой продукции на конец периодов и ростом спроса на товар.

Недостатком использования поступающих в ИП Карпов А. В. товарных ресурсов является их неполное вовлечение в товарооборот, что явилось

следствием завоза в магазин товаров, имеющих высокую цену, что снижало спрос покупателей на них, нарушением ритмичности отгрузки товаров поставщикам, связанными с магазинами договорными обязательствами.

Часть товаров, поступивших в магазины в излишнем количестве в конце года, осело на остатках товаров в магазинах, что может привести к замедлению оборачиваемости оборотных средств, вложенных в товарные запасы.

Следует назвать работу ИП Карпов А. В. по снижению прочего выбытия товаров в 2019 году положительной. Розничная реализация сократилась за счет сокращения поступления товаров. Причем темпы снижения поступления товаров выше темпов реализации.

Анализ динамики реализации продукции по группам товаров показал, что все группы товаров в 2019 году имеют спрос выше уровня 2017 года. Структура товарной продукции в 2019 году изменилась незначительно, о чем говорит абсолютное отклонение удельного веса каждого вида продукции.

Комплексный анализ обычно начинают с изучения наличия основных средств, их динамики и структуры, представленный в таблице 10.

Таблица 10 - Анализ динамики основных средств ИП Карпов А. В. г. Сыктывкар за 2017-2019 годы, руб.

Виды основных средств	на 01.01.2017	на 01.01.2018	на 01.01.2019	отклонение, +/-	темп прироста, %
Здания	5630000	6550000	6550000	92000	16,34
Машины и оборудование	7600	9205	9736	2136	28,11
Транспортное средство	2891	3662	5117	2226	77,00
Производственный и хозяйственный инвентарь	683	786	786	103	15,08
Итого	11737	14308	16294	4557	38,83

По данным таблицы 10 можно сделать вывод, что общая стоимость основных средств предприятия за рассматриваемый период увеличилась более чем на 38,83% или на 4557 тыс. руб.

При этом необходимо отметить, что увеличение наблюдается по всем основным средствам.

Далее необходимо произвести анализ структуры основных средств предприятия, для этого составим аналитическую таблицу 11

Таблица 11 - Анализ структуры основных средств ИП Карпов А. В. г. Сыктывкар за 2017-2019 годы, проценты

Вид основных средств	2017 год	2018 год	2019 год	отклонение, +/-
Здания	4,80	4,58	4,02	-0,78
Торгово-технологическое оборудование	64,75	64,33	59,75	-5,00
Производственный и хозяйственный инвентарь	5,82	5,49	4,82	-1,00
Итого	100,00	100,00	100,00	0,00

Анализируя таблицу, следует заключить, что наибольший удельный вес в структуре основных средств ИП Карпов А. В. занимает оборудование, стоимость которых превышает 60% от общей стоимости основных средств.

Таким образом, необходимо отметить, что эффективность использования основных средств в 2019 году повышается, о чем говорит положительная динамика показателя фондоотдачи 4,38%, при этом на 1 рубль выручки от реализации продаж приходится в 2019 году 0,17 рублей основных средств, что на 1 копейку ниже, чем в 2017 году, данная тенденция характеризует экономию капитала организации, участвующего в ее реализации.

Для обобщающей характеристики эффективности и интенсивности использования основных производственных средств используются следующие показатели:

- фондоотдача основных средств;
- фондоемкость;
- фондорентабельность.

Расчет данных показателей представлен в таблице 12

Таблица 12 - Анализ интенсивности и эффективности использования основных средств ИП Карпов А. В. г. Сыктывкар за 2017-2019 годы

Показатели	2017 год	2018 год	2019 год	Отклонение, +/-	Темп прироста, %
Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	67949	73567	98460	30511	44,90
Чистая прибыль, тыс. руб.	2763	1204	6941	4178	151,21
Среднесписочная численность персонала, чел.	10	14	14	4	4,17
Стоимость основных средств, тыс. руб., в том числе:	11737,00	14308,00	16294,00	4557	38,83
активная часть	11174	13653	15639	4465	39,96
Удельный вес активной части основных средств в общей их сумме, %	95,20	95,42	95,98	0,78	0,82
Количество календарных дней, дней	365	365	365	0	0,00
Количество рабочих дней, дней	257	256	254	-3	-1,17
Продолжительность смен, час	7,1	7,05	7,2	0,1	1,41
Фондоотдача основных средств, руб./руб.	5,79	5,14	6,04	0,25	4,38
Фондоемкость основных средств, руб./руб.	0,17	0,19	0,17	-0,01	-4,19
Фондорентабельность, %	23,54	8,41	42,60	19,06	80,95
Фондовооруженность, тыс. руб./ чел.	47,91	53,99	69,34	21,43	44,73
Фондоотдача активной части основных средств, руб./руб.	6,08	5,39	6,30	0,21	3,53

Кроме того, эффективность использования основных средств организации можно также определить с помощью показателя фондовооруженности, то есть, сколько основных средств приходится на 1 работающего предприятия. Так на 1 работающего в 2019 году приходится основных средств на сумму 69,34 тыс. руб., что на 21,43 тыс. руб. или на 44,73% выше, чем в 2017 году.

2.3 Анализ структуры и динамики кадрового состава в организации ИП Карпов А. В.

При формировании кадрового состава выполняется коммерческая функция по найму рабочей силы. Работу по найму рабочей силы, а именно подбор и окончательное утверждение на должность осуществляет непосредственно руководитель. Выбор подходящей кандидатуры происходит на основе конкурсного отбора.

Отличительной особенностью предприятий торговли является высокий объем трудовых операций, непосредственно связанных с обслуживанием покупателей и требующих прямого контакта с ними. Эти операции с трудом поддаются механизации и автоматизации, что определяет высокую долю живого труда на таких предприятиях. Трудовые ресурсы предприятия представляют собой совокупность занятых сотрудников.

Численность персонала ИП Карпов А. В. по состоянию на 01.01.2020 г. составляет 14 человек.

Анализ обеспеченности ИП Карпов А. В. трудовыми ресурсами необходимо начинать с выяснения перечня нормативов, используемых в организации для планирования труда персонала, а также плановых показателей. Анализ состоит в сравнении фактических показателей с их плановыми и нормативными значениями, а также расчёте и оценке изменения ряда производных показателей.

Общую картину состояния и тенденции развития трудовых ресурсов предприятия дает анализ изменения среднесписочной численности работников, проведённый по категориям персонала, что позволяет оценить состав и структуру трудовых ресурсов. Необходимо анализировать и качественный состав трудовых ресурсов по квалификации.

Для изучения обеспеченности ИП Карпов А. В. трудовыми ресурсами необходимо дать количественную и качественную характеристику работников.

Методику анализа изменений общей численности работников рассмотрим на данных таблицы 13

Из приведенных данных видно, что план по численности работников на 2020 год в целом выполнен на 98,5%, в том числе:

– по специалистам – на 99,0%;

– по руководителям – на 100%;

– по рабочим – на 98,5%.

Таблица 13 - Анализ и оценка обеспеченности кадрами магазина ИП Карпова А. В. г. Сыктывкар за период 2018-2019 годы, чел.

Категории персонала	Численность в 2018 году	Численность в 2019 году		Отклонение (+,–)				Выполнение плана, %
				От плана		От 2018 года		
		План	Факт	Абсолютное	Относительное, %	Абсолютное	Относительное, %	
Менеджеры	5	6	6	–1	–1,98	-11	-9,8	99,0
Руководители	1	1	1	0	0	0	0	100,0
Торговые работники	4	12	7	-5	0	-37	0	98,7
Итого	10	19	14	–5	–1,47	-53	-13,7	98,5

Из таблицы видно, что за анализируемый период в 2019 году произошло увеличение среднесписочной численности на 4 человека или на 11,8% по сравнению с 2018 годом. Увеличение среднесписочной численности персонала произошло в результате увеличения численности, а также в связи со структурными изменениями.

Структура персонала по категориям представлена в таблице 14.

Таблица 14 - Структура персонала по категориям сотрудников ИП Карпова А. В. г. Сыктывкар за 2017-2019 годы

Категории сотрудников	Списочная численность, чел.		
	на 01.01.17	на 01.01.18	на 01.01.19
Всего работающих: в том числе:	14	14	14
- руководители	2,86	3,33	2,94
- специалисты	2,86	3,33	2,94
- служащие	2,86	3,33	2,94
- рабочие	91,43	90	91,18

Невыполнение плана связано с тем, что объемы работы в 2019 году сократились, и потребность в дополнительном персонале отпала.

Важным показателем обеспеченности ИП Карпов А. В. трудовыми ресурсами является уровень квалификации отдельных категорий работников, который можно проанализировать по стажу работы и наличию у них квалификационных категорий и сертификатов.

Уровень квалификации работников связан с качеством подготовки и переподготовки торговых работников. Необходимо выяснить, существует ли и как выполняется план повышения квалификации работников.

Таким образом, из таблицы 2 видно, что на предприятии сохранена тенденция устойчивости численности персонала, поскольку численность из года в год доля всех категория работников не изменилась.

Политика управления персоналом ИП Карпов А. В строится на принципах обеспечения:

- высокого профессионального уровня работников и специалистов;

- приверженности сотрудников миссии и корпоративным ценностям ИП Карпов А. В.;

- повышения мотивации сотрудников;

- соблюдения единой корпоративной культуры.

Следующей группой показателей, с помощью которых оценивается уровень развития организации, является система социальных льгот и выплат.

Кадровая политика ИП Карпов А. В. направлена на достижение стратегических целей и задач торгового предприятия. Основной целью кадровой политики является своевременное обеспечение предприятия персоналом требуемой квалификации и необходимой численности. В таблицах 15 и 16 соответственно, представлена характеристика качественного состава персонала ИП Карпов А. В. по возрасту и образованию.

Данные таблицы 15 показывают, что значительных изменений возрастного состава персонала предприятия не произошло.

Доля работников возрастной категории «35 - 55 лет» увеличилась по сравнению с 2018 годом, тогда как в 2017 и 2018 годах их доля в общей численности персонала организации является относительно постоянной.

Таблица 15– Характеристика качественного состава персонала по возрасту ИП Карпова А. В. Г. Сыктывкар за 2017-2019 годы

Возраст	Численность персонала, чел.			Удельный вес, %		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018г.	2019 г.
1	2	2	4	5	6	7
до 25 лет	1	1	3	7,14%	7,14%	21,4%
25-35 лет	10	7	7	71,4%	50%	50%
35-55 лет	3	3	4	21,4%	21,4%	28,57%
Старше 55 лет	0	0	0	-	-	-
Итого	14	14	14	100,00%	100,00%	100,00%

Из таблицы также видно, что сотрудники возрастной категории «25 - 35» составляют наибольшую долю в общей численности персонала предприятия. Это связанно с тем, что при подборе персонала предпочтение отдается опытным работникам со стажем. Но увеличилась и доля молодых сотрудников до 25 лет по сравнению с 2017 годом, изменения произошли в составе обслуживающего персонала и продавцов- кассиров, к уровню компетенций которых выдвигаются менее высокие требования по сравнению со специалистами, а потому подходит более молодой соискатель.

Таблица 16–Характеристика качественного состава персонала по образованию ИП Карпова А. В. г. Сыктывкар за 2017-2019 годы

Образование	Численность персонала, чел.			Удельный вес, %		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1	2	3	4	5	6	7
Высшее	3	3	4	21,42	21,42	28,57
среднее профессиональное	3	4	4	21,42	28,57	28,57
начальное профессиональное	4	4	6	28,57	28,57	42,85

среднее общее	2	1	3	14,28	7,14	28,57
не имеют полного среднего образования	2	1	1	14,28	7,14	7,14
Итого	14	14	14	100,00	100,00	100,00

Наибольший удельный вес составляют работники со средним профессиональным образованием. В динамике трех лет наблюдается увеличение доли сотрудников с высшим и средним профессиональным образованием. Снизилась доля сотрудников со средним общим, начальным профессиональным образование, не имеющих образование.

В таблице 17 представлен анализ движения кадров предприятия.

Таблица 17– Анализ движения кадров ИП Карпова А. В. г. Сыктывкар за 2017-2019 годы

Наименование показателя	Ед. измерения	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонения значений показателей 2019 г. от 2018 г.	
					абсолютное (+/-)	относительное (%)
Среднесписочная численность работающих	чел.	14	14	14	4	106,12
Количество принятых	чел.	4	3	0		33,33
Количество выбывших, в том числе:	чел.	5	4	4	0	100,00
по собственному желанию	чел.	1	1	1	0	100,00
Коэффициент приема	-	0,25	0,67	0,21	-0,46	31,41
Коэффициент выбытия	-	0,21	0,16	0,15	-0,01	94,23
Коэффициент оборота кадров	-	0,46	0,84	0,37	-0,47	43,67
Коэффициент текучести	-	0,21	0,14	0,12	-0,03	80,77
Коэффициент постоянства персонала	-	0,54	0,16	0,63	0,47	388,70

Из таблицы 17 видно, что на предприятии наблюдается увеличение выбывших сотрудников, особенно это касается значения показателей 2017 г., именно в этом году было принято наибольшее число работников, а значит и коэффициенты движения персонала были достаточно большими.

Таким образом, одним из важнейших условий выполнения плана розничного товарооборота, увеличения выработки на каждого работника трудового

коллектива, а также рационального использования персонала является экономное и эффективное использование рабочего времени.

Важнейшим показателем эффективного использования трудовых ресурсов в ИП Карпов А. В. является производительность труда — средняя сумма товарооборота, приходящаяся на одного работника в единицу времени (день, месяц, квартал, год), исчисленная путем деления объема розничного товарооборота на среднесписочную численность работников. Этот показатель называют выработкой на одного работника.

Для анализа производительности труда составим аналитическую таблицу 18, где приведен расчет показателей.

Таблица 18 - Расчет производительности труда ИП Карпова А. В. г. Сыктывкар за 2018-2019 годы

Показатели	2018 г.	2019 г.	Отклонение, +/-	Темп прироста, %
Объем реализации, тыс. руб.	67949	73567	98460	9,31
Численность рабочих, чел.	10	14	14	28,57
Годовой фонд времени 1 рабочего, ч.	14413,4	18960,5	45471,1	31,55
Отработано одним рабочим в году, дней	259	264	5	1,93
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	7,95	7,98	0,03	0,38
Среднегодовая выработка на 1 рабочего, тыс. руб.	282,29	240,00	-42,29	-14,98
Среднедневная выработка на 1 рабочего, руб.	1,09	0,91	-0,18	-16,59
Среднечасовая выработка на 1 рабочего, руб.	0,14	0,11	-0,02	-16,90

По данным таблицы 18 видно, что среднечасовая выработка в 2019г. по сравнению с 2018 годом снизилась на 16,9% или на 0,11 тыс. руб./чел., среднедневная выработка на 16,59%. Это говорит о том, что на предприятии полное использование рабочего времени в течение рабочей смены. В 2019году средняя продолжительность рабочего дня была 7,98часа, в 2018году она составила 7,98 часа, то есть на 0,03 часа больше.

Среднегодовая выработка в 2018 году сократилась по сравнению с 2019 годом на 14,98%. Разница в процентах роста среднегодовой и среднечасовой выработок говорит об ухудшении использования годового фонда рабочего времени в 2018году.

Немаловажное значения для эффективной деятельности трудовых ресурсов для любого предприятия имеет оплата их труда, материальное стимулирование.

На ИП Карпов А. В. применяется повременно - премиальная система оплаты труда – торговый работник сверх оплаты труда по повременным тарифным ставкам (окладам) за отработанное время получает премию за достижение установленных качественных и количественных показателей.

Оплата производится по окладам за отработанное время, премирование - по Положению о премиальной надбавке к заработной плате (должностным окладам) работников в зависимости от результатов хозяйственной деятельности предприятия. Для оценки, применяемой на предприятии системы оплаты труда необходимо проанализировать состав и структуру фонда заработной платы в отчетном периоде.

В 2019 году размер фонда заработной платы увеличился с 777 до 889 тыс. руб. или на 14,41%. Рост происходит по всем статьям фонда заработной платы: анализируем 2019 г.

- размер выплат по тарифным ставкам, окладам увеличивался на 5,47% и достиг 395,64 тыс. руб.;

- размер премий вырос со 120,59 тыс. руб. до 170,53 тыс. руб., что в относительном выражении составляет 41,41%.;

- выплаты по районным коэффициентам и процентным надбавкам увеличились с 247,86 тыс. руб. до 283,09 тыс. руб., что в относительном выражении составляет 14,21%.;

- размер выплат за неотработанное время вырос на 18,88% и достиг 39,74 тыс. руб.

Основным элементом фонда заработной платы, выплачиваемой в денежной форме, является оплата труда по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам – 44,5 % в отчетном году, это на 3,77 % меньше чем в прошлом.

Таблица 19- Анализ состава и структуры фонда заработной платы ИП Карпова А. В. г. Сыктывкар за 2018 – 2019 годы

Показатели	2018 г.		2019 г.		Отклонения по		Темп роста, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес %	сумма, тыс. руб.	уд. вес %	сумма, тыс. руб.	уд. вес %	
Фонд заработной палаты, всего	777,00	100	889,00	100	112	-	114,41
В том числе:							
- выплаты по тарифным ставкам, окладам и сдельным расценкам	375,12	48,28	395,64	44,50	20,52	-3,77	105,47
- премии и вознаграждения	120,59	15,52	170,53	19,18	49,94	3,66	141,41
- выплаты по районным коэффициентам и процентным надбавкам	247,86	31,90	283,09	31,84	35,23	-0,06	114,21
- выплаты за неотработанное время	33,43	4,30	39,74	4,47	6,31	0,17	118,88
-прочие выплаты	-	-	-	-	-	-	-

Удельный вес премии в фонде заработной платы составляет 19,18 %, это на 3,66% больше чем в прошлом. Увеличение доли премий в структуре фонда заработной платы является положительным.

На данный момент система отбора кандидатов на вакантные места в ИП Карпов А. В. состоит из 2-х элементов:

- кадровые агентства;

- поиск кандидатов через размещение объявлений в газетах и через Интернет-сайты.

В ИП Карпов А. В. система найма и отбора состоит из следующих этапов:

Разработка требований к должности (должностные инструкции) – обеспечивает поиск претендентов необходимой классификации;

Привлечение для участия как можно большего количества претендентов, обладающих минимальными требованиями;

Проверка претендентов с использованием формальных методов, в целях отсева худших;

Отбор на должность из числа лучших кандидатур.

Первоначальный отбор кандидатов на вакантные места ИП Карпов А. В. производится директором предприятия.

Вся процедура найма персонала в организации состоит из следующих этапов:

1. Предварительная беседа;

2. Заполнение бланка доверительных документов;

3. Беседа по найму - контактное общение с непосредственным представителем фирмы – на основании которой оформляется Бланк оценки кандидата;

4. Тесты по найму – дополнительная оценка нанимающихся. Суть этой оценки заключается в выявлении типичного поведения нанимающегося и оценки (прогнозе) будущего его поведения в конкретном коллективе;

5. Проверка рекомендаций и послужного списка;

6. Медицинский осмотр – необходимо подтверждение психологического и физического здоровья, для продавцов обязательно наличие медицинской книжки;

7. Принятие решения о приеме на работу.

После принятия решения о приеме на работу кадровая служба организации юридически закрепляет те отношения, которые устанавливаются между работником и организацией-работодателем: подготовка и подписание трудового договора, оформление приказа о приеме на работу

В ИП Карпов А. В. отсутствуют документы, регламентирующие процедуру адаптации новых работников. При поступлении в штат нового сотрудника,

ответственным за его адаптацию назначается непосредственный руководитель подразделения.

В первую очередь, сотруднику разъясняются его должностные обязанности, и предоставляется необходимая информация для ознакомления. После изучения всей информации нужной для выполнения функций, связанных с должностью его закрепляют за специалистом, выполняющим аналогичную работу. На протяжении двух - трех недель происходит обмен опытом и получение базовых навыков, после получения, которых новый сотрудник может приступать к самостоятельному выполнению своих функциональных обязанностей.

Итак, проведен анализ основных направлений по совершенствованию нематериальной мотивации и деятельности торгового предприятия ИП Карпов А. В., проанализирована структура. Проанализировав систему управления персоналом в ИП Карпов А. В., в частности, систему нематериальной мотивации труда персонала. Диагностика существующей системы нематериальной мотивации и анализ потребностей персонала показал, что необходимо усовершенствовать систему нематериальной мотивации труда персонала, так как различные виды существуют разрозненно, что нельзя сказать о единой системе нематериальной мотивации.

Полученные данные позволяют делать вывод о том, что у торговых работников магазина нет пессимизма, хотя нет и полного оптимизма (преобладает, в частности, фактор неуверенности в завтрашнем дне, низкий уровень заработной платы).

В следующей главе предложены следующие мероприятия для повышения эффективности системы нематериальной мотивации в ИП Карпов А. В.:

- разработка системы управления деловой карьерой как фактор мотивации персонала;

- совершенствования системы персонала как фактора мотивации на основе аттестации

- введение должности по управлению конфликтами -HR-специалиста – менеджера.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ИП КАРПОВ А. В.

3.1 Социологическое исследование нематериальной мотивации ИП Карпов А. В.

Для сотрудников ИП Карпов А. В. нематериальная мотивация труда занимает одно из центральных мест в управлении персоналом. Ориентация работника на достижение целей организации, гармонизации их с личными интересами, по сути, является основной задачей специалиста по управлению персоналом. Исследование удовлетворенности персонала — едва ли не единственный способ взглянуть на организацию глазами ее сотрудников.

Правильно проведенный опрос позволяет узнать многое из того, о чем сотрудники никогда бы не рассказали при личной беседе, и даже прогнозировать решения, которые сами люди еще не приняли.

Социологические исследование на ИП Карпов А. В. проведено социологом с целью выявления удовлетворенности мотивацией на предприятии.

Задачи исследования:

1. Выявить, как работники подразделения предприятия относятся к стимулированию труда персонала;

2. Выявление причины неудовлетворенности сотрудников системой мотивации и стимулированием труда на предприятии.

Исследование удовлетворенности персонала — едва ли не единственный способ взглянуть на организацию глазами ее сотрудников. Это возможность

узнать, что у персонала «в голове», как они относятся к тем или иным аспектам жизни в компании, что ценят, а чем недовольны. Правильно проведенный опрос позволяет узнать многое из того, о чем сотрудники никогда бы не рассказали при личной беседе, и даже прогнозировать решения, которые сами люди еще не приняли.

Результаты ответов на вопрос «Удовлетворены ли вы системой нематериального стимулирования труда»:

- удовлетворен(а) 11%;
- частично удовлетворен (а) 29%;
- не удовлетворен(а) 57%;
- затрудняюсь ответить 3%

Опрос был представлен рядом вопросов, главным из которых был: «удовлетворены ли Вы системой нематериального стимулирования труда?»:

Из данных ответов можно сделать вывод, что большинство сотрудников, а конкретно 57%, не удовлетворены данной системой. 29% работников частично удовлетворены, а тех, кто удовлетворен довольно мало, всего 11%. Так же существует небольшой процент тех, кто затрудняется в ответе на этот вопрос.

Результаты ответов на вопрос «Стимулирование зависит от качества работы?»:

- да 98%;
- нет 1%;
- затрудняюсь ответить 0,1%.

Результаты опроса по данному вопросу показывают, что 98% персонала знает и понимает, что их работа зависит от их качества. Значит, они должны стремиться как можно лучше выполнить свою работу, чтобы принести прибыль в организацию и соответственно получить за это поощрение.

Результаты ответов на вопрос «Удовлетворены ли вы условиями труда?»:

- да 81,8%;
- нет 9,1%;
- затрудняюсь ответить 9,1%.

Удовлетворенность условиями труда и рабочим местом важный фактор для эффективной работы сотрудника. Из данных, полученных в результате опроса видно, что большая часть персонала удовлетворена условиями труда на предприятии, но вместе с тем 9,1 % работников считают, что условия труда не соответствуют их требованиям.

Так же в анкете задан вопрос: «Хотели бы вы сменить место работы?». Результаты ответов:

- да 30%;

- нет 60%;

- затрудняюсь ответить 10%.

- 60% сотрудников не собираются менять место работы, 10% затрудняются ответить на этот вопрос. А 30% работников задумываются о том, чтобы сменить место работы.

Анализ ответов работников по данному опросу показал, что половина сотрудников ИП Карпов А. В. не удовлетворены системой нематериального стимулирования (57%).

Число работников удовлетворенных данной системой на предприятии составило 11%. Частично удовлетворены 29% работников. Имеются и незначительная часть работников, которые затрудняются ответить. Условия труда в организации удовлетворяют наибольшую часть персонала, что положительно сказывается на их деятельности.

Мотивация персонала в ИП Карпов А. В. представляет собой целостную и достаточно упорядоченную систему.

Условно ее можно представить, как совокупность двух методов мотивации персонала: материальное и нематериальное. Мы же остановим свое внимание на нематериальной мотивации сотрудников ИП Карпов А. В.

Данный вид стимулирования включает в себя награждение наградами, обучение и развитие персонала, недавно возродили конкурсы профессионального мастерства продавцов. Во внутренних нормативных документах ИП Карпов А. В. система нематериальной мотивации сотрудников не отражена.

Таблица 20 - Виды нематериальной мотивации ИП Карпова А. В. г. Сыктывкар

Виды нематериального стимулирования		Содержание
Признание продавца как личности	Поздравления с днем рождения, юбилеи	В присутствии всего коллектива сотруднику вручают цветы и подарок Приветствия и пожелания именинникам вывешивают на информационных стендах

Окончание таблицы 20

Предоставление льгот	Обучение	Перспективные работники проводят курсы повышения квалификации за счет предприятия

Виды и формы нематериальной мотивации труда персонала, как часть единой системы мотивации, действующей в организации, необходимо постоянно развивать и совершенствовать. Внимание и уважительное отношение к работникам организации, учет их потребностей и интересов способствуют развитию взаимопониманию между сотрудниками и руководителем. Сотрудники, которые считают, что они необходимы организации, будут напряженно трудиться и достигать целей ИП Карпов А. В.

Общий уровень удовлетворенности работников работой элементами жизненной ситуации определяется тем вниманием, которое руководство предприятия уделяет социальным вопросам. Удовлетворенность социальной работой в магазине представлена на рисунке 7.

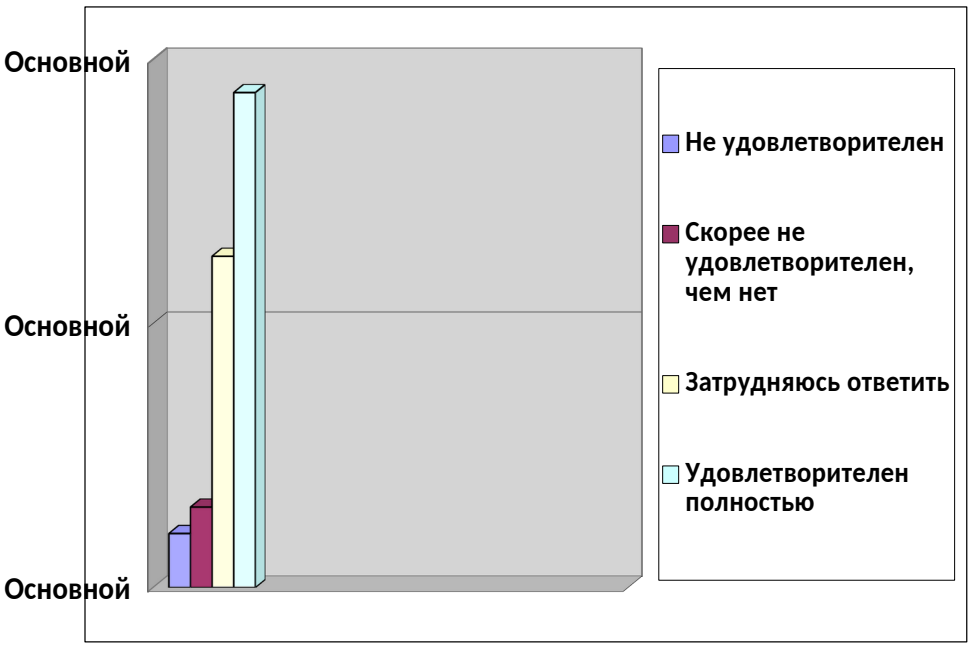

Рисунок 7 - удовлетворенность нематериальной мотивацией труда в ИП Карпов А. В.

Удовлетворенными нематериальной мотивацией труда в магазине является 64,7% персонала, нет – 10,2%, 25,1% - затруднились ответить.

Полученные в результате данного исследования показатели свидетельствуют в целом об успешном процессе управления ИП Карпов А. В. большинство работников довольны работой на предприятии, морально-психологическим климатом, руководителями подразделений, социальной политикой.

Полученные данные позволяют делать вывод о том, что у торговых работников магазина нет пессимизма, хотя нет и полного оптимизма (преобладает, в частности, фактор неуверенности в завтрашнем дне, низкий уровень заработной платы).

Осуществляя действия по мотивации, руководитель ИП Карпов А.В должен постоянно воздействовать на факторы результативной работы трудового коллектива, уделяя при этом особое внимание разнообразию работы по содержанию, росту и расширению профессиональной квалификации сотрудников удовлетворению от работы и ее результатов, росту ответственности, созданию условий для проявления инициативы и осуществления самоконтроля.

Результатом действия системы нематериальной мотивации ИП Карпов А. В. должно стать повышение эффективности деятельности организации, чего можно добиться за счет повышения эффективности и качества работы каждого сотрудника. Надо ориентироваться на привлечение и удержание долгосрочных высококвалифицированных работников, повышение заинтересованности работника не только в личном успехе, но и в успехах всей организации.

Итак, было проведено исследование основных направлений по совершенствованию нематериальной мотивации ИП Карпов А. В., проанализировали его структуру, анализ деятельности торгового предприятия. Подробно изучили и проанализировали систему управления персоналом в ИП Карпов А. В., в частности, систему нематериальной мотивации труда персонала. Диагностика существующей системы нематериальной мотивации и анализ потребностей персонала показал, что необходимо усовершенствовать систему нематериальной мотивации труда персонала, так как различные виды существуют разрозненно, что нельзя сказать о единой системе нематериальной мотивации. Используя полученные данные, мы можем определить методику для создания рекомендаций и мероприятий по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала ИП Карпов А. В.

3.2 Разработка системы управления деловой карьерой как фактор мотивации персонала

Важнейшими факторами для эффективного функционирования ИП Карпов А. В. являются стабильность кадрового состава и высокая квалификация персонала. Решить одновременно эти две задачи помогает обучение служащих предприятия.

При правильном подходе учеба может стать одним из существенных факторов мотивации, что позволит как удерживать длительное время кадры от миграции, так и привлекать новых сотрудников. Параллельно ИП Карпов А. В. может полностью решить для себя проблему недостаточной грамотности

персонала. Ведь именно своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала позволяют расширить диапазон теоретических знаний и практических навыков. Это повышение напрямую связано с эффективностью работы не только отдельных сотрудников, но и предприятия в целом. Доказано, что при повышении уровня подготовки повышается и уровень производительности труда.

Кроме того, возможность получить дополнительное образование является для абсолютного большинства работающих и потенциальных сотрудников мощным фактором стимулирования к трудовой деятельности.

Рассмотрим ориентацию категорий сотрудников на формы обучения и содержание образовательных программ. Обучение персонала более полно решает вопрос мотивации, повышения производительности труда и «привязки» персонала к организации. Необходимо решить вопрос о наиболее эффективных моделях обучения для решения указанных задач. ИП Карпов А. В. заинтересован в том, чтобы получивший образование сотрудник эффективно работал, был удовлетворен и не ушел от него после того, как предприятие понесло расходы на его обучение.

В целях повышения уровня квалификации торгового персонала, его профессиональной оценки, предлагается получить дополнительные знания, способствующие успешному развитию сотрудников ИП Карпов А. В. и повышению эффективности торговли магазина.

Цель данного мероприятия в ИП Карпов А. В. - повысить эффективность работы торгового персонала.

Задачами данного мероприятия являются:

- раскрыть перед работниками перспективы карьерного роста;

-увеличить интенсивность и продуктивность работы торгового персонала;

- улучшить качество обслуживания покупателей.

Повышение квалификации является взаимообусловленным процессом, оказывающим влияние, как на эффективность труда, так и на качество кадрового потенциала ИП Карпов А. В., что находит проявление в следующем:

- в процессе обучения происходит повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям, что обеспечивает ИП Карпов А. В. повышение ценности находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов;

- обучение работников позволяет ИП Карпов А. В. более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности, что находит проявление в повышении качества обслуживания покупателей и эффективности труда персонала, сокращении издержек и т. п.;

- повышение квалификации сопровождается ростом приверженности персонала своей организации, а также снижением текучести кадров;

– обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

В свою очередь, работник в процессе обучения получает следующие преимущества:

– расширение карьерных перспектив как внутри, так и за пределами организации;

– более высокую удовлетворенность своей работой;

– повышение самооценки;

– повышение квалификации и профессиональной компетентности.

Таким образом, повышение квалификации работников в современных условиях становится неотъемлемой составляющей процесса управления организацией.

Проект обучения персонала в ИП Карпов А. В. предусматривает введение следующих форм обучения:

- Дополнительное обучение ИП Карпов А. В. и директора магазина предлагается осуществить с помощью квалификационных курсов «Обучение управленцев» в «СТЭК» в Сыктывкаре, которые предлагают эффективную и

практичную программу по ознакомлению с новыми технологиями, передовыми методами управления и управленческих коммуникаций.

Программа курса:

Постановка задач. Критерии правильно поставленной задачи.

Делегирование полномочий. Правила делегирования. Выбор задач для делегирования. Задачи, не подлежащие делегированию.

Контроль. Виды контроля. Умение формировать критерии, периодичность и способы контроля.

Мотивация сотрудников. Умение определять мотивы сотрудника и правильно влиять на них для достижения целей организации.

Управление временем. Умение расставлять приоритеты и распределять работу в соответствии с ними. Умение отделять главные задачи от второстепенных.

Конфликты. Методы разрешения различных конфликтов.

Продолжительность обучения составит 6 дней. По окончании обучения выдается сертификат. Учитывая, что учебными материалами смогут воспользоваться все сотрудники, то стоимость обучения составит - 12 тыс.р.

Так же рекомендуется провести обучение продавцов магазина. Данная форма обучения будет производиться консультантами учебного центра Консалт «Эффективные знания».

Участниками тренинга «Техника эффективных продаж», предлагаемого учебным центром «Консалт» - «Эффективные знания» будут продавцы.

Программа проведения обучающего тренинга включает:

- Основные звенья товародвижения внутри магазина;
- Документальная база, регламентирующая деятельность магазина;
- Действия в экстремальных ситуациях;
- Управление системой качественного обслуживания покупателей;
- Стандарты качественного обслуживания;
- Профессиональные качества персонала торгового зала;
- Типичные ошибки при обслуживании покупателя;

- Правила работы с жалобами и претензиями.

Продолжительность тренинга составит 10 часов (5 дней – по 2 часа). По окончании курсов выдается сертификат.

Стоимость обучения составит – 7,5 тыс. руб. (с учетом учебных материалов и т. д.). Учитывая, что продавцов рекомендуется обучать двое, общая стоимость курсов составит 15 тыс. руб.

Итого сумма общих расходов на обучение и повышение квалификации персонала составит 27 тыс. руб.

Произведем расчет эффективности мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала ИП Карпов А. В., по статистическим данным учебного семинара, выручка после обучения сотрудников, увеличивается в среднем на 10%.

Относительная экономия численности работников составит:

$$Э_ч = Ч_{НВ} \times Р_{НВ} / 100,$$

Где $Ч_{НВ}$ – численность рабочих, повысивших процент выполнения норм выработки (времени) в результате повышения квалификации, чел.;

$Р_{НВ}$ – прирост процента выполнения норм выработки (времени), %.

$$Э_ч = 2 \times 64 / 100 + 3 \times 76 / 100 = 3.$$

Определим прирост производительности труда, %:

$$П=Э_ч \times 100 / (Ч_{ср} – Э_ч),$$

Где $Э_ч$ – относительная экономия (высвобождение) численности работающих после внедрения мероприятия, чел.;

$Ч_{ср}$ – расчетная среднесписочная численность работающих (исчисленная на объем производства перспективного периода по выработке базисного периода).

$$П = 3 \times 100 / 10 – 3 = 42,8\%.$$

Прирост объема производства будет равен приросту производительности труда, т.е. 42,8%, поскольку численность рабочих осталась неизменной: Р= 42,8%.

Рассчитана экономия на условно-постоянных расходах, т. руб.

$$Э_{су} = У \times Р. / 100,$$

где У – годовая сумма условно – постоянных расходов в себестоимости продукции базисного периода.

$$Э_{су} = 13892 \times 42,8/ 100 = 5945,7.$$

Определен годовой экономический эффект, т.руб.:

$$Э_г = (С_1 – С_2) \times В_2 – Е_н \times З_{ед},$$

Где $С_1$ и $С_2$ – себестоимость единицы продукции (работ) до и после внедрения мероприятия (текущие затраты), руб.;

$Е_н$ – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости $Т_н$);

$З_{ед}$ – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятия, руб.

Нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (Ен) кадровых мероприятий равен 0,15.

$$Эг = 416,8 – 0,15 \times 27 = 412,7.$$

6. Рассчитаем срок окупаемости капитальных вложений:

$$Т_{ок} = 1 / Е_ф ,$$

где $Е_ф$ - коэффициент экономической эффективности, показывает какую величину прироста прибыли в рублях обеспечивает каждый рубль затрат:

$$Е_ф = \Delta П_i / К_в = 2,4 \text{ руб./руб.},$$

где $\Delta П_i$ - прирост прибыли, тыс. руб.;

$К_в$ - капитальные вложения, тыс. руб.

Срок окупаемости капитальных вложений составит:

$$Т_{ок} = 1 / Еф$$

$$Т_{ок} = 1 / 2,4 = 0,41.$$

Изменение остальных показателей рассчитываются согласно формулам в таблице 21

Таблица 21- Показатели эффективности мероприятия по проведению обучения в ИП Карпов А. В. за 2019 год

№ п./п.	Показатели	Ед. изм.	До провед. меропр. 2019 г.	После внедр. меропр. 2019 г.	Отклонение	
					+/-	%
1	Выручка от продажи товаров	тыс. руб.	98460	123353	24893	33,84
2	Себестоимость проданных товаров	тыс. руб.	14308,8	14725,6	416,8	103
3	Стоимость основных производственных фондов	тыс. руб.	16294,0	20472	4178	151,21
4	Среднесписочная численность работников	чел.	14	14	0,0	100
5	Фонд оплаты труда	тыс. руб.	889,0	1001	112	114,41
6	Прибыль от продаж (с.1 – с.2)	тыс. руб.	9549	10277,2	728,2	121,22
7	Рентабельность затрат (с.6/ с.2)х100%	%	2,20	2,44	0,24	105
8	Рентабельность продаж (с.6/ с.1)х100%	%	1,77	1,84	0,07	103
9	Производительность труда (с.1/с.4)	руб./чел	1898,93	2071,53	172,6	110,0
10	Фондоотдача (с.1/с.3)	руб./руб	6,04	6,13	0,09	17,51
11	Средняя заработная плата (с.5/с.4)	тыс. руб./чел	113,9	124,2	10,3	109,9

Таблица 22 – Итоговые данные по всем мероприятиям в ИП Карпов А. В.

г. Сыктывкар

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г. (без учета мероприятий)	2021 г. (с учетом внедрения мероприятий)	Отклонение 2021 г.		2021 к 2019 в %
					Абсол. (+; -)	Относ (%)	
Доходы от процентных операций, тыс. руб.	70651,3	71445,0	72550,0	78354	5804	108,00	7702,7
Процентные расходы, тыс. руб.	60544	62554,0	61558	62187	629	101,02	1643
Производительность труда, руб. /чел	4528,9	4354,1	4225,8	4622,2	396,4	109,38	93,3
Прибыль от процентных операций, тыс. руб.	10107,3	8891	10992	16167	5175	147,08	6059,7
ROE (обобщающий показатель прибыли банка - отношение	93,2	95,3	94,1	95,5	1,4	х	1,2

прибыли к акционерному капиталу), %							
Рентабельность	14,31	12,44	15,15	20,63	5,48	x	6,3

Произведенные расчеты показывают, что вследствие увеличения выручки от продажи на 33,84%, произошло увеличение следующих показателей: прибыль от продаж, рентабельность затрат на 5%, рентабельность продаж на 8%. Так же, увеличение выручки повлияло на рост производительности труда на 10%, и на рост средней з/платы на 9,9% .

Положительные изменения показывают, что внедрение мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала будет экономически эффективным.

3.3 Совершенствования системы персонала как фактора мотивации на основе аттестации

Аттестация является одним из главных нововведений в систему управления персонала компании, так как благодаря аттестации у сотрудников появляется интерес к работе, повышается качества труда, возрождается ответственность и добросовестность. А так же у руководства компании есть возможность «отсеять» неквалифицированных работников.

Цели аттестации в ИП Карпов А. В:

- выявить сильные и слабые стороны в действиях работников магазина;
- определение квалификации, знаний, практических навыков работника ИП Карпов А. В и установления их соответствия (несоответствия) требованиям занимаемой должности;
- выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей торгового работника;
- стимулирование роста профессиональной компетенции работника ИП Карпов А. В.;
- определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;
- внесение предложений о перемещении кадров, освобождении работника от должности (увольнение), перевода на более (или менее) квалифицированную работу.

Аттестацию в ИП Карпов А. В. планируется проводить с периодичностью один раз в три года.

На основании результатов работа оценивается как удовлетворительная или разрабатываются индивидуальные планы развития, или назначается повторное тестирование.

Процедура аттестации в ИП Карпов А. В. вводится для сопровождения новой системы мотивации персонала как неотъемлемой части обеспечения карьерного роста торговых работников.

На этапе подготовки аттестации издается приказ о ее проведении, составляются списки сотрудников подлежащих аттестации, утверждается план его проведения.

Пакет необходимых документов для этого этапа включает в себя опросный лист аттестуемого и анкету, заполняемую непосредственным руководителем.

Анкета состоит из двух частей. Первая часть одинакова для всех должностей, результаты оцениваются в баллах, выставленных по 7 бальной системе по личностным и деловым качествам сотрудников.

Содержание второй половины основано на описаниях работы. задачи, выполняемые сотрудниками оцениваются по 5-балльной шкале.

На основании общей суммы баллов по анкете определяется разряд торгового работника по должности.

Можно выделить три этапа аттестации:

- создание аттестационной комиссии;

- (подготовка) аттестации;

- проведение аттестации.

Создание аттестационной комиссии. Задачей аттестационной комиссии является вынесение решения о том, аттестован или не аттестован сотрудник.

Подготовка аттестации. Для проведения аттестации издается приказ о ее проведении, формируются аттестационная комиссия по профессиональным направлениям, подготавливаются необходимые документы для аттестационной комиссии, составляются списки сотрудников, подлежащих аттестации, утверждается график ее проведения. На этом этапе важно дать предварительную, как можно более объективную личностную и профессиональную оценку аттестуемому анкету «Аттестация», один экземпляр которой заполняется директором, а другой - самим аттестуемым сотрудником.

Проведение аттестации.. Аттестационная комиссия обязана ознакомиться с пакетом документов аттестуемого до начала аттестации.

Аттестация проводится в присутствии аттестуемого. Аттестационная комиссия принимает во внимание выступления сотрудника и его непосредственного руководителя.

По итогам аттестации медицинскому работнику дается одна из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности и должностному разряду;

соответствует занимаемой должности, но не соответствует должностному разряду; аттестационная комиссия рекомендует перевод на другой должностной разряд;

- не соответствует занимаемой должности и должностному разряду.

Результаты аттестации заносятся в аттестационную карту и в протокол заседания аттестационной комиссии, который подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании.

Таким образом, изложенная методика организации и проведения аттестации позволяет:

- на каждом этапе объективно подходить к оценке сотрудников;

- определить уровень их профессиональной подготовки, соответствие занимаемой должности и установить разряд по тарифной сетке, действующей в компании.

Директор ИП Карпов А. В. должен провести личную аттестационную беседу с работником, в рамках которой должны обсуждаться: выполнение работником своих обязанностей, общие итоги его деятельности в период между аттестациями, пути улучшения работы, необходимость повышения квалификации, получения дополнительного образования, планы на будущее. В заключении директор выставляет оценку работнику, которую сопровождает письменными комментариями, заносимыми в оценочный лист.

Эффективность деятельности ИП Карпов А. В. при рассмотренном изменении во многом зависит от правильности его внедрения. В итоге аттестация может вывести магазин на новый этап деятельности с резервами для развития и

совершенствования. Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий представлена в таблице 22.

Таблица 22- Социально-экономическая эффективность проекта

Мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Внедрение в организацию системы аттестации работников	1. Улучшатся результаты работы всего предприятия. 2. Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда. 4. Способствует повышению уровня квалификации работников	1. Снижение текучести кадров. 2. Увеличение товарооборота. 3. Увеличение прибыли. 4. Сокращение затрат на привлечение новых работников 5.Увеличение производительности труда

Оценка затрат на проведение аттестации, к которым относятся: печать аттестационных форм, расходы на привлечение консультантов (если это происходит), оплату труда оцениваемых сотрудников (поскольку аттестация проходит в рабочее время) и лиц, проводящих аттестацию, недополученная прибыль (поскольку во время аттестации оцениваемые сотрудники и работники организации, занятые в проведении аттестации, не занимались своей основной деятельностью). Приблизительные затраты на проведение аттестации : (*ден. ед.*) можно рассчитать по формуле:

$$З_{атт} = \sum_i (t_i \times ЗП_i) + \sum_j (t_j \times ЗП_j) + З_{орг} + З_{нп} + К, \quad (2,6)$$

где $t_i, ЗП_i$ – время, затраченное i-тым работником на проведение аттестации других сотрудников (*часы*), и ставка его заработной платы (*ден. ед. / час*), соответственно;

$t_j, ЗП_j$ – время, затраченное на оценку j-того работника при проведении аттестации других сотрудников (*часы*), и ставка его заработной платы (*ден. ед. / час*), соответственно;

$З_{орг}$ – затраты на организационные расходы, в основном – печать аттестационных форм (*ден. ед.*);

$З_{нп}$ – недополученная прибыль (*ден. ед.*);

K – расходы на привлечение консультантов и/или приобретение специальной литературы (*ден. ед.*).

Аттестация помогла бы выявить сильные стороны работника, возможности его карьерного роста и рассмотреть недостатки в его работе. Внедрение аттестации в ИП Карпов А. В. будет лишь одним из многочисленных изменений, но признание важности и необходимости изменения является первым шагом на пути эффективного управления изменениями.

3.4. Внедрение тренинг-менеджера (по обучению и развитию)

Основным недостатком в управлении персоналом предприятия является директивный метод управления ими. В целях этого автором дипломного проекта предлагается внедрение в должность специалиста тренинг-менеджера.

Для большинства компаний наиболее емким в плане обучения является отдел продаж. Это объясняется как тактическими соображениями (быстрая окупаемость затрат на проведение тренинга, высокая текучесть в отделе и, как следствие, необходимость восстановления «боеспособности» отдела продаж), так и стратегическими (работа по долгосрочным карьерным планам и подготовка резерва для руководящих позиций из состава своих сотрудников). В этом случае уместна подчиненность человеку, отвечающему за продажи. Это позволит четко увязать спрос и предложение. Как вариант, возможно подчинение директору по маркетингу, руководителю службы персонала, первому лицу компании. В любом случае, тренинг-менеджеру надо выявлять потребности всех служб и их руководителей и связывать планы обучения со стратегическим и тактическими планами предприятия и отдельных служб.

Что касается базовой подготовки тренинг-менеджера, то ни наличие психологического образования, ни опыта ведения продаж и руководства ими не являются гарантией успешной работы. Оптимальным решением является подбор человека под предстоящие задачи, нежели под абстрактно расписанные требования. В любом случае, невозможно найти опытного во всех делах компании

специалиста, который мог бы продавать, управлять, вести бухгалтерию и заниматься маркетингом. Важно наличие системного взгляда тренинг-менеджера на работу предприятия, умение выявлять потребности внутренних покупателей, находить соответствующие ресурсы и измерять полученные результаты. Иначе говоря, полный набор управленческих качеств приветствуется.

В целях экономии на фонде заработной платы и отчислений на социальные нужды предполагается обучить главного менеджера по персоналу функциям тренинг-менеджера. Должностная инструкция менеджера представлена в Приложении В.

Далее представлен расчет эффективности предлагаемого мероприятия. Дополнительная заработная плата за выполнение функций тренинг-менеджера составит 1780 рублей в месяц, то есть 21,36 тыс .руб. в год, отчисления на социальные нужды составят 7,64 тыс. руб.

Произведем расчет экономической эффективности предлагаемого мероприятия.

Таблица 23 – Исходные данные для расчета экономической эффективности мероприятия ИП Карпов А. В. г. Сыктывкар

Наименование показателей	Усл.обозн.	Ед.измер.	Количество
1.Численность персонала	ЧР	Чел.	14
2. Годовой объем реализации товаров			
- до внедрения мероприятия	В0	тыс.руб.	2160
- после внедрения мероприятия	В1	тыс.руб.	2250
3. Годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции	У	тыс.руб.	427
4. Капиталовложения на внедрение мероприятия	Кв.	тыс.руб.	29

Решение

1. Прирост объема реализации в магазине, % :

$$Р = (2250-2160) / 2160 \text{ х } 100 = 4,16\%$$

2. Экономия на условно-постоянных расходах, руб.:

$$Э_{су} = (427*4,16) / 100 = 17,76 \text{ тыс. руб.}$$

3. Срок окупаемости единовременных затрат, лет:

Тед = 29 / 17,76 = 1,63 года.

Срок окупаемости единовременных затрат – 1 год и 8 месяцев.

Таким образом, из сделанных расчетов можно сделать вывод, что при внедрении тренинг – менеджера рост объема продаж составит 4,16%. Срок окупаемости проекта при затратах в 29 тыс.руб. составит 1 год и 8 месяцев.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ нематериальной мотивации персонала ИП Карпов А. В. показал, что внедрение предложенных рекомендаций и мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием, а также поспособствует снижению текучести кадров в организации. Какие бы методы стимулирования руководители не выбрали, мы не должны забывать главного: сотрудники, которые чувствует, что их ценят в организации, и что о них думают, уверены в себе и своих силах и готовы внести значительный вклад в общее дело. Они являются ключом к успеху и процветанию организации.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение совершенствования нематериальной мотивации как основы эффективной трудовой деятельности работников в ИП Карпов А. В.

Данная цель была достигнута путем решения конкретных задач, а именно были изучены теоретические аспекты нематериальной мотивации изучена характеристика организации, а так же существующая система нематериального стимулирования труда персонала. Также рассмотрены мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала.

Полученные данные позволяют делать вывод о том, что у торговых работников магазина нет пессимизма, хотя нет и полного оптимизма (преобладает, в частности, фактор неуверенности в завтрашнем дне, низкий уровень заработной платы).

Осуществляя действия по мотивации, руководитель ИП Карпов А.В должен постоянно воздействовать на факторы результативной работы трудового коллектива, уделяя при этом особое внимание разнообразию работы по содержанию, росту и расширению профессиональной квалификации сотрудников удовлетворению от работы и ее результатов, росту ответственности, созданию условий для проявления инициативы и осуществления самоконтроля.

Рассмотрев систему нематериальной мотивации, пришли к выводу, что стимулирование, которые заложены в систему нематериальной мотивации не работают и устарели, поэтому падает мотивация сотрудников и заинтересованность в работе, снижение работоспособности и, как следствие, после чего сотрудник может просто покинуть организацию.

Выявив эту проблему, были предложены мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала организации с учетом устранения недостатков, выявленных на предыдущих этапах анализа.

Таким образом, были предложены мероприятия для нематериальной мотивации персонала в ИП Карпов А. В.

1. Разработка системы управления деловой карьерой как фактор мотивации персонала

Цель данного мероприятия в ИП Карпов А. В. - повысить эффективность работы торгового персонала.

Произведенные расчеты показывают, что вследствие увеличения выручки от продажи на 33,84%, произошло увеличение следующих показателей: прибыль от продаж, рентабельность затрат на 5%, рентабельность продаж на 8%. Так же, увеличение выручки повлияло на рост производительности труда на 10%, и на рост средней з/платы на 9,9% .

Положительные изменения показывают, что внедрение мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала будет экономически эффективным.

2. Совершенствования системы персонала как фактора мотивации на основе аттестации.

На основании результатов работа оценивается как удовлетворительная или разрабатываются индивидуальные планы развития, или назначается повторное тестирование.

Аттестация помогла бы выявить сильные стороны работника, возможности его карьерного роста и рассмотреть недостатки в его работе. Внедрение аттестации в ИП Карпов А. В. будет лишь одним из многочисленных изменений, но

признание важности и необходимости изменения является первым шагом на пути эффективного управления изменениями.

3. Внедрение тренинг-менеджера (по обучению и развитию)

Введение должности по управлению конфликтами - HR-специалиста – менеджера

К числу задач, стоящих перед этим специалистом, можно отнести также следующие: организация четкой и слаженной работы трудового коллектива предприятия; выявление мотивации работников предприятия при индивидуальном подходе к каждому сотруднику; защита трудовых ресурсов предприятия от текучести кадров.

Способ повышения эффективности системы нематериального стимулирования персонала, что позволит снизить текучесть кадров, улучшить морально-психологический климат организации, что создает предпосылки для дальнейшего развития и роста организации, укрепление финансового положения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 2005 г. [Текст]: Офиц. текст по сост. на 15 декабря 2008 г. с историко-правовым комментарием. М.: НОРМА – ИНФРА · М, 2009.

2. Трудовой Кодекс РФ от 30.12.01 № 197-ФЗ // СЗ РФ. 2002. № 1 (ч.1),. Ст. 3. Закон РФ от 11 марта 2004 г. «О коллективных договорах и соглашениях»// СЗ РФ . 2005, N 47. Ст. 4558. Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации» // СЗ РФ. 2009. №18. Ст. 2211

3. Белкин В. Н. Мотивы и стимулы труда [Текст]: научное издание / В. Н. Белкин. – М.: Дело и право, 2014. – 284 с.

4. Богданов Ю. Н., Мотивация персонала [Текст]: учебник для бакалавров / Ю. Н. Богданов. –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 241 с.

5. Варданян И.С. Предложения по совершенствованию нематериального стимулирования персонала [Текст] учебник для бакалавриата / И. С. Варданян. – М. 2016. - №4. – 42-43с.

6. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: Пособие по кадровой работе/ В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2017. – 495 с.

7. Виханский О. С. Менеджмент [Текст]: учебник / О. С. Виханский, Л. Т. Елисеева. - М.: Гардарика, 2011. – 489 с.

8. Володин А. В. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда [Текст]: учебник / А. В. Володин, Т. Н. Иванова. – М.: КНОРУС, 2019. – 268 с.

9. Гастев А. К. Как надо работать [Текст]: учебник для бакалавриата и магистратуры / А. К. Гастев НИУ ВЩЭ. - М.: Экономика, 2016. - 320 с.

10. Гастев А. К. Трудовые установки. [Текст]: учебник для бакалавриата и магистратуры / А. К. Гастев;- М.: Экономика. 2018. - 241 с.

11.Генкин Б. М. Основы управления мотивацией персоналом [Текст]: учебник/ Б.М. Генкин, Г. А. Коновалова, В. И. Кочетков. – М.: Высшая школа, 2016. – 395 с.

12. Глазов М. М. Управление мотивацией персонала [Текст]: учебник. для вузов / М. М. Глазов; НИУ ВШЭ. – СПб.: Юрайт . 2017. – 251с.

13. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления [Текст]: руководство для высшего управленческого персонала / А. А. Гончаров. - М.: МНИИПУ, 2017. – 539 с.

14. Грачев М. В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. [Текст]: - М.: Дело. 2018. – 215 с.

15. Галяутдинов Р.Р. Мотивация и стимулирование работников.[Электронный ресурс] / Р.Р. Галяутдинов - Сайт преподавателя экономики . Режим доступа : http://galyautdinov.ru/post/motivaciya-i-stimulirovanie (дата обращения: 06.06.2019).

16. Гудушаури Г. В. Управление современным предприятием. [Текст]: учебник / Г.В. Гудушаури. - М.: ЭКМОС, 2019. – 635 с.

17. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления нематериальной мотивацией персонала. [Текст]: Менеджмент в России и за рубежом. 7 Р.Д Гутгардц. – М.: Проспект, 2018. – 318 с.

18. Дафт Р.А. Менеджмент. [Текст]: научное издание / Р. А. Дафт. – СПб: Питер, 2018. – 823 с.

19. Десслер Гари. Управление персоналом.[Текст]: / г. Десслер. Пер. с англ. - М.: БИНОМ, 2019. – 398 с.

20. Дилигенский Г. Г. Мотивация персонала в торговле. [Текст]: научное издание / Г.Г. Дилигенский. - М.: 2018. – 195 с.

21. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе. .[Текст]: учебник / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов, – М.: СОЦИС, 2018. – 274 с.

22. Дятлов В. А. Управление мотивацией персонала [Текст] : учебник / ВА Дятлов , А.Я. Кибанов , Ю.Г.Одегов,В.Т. Пихало . — М.: Академия, 2017. – 426 с.

23. Егоршин А.П. Управление мотивацией персонала[Текст] : научное издание / А.П.Егоршин . – Н. Новгород: НИМБ, 2016. – 607 с.

24. Жариков Е.С. Психология управления мотивацией [Текст]: учебное пособие / Е.С. Жариков. - М.: ПРИОР, 2018. – 264 с.

25. Каверзин Н.В. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? [Текст] : // Служба кадров / Н.В. Каверзин . – 2018. - №6. – 14-18с.

26. Карпов А. Б. Психология мотивации персонала [Текст] научное издание / А. Б. Карпов. – СПб.: Питер, 2019. - 454 с.

27. Кириллов Л. Д. Как заставить сотрудников «гореть» на работе[Текст] : учебник / Л. Д .Кириллов . – 2019. - №10. – .25-30с.

28. Кондратьев О. В. Мотивация персонала. Нет мотива – нет работы [Текст]: научное издание / О. В. Кондратьев. – М.: Альфа – Пресс, 2018 – 247 с.

29. Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом [Текст]: учебное пособие / А. И. Кочеткова. - М.: Просвещение, 2017. – 225 с.

30. Косиняева В. С. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала» [Текст] : В.С.Косиняева // Молодой ученый. — 2016. — №9.4. — 25-28с.

31. Курбатова М. В. Нематериальное стимулирование персонала [Текст]: / М. В. Курбатов. / Управление персоналом. - 2017. - № 14. – 72-75с..

32. Курман М. В. Движение рабочих кадров промышленных предприятий [Текст]: научное издание / В. М. Курман. — М.: ИСТ-СЕРВИС, 2016. — 491 с.

33. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. Мотивация персонала [Текст] : учебник / И. Д Ладанов . - М.: ИНФРА-М, 2016. – 178 с.

34. Липатов В. С. Управление персоналом предприятий и организаций [Текст]: учебник для бакалавров / В. С. Липатов — М.: Люкс-арт, 2016. – 398 с.

35. Магур М. А. Оценка персонала [Текст]: научное издание М. А. Мангур. /Управление персоналом. - 2016. - № 20. – 10-12с..

36. Майерс Д. Д. Социальная психология [Текст]: учебное пособие / Д. Д. Майерс. – СПб: Питер, 2017. - 688 с.

37. Милграм С. А. Моральная мотивация в торговле [Текст]: научное издание С. А. Милграм. – СПб.: Питер, 2016. - 336 с.

38. Мильнер Б. З. Теория организации [Текст]: научное издание / Б. З. Мильнер. - М.: ИНФРА – М, 2018. – 452 с.

39. Моргунов Е. И. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст]: учебное пособие / Е. И. Моргунов. – М.: Бизнес – школа «Интел - Синтез», 2016. - 264 с.

40. Морозов А. Л. Психология влияния на мотивацию [Текст]: учеб. Для бакалавров/ А. Л. Морозов. – Спб.: Питер, 2016. - 506 с.

41. Одегов Ю. Г. [Текст]: учебник Ю. Г. Одегов, А. В. Серегин, П. А. Журавлев. Управление персоналом — М.: Финстатинформ, 2016. – 534 с.

42. Психология управления персоналом [Текст]: / А. В. Батаршева // Пособие для специалистов, работающих с персоналом /– М.: Издательство Института психотерапии, 2019. –с. 624

43.Старобинский Э. Е. Как управлять мотивацией персонала [Текст] научное издание / Э. Е. Старобинский. – М.: Интел-Синтез, 2018. – 268 с.

44.Шиндер И.А. Методика формирования системы оплаты труда и стимулирования работников [Текст]: // Бюджетные учреждения образования / И.А. Шиндер. 2018. - №11. – 54 – 60с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Информационная карта на предприятие ИП Карпов А. В.

Общие сведения	
Наименование компании	ИП Карпов Александр Викторович
Адрес одной строкой (может отличаться от записанного в ЕГРЮЛ)	Свердловская обл., г Верхняя Пышма
Адрес одной строкой как в ЕГРЮЛ.	ОБЛАСТЬ СВЕРДЛОВСКАЯ, ГОРОД ВЕРХНЯЯ ПЫШМА
Тип организации	Индивидуальный предприниматель
Гражданство ИП	Российская Федерация
ИНН	660608397386
ОГРН	318665800135042
Код ОКВЭД	47.19
Версия справочника ОКВЭД	2014
Наименование	
Полное наименование с ОПФ	Индивидуальный предприниматель Карпов Александр Викторович
Краткое наименование с ОПФ	ИП Карпов Александр Викторович
Полное наименование	Карпов Александр Викторович
Организационно-правовая форма	
Код ОКОПФ	50102
Полное название ОПФ	Индивидуальный предприниматель
Краткое название ОПФ	ИП
Версия справочника ОКОПФ	2014
Состояние	
Дата актуальности сведений	2020-03-15
Дата регистрации	2017-06-27
Статус организации	Действующая

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Факторы мотивации, влияющие на удовлетворенность трудом

Содержание работы	• сложная, перспективная работа, предполагающая реализацию всех возможностей человека, влияющая на его самореализацию, повышает удовлетворенность трудом работников; • мотивацию работника повышает ответственная и интересная работа, а скучная и безответственная работа понижает мотивацию;
Физические условия работы	Комфортные условия труда (чистый, светлый офис, ухоженная производственная площадка и т.п.) увеличивают удовлетворенность трудом
Характеристики работника	Большую роль в удовлетворенности работника работой играют его личные качества: • люди с более высоким уровнем образования, как правило, имеют более высокий уровень удовлетворенности трудом, поскольку обычно уровень образования влияет на выполнение более сложных, ответственных и интересных заданий; • работа, соответствующая способностям работника, усиливает его удовлетворенность трудом
Социальное окружение	• чем выше уважение и доверие работника к его непосредственному начальству, тем выше удовлетворенность трудом; • чем выше уровень взаимопомощи и поддержки со стороны коллег, тем выше удовлетворенность трудом;
Система управления	На удовлетворенность работника трудом влияет: • система управления, которая позволяет работникам совмещать достижение рабочих и личных целей; .
Система стимулирования труда	• система оплаты труда, увязанная с результатами труда, усиливает удовлетворенность трудом; • льготы фактически не оказывают никакого влияния на удовлетворенность трудом
Возможности обучения и развития	Чем выше возможности для обучения и развития работников, тем выше уровень их удовлетворенности
Организационная культура	Культура открытости, ориентированности на результат и взаимопомощь, отсутствие двойных стандартов, указывающая на большую роль работника в достижении организацией ее целей, усиливает удовлетворенность работника трудом
Коммуникации	• прямые, открытые коммуникации, отсутствие барьеров и задержек в коммуникативных отношениях усиливает удовлетворенность работника трудом; • информированность о различных аспектах деятельности организации, важных для достижения сотрудником профессиональных целей, усиливает удовлетворенность
Престижность работы в организации	Чем лучше имидж компании в глазах потребителей, партнеров и общественности, тем выше удовлетворенность персонала работой в организации

ПРИЛОЖЕНИЕ С

Способы нематериальной мотивации

Официальное признание заслуг	Для регулярного признания заслуг персонала следует использовать следующие способы. Статьи — публикация статей в корпоративных газетах, на интернет-порталах о достижениях сотрудников, их выдающемся опыте и т.д. Отличительные знаки — вручение отличительных знаков сотрудникам в связи со знаковыми событиями: стаж работы в компании, многолетние достижения и т.п. Благодарность — публичное вручение грамот и благодарностей сотрудникам
Атрибуты статуса	Атрибутами статуса могут быть предоставление сотруднику отдельного кабинета (с именной табличкой), предоставление символического статуса, существующего в корпоративной иерархии с предоставлением новых полномочий, визитки, папки и т.п.
Конкурсы и соревнования	Конкурсы могут проводиться как внутри подразделений, так и между разными подразделениями или филиалами. Ход конкурса отражается на корпоративном портале или доводится до сотрудников с помощью корпоративной рассылки. Победители определяются интерактивным голосованием и обязательно награждаются. Призы могут быть индивидуальные и командные, в зависимости от того, какую цель преследуют организаторы.
Мотивирующие совещания	Регулярные совещания с подведением итогов работы за определенный срок. Во время таких совещаний успешные сотрудники отмечаются либо официально, либо неофициально
Поздравления со знаменательными датами	Общим местом в отечественных компаниях стало поздравление сотрудников со значимыми событиями в их личной жизни: днями рождения, юбилеями, рождением детей и т.д.
Поощрительные командировки	Лучших сотрудников можно поощрять участием в отраслевых конференциях, выставках, стажировках в компании партнеров и т.д., предоставляя возможность быть лицом компании
Предоставление свободного графика работы, отгулов, удаленной работы	Серьезным мотивирующим фактором для многих сотрудников является свободный график работы, возможность работать удаленно и другие поощрения, связанные со снижением к ним требований дисциплины

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица 3 - Тест для выявления нематериальной мотивации в ИП Карпов А. В. г. Сыктывкар

1	Удовлетворены ли вы системой нематериального стимулирования труда?»
2	«В вашей организации стимулирование зависит от качества работы?»
3	«Удовлетворены ли вы условиями труда?»
4	«Стимулирование зависит от качества работы ?»
5	«Удовлетворены ли вы условиями труда?»
6	«Хотели бы вы сменить место работы?»

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

УТВЕРЖДАЮ:

Индивидуальный предприниматель _____А. В. Карпов

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ
Директора магазина

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность управляющего магазином Индивидуального предпринимателя Карпова Александра Викторовича (далее – «ИП»).
1.2. Директор магазина назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом ИП.
1.3. На должность директора магазина назначается лицо, имеющее высшее, средне-специальное или среднее полное образование и опыт работы в розничной торговле.
1.4. Директор магазина подчиняется непосредственно индивидуальному предпринимателю.
1.5. Директор должен знать:

- Закон РФ от 07.02.92 № 2300-I «О защите прав потребителей»;
- Постановление Правительства от 19.01.1998 г. № 55 «Правила продажи отдельных видов товаров» и иные нормативные правовые акты по вопросам осуществления торговой деятельности;
- постановления, распоряжения и другие руководящие и нормативные документы, касающиеся работы магазина;
- нормы законодательства РФ в сфере защиты авторских и смежных прав;
- стандарты и технические условия на товары, основные их свойства и качественные характеристики;
- методы учета товаров, расчета потребности в них;
- ассортимент, товаров, находящихся в магазине, правила расшифровки артикулов и маркировок товаров;
- гарантийные сроки пользования товарами;
- формы учетных документов и порядок составления финансовой, кассовой и складской отчетности;
- основы экономики, организации производства, труда и управления;
- основы трудового законодательства;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- правила и нормы охраны труда;
- правила техники безопасности, производственной санитарии и гигиены, противопожарной безопасности;
- Положение об обеспечении неразглашения коммерческой тайны и сведений конфиденциального характера в Обществе.
- настоящую должностную инструкцию, должностные инструкции сотрудников магазина и иные локальные нормативные акты Общества;
- организационно-распорядительные и нормативно-методические документы ИП – регламенты, требования, положения, правила и инструкции работы управляющего и всех сотрудников магазина

2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Основная задача директора магазина – обеспечение прибыльности магазина.

Продолжение приложения Е

2.1. Функциональные обязанности в части обеспечения бесперебойной работы магазина:

2.1.1. Представляет интересы ИП (магазина) в муниципальных и государственных органах надзора и контроля, в правоохранительных и судебных органах.
2.1.2. Принимает участие и решает все внештатные ситуации, возникающие в процессе работы магазина и не описанные в должностных и прочих инструкциях для персонала.
2.1.3. Ведет и контролирует ведение другими сотрудниками магазина документации в соответствии с установленным в ИП порядком.
2.1.4. Контролирует и обеспечивает бесперебойную работу имеющегося торгового оборудования и программного обеспечения, организует устранение их неполадок.
2.1.5. Решает вопросы, касающиеся состояния помещения, прилегающих территорий, взаимодействия с коммунальными службами, текущего состояния арендуемого оборудования.
2.1.6. Следит за актуальностью документов, необходимых для бесперебойного функционирования магазина.
2.1.7. Осуществляет взаимодействие с контрагентами (арендодателями, поставщиками ресурсов и услуг и т.п.) ИП по поводу заключённых договоров.
2.1.8. Принимает меры по предотвращению потерь в магазине. Осуществляет контроль сохранности помещения магазина, товаров, торгового, компьютерного и иного оборудования магазина.
2.1.9. Контролирует и обеспечивает доведение до покупателей необходимой и достоверной информации о товарах, обеспечивающей возможность их правильного выбора, об изготовителе, о продавце и о режиме их работы, а также иной информации, предусмотренной законодательством РФ, в объеме, соответствующем требованиям федеральных законов, иных нормативных правовых актов РФ, обязательным требованиям стандартов.
2.1.10. Контролирует наличие ценников на товар и их оформление в соответствии с требованиями действующего законодательства РФ.
2.1.11. Осуществляет контроль за правильностью выкладки товара в магазине с учетом соблюдения правил охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности, санитарных правил и иных норм действующего законодательства.
2.2. Функциональные обязанности в части работы с ассортиментом:
2.2.1. Контролирует ассортимент и качество товаров, предлагаемых покупателям, и вносит предложения по изменениям в ассортимент товаров, их качеству и дизайну.
2.2.2. Отслеживает цены на товары из ассортимента магазина у конкурентов и вносит предложения по ценовой политике магазина.
2.2.3. Осуществляет заказ товара.
2.2.4. Принимает решение о размере уценки на товар с дефектами и некомплектный товар.
2.2.5. Ведёт учёт остатков товара со сроком поставки в магазин свыше 2 месяцев.
2.2.6. Отвечает за организацию проведения инвентаризаций торгового оборудования и товарно-материальных ценностей в магазине.
2.2.7. Принимает участие в инвентаризациях торгового оборудования и товарно-материальных ценностей в магазине.
2.2.8. Осуществляет взаимодействие с Сервисным центром и покупателем по гарантийному обслуживанию электроинструментов при обращении покупателя в магазин с неисправным изделием.
2.3. Функциональные обязанности в части обеспечения прибыльности магазина:
2.3.1. Обеспечивает выполнение плана продаж по товарообороту.
2.3.2. Обеспечивает соблюдение установленных нормативов по потерям товарно-материальных ценностей.

Продолжение приложения Е

2.3.3. Разрабатывает и передает на утверждение региональному управляющему план проведения маркетинговых и рекламных мероприятий, направленных на увеличение продаж, формирование трафика покупателей.
2.3.4. Контролирует подготовку и проведение мероприятий по мониторингу конкурентов, опросам покупателей, презентациям товара, раздаче рекламных материалов, принимает участие в данных мероприятиях.
2.3.5. Формирует и направляет на согласование индивидуальному предпринимателю бюджет расходов магазина, обращая внимание на экономию операционных расходов, оптимизацию штатного расписания, сокращение затрат на расходные материалы и снижение потерь.
2.4. Функциональные обязанности в части работы с персоналом:
2.4.1. Осуществляет поиск, подбор и оценку кандидатов на открытые вакансии в магазине.
2.4.2. Осуществляет утверждение кандидата на вакансию в сотрудники магазина.
2.4.3. Проводит работу по вопросам приёма, увольнения, перевода, привлечения к дисциплинарной ответственности, планирования и учёта рабочего времени, предоставления отпусков сотрудникам магазина.
2.4.4. Обеспечивает снижение текучки персонала.
2.4.5. Принимает участие в разрешении конфликтных ситуаций.
2.4.6. Планирует и ведет учет рабочего времени персонала магазина с учетом функциональных обязанностей, производственной необходимости и среднедневного колебания количества покупателей путём составления графиков работы и заполнения табеля учета рабочего времени.
2.4.7. Руководит работой персонала магазина и определяет их расстановку в торговом зале, на кассе и на складе.
2.4.8. Назначает лиц, ответственных за открытие и закрытие магазина, постановку и снятие пожарно-охранной сигнализации, вневедомственной охраны и составляет расписание участия ответственных в открытии, закрытии, постановке и снятии с охраны.
2.4.9. Проводит еженедельные и ежемесячные собрания всех сотрудников магазина, доводит до подчинённых сотрудников распоряжения и пожелания ИП в части, их касающейся.
2.4.10. Контролирует правильное выполнение всеми сотрудниками магазина своих должностных обязанностей. При необходимости проводит инструктажи, собрания, тестирование, обучение и тренинги.
2.4.11. Соблюдает сам и контролирует соблюдение сотрудниками магазина:
- трудовой и производственной дисциплины;
- нормативных правовых актов и принятых локальных нормативных актов ИП;
- организационно-распорядительных и нормативно-методических (регламентов, правил, инструкций, методик, положений, рекомендаций, требований) документов ИП, касающихся работы магазина;
- правил и норм охраны труда, правил техники безопасности, требований производственной санитарии и гигиены, противопожарной безопасности, гражданской обороны.

2.4.12. Выполняет в случае необходимости функции любого сотрудника магазина.
2.4.13. Инициирует привлечение сотрудников магазина в дисциплинарной ответственности в случаях нарушения ими трудовой дисциплины, должностной инструкции, локальных нормативных актов ИП.
2.4.14. Вносит предложения о поощрении сотрудников магазина.
2.4.15. Поддерживает в трудовом коллективе благоприятный морально-психологический климат, деловые отношения с его членами. Соблюдает правила субординации, делового общения и нормы служебного этикета. Не создаёт конфликтных ситуаций. Не

Продолжение приложения Е

2.4.16. допускает высказываний оскорбительного характера, распространения недостоверной информации о сотрудниках Общества, а также действий или высказываний, способных нанести ущерб имиджу или деловой репутации ИП.
2.4.17. Готовит данные, необходимые для начисления зарплаты персоналу магазина, руководствуясь действующей системой начисления заработной платы, табелем учета рабочего времени и направляет их ИП. Вносит предложения по премированию сотрудников.
2.5. Функциональные обязанности в части взаимодействия с непосредственным руководителем:
2.5.1. Сообщает ИП обо всех визитах представителей проверяющих органов.
2.5.2. В случае наложения штрафа на магазин предоставляет ИП объяснительную записку.
2.5.3. Составляет еженедельные отчеты основных показателей работы магазина (аналитические справки), а также иные отчёты по запросу ИП.
2.5.4. В установленные сроки обеспечивает передачу кассовых документов ИП.
2.5.5. Передаёт всю входящую корреспонденцию и документацию ИП.
2.5.6. Выполняет приказы и распоряжения ИП.
2.6. Контролирует и обеспечивает выполнение сотрудниками магазина требований норм действующего законодательства РФ, в т. ч. в сфере защиты авторских и смежных прав, прав интеллектуальной собственности.

3. ПРАВА

Директор магазина имеет право:
3.1. Знакомиться с проектами решений ИП, касающихся его деятельности.
3.2. Участвовать в обсуждении вопросов, касающихся исполняемых им должностных обязанностей.
3.3. Давать подчиненным ему сотрудникам поручения, задания по вопросам, входящим в их функциональные обязанности.
3.4. Контролировать выполнение плановых заданий и работу, своевременное выполнение отдельных поручений и заданий подчиненных работников.
3.5. Вносить на рассмотрение ИП предложения по улучшению деятельности магазина.
3.6. Запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к вопросам деятельности магазина и подчинённых ему работников.
3.7. Подписывать (визировать) документы в пределах своей компетенции.
3.8. Требовать от ИП оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Директор магазина несет ответственность:
4.1. За невыполнение, некачественное и несвоевременное выполнение обязанностей и неисполнение прав, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, а также неисполнение/некачественное исполнение организационно-распорядительных и нормативно-методических документов ИП, касающихся работы магазина.
4.2. За ущерб, причиненный ИП, сотрудникам, третьим лицам в процессе деятельности магазина в результате неисполнения или ненадлежащего исполнения должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией.
4.3. За разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну ИП и сведений конфиденциального характера.
4.4. За несоблюдение Правил внутреннего трудового распорядка, правил охраны труда, правил техники безопасности и пожарной безопасности.
4.5. За предоставление недостоверной информации о состоянии дел в магазине ИП.

Продолжение приложения Е

4.6. За невыполнение приказов, распоряжений или поручений ИП.

4.7. За непринятие мер по пресечению выявленных нарушений правил техники безопасности, противопожарных и других правил, норм действующего законодательства, создающих угрозу деятельности ИП или причинивших ущерб ИП, его работникам, иным лицам.

4.8. За нарушение норм действующего законодательства, в том числе в сфере защиты прав потребителей, а также авторских и смежных прав.

4.9. За превышение своих полномочий, повлекшее ущерб интересам ИП и иным лицам.

4.10. За невыполнение или ненадлежащее выполнение должностной инструкции и иных локальных актов подчиненными сотрудниками.

4.11. За отсутствие контроля действий подчинённых, несвоевременное принятие мер по фактам нарушений трудовой и исполнительской дисциплины подчинёнными сотрудниками.

4.12. За утрату, порчу, недостачу вверенных товарно-материальных ценностей (помещения магазина, товара, торгового, компьютерного оборудования и прочего оборудования магазина) в соответствии с действующим законодательством.

5. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

5.1. Режим работы директора магазина определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными ИП.

5.2. В связи с производственной необходимостью директор магазина может выезжать в служебные командировки (в т.ч. местного значения).

С инструкцией ознакомлен (а) и экземпляр на руки получил (а):

_____ _____ **«_____»** _____ **20** ___**г.**

(Ф.И.О. – указываются полностью) **(подпись)** **(дата)**

Продолжение приложения Е

УТВЕРЖДАЮ:

Индивидуальный предприниматель _____А. В. Карпов

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ БУХГАЛТЕРА

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Бухгалтер относится к категории специалистов.
1.2. Бухгалтер назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора компании по представлению главного бухгалтера.
1.3. Бухгалтер непосредственно подчиняется главному бухгалтеру.
1.4. На время отсутствия бухгалтера его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.
1.6. На должность бухгалтера назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: образование — высшее или среднее специальное, стаж аналогичной работы от года, знание компьютерных программ по ведению бухгалтерского учета.
1.7. Бухгалтер должен знать:
- законодательные акты, постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие, методические и нормативные материалы по организации бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций и составлению отчетности;
- формы и методы бухгалтерского учета на предприятии;
- план и корреспонденцию счетов;
- организацию документооборота по участкам бухгалтерского учета;
- порядок документального оформления и отражения на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с движением основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств.
1.8. Бухгалтер руководствуется в своей деятельности:
- законодательными актами РФ;
- Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
- Положением о бухгалтерии организации;
- приказами и распоряжениями руководства;
- настоящей должностной инструкцией.

2. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Бухгалтер обязан:
2.1. Выполняет работу по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций (учет основных средств, товарно-материальных ценностей, затрат на производство, реализации продукции, результатов хозяйственно-финансовой деятельности; расчеты с поставщиками и заказчиками, за предоставленные услуги и т.п.).
2.2. Участвует в разработке и осуществлении мероприятий, направленных на соблюдение финансовой дисциплины и рациональное использование ресурсов.

Продолжение приложения Е

2.3. Осуществляет прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам бухгалтерского учета и подготавливает их к счетной обработке.

2.4. Отражает на счетах бухгалтерского учета операции, связанные с движением основных средств, товарно-материальных ценностей и денежных средств.
2.5. Составляет отчетные калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг), выявляет источники образования потерь и непроизводительных расходов, подготавливает предложения по их предупреждению.
2.6. Производит начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений, заработной платы рабочих и служащих, других выплат и платежей, а также отчисление средств на материальное стимулирование работников предприятия.
2.7. Участвует в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности организации по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, осуществления режима экономии и мероприятий по совершенствованию документооборота.
2.8. Участвует в проведении инвентаризации денежных средств, товарно-материальных ценностей, расчетов и платежных обязательств.
2.9. Подготавливает данные по соответствующим участкам бухгалтерского учета для составления отчетности, следит за сохранностью бухгалтерских документов, оформляет их в соответствии с установленным порядком для передачи в архив.
2.10. Выполняет работы по формированию, ведению и хранению базы данных бухгалтерской информации, вносит изменения в справочную и нормативную информацию, используемую при обработке данных.
2.11. Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

3. ПРАВА

Бухгалтер имеет право:
3.1. Получать информацию, в том числе и конфиденциальную, в объеме, необходимом для решения поставленных задач.
3.2. Вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.
3.3. В пределах своей компетенции сообщать своему непосредственному руководителю о всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению.
3.4. Запрашивать лично или по поручению главного бухгалтера от руководителей подразделений и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.
3.5. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Бухгалтер несет ответственность:
4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.
4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению

коммерческой тайны и конфиденциальной информации.
4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.
4.4. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.
4.5. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

6. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

5.1.Режим работы бухгалтера определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными ИП.

С инструкцией ознакомлен (а) и экземпляр на руки получил (а):

_____ _____ «_____» _____ 20 ___г.

(Ф.И.О. – указываются полностью) (подпись) (дата)

Продолжение приложения Е

УТВЕРЖДАЮ:

Индивидуальный предприниматель _____А. В. Карпов

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ
товароведа

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность товароведа Индивидуального предпринимателя Карпова Александра Викторовича (далее – «ИП»).
1.2. Товаровед назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом ИП.
1.3. Требования к квалификации: высшее или средне – специальное образование и стаж работы в аналогичных должностях не менее 2-х лет.
1.4. Товаровед подчиняется непосредственно директору магазина.
1.5. Товаровед должен знать:
1.5.1. Порядок организации и технологии складского хозяйства.
1.5.2. Организацию учета складских операций, необходимую документацию на складируемые товарно-материальные ценности.
1.5.3. Условия приема, хранения, выдачи складируемых товарно-материальных ценностей.
1.5.4. Научно-технические достижения и опыт в сфере организации складского хозяйства.
1.5.5. Правила внутреннего трудового распорядка.
1.5.6. Положение об обеспечении неразглашения коммерческой тайны и сведений конфиденциального характера ИП.
1.5.7. Основы трудового законодательства РФ.
1.5.8. Правила и нормы охраны труда.
1.5.9. Правила техники безопасности, производственной санитарии и гигиены, противопожарной безопасности.
1.5.10. Регламенты и инструкции работы товароведа.
1.5.11. Организационно-распорядительные и нормативно-методические документы ИП**,** касающиеся складского хозяйства.
1.5.12. Структуру управления в магазине, режим работы магазина.
1.5.13. Настоящую должностную инструкцию и иные локальные нормативные акты ИП.

2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Товаровед:
2.1. Организует, руководит работой кладовщиков и непосредственно участвует в процессах:
2.1.1. приёмки товара в магазин;
2.1.2. Ведения учёта товара, поступившего в магазин, и предоставления документов по учёту товара;

2.1.3. Организации складского пространства (зонирования) магазина и размещении товара в складском помещении магазина;
2.1.4. Обеспечения сохранности складируемого товара, соблюдения режимов хранения, ведения учета складских операций;
2.1.5. Подготовки товара (и торгового зала) к осуществлению торгового процесса (до начала работы магазина и в течение рабочего дня);
2.1.6. Возврата качественного товара из магазина на центральный склад;
2.1.7. Оформления товарных списаний;
2.1.8. Выявления и списания бракованного товара;
2.1.9. Нанесения на товар средств противокражной защиты;
2.1.10. Проведения инвентаризации товарно-материальных ценностей в торговом зале и на складских площадях;
2.1.11. Проведения внутренних локальных инвентаризаций.
2.2. Поддерживает чистоту и порядок в складском помещении магазина.
2.3. Не допускает присутствия на территории складского помещения посторонних лиц.
2.4. Следит за наличием и исправностью противопожарных средств, состоянием помещений, оборудования и инвентаря на складе и обеспечивает их своевременный ремонт.
2.5. Соблюдает правила:
- трудовой и производственной дисциплины;
- нормативных правовых актов и принятых ИП локальных нормативных актов;
- организационно-распорядительных и нормативно-методических (регламентов, правил, инструкций, методик, положений, рекомендаций) документов ИП, касающихся складского хозяйства;
- правил и норм охраны труда, правил техники безопасности, требований производственной санитарии и гигиены, противопожарной безопасности, гражданской обороны.
2.6. Организует в течение рабочего времени равномерное распределение поставленных задач между подчинёнными и контролирует их выполнение.
2.7. Поддерживает в трудовом коллективе благоприятный морально-психологический климат, деловые отношения с его членами. Соблюдает правила субординации, делового общения и нормы служебного этикета. Не создаёт конфликтных ситуаций. Не допускает высказываний оскорбительного характера, распространения недостоверной информации о сотрудниках ИП, а также действий или высказываний, способных нанести ущерб имиджу или деловой репутации ИП.
2.8. Выполняет разовые поручения директора магазина, связанные с деятельностью магазина.

3. ПРАВА

Товаровед имеет право:
3.1. Давать подчиненным ему сотрудникам поручения, задания по вопросам, входящим в его функциональные обязанности.
3.2. Контролировать выполнение плановых заданий и работ, своевременное выполнение отдельных поручений и заданий подчиненным работникам.
3.3. Запрашивать и получать необходимые материалы и документы, относящиеся к выполнению товароведом и подчиненными ему работниками функциональных обязанностей.
3.4. Докладывать директору магазина обо всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции.

3.5. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

Продолжение приложения Е

3.6. Требовать от ИП оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Товаровед несет ответственность:

4.1. За некачественное и несвоевременное выполнение обязанностей и неисполнение прав, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, а также организационно-распорядительными и нормативно-методическими документами ИП, касающимися складского хозяйства.

4.2. За убытки, причиненные организации его виновными действиями (бездействием) в процессе исполнения им должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией.

4.3. За разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну ИП и сведений конфиденциального характера.

4.4. За несоблюдение Правил внутреннего трудового распорядка, правил охраны труда и пожарной безопасности.

4.5. За предоставление недостоверной информации о состоянии выполнения работ директору магазина.

4.6. За невыполнение приказов, распоряжений или поручений директора магазина.

4.7. За непринятие мер по пресечению выявленных нарушений правил техники безопасности, противопожарных и других правил, создающих угрозу деятельности предприятия и его работникам.

4.8. За превышение своих полномочий, повлекшее ущерб интересам ИП.

4.9. За невыполнение должностной инструкции и иных локальных актов подчиненными сотрудниками.

4.10. Утрату, порчу, недостачу вверенных товарно-материальных ценностей в соответствии с заключенным с товароведом договором о полной материальной ответственности.

5. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

5.1. Режим работы товароведа определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными ИП.

С инструкцией ознакомлен (а) и экземпляр на руки получил (а):

_____ _____ «_____» _____ 20 ___г.

(Ф.И.О. – указываются полностью) (подпись) (дата)

Продолжение приложения Е

УТВЕРЖДАЮ:

Индивидуальный предприниматель _____А. В. Карпов

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ
старшего продавца

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность старшего продавца Индивидуального предпринимателя Карпова Александра Викторовича (далее – «ИП»).

1.2. Старший продавец назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом ИП.

1.3. Требования к квалификации: высшее или средне-специальное образование и стаж работы в аналогичных должностях не менее 2-х лет.

1.4. Старший продавец подчиняется непосредственно директору магазина ИП.

1.5. Старший продавец должен знать:

1.5.1. Закон РФ от 07.02.1992 «О защите прав потребителей».

1.5.2. Постановление Правительства от 19.01.1998 г. № 55 «Правила продажи отдельных видов товаров».

1.5.3. Ассортимент товаров, находящихся в магазине.

1.5.4. Нормативные правовые акты, положения, инструкции, другие руководящие материалы и документы по ведению кассовых операций (Федеральный закон от 22.05.2003 №54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчётов и (или) расчётов с использованием платёжных карт», Типовые правила эксплуатации контрольно-кассовых машин при осуществлении денежных расчётов с населением» и т.п.);

1.5.5. Правила внутреннего трудового распорядка.

1.5.6. Регламенты и инструкции работы продавца-кассира.

1.5.7. Приказы, указания, распоряжения, инструкции и другие нормативно-распорядительные документы, регламентирующие работу продавца-кассира.

1.5.8. Положение об обеспечении неразглашения коммерческой тайны и сведений конфиденциального характера ИП.

1.5.9. Правила охраны труда и техники безопасности, правила пожарной безопасности.

1.5.10. Структуру управления в магазине, режим работы магазина.

1.5.11. Формы кассовых и банковских документов.

1.5.12. Правила приема, выдачи, учета и хранения денежных средств и ценных бумаг.

1.5.13. Порядок оформления приходных и расходных документов.

1.5.14. Лимиты остатков кассовой наличности, установленной для предприятия, правила обеспечения их сохранности.

1.5.15. Порядок ведения кассовой книги, составления кассовой отчетности.
1.5.16. Основы организации труда.
1.5.17. Правила эксплуатации контрольно-кассового аппарата со штрих-кодированием.

Продолжение приложения Е

1.5.18. Правила эксплуатации терминала безналичных расчётов.
1.5.19. Основы трудового законодательства РФ.
1.5.20. Общие положения о законном задержании посетителей магазина, подозреваемых в краже.
1.5.21. Настоящую должностную инструкцию и иные локальные акты ИП.

2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Старший продавец:

2.1. Организует и контролирует работу продавцов-кассиров магазина в части их работы на ККМ.
2.2. Осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств и ценных бумаг с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность.
2.3. Сверяет фактическое наличие денежных сумм на начало и конец рабочего дня с остатками по кассовой книге;
2.4. Составляет описи ветхих купюр, а также соответствующие документы для их передачи в учреждения банка с целью замены на новые.
2.5. Передает в соответствии с установленным порядком денежные средства инкассаторам.
2.6. Составляет кассовую отчетность.
2.7. Принимает деньги от продавцов-кассиров магазина в конце их рабочей смены (при необходимости и в прочих случаях).
2.8. Бережно обращается с деньгами (не загрязняет их и не производит каких-либо надписей на бумажных купюрах).
2.9. Обеспечивает бесперебойную работу касс организации, контролирует отсутствие нарушений правил торговли и эксплуатации касс.
2.10. Принимает меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций.
2.11. Информирует руководство об имеющихся недостатках в работе касс и в своей работе, принимаемых мерах по их ликвидации.
2.12. Обеспечивает сохранность денежных средств, находящихся в кассе, контрольно-кассовой машины и прочих материальных ценностей. Незамедлительно сообщает директору магазина о возникновении ситуации, представляющей угрозу сохранности товара, денежных средств и иного имущества.
2.13. Поддерживает на рабочем месте атмосферу доброжелательности. Контролирует соблюдение продавцами-кассирами при работе на ККМ, правил общения с покупателями (вежливость, клиентоориентированность).
2.14. Поддерживает в трудовом коллективе благоприятный морально-психологический климат, деловые отношения с его членами. Соблюдает правила субординации, делового общения и нормы служебного этикета. Не создаёт конфликтных ситуаций. Не допускает высказываний оскорбительного характера, распространения недостоверной информации о сотрудниках ИП, а также действий или высказываний, способных нанести ущерб имиджу или деловой репутации ИП.

2.15. Предпринимает меры по обеспечению отсутствия очередей.
2.16. Контролирует соблюдение чистоты и порядка на всех кассах магазина и в прикассовой зоне.
2.17. Контролирует работу продавцов-кассиров в части их работы на ККМ и соблюдает сам трудовую и производственную дисциплину; нормативные правовые и локальные акты, регламенты, положения и иные документы по ведению кассовых операций; положения, правила и нормы охраны труда, требования производственной санитарии и гигиены, требования противопожарной безопасности, гражданской обороны.

Продолжение приложения Е

2.18. Осуществляет операции по отражению на ККМ всех полученных от покупателей денежных сумм в соответствии с руководством по эксплуатации для соответствующего типа контрольно-кассовых машин.
2.19. Осуществляет операции по работе с терминалом безналичных расчетов соответствии с Регламентом работы продавца-кассира.
2.20. Определяет для каждого покупателя общую сумму покупки по показанию индикатора контрольно-кассовой машины или с помощью счётного устройства и сообщает её покупателю.
2.21. Получает от покупателя денежные средства за приобретаемые товары согласно сумме, называемой покупателем или указанной на ценниках, с соблюдением следующего порядка:
- называет сумму полученных денег и кладёт полученные от покупателя деньги на виду у покупателя отдельно от любых (иных) денег;
- называет сумму причитающейся покупателю сдачи, убирает полученные от покупателя деньги в кассу и выдаёт покупателю сдачу вместе с чеком (бумажные купюры и разменная монета выдаются кассиром одновременно).
2.22. Осуществляет возврат денежных средств покупателей в наличной или безналичной формах.
2.23. Следит за наличием разменной монеты в кассах магазина, своевременно производит заказ разменной монеты в службе инкассации или банке.
2.24. Снимает Z-отчёт, X-отчёт в присутствии директора магазина или лица, его заменяющего.
2.25. В конце рабочего дня выполняет обмен данными в базе 1С.
2.26. В период отсутствия покупателей поддерживает выкладку товаров в прикассовой зоне.
2.27. В случае необходимости по распоряжению директора магазина или его заместителя, выполняет работы, связанные с выкладкой товара, поддержанием чистоты, проведением ревизии в торговом зале.
2.28. Участвует в инвентаризации товарно-материальных ценностей.
2.29. Осуществляет доставку кассовых документов.
2.30. Выполняет разовые поручения своих прямых руководителей –директора магазина или лица, его замещающего, связанные с деятельностью магазина.
2.31. В период временного отсутствия товароведа выполняет его должностные обязанности согласно должностной инструкции товароведа.
2.32. Старшему продавцу запрещается:
- производить выемку денежных средств из одной кассы для проведения размена в другой в отсутствие продавца-кассира;
- пользоваться чужим паролем или сообщать свой пароль другим лицам;
- иметь при себе личные денежные средства и платёжные карты;

- хранить возле кассы кошелек, сумки и иные личные вещи;
- хранить в кассе личные денежные средства и деньги, не учтенные ККМ;
- требовать от покупателя размена денег;
- отказывать в покупке по причине отсутствия сдачи;
- предлагать вместо сдачи товар;
- отказывать в приеме ветхих купюр или с незначительными повреждениями, разорванных, но склеенных скотчем;
- предлагать покупателю в качестве сдачи ветхие, ущербные купюры;
- закрывать кассу в рабочее время для подсчета выручки при наличии очереди;
- оставлять ключи от денежного ящика на кассе.

Продолжение приложения Е

3. ПРАВА

Старший продавец имеет право:

3.1. Знакомиться с проектами решений ИП, касающимися его деятельности.

3.2. Запрашивать лично или по поручению ИП от подразделений организации и иных специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

3.3. Не выдавать наличных денег из кассы при отсутствии у получателя соответствующих документов или при предъявлении документов, неверно оформленных или просроченных.

Окончание приложения Ж

3.4. Предпринимать соответствующие действия по устранению конфликтных ситуаций и причин, их повлекших.

3.5. Докладывать директору магазина о всех выявленных недостатках обслуживания покупателей в пределах своей компетенции.

3.6. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

3.7. Требовать от ИП оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

3.8. Использовать все имеющиеся технические ресурсы магазина, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Старший продавец несет ответственность:

4.1. За некачественное и несвоевременное выполнение обязанностей и неисполнение прав, предусмотренных настоящей должностной инструкцией – в соответствии с действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

4.2. За ошибки в расчетах с организациями и отдельными лицами при оплате за товар.

4.3. За потерю чеков, платежных документов и другой находящейся в его распоряжении документации предприятия;

4.4. За получение фальшивых денег и документов, а также документов, неверно оформленных.

4.5. За убытки, причиненные предприятию его виновными действиями (бездействием) в процессе исполнения им должностных обязанностей, предусмотренных настоящей Должностной инструкцией.

4.6. За разглашение сведений, составляющих коммерческую тайну ИП и сведений конфиденциального характера.

4.7. За несоблюдение Правил внутреннего трудового распорядка, правил охраны труда и пожарной безопасности.

4.8. За предоставление недостоверной информации о состоянии выполнения работ директору магазина и/или лицу, его замещающему.
4.9. За невыполнение приказов, распоряжений или поручений ИП.
4.10. За непринятие мер по пресечению выявленных нарушений правил техники безопасности, противопожарных и других правил, создающих угрозу деятельности ИП и его работникам.
4.11. За превышение своих полномочий, повлекшее ущерб интересам ИП.

5. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

Продолжение приложения Е

5.1. Режим работы старшего продавца определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными в организации.

С инструкцией ознакомлен (а) и экземпляр на руки получил (а):

_____ _____ «_____» _____ 20 ___г.

(Ф.И.О. – указываются полностью) (подпись) (дата)

СПРАВКА

?????? подчеркните в справки нужное не …..В методичке справку возьмите

ДОКЛАД К ЗАЩИТЕ ВКР

ПРЕЗЕНТАЦИЯ К ЗАЩИТЕ ВКР