Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Направление ***38.03.02*** (код) **Направленность** **Менеджмент** (наименование)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО ПК «ВЕНТКОМПЛЕКС»**

Обучающийся _____ (Ф.И.О. полностью) подпись

Руководитель _____ (Ф.И.О. полностью) _____ подпись

МОСКВА 2022 г.

Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу
обучающемуся

1. Тема: Совершенствование системы мотивации персонала в ООО ПК "ВентКомплекс".
2. Срок сдачи обучающимся законченной работы «___» _____ 202__ г.
3. Исходные данные к ВКР: научная и учебная литература, интернет ресурсы.
4. Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов):

ВВЕДЕНИЕ
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
1.1. Сущность и значение мотивации персонала
1.2. Методы мотивации персонала на предприятии
1.3. Влияние системы мотивации персонала на результаты деятельности организации и направления ее развития
Глава 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО ПК "ВЕНТКОМПЛЕКС")
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО ПК "ВентКомплекс"
2.2. Анализ состава и структура персонала
2.3. Анализ системы мотивации персонала
Глава 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО ПК "ВЕНТКОМПЛЕКС"
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации персонала
3.2. Направления совершенствования материальной мотивации персонала
3.3. Экономическое обоснование разработанных мероприятий и их влияние на систему мотивации персонала
ЗАКЛЮЧЕНИЕ
5. Перечень графического материала ___таблиц, ___ рисунков.
6. Приложения ___.

Дата выдачи задания __.__.202__ Задание принял (дата) __.__.202__

Подпись руководителя _____ Подпись обучающегося 

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5
Глава 1. Теоретические основы совершенствования системы мотивации персонала.....8
1.1. Сущность и значение мотивации персонала.....8
1.2. Методы мотивации персонала на предприятии.....16
1.3 Влияние системы мотивации персонала на результаты деятельности организации и направления ее развития.....27
Глава 2. Анализ системы мотивации персонала предприятия (на примере ООО ПК «ВентКомплекс»).....33
2.1. Организационно-экономическая характеристика компании ООО «Венткомплекс».....33
2.2. Анализ состава и структура персонала.....38
2.3. Анализ системы мотивации персонала.....44
Глава 3. Направления совершенствования системы мотивации персонала в ООО ПК "ВентКомплекс".....58
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации персонала.....58
3.2. Направления совершенствования материальной мотивации персонала.....69
3.3. Экономическое обоснование разработанных мероприятий и их влияние на систему мотивации персонала.....76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....83
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....86

ВВЕДЕНИЕ

Современные экономические условия создают тяжелые условия функционирования предприятий. Чтобы оставаться в бизнесе, руководству приходится постоянно заботиться о повышении эффективности работы своего предприятия. В настоящее время все больше приходит осознание того, что человеческий ресурс является важнейшим фактором в обеспечении эффективной деятельности, и развитие организации уже невозможно без успешно функционирующей системы управления персоналом, где одно из главных мест занимает мотивация.

Мотивация персонала является мощным рычагом в управлении персоналом. Грамотно выстроенная система мотивации персонала способствует активизации определенных качеств подчиненных и повышает их производительность труда, что, в свою очередь, положительно сказывается на конечных результатах деятельности предприятия. Высокомотивированный сотрудник на самом деле работает более производительно. Там, где сотрудники повышают производительность труда, предприятие показывает лучшие результаты, а изменение отношения работников к труду повышает прибыль.

В современных российских предприятиях существует достаточно много проблем, связанных с системой мотивации персонала, в основе которых лежит недостаточное внимание руководителей к мотивации персонала, многие из них думают, что достаточно высокой оплаты труда, но это далеко не так. Нематериальные технологии мотивации персонала очень много значат, их положительное влияние на результаты труда не раз доказывалось как зарубежными, так и российскими учеными.

Все эти проблемы требуют решения, этому может способствовать эффективная система мотивации персонала предприятия, она должна включать такие составляющие мотивации как материальная денежная, материальная не денежная и нематериальная. Применение всех видов мотивации приведет к

достижению ее целей и повышению эффективности деятельности любого предприятия.

Все вышесказанное подтверждает важность и значимость изучения и совершенствования системы мотивации персонала современного предприятия, обусловливает актуальность темы настоящего исследования и его направленность.

Объектом исследования в работе является предприятие ООО «ПК Венткомплекс».

Предметом исследования в работе является система мотивации персонала ООО «ПК Венткомплекс».

Цель исследования – на основании анализа системы мотивации персонала ООО «ПК Венткомплекс» разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- изучить теоретические основы системы мотивации персонала организации;
- дать характеристику, оценку показателей хозяйственной деятельности и кадрового состава ООО «ПК Венткомплекс»;
- проанализировать систему мотивации персонала в ООО «ПК Венткомплекс»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «ПК Венткомплекс» и определить их экономическую эффективность.

Теоретической базой исследования являются научные труды отечественных и зарубежных ученых, учебная и периодическая литература по проблемам мотивации персонала таких авторов как: В.И. Гречиков, Е.П. Ильин, А.Я. Кибанов, И.В. Лапченко, Е.А. Родионова, В.Н. Старцева, С.А. Шапиро и др.

В ходе исследования применялись такие методы, как: теоретический анализ, сравнительный анализ, табличный и графический методы представления информации, метод коэффициентов, анкетирование, опрос.

Практическая значимость проведенной работы заключается в том, что анализ кадрового состава и системы мотивации персонала в ООО «ПК Венткомплекс» осуществлялись по актуальным данным достоверной финансовой, кадровой, статистической, оперативной и других видов отчетности предприятия.

Также предложенные мероприятия основываются на данных анализа и разрабатывались в реальных условиях функционирования ООО «ПК Венткомплекс», поэтому могут быть реализованы на базе исследуемого предприятия.

Глава 1. Теоретические основы совершенствования системы мотивации персонала

1.1. Сущность и значение мотивации персонала

В современной России каждая организация внедряет новые механизмы управления с целью обеспечения требуемого уровня эффективности деятельности.

Перед руководителями многих организаций встает задача создать такие механизмы управления, которые должны способствовать обеспечивать максимальную эффективность всего бизнеса в целом. Система мотивации считается одной из основных составляющих системы управления персоналом, которая в свою очередь является одной главных частей системы управления любой организацией.

Мотивация представляет собой сложный процесс, который побуждает человека к действию, управляющий поведением человека, задающий его направленность и ориентированный на достижение определенных целей.

В функционировании предприятия вопросы мотивации персонала заслуживают особого внимания для любой организации.

Мотивация – это условия, которые заставляют работника направлять усилия на решение проблем, так как он заинтересован в этом процессе; это система, в которой интересы работника анализируются и используются в интересах организации со стороны работодателя [9, с. 10].

Понятие впервые появилось в 1813 г. в работе А. Шопенгауэра «О четвероякком корне закона достаточного основания» и определялось как «причинность, видимая изнутри». Внимание трудовой мотивации уделялось задолго до формулировки термина – с момента зарождения наёмного труда и предприятий, когда появилась необходимость направить деятельность множества людей в интересы фирмы. Но только в начале 20-го столетия

получили развитие идеи об эффективной трудовой мотивации, базирующиеся не на традиционных инструментах экономического принуждения.

В настоящее время не существует аутентичного определения понятия мотивации (таблица 1).

Таблица 1

Понятие мотивации с точки зрения различных авторов [4, с. 32]

Авторы	Понятие «мотивация»
Дятлов В.А., Кибанов А.Я.	«Мотивация – стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности»
Уткин Э.А	«Мотивация – выбор человека того или иного поведения, определяемого комплексом внешних и внутренних факторов»
Радугин А.А.	«Процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности»
Виханский О.С.	«Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированных на достижение определенных целей»
Подлесных В.И	«Мотивация – процесс активизации работы людей и побуждения их к эффективному труду для достижения целей организации как средства удовлетворения их собственного желания»

Из перечисленных выше определений различных авторов видно, что, по сути, мотивация рассматривается как:

– мотивы поведения и деятельности;

– система факторов внутреннего и внешнего распорядка

– побудительная причина или потребности;

– процесс стимулирования и побуждения к действию.

Проведя анализ понятия «мотивации» видно, что общим в оценке данных авторов является совокупность движущих внутренних и внешних сил, которые побуждают к деятельности человека.

Обобщенный смысл понятия «мотивация» заключен в комплексе побудительных действий, приводящих живой организм к активным действиям и определяющих их направленность, а также набор комплексных мер, которые субъект управления применяет, чтобы повысить эффективность работы. Важно,

чтобы результативность их действий полностью согласовывалась с целями и задачами организации [5, с. 8].

Мотивация персонала работодателем должна быть изучена, так как иначе нельзя будет концентрировать усилия на том, что работника интересует в первую очередь. Мотивация основывается на системе стимулирования, поскольку удовлетворение потребностей возможно через применение инструментов стимулирования [31, с. 104].

Рисунок 1 демонстрирует наиболее распространённые в научных кругах теории мотивации трудовой деятельности персонала.

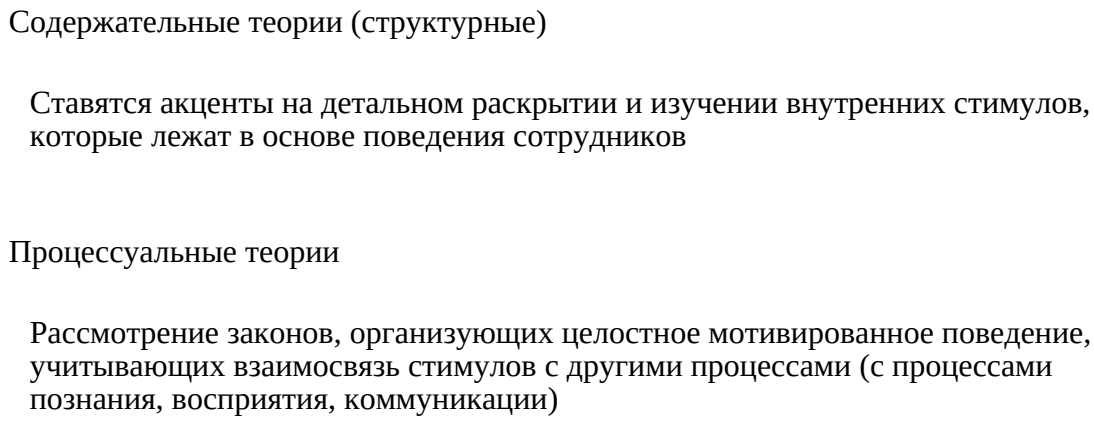

Рисунок 1 - Наиболее распространённые в научных кругах теории мотивации трудовой деятельности персонала [29, с. 202]

Другими словами, мотивация – процесс создания, фиксирования и поддержания тех или иных мотивов для поддержания поставленной цели.

Воздействие комплекса мотивирующих факторов на поведение работников обуславливается плеядой факторов, список данных факторов индивидуальны для каждого человека, и он может изменяться под действием мотивов и обратной связи с деятельностью человека [18, с. 190].

Процесс мотивации можно охарактеризовать через объяснение понятий потребности, мотива, стимула и цели.

Потребности человека — это состояние необходимости в чем-либо, необходимом для полноценного существования [6, с. 442]. Исходя из определения можно сделать заключение что потребности являются катализатором активности человека и причиной действий для человека.

Мотив – это совокупность внутренних побуждений к активности, основанных, в основном, на осознаваемых или неосознанных потребностях, на интересе, на представлениях о ценностях. Исходя из определения, мы понимаем, что мотив — это то, что вызывает у человека активные действия, и способствует мобилизации его внутренних и внешних движущих сил, и факторов [10, с. 98].

Человек начинает что-либо делать лишь, оказавшись под воздействием группы мотивирующих факторов, являющиеся диспозицией. Диспозиция мотивов и лидирующий мотив не сохраняются постоянно одни и те же, они меняются, на них влияет внешние и внутренние факторы. Мотивация человека определяет каким образом и что конкретно он будет делать для достижения своей цели и потребности [20, с. 77].

Мотивы поддаются изменению и могут быть объяснены, и данным фактом должно пользоваться руководство компании, для мотивации сотрудников, для этого необходимо одни мотивирующие факторы делать лидирующими, а другие приглушать или совсем убирать из мотивирующих факторов, таким образом добиваться требуемого результата [17, с. 51].

Основная цель в мотивации — это ее непрерывная связь с потребностями мотивируемого человека.

Человек в силу своей природы старается уменьшить внутренние напряжение в условиях, когда он испытывает нужду в чем-либо делая это осознано или не осознанно. Но мотивы, которые заставляют что-либо делать для удовлетворения данной потребности, образуются, следуя сумме внутренних и внешних факторов и предсказать поведение человека на различные мотивационные системы является крайне сложной задачей [26, с. 238].

Мотивы труда – часть системы всех мотивов человека, они формируются и действуют в процессе мотивации труда. По мнению ученых (А.Я. Кибанов,

И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева), в составе процедуры создания мотива труда можно выделить следующие составляющие:

- потребность – ощущение человеком недостатка в чем-либо, под влиянием которого у него появляется желание приложить усилия, чтобы получить награду (заработать благо). Потребности всегда активны и влекут человека к работе, которая удовлетворит эти потребности;
- благо – любая часть среды, дающая ощущение благополучия и удовлетворяющая потребности, другими словами, награда за осуществленную деятельность. Между благом и потребность не имеется точной зависимости, благо одного рода может удовлетворить разные потребности, и в то же время, одни и те же могут быть утолены одним благом;
- трудовая деятельность – сознательная, требующая затрат энергии, целенаправленная, материально и духовно созидательная, несомненно, целесообразная деятельность, которая требует усилий и выполнения работы;
- цена трудовой деятельности – комплекс психологических, экономических, физиологических, моральных и других затрат, напрямую сопряженных с получением блага [27, с. 94].

Обобщенно, трудовая мотивация – процесс обоснования и выбора способа участия человека в трудовой деятельности, как самим человеком (содержательный смысл), так и менеджментов в любом масштабе его влияния (функциональный смысл) [30].

Мотивация как процесс удовлетворения потребностей, схематично выглядит следующим образом (рисунок 2).

В содержательном смысле мотивация – процесс формирования у субъекта внутренних побуждений к действию под влиянием внешних воздействий и факторов собственного сознания (интересов, потребностей, ценностей, ориентиров). В этом значении мотивация является субъективным процессом, который происходит в сознании индивида и влияет на его поведение [25, с. 139].



Рисунок 2 – Мотивация как процесс удовлетворения потребностей

По мнению исследователей (Д.Б. Баршева, К.А. Пюрвеева, А.С. Болдырева), мотивация в ее содержательном смысле подразделяется на внешнюю и внутреннюю [30, с. 154]. Мотивация, основанная на творчестве в труде и самореализации, – внутренняя. Мотивация, формирующая с помощью соответствующих инструментов у человека отношение к труду, как к средству существования, – внешняя.

Румынским социологом К. Замфир указанная дифференциация была расширена до трех составляющих: внутреннюю мотивацию, внешнюю положительную мотивация и внешнюю отрицательную мотивацию. Внутренние

мотивы – продукт сознания человека в части понимания общественной пользы труда, удовлетворения работой, то есть, процесса и результата труда. Внутренняя мотивация формируется под влиянием потребностей самого человека, поэтому на ее основе личность работает с удовольствием и отдачей без принуждения извне [8, с. 145].

Внешняя мотивация основана на мотивах, «наружных» как в отношении личности, так и труда (порицание, репутация, заработок) [12, с. 397].

При этом, вознаграждение, карьерный рост, авторитет, уважение коллег – факторы внешней положительной мотивации, а взыскания, штрафы, критика и т.п. – внешней отрицательной. В функциональном смысле мотивация – процесс нацеленного воздействия на морфогенез мотивов поведения людей (работников). В этом случае мотивация приобретает роль важной функции управления на уровне предприятия или общества в целом [16, с. 5].

Мотивация – подвижный процесс психологического и физиологического управления поведением человека, который определяет его активность, организованность, ориентацию и стойкость. Мотивацией называются внутренние намерения личности, отвечающие за степень, вектор и упорство затрачиваемых для труда усилий [13, с. 47].

Термином «мотивация» обозначаются: индивидуальная система мотивов личности; система действий по побуждению других людей к определенным действиям. Мотивация в управлении кадрами представляет собой обеспечение условий, при которых у человека возникают его собственные мотивы и потребности [14, с. 11].

Мотивация персонала в кадровом менеджменте – объединение качественных характеристик работников и предъявляемых к работе (должности) требований. Качественные характеристики включают в себя личные и профессиональные интересы, интерес к карьерному росту, стремление к власти, готовность к дополнительным нагрузкам, ответственности [32, с. 171].

Мотивация персонала, как действие личности, – это процесс осознанного выбора человеком типа поведения, определяемого под воздействием внешних и

внутренних факторов, при этом, внешние факторы – стимулы, внутренние – мотивы [35, с. 229]. На уровне предприятия мотивация труда персонала должна обеспечивать условия для: обеспечения всех работников трудовыми обязанностями; предоставления для обеспечения профессионального и служебного роста равных прав; соответствия результатов труда и уровня оплаты трудовой деятельности; обеспечения безопасных условий для труда; поддержания психологического климата, который был бы благоприятным для трудового коллектива и др. [7, с. 108].

Трудовая мотивация выполняет такие задачи [3, с. 25]:

- повышение эффективности и результативности функционирования организации посредством разработки и внедрения комплексной системы мотивации работников;
- увеличение результативности и рост качества работ, которые выполняются подразделениями, сокращение издержек финансовой и хозяйственной деятельности предприятия и, следовательно, увеличение рентабельности и эффективности деятельности организации в целом;
- обеспечение повышения эффективности и результативности труда конкретных сотрудников.

Так как успех в трудовой деятельности – это решенная задача, способствующая закреплению эффективного трудового поведения, повышающего оптимальность труда работников предприятия, то необходимо, чтобы все сотрудники на практике были ознакомлены с фактом успеха в процессе труда, что требуется для мотивации труда. Как инструмент, понижающий уровень напряжения у работника, возникающего как ответная реакция на возникновение потребности достичь что-либо или получить что-либо, предстает мотивация труда [11, с. 121].

Анализ подходов к определению мотивации позволяет предположить, что причиной значительного расхождения взглядов по этому вопросу является отсутствие системного подхода и ясности в понимании характера и содержания этих категорий. Как отмечает В.В. Уфимцев, «работы по проблеме мотивации

практически невозможно систематизировать - в такой степени различаются понятия, в отношении которых используется термин «мотив», и что само это понятие превратилось в большую сумку, в которой разные вещи сложены» [27, с. 95].

Мотивация не должна пониматься как единственное объяснение поведения; он взаимодействует или действует наравне с другими посредническими процессами и окружающей средой. Мотивация — это гипотетическая конструкция, которая используется для облегчения объяснения поведения, и ее не следует отождествлять с поведением.

Таким образом, мотивация людей определяется различными индивидуальными потребностями и меняется спустя время в зависимости от внешних или внутренних факторов. При внедрении системы мотивации необходимо выстроить ясную ассоциативную связь между прилагаемыми усилиями в работе и уровнем вознаграждения, закрепив достижение, как ценность организационной культуры.

1.2. Методы мотивации персонала на предприятии

Организационное стимулирование персонала – система методов воздействия на сотрудников предприятия, учитывающая фактические ценности и интересы каждого из них, а также ориентированная на максимальное открытие трудового потенциала через удовлетворение материальных запросов, интересов и потребностей работника.

С точки зрения управления важной является классификация стимулов труда, от которой зависит понимание роли и места стимулирования труда в процессе управления персоналом (таблица 2).

Таблица 2

Классификация стимулов труда

Признак	Классы стимулов

классификации	
Объект воздействия	Индивидуальные. Групповые
Субъект воздействия	Организация: руководитель; коллеги. Внешняя среда: семья, социальное окружение; общество
Направленность	Побуждающие (мотивирующие). Демотивирующие
Содержание стимулов (благ)	Материальные: денежные; неденежные. Нематериальные: моральные; социальные, статусные; труд как потребность.
Способ стимулирования	Прямое (непосредственное) воздействие – стимулы труда. Косвенное (опосредованное) – условия труда
Форма стимулирования	Непосредственные побуждающие воздействия. Косвенные воздействия – система оплаты труда, нормы, правила и др.
Продолжительность	Разовые. Временные. Непрерывные

Источник: Кузнецова Т.А. Материальное стимулирование персонала / Т.А. Кузнецова // Теория и практика современной науки. - 2018. - № 6 (36). - С. 366.

После выбора и формирования стимулов труда, необходимых для повышения мотивации персонала к достижению целей предприятия и развития трудового капитала персонала, необходимо проверить достаточность предложенной системы стимулов для преодоления порогового значения. Пороговое значение стимула – этот тот уровень, при котором у сотрудника возникают мотивы труда.

К побуждающим (мотивирующим) стимулам относятся, например, премии за дополнительные задания, награды, грамоты и др., к демотивирующим – штрафы за нарушение техники безопасности, лишение премии за опоздания и прогулы и др.

Материальные стимулы можно разделить на денежные – заработная плата, премии, надбавки за стаж, отпускные выплаты и др., а также неденежные, но материальные стимулы – бесплатное питание, продуктовые наборы и др.

Материальное стимулирование подразделяется на две группы: денежное, неденежное. К денежным видам стимулирования относятся премии и заработная плата. Неденежные виды стимулирования – подарки и сувениры, путевки, обследование здоровья, оплата мобильной связи и ГСМ, приобретаемые или проводимое за счет организации.

Нематериальные виды стимулирования важны не меньше, чем материальные. Нематериальные стимулы помогают работникам стабилизироваться в социальном обществе, а также избежать каких-либо дополнительных расходов. К нематериальным можно отнести: страхование жизни, оплата ДМС, оплата транспортных расходов, мобильной связи, оплата больничных листов, отпусков различных видов и пр. [27, с. 76].

Нематериальные условно можно разделить на 3 группы: социальные, моральные и творческие. Социальные: престижность профессии, профессиональный и карьерный рост. Моральные: уважение со стороны коллег, награды, медали, грамоты и иные знаки отличия. Творческие: самореализация и развития себя как личности.

Наиболее полно исследованные, а также принятые и одобренные к рассмотрению способы воздействия на персонал при помощи мотивации показаны на рисунке 3.

В процессе управления персоналом выделяются базовые виды мотивации труда: нематериальная и материальная, каждая из которых имеет связь с иной и определяет ее. Как нематериальная мотивация труда предстают: вручение наград и грамот; делегирование полномочий; размещение фотографий на доске почета; публичные поощрения; возможность карьерного роста; возможность гибкого рабочего графика [33, с. 128].

При этом материальная мотивация труда делится на прямую, например, премирование, оплата труда, премирование, подарки и косвенную, например, предоставление возможности приобретения продукции по пониженной цене, организация питания на предприятии, предоставление льгот для приобретения жилья и пр. [36, с. 112].

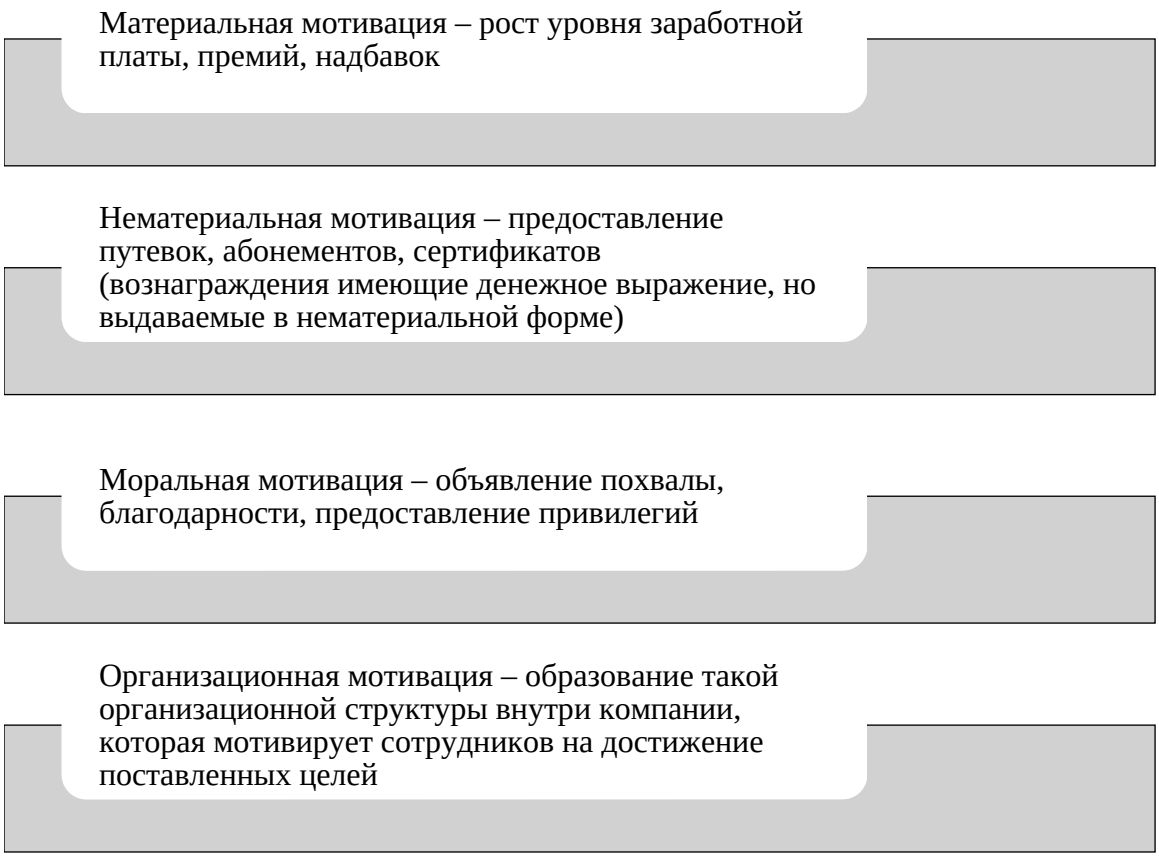

Рисунок 3 – Мотивационные способы [24, с. 80]

В процессе управления персоналом выделяются базовые виды мотивации труда: нематериальная и материальная, каждая из которых имеет связь с иной и определяет ее. Как нематериальная мотивация труда предстают: вручение наград и грамот; делегирование полномочий; размещение фотографий на доске почета; публичные поощрения; возможность карьерного роста; возможность гибкого рабочего графика [33, с. 128].

При этом материальная мотивация труда делится на прямую, например, премирование, оплата труда, премирование, подарки и косвенную, например, предоставление возможности приобретения продукции по пониженной цене, организация питания на предприятии, предоставление льгот для приобретения жилья и пр. [36, с. 112].

Нематериальная мотивация сотрудников — это эффективная система неденежного поощрения, которая позволяет управлять персоналом, добиваться

поставленных стратегических и текущих целей [5, с. 9].

Системы мотивирования персонала являются высокоэффективными, для того, чтобы работник прилагал дополнительные усилия в процессе работы, необходимо рассмотреть их подробнее.

В настоящее время существует большое количество видов нематериального стимулирования сотрудников. Система нематериальной мотивации представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Система управления нематериального стимулирования персонала [12, с. 8]

Нематериальное стимулирование проявляется в том, что работник при оговоренных виде, объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных благ в невещественной форме, не имеющих прямой денежной оценки.

Нематериальная мотивация сотрудников — это эффективная система неденежного поощрения, которая позволяет управлять персоналом, добиваться

поставленных стратегических и текущих целей [5, с. 9].

Системы мотивирования персонала являются высокоэффективными, для того что бы работник прилагал дополнительные усилия в процессе работы, необходимо рассмотреть их подробнее. Нематериальная мотивация подразделяется на три вида:

- социальная мотивация;
- моральная мотивация;
- психологическая мотивация [34, с. 103].

Социальные стимулы связаны с потребностью сотрудника в самоутверждении, с потребностью иметь социальный статус в обществе, общественное положение, иметь определенное количество власти. Данные стимулы позволяют участвовать управлении производством и работой компании, принимать решения; возможностью продвижения по карьерной лестнице. Из этого следует что сотрудник имеет право голоса при рассмотрении ряда вопросов или проблем [2, с. 32].

Моральные стимулы связаны с потребностью человека в уважении со стороны других людей и коллектива, в признании его талантов как работника. Такое признание может быть, как личным, так и публичным.

Личное признание основывается на том, что работник будет указан в докладах высшему руководству с положительной стороны. Они могут быть представлены лично руководителю [1, с. 14]. Так же такие работники по случаю каких-либо особых дат для организации персонально поздравляются руководством, и всячески отмечаются, и выделяются.

Публичное признание выражается в массовом распространении данных о результатах работников, к примеру, в газетах, на специальных стендах, отличившиеся сотрудники награждаются публично особыми знаками, им вручаются грамоты, дипломы [19, с. 27].

Психологические стимулы связаны с тем, какую роль играет сотрудник в общественной жизни. Именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. В связи с этим хороший

психологический климат в коллективе, обеспечивающий плодотворное общение дает возможность самореализоваться человеку, такая обстановка является отличным стимулом к удовлетворенности трудом [23, с. 87].

Управление нематериальной мотивацией строиться на непрерывной работе над ее упрощением. Нематериальная мотивация должна быть прозрачной, простой, легкой в применении. Высокоэффективный способ совершенствования — это настройка и получение обратной связи от сотрудников. К примеру, в виде такой обратной связи могут выступать опросы, в зависимости от результатов таких опросов вносятся корректировки в систему управления мотивации [21, с. 116].

Материальная мотивация сотрудников — это эффективная система денежного, материального, финансового поощрения, которая позволяет управлять персоналом, добиваться поставленных стратегических и текущих целей [19, с. 220].

Материальная мотивация персонала является сложным инструментом управления персоналом. Несмотря на то, что построение системы мотивации требует определения условий получения вознаграждения, жесткие рамки и регулярные дополнительные выплаты без связи с какими-либо показателями могут привести к тому, что сотрудники будут воспринимать получение премий как неотъемлемую часть заработной платы. Это приведет к потере желаемого мотивационного эффекта. В то же время непрозрачность или недостижимость поощрительных выплат приводит к подрыву доверия сотрудников к руководству компании.

Установление показателей, связанных с получением премии, должно базироваться на реальных условиях деятельности компании, чтобы сотрудники стремились их достичь, а не воспринимали это как обман [21, с. 77].

Специалисты по психологии в области управления персоналом рекомендуют работодателям создавать прозрачную систему материальной мотивации, предполагающую частые выплаты относительно небольшого размера. Такие приемы материальной мотивации позволяют сохранить доверие

к руководству, веру в достижимость поощрения, а также создают положительный эффект с моральной точки зрения.

Также есть обратный процесс - мотивация путем материальных наказаний.

Более законным вариантом является депремирование, при котором выплата сотруднику премии зависит от многих факторов: выработки, наличия дисциплинарных взысканий и т. д. Однако злоупотреблять этим также не стоит, ведь в итоге можно добиться от сотрудника полного снижения мотивации к работе. Соотношение представлено в таблице 2.

Таблица 2

Схема соотношения характера мотивации и её цели

		Мотивация, нацеленная на	
		результат	качество
Характер мотивации	Положительный	Материальная мотивация в зависимости от достигнутых результатов (линейные подразделения)	Нематериальная (возможно материальная) мотивация за чёткое выполнение регламентов
	Отрицательный	Материальные штрафы за низкие результаты работы	Материальные штрафы за выполнение (функциональные подразделения)

Проводя обзор существующих способов, особо следует отметить, что на практике их реализация подразумевает грамотное сочетание инструментов материальной и нематериальной мотивации и соблюдение их баланса между собой, только в данном случае кроется основа рациональности [12, с. 397].

Кроме того, следует особо сильно заострить внимание на текущей обстановке не только в стране, но и в мире, в связи с пандемией коронавируса, которая несомненно отложила огромный отпечаток на работу людей, и в данном случае мотивация персонала – в первую очередь является стимулом работы. И для эффективного построения и безлопастного трудового процесса в условиях новой реальности необходим арсенал методов управления, основанный на учете потребностей, ожиданий персонала, и соответствия их всем рыночным запросам внешней среды.

Обратимся к анализу наиболее распространённых в данное время и широко используемых на практике методов и технологий мотивации трудовой деятельности персонала.

Первое условие, необходимое для того, чтобы обеспечить эффективную работу сотрудников - связанность компонентов системы мотивации, что в свою очередь выражается в согласованных и последовательных действиях компонентов в отношениях друг с другом (рис. 3).

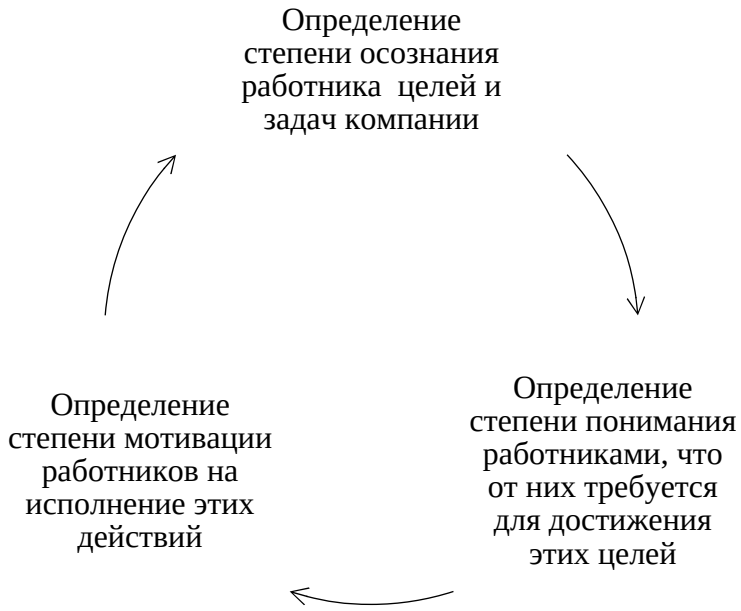

Рисунок 3 – Оценка соответствия системы мотивации со стратегией развития [5, с. 10]

Если их грамотно сочетать, то начинает функционировать самая действующая и актуальная для данного периода времени и для конкретного предприятия мотивационная система, соответствующая главным запросам персонала. Отметим, что систему мотивации сотрудников можно считать максимально эффективной, если применяются такие инструменты мотивации труда, которые помимо прочего обеспечивают социальный эффект, а в последствии, и экономический.

У социального и экономического эффектов разная направленность, поэтому важна проработка оптимальных путей совершенствования, призванных

улучшить социальную эффективность, чтобы достичь максимальную экономическую результативность.

На сегодняшний день, учитывая российскую практику ведения бизнеса, была собрана большая методическая копилка проведенных анализов оценки мотивации персонала. На рисунке 4 продемонстрированы наиболее популярные методы оценки работы персонала с целью исследования мотивационной эффективности.



Рисунок 4 – Основные методы оценки работы сотрудников

При рационально построенной системе мотивации трудовой деятельности персонала происходит удовлетворение требований, как самого предприятия, так и существующих запросов работников. Во-вторых, чтобы организация рационально функционировала нужна согласованность всех составляющих

комплекса мотивационной политики. В-третьих, взаимосвязь всех элементов мотивационной политики позволит достигать общего эффекта, обусловленного силой каждого из компонентов.

Помимо этого, нужно понимать, что существует взаимосвязь мотивационных и стимулирующих компонентов как с точки зрения качественного их развития, но и учета количественной потребности.

При рационально построенной системе мотивации трудовой деятельности персонала происходит удовлетворение требований, как самого предприятия, так и существующих запросов работников. Во-первых, чтобы организация рационально функционировала нужна согласованность всех составляющих комплекса мотивационной политики. Во-вторых, взаимосвязь всех элементов мотивационной политики позволит достигать общего эффекта, обусловленного силой каждого из компонентов.

В-третьих, взаимосвязь всех элементов мотивационной политики позволит достигать общего эффекта, обусловленного силой каждого из компонентов.

И суть последнего вывода, - оценивая персонал, необходимо соблюдение интересов всех его единиц, а не только руководителей высшего звена. В основе оценки должны лежать следующие принципы: справедливость, объективность, открытость и плановость. Только таким образом возможно исключить негативные последствия, проявляющиеся в уменьшении уровня клиентоориентированности сотрудников и степени их заинтересованности.

1.3 Влияние системы мотивации персонала на результаты деятельности организации и направления ее развития

Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации. Стимулирование как метод управления поведением персонала целесообразно использовать также и тогда, когда необходимо добиться от работника сверхнормативных результатов.

Механизм управления поведением персонала через стимулирование основан на комплексном применении принципов, приемов, ценностей (благ), способных удовлетворить социально обусловленные потребности работников. На функционирование этого механизма влияют факторы, обеспечивающие высокое качество выполнения трудовых функций (ясность и осознанность цели деятельности, способности и навыки выполнения работы, интенсивность трудовых усилий и др.), а также ценность ожидаемого вознаграждения, которая определяется как внутренней оценкой (вытекающей из самого процесса выполнения работы) результатов своего труда самим работником, так и внешней (по отношению к работе) оценкой результатов труда со стороны коллег, руководителя и администрации организации [4 с. 60].

Самое важное в управленческой деятельности в области стимулирования – поставить каждому подчиненному такие цели, достижение которых становится гарантированным условием получения обещанных благ и возможно только при определенном количестве и качестве его труда. Важно понимать, что стимулирование – это воздействие не только на личность работника, но и на внешние обстоятельства его трудовой деятельности с помощью установления условий и механизма распределения благ (стимулов), так как работника побуждает к активности именно заинтересованность в получении тех или иных благ [8, с. 144].

Многие специалисты по управлению рассматривают мотивацию как одну

из основных функций менеджмента, которая представляет процесс побуждения себя и других к деятельности на достижение личных целей или целей организации. Задача функции мотивации заключается в побуждении людей наиболее эффективно выполнять работу в соответствии с делегированными им правами и обязанностями.

Функцию мотивации своих работников осуществляет руководитель, который должен уметь определять потребности сотрудников и создавать условия, позволяющие удовлетворять эти потребности при хорошей работе.

Руководители всегда осознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В то же время истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить, и они чрезвычайно сложны.

Проблемы мотивации заключаются в неспособности руководителей действенно и последовательно применять, и внедрять методы мотивации; в возрастающей динамичности и сложности потребностей, запросов, желаний и ожиданий, предъявляемых персоналом к организации и рабочему месту.

Только овладев современными моделями мотивации, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, трудоспособного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижения целей организации.

При всей схожести между мотивацией и стимулированием есть определённые отличия. Именно они и накладывают отпечаток на эффективность действий руководителя по отношению к персоналу.

Мотивация, прежде всего, касается внутреннего мира человека, его потребностей, интересов. Внешняя мотивация также присутствует. Руководитель, коллеги, близкие или друзья могут выступать внешними факторами мотивации. Например, друг достиг хороших результатов в карьере. У человека появляется интерес проявить себя и победить в этом негласном соревновании.

Задача руководителя в управлении мотивацией достаточно обширная. С одной стороны, важно выбрать главный фактор. Для кого-то это деньги, для другого деньги и признание. Для третьего деньги и хороший коллектив (общение, эмоции). Руководитель также обязан заинтересовывать работника самой задачей. Даже если идёт воздействие внешних факторов на мотивацию, всё равно они проходят через внутреннюю призму. Человек задаётся вопросом, соотносит с тем насколько ему это интересно или выгодно. Причём выгодно с позиций удовлетворения потребностей. Как можно видеть мотивация достаточно сложный и глубокий процесс. Управлять мотивацией даже в небольшом коллективе сложно. Поэтому большинство руководителей поступают проще.

В современном менеджменте все больше внимания уделяется корпоративной культуре предприятия как одному из важнейших мотивационных стимулов персонала.

Корпоративная (организационная) культура – это совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации, которая задает людям ориентиры их поведения и действий [10, с. 121]. На ее формирование влияет несколько факторов. Как правило, именно характер и взгляды директора предприятия определяют стиль отношений между сотрудниками. В организационной культуре руководство предприятия больше всего интересует механизм ее влияния на поведение и работу членов организации.

Исследования в области менеджмента показывают, что фирмы с ярко выраженной организационной культурой достигают впечатляющих результатов в области использования человеческих ресурсов. Важнейшая задача менеджера – управлять процессом мотивации таким образом, чтобы его поведение способствовало достижению целей организации.

Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и обеспечены, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия. Не существует единого

рецепта выработки механизма эффективной мотивации работников к труду.

Процесс выбора показателей и методов оценки эффективности системы стимулирования персонала основывается на целях и задачах, определяющих потребность внедрения данной системы на предприятии. Среди целей мотивации и стимулирования труда сотрудников выделяют три наиболее важные, которые заключаются в привлечении и удержании новых работников, повышении исполнительской дисциплины и повышении эффективности труда.

Достижение этих целей предполагает установление предприятием различных задач, которые непосредственно направлены на их достижение. Наиболее популярными среди таких задач выступают:

- повышение квалификации и профессионализма персонала;
- снижение количества опозданий на работу;
- выполнение плана продаж;
- снижение количества ошибок в трудовой деятельности сотрудников.

Предприятия самостоятельно определяют показатели мотивации и методы оценки эффективности труда персонала, основываясь на установленных целях и задачах стратегического развития.

Упоминая показатели эффективности, необходимо отметить, что к ним относятся измеримые в количественном и качественном виде значения, позволяющие принять решение об эффективности или неэффективности управленческого воздействия на персонал. К количественным характеристикам эффективности работы персонала можно отнести выполнение плана продаж, привлечение необходимого количества клиентов, то есть то, что можно измерить в количественном выражении. К качественным характеристикам можно отнести повышение статуса и привлекательности предприятия, формирование положительного имиджа и т.д.

В настоящее время научные источники, изучающие управление персоналом, в процессе исследования принципа комплексности, предлагают различать следующие разновидности эффективности работы персонала:

- целевую;

- социальную;
- экономическую.

Отметим, что в процессе анализа существующей или разрабатываемой системы мотивации и стимулирования работников, все экономические показатели классифицируются следующим образом:

1) прямые показатели экономической эффективности – соотношение между фактическими итогами деятельности и понесенных затрат;

2) косвенные.

Отметим, что эффективность измеряется либо в долях, либо в процентах. Для того, чтобы провести анализ результата применительно к конкретному предприятию, дают возможность применить показатель дохода за тот или иной период времени.

Самым важным показателем задействования человеческого ресурса в компании выступает производительность труда. Увеличение производительности труда является косвенным подтверждением результативности системы стимулирования персонала, разработанной на конкретном предприятии. Отметим, что объем труда работников может измеряться не только в натуральных единицах, но и в стоимостных.

Также отметим, что принципиально важным, косвенным показателем эффективности существующей эффективности системы стимулирования выступает показатель удельного веса зарплаты персонала в совокупных расходах на персонал или в общей сумме затрат на себестоимости.

Эффективность мотивации, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связана с конкретной ситуацией. Перечисленные организационные и морально-психологические методы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, но после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

В современных условиях значимым является не только поиск и закрепление в компании высококвалифицированного персонала, но и создание

внутриорганизационных условий, стимулирующих персонал выполнять свою работу на высоком уровне. Любой компании, нацеленной на долгосрочное существование, следует заботиться о поддержании высокой трудовой мотивации собственных сотрудников.

Получать эффективное решение производственных задач, инициативное, ответственное и творческое отношение персонала к работе можно только от мотивированного на работу персонала. Высокая трудовая мотивация обеспечивает все стороны деятельности. В этой связи в сложившихся современных условиях особую роль играет вопрос трудовой мотивации персонала, выбора наиболее действенных мотивационных инструментов и механизмов.

По результатам теоретического исследования следует подвести выводы по первой главе.

Мотивация персонала в настоящее время выступает как некое актуальное требование современности. Любые действия организации и ее руководящего состава должны быть направлены, в конечном счете, на своих сотрудников с целью изменения их положения в компании в положительную сторону. Мотивация труда – перечень мероприятий, направленных на то, чтобы сотрудник компании мог удовлетворять свои потребности и ожидания и одновременно с этим выполнять возложенные на него рабочие обязанности, при реализации которых выполняются цели и задачи компании в целом, а также сам процесс, объединяющий все эти меры.

В современных условиях значимым является не только поиск и закрепление в компании высококвалифицированного персонала, но и создание внутриорганизационных условий, стимулирующих персонал выполнять свою работу на высоком уровне. Любой компании, нацеленной на долгосрочное существование, следует заботиться о поддержании высокой трудовой мотивации собственных сотрудников.

Глава 2. Анализ системы мотивации персонала предприятия (на примере ООО ПК «ВентКомплекс»)

2.1. Организационно-экономическая характеристика компании ООО «Венткомплекс»

Компания ООО «ПК Венткомплекс» занимается комплексными поставками промышленного оборудования. Ключевые направления - системы вентиляции, отопительное оборудование и слесарный инструмент.

ООО «ПК Венткомплекс» зарегистрирована 20 февраля 2018 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 11 по Удмуртской Республике.

Руководитель организации: генеральный директор Симанов Иван Валериянович.

Юридический адрес ООО «ПК Венткомплекс» - 427629, Удмуртская Республика, город Глазов, улица Куйбышева, дом 77 строение 1, кабинет 111.

Основным видом деятельности является «Торговля оптовая прочими машинами и оборудованием».

Компания является официальным лицензированным представителем крупных производственных предприятий Удмуртской Республики, Пермского края и Свердловской области.

Миссия компании — это комплексное оснащение вентиляционно-отопительным оборудованием строящихся зданий и сооружений, промышленных, социальных, спортивных, сельскохозяйственных объектов на территории Российской Федерации и стран СНГ. Мы работаем на рынке B2B и за счет поставок качественного оборудования по доступным ценам, помогаем достигать цели бизнес-партнерам и клиентам.

Компания ООО «ПК Венткомплекс» сотрудничает не только с индивидуальными заказчиками, но и с другими организациями климатических систем, поэтому зачастую ООО «ПК Венткомплекс» занимается поставкой

большого количества вентиляций и кондиционеров в другие компании, а также нередко проводит техническое обслуживание в крупных организациях. Партнерами компании являются крупнейшие отечественные компании, занимающиеся производством вентиляционного и отопительного оборудования.

Так как ООО «ПК Венткомплекс» сотрудничает с поставщиками, проверенными временем и качеством, то фирма может дать стопроцентную гарантию долгого срока службы оборудования. Все климатические системы поставляются непосредственно с заводов.

Преимущества ООО «ПК Венткомплекс» на конкурентном рынке, заключаются в следующем:

– непрерывное отслеживание рыночной ситуации;

– прямые связи с поставщиками позволяют всегда предлагать лучшие цены на рынке;

– обеспечивание надёжности поставок.

В своей деятельности предприятие ставит следующие цели:

– реализация на основе получения прибыли социально – экономических интересов членов трудового коллектива и собственников предприятия;

– удовлетворение через демократические механизмы самоуправления и социально-профессионального роста потребности работников в социальном самоуважении, самореализации личности.

В последнее время предприятие преодолело небольшой кризис, из-за пандемии коронавируса.

Специалисты компании ООО «ПК Венткомплекс» могут найти подход к любому клиенту. С каждым заказчиком пожелания и требования оговариваются индивидуально. При поставке климатического оборудования инженеры и монтажники фирмы внимательно изучают все условия, подбирают вентиляционную систему, соответствующую помещению, и составляют проект. Помимо всех этих манипуляций, компания осуществляет технические работы на время гарантии оборудования.

Если заказчик недостаточно компетентен в вопросе климатических систем, то специалисты компании ООО «ПК Венткомплекс» предварительно консультируют, советуют наиболее подходящий вариант оборудования. В случае поломки вентиляции или какой-либо другой климатической системы, организация проводит ремонтные работы. Специалисты компании ООО «ПК Венткомплекс» выполняют технические и монтажные работы любой сложности.

Организационная структура представлена на рисунке 5.

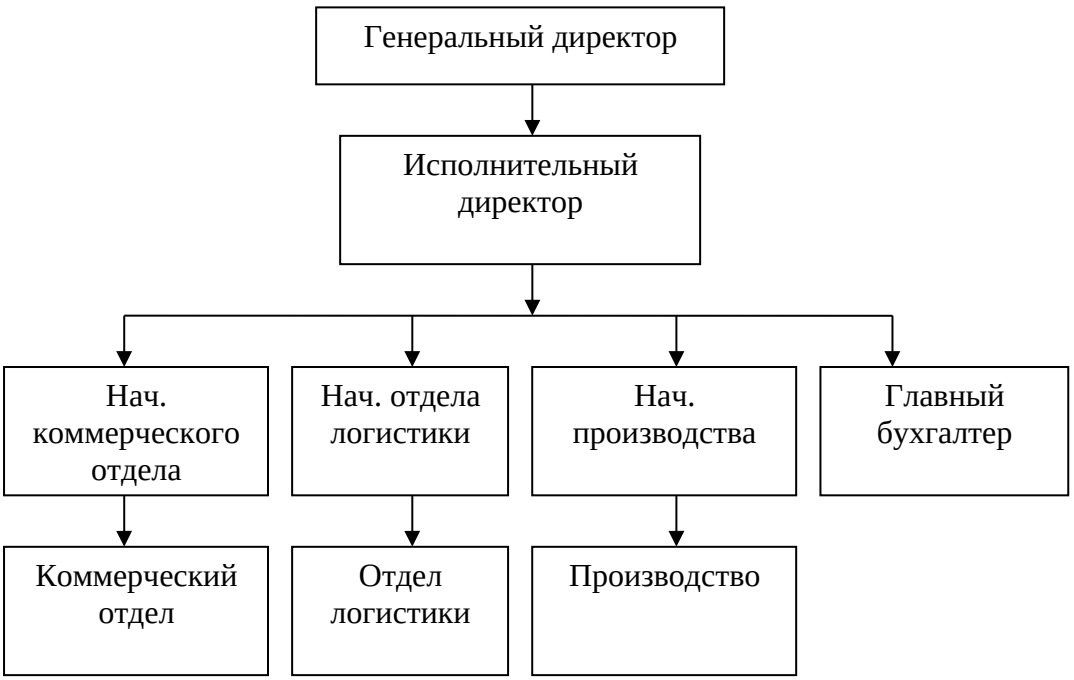

Рисунок 5 – Организационная структура ООО «ПК Венткомплекс»

В пределах своей компетенции директор ООО «ПК Венткомплекс», являясь руководителем верхнего уровня, организует всю работу и несет полную ответственность за его состояние и деятельность.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности ООО «ПК Венткомплекс» за последние три года, представленные в таблице 3.

Таблица 3

Основные социально-экономические показатели деятельности ООО «ПК Венткомплекс», 2019 – 2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение, 2021/2020 гг. (+,-)	Темп роста (снижения), 2021/2020 %
Выручка, тыс. руб.	154842	208206	216874	8668	104,1
Себестоимость продаж, тыс. руб.	105087	144019	137644	-6375	95,5
Валовая прибыль, тыс. руб.	49755	64187	79230	15043	123,3
Прибыль от продаж, тыс. руб.	32974	22183	32974	10791	148,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	562	1200	1590	390	132,5
Численность работников, чел	51	53	55	2	103,7
Средняя заработная плата в месяц, тыс. руб.	36,0	37,6	39,3	1,7	104,5
Производительность труда, тыс. руб./ чел.	3036	3928	3943	15	100,3
Рентабельность продаж, %	21,2	10,6	15,2	4,6	143,3

Как видно из таблицы 3 экономическое положение ООО «ПК Венткомплекс» последние 3 года улучшилось. Выручка предприятия возросла на 8668 тыс. руб. и составила 216874 тыс. руб. в 2021 году.

Себестоимость продукции снизилась в 2021 году – на 6375 тыс. руб. или на 4,5%. В итоге прибыль от продаж в 2021 году составила 32974тыс. руб., что на 10791 тыс. руб. больше показателя 2020 года.

Чистая прибыль в 2021 году по сравнению с 2020 годом незначительно выросла – на 390 тыс. руб., что связано со значительным уменьшением прочих расходов.

Рентабельность продаж в 2021 году увеличилась на 4,6%. Рентабельность продаж составляет 15,6%, это значит, что чистый заработок – 15 копеек из каждого рубля выручки.

Производительность труда в 2021 году увеличилась на 15 тыс. руб. Наблюдается увеличение численности персонала на 2 чел. или на 3,7. В ООО

«ПК Венткомплекс» сформирован процесс повышения эффективности деятельности предприятия, который способствует увеличению прибыли за счет улучшения продаж, повышения конкурентоспособности продукции на рынке сбыта, повышения мотивации персонала на достижение конечных результатов.

Одним из обобщающих показателей эффективности деятельности предприятия является производительность труда.

Проведем анализ производительности труда ООО «ПК Венткомплекс» за 2019–2021 гг., и представим в таблице 4.

Таблица 4

Показатели производительности труда ООО «ПК Венткомплекс»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение, 2021/2020 гг. (+,-)	Темп роста (снижения), 2021/2020 %
Выручка, тыс. руб.	154842	208206	216874	8668	104,1
Численность работников, чел	51	53	55	2	103,7
В том числе рабочих, чел.	35	36	38	2	105,5
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	247	249	250	1	100,4
Средняя продолжительность рабочего дня, ч.	7,8	7,8	7,9	0, 1	101,2
Общее количество отработанного времени					
Всеми рабочими за год, чел.-ч.	67431	70020	75050	5030	107,1
Среднегодовая выработка, тыс. руб.	3036	3928	3943	15	103,0
В том числе рабочих, чел.	4424	5783	5707	-76	98,6
Среднедневная, руб.	626	836	867	31	103,7
Среднечасовая, руб.	80	107	109	2	101,8

Из данной таблицы 4 видно, что в 2021 г. среднегодовая выработка работников предприятия выше, чем в 2020 г. на 15 тыс. руб.

При этом среднегодовая выработка рабочих предприятия в 2021 году уменьшилась на 76 тыс. руб.

Из представленных выше расчетов, можно сделать вывод проведенный анализ деятельности показал, что основные социально-экономические показатели ООО «ПК Венткомплекс» в 2021 году имеют тенденцию к

увеличению, несомненно, является положительным моментом в деятельности данной организации.

2.2. Анализ состава и структура персонала

В ООО «ПК Венткомплекс» функционирует отдел кадров, который является самостоятельным структурным подразделением предприятия. Необходимо отметить, что в действительности работа отдела кадров по большей части связана с правовой и социальной ответственностью, которую руководство несет перед своими работниками.

Обеспечение предприятия розничной торговли персоналом является одним из главных показателей функционирования ООО «ПК Венткомплекс». В настоящее время в ООО «ПК Венткомплекс» работает 55 человек, проанализируем весь персонал по динамике численности на основании штатных расписаний, представлено в таблице 5.

Таблица 5

Структура и динамика персонала ООО «ПК Венткомплекс», 2019–2021 гг.

Показатели	2019 г.	%	2020 г.	%	2021 г	%	Оклонение, 2021/2020	Темп роста, 2021/2020 гг,%
Численность работников, чел. в том числе	51	100,0	53	100,0	55	100,0	2	103,7
Административный	6	12,3	6	12,0	6	11,8	0	100,0
Торгово-оперативный персонал	35	68,5	36	69,2	38	69,8	2	105,5
Младший обслуживающий	10	19,1	11	18,6	11	18,4	0	100,0

Из данной таблицы следует, что общая численность персонала ООО «ПК Венткомплекс» за 2021 год увеличилась с 53 до 55 человек. Увеличение численности персонала произошло в торгово-оперативном персонале. В 2021 году по сравнению с 2020 годом произошло увлечение на 2 человека или на 5,5%.

Структуру работников ООО «ПК Венткомплекс» можно считать рациональной, так как наибольшую долю в 2021 году (69,8%) занимает категория работников, то есть торгово-оперативный персонал.

Далее рассмотрим качественный состав персонала ООО «ПК Венткомплекс» за 2019–2021 гг. В настоящее время на данном предприятии работают как мужчины, так и женщины. Анализ динамики и структуры персонала в данном разрезе показан в таблице 6.

Таблица 6

Структура и динамика персонала ООО «ПК Венткомплекс» по полу, 2019–2021 гг.

Категория персонала	2019 г.	%	2020 г.	%	2021 г.	%	Отклонение, 2021/2020, чел.	Темп роста, 2021/2020, %
Женщины	36	72,0	40	75,2	44	78,2	4	110,0
Мужчины	15	28,0	13	24,8	11	21,8	-2	84,6
Численность всего	51	100,0	53	100,0	55	100,0	2	103,7

По анализу данным можно сказать, что наибольшую долю численности персонала занимают женщины, на них приходится более 78,2% от всей численности персонала в 2021 году.

На долю мужчин приходится всего от 21,8% от всей численности персонала предприятия в 2021 году. Такая доля связана со спецификой деятельности предприятия, потому что предприятие занимается торговлей.

На формирование персонала также оказывает и структура по возрастному составу. Анализ возрастного состава необходим в связи с тем, что заметное

нарушение в возрастной структуре персонала может изменить психосоциологическое равновесие внутри всего коллектива.

Таблица 7

Динамика и структура возрастной структуры персонала ООО «ПК Венткомплекс», 2019–2021 гг.

Возраст	2019 г.		2020 г.		2021 г.		Отклонение, 2021/2020 гг.	Темп роста, 2021 к 2020, %
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%		
От 20 -24 лет	18	36,7	19	36,5	20	36,6	1	105,2
25-30 лет	16	31,4	16	32,0	17	32,1	1	106,2
31-39 лет	12	24,9	13	24,9	14	24,9	1	107,6
40-49 лет	3	5,0	3	4,8	3	4,7	0	100,0
50 -60 лет	2	2,0	2	1,8	1	1,7	-1	50,0
Численность всего	51	100,0	53	100,0	55	100,0	2	103,7

Наибольшую долю персонала ООО «ПК Венткомплекс» занимают работники в возрасте от 20 до 24 лет. Доля молодого персонала повышается, что является положительной тенденцией для предприятия.

Динамика возрастной структуры персонала за 2021 год показывает, что наибольшую долю персонала предприятия составляют работники с трудовым и жизненным опытом и знаниями в возрасте от 30 до 39 лет, с каждым годом происходит омоложение персонала.

Важнейшей элемент в социально трудовой сфере является разработка системы социально-трудовых показателей, принципов организации и управления деятельностью.

Стаж общий выявляет немаловажное влияние на работников их профессиональные качества. Распределение работников организации по стажу работы представлено в таблице 8.

Таблица 8

Динамика и структура распределения по стажу работников ООО «ПК Венткомплекс», 2019–2021 гг.

Категория	2019 г.	%	2020 г.	%	2021 г.	%	Отклонение 2021/2020 гг., чел.	Темп роста, 2021/2020 гг., %
До 1 года	11	23,2	11	22,4	12	23,5	1	109,0
От 1 до 3	25	50,0	26	50,2	27	50,0	1	103,8
От 4 до 5	13	25,6	14	26,6	15	30,0	1	107,1
От 6 до 10	2	1,2	2	0,8	1	0,5	-1	50,0
Численность всего	51	100,0	53	100,0	55	100,0	2	103,7

Анализ трудового стажа показал, что в ООО «ПК Венткомплекс» работает персонал, главным образом, со стажем от 1 до 3 лет, по годам удельный вес составил в 2021 году 50%. Удельный вес работников со стажем до 1 года в 2021 г. увеличился на 1,11%.

С большим стажем, а именно 5–10 лет на предприятии работает всего 1 человек. Это говорит, что работники долго не задерживаются на данном предприятии. На рисунке 6 представим динамику стажа работников за 2019–2021 гг.

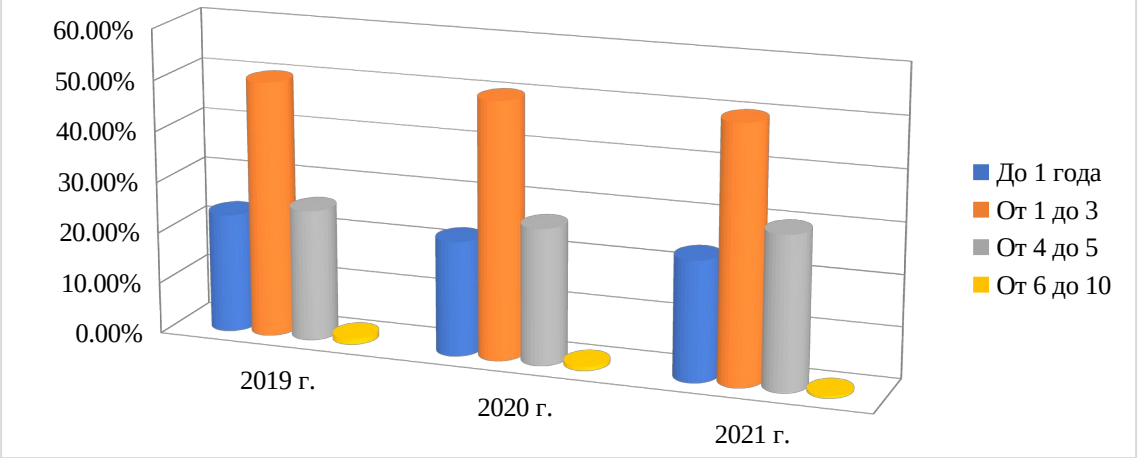

Рисунок 6 – Динамика и структура распределения по стажу работников ООО «ПК Венткомплекс», %

Следовательно, общий стаж работы не меняется в течение трех лет. Данное связано с тем, что на предприятии работает большое количество работников молодого и среднего возраста, что влияет на качество работы и говорит о профессионализме коллектива.

Структура сотрудников предприятия не будет полностью исследована без анализа динамики и структуры по образовательному уровню (таблица 9).

Таблица 9

Структура и динамика работников по уровню образования ООО «ПК Венткомплекс», 2019-2021 гг.

По образованию	2019 г.	%	2020 г.	%	2021 г.	%	Отклонение 2021/2020 гг.	Темп роста, 2021/2020 гг., %
Среднее общее	11	22,2	10	20,0	11	20,1	1	110,0
Среднее специальное	30	59,8	32	61,2	32	58,9	0	100,0
Неоконченное высшее	4	8,0	4	8,3	5	9,0	1	125,0
Высшее	6	10,0	7	10,5	7	12,0	0	100,0
Численность всего	51	100,0	53	100,0	55	100,0	2	103,7

Проанализировав таблицу 9, можно отметить, что образовательный потенциал персонала не высокий. В ООО «ПК Венткомплекс» работает сотрудники с высшим образованием, в 2021 году их составило 7 человек. 5 человек в 2021 году обучаются в ВУЗ. Следовательно, предприятие недостаточно обеспечено кадрами с высшим образованием.

Персонал ООО «ПК Венткомплекс» находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников. Данные для изучения движения персонала приведены в таблице 10.

Из данных таблицы видно, что в ООО «ПК Венткомплекс» наблюдается активное движение персонала. Значения коэффициента по приему в 2021 году

выросло на 3,1%. Также в 2021 году увеличился коэффициент по увольнению на 3,1%. Текучесть кадров в 2021 году составил 16,6%, на 1,3% больше, чем в 2020 году.

Таблица 10

Показатели движения персонала, 2019–2021 гг.

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021г.	Отклонение 2021/2020 гг.	Темп роста, 2021/2020 гг., %
Численность персонала, чел.	51	53	55	2	103,7
Принято, чел.	10	8	10	2	125,0
Выбыло, чел.	12	9	11	2	122,2
Количество уволенных сотрудников, чел., в том числе					
- по собственному желанию	8	5	7	2	140,0
-за нарушение трудовой дисциплины и прогулы, чел.	2	3	2	-1	66,6
-по состоянию здоровья, чел.	0	0	1	1	-
-уход на пенсию, чел.	2	1	1	0	100,0
Общее число сотрудников принятых и уволенных	22	17	21	4	123,5
Коэффициент оборота по приему работников, %	19,6	15,0	18,1	3,1	120,6
Коэффициент оборота по выбытию работников, %	23,5	16,9	20,0	3,1	118,3
Коэффициент текучести кадров, %	19,6	15,0	16,3	1,3	108,6
Коэффициент общего оборота рабочей силы, %	43,1	32,0	38,1	6,1	119,0

Коэффициент текучести персонала представлен на рисунке 7.

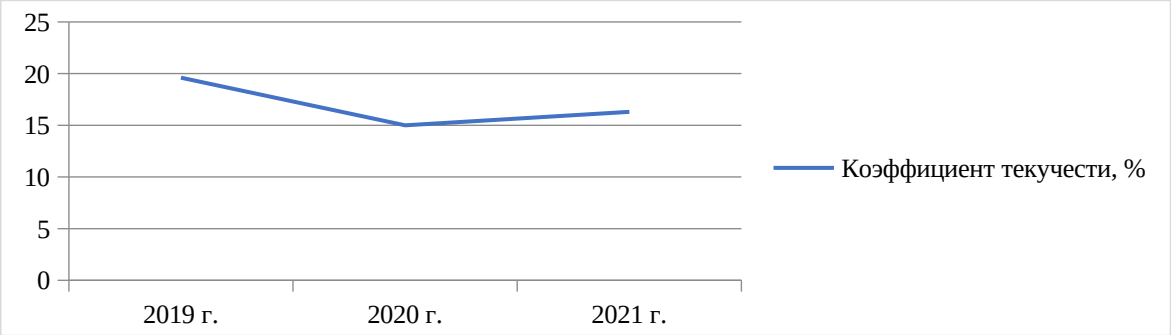

Рисунок 7 – Коэффициент текучести персонала ООО «ПК Венткомплекс», %

Когда сотрудники постоянно покидают предприятие, это оказывает влияние на моральный дух сотрудников и производительность труда, и, в конечном счете, на прибыль. Значит, высокая текучесть дорого обходится ООО «ПК Венткомплекс».

На основании приведенного выше анализа необходимо сделать следующие выводы. В ООО «ПК Венткомплекс» имеется определенный состав работников, который трудится небольшой период времени, имеет небольшой стаж работы. Основной проблемой в организации является текучесть кадров, которая ухудшает моральный климат всего персонала. В основном с предприятия увольняются молодые работники.

2.3. Анализ системы мотивации персонала

Мотивация трудовой деятельности персонала играет большую роль в деятельности предприятия розничной торговли, потому что она направлена на мотивацию персонала к эффективному и качественному труду.

Управление системы мотивации труда работников ООО «ПК Венткомплекс» направлено на решение следующих задач:

- совершенствование кадрового потенциала, в условиях формирования лояльных к предприятию работников;

- повышение эффективности труда, создание уникальной на предприятии культуры трудовой деятельности;

- стимулирование добросовестного отношения к труду и стремление к наиболее полному и эффективному удовлетворению потребностей работников в процессе их трудовой деятельности.

Методы стимулирования, которые применяются в ООО «ПК Венткомплекс», распределим в две группы: материальные стимулы, группа стимулов, связанных с организацией труда и нематериальные стимулы, представлено в таблице 11.

Таблица 11

Методы стимулирования ООО «ПК Венткомплекс»

Методы	Содержание	Регламентирующие документы
Материальные стимулы	1.Система оплаты труда 2. Доплаты и надбавки, материальная помощь 3. Социальный пакет	1Трудовой договор 2. Положение о зарплате и системе премирования 2. Приказы о доплатах и надбавках, материальной помощи.
Нематериальные стимулы	1.Нематериальное стимулирование 2. Проведение корпоративных праздников 3. Объявление благодарностей на усмотрение администрации	1. Приказы о награждении. 2. Приказ по проведению корпоративного праздника

В ООО «ПК Венткомплекс» одновременно действуют система материального и нематериального стимулирования. Стимулом к труду является оплата труда, и она имеет важнейшее значение для работников предприятия.

В ООО «ПК Венткомплекс» главный акцент в системе мотивации трудовой деятельности сделан на материальное поощрение.

Материальное стимулирование труда – главный аспект мотивации работников ООО «ПК Венткомплекс». Оплата труда сотрудников является важнейшим стимулом к труду и имеет важнейшее значение.

В ООО «ПК Венткомплекс» организация оплаты труда производится на основании законодательных, иных нормативных актов и трудовых договоров.

В «Положении о системе оплаты труда», определены основные принципы начисления заработной платы для сотрудников:

- заработной платы и суммы премирования работников зависят от результативности их личной деятельности и результатов работы трудового коллектива предприятия розничной торговли;

- заработная плата работников предприятия состоит из постоянной и переменной частей, что позволяет произвести оценку трудовой деятельности и повысить заинтересованность специалистов в результативности труда;

– расходы предприятия на ФОТ должны соответствовать эффективности деятельности предприятия и оптимальному возможному при этом уровню мотивации работников.

В ООО «ПК Венткомплекс» используются две системы оплаты труда работников: повременная и повременно-премиальная система оплаты труда.

На следующем этапе проведем анализ фонда заработной платы в разрезе основных групп и категорий персонала Представленные данные в таблице 12.

Таблица 12

Анализ фонда заработной платы в разрезе основных групп и категорий персонала за 2019 – 2021 гг.

Наименование	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонения 2021 к 2020	
				Абсолютное	Темп роста, %
Административный персонал, чел.	6	6	6	0	100,0
Средняя заработная плата в месяц, тыс. руб.	36,0	37,5	38,7	1,2	103,2
ФЗП, тыс. руб.	2592	2700	2786	86	103,1
Торгово-оперативный персонал, чел.	35	36	38	2	105,5
Средняя заработная плата в месяц, тыс.руб.	23,0	24,1	25,2	1,1	104,5
ФЗП, тыс. руб.	9660	10411	11628	1217	111,6
Младший обслуживающий, чел.	10	11	11	0	100,0

Продолжение таблицы 12

Наименование	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонения 2021 к 2020	
				Абсолютное	Темп роста, %
Средняя заработная плата в месяц, тыс. руб.	18,0	19,6	20,0	0,4	102,0
ФЗП, тыс. руб.	2160	2587	2640	53	102,0
Всего работников, чел.	51	53	55	2	103,7
ФЗП, тыс. руб.	14412	15698	17054	1356	108,6
Средняя заработная плата в месяц на одного работника, тыс.руб.	23,5	24,6	25,8	1,2	104,8

На основании данных таблицы 12 можно сделать вывод, что средняя заработная плата в месяц торгово-оперативного персонала в 2021 году по сравнению с 2020 годом возросла на 2 тыс. руб. В целом фонд заработной платы также увеличился в 2021 году на 86 тыс. руб. или на 3,1%.

Несколько меньше заработная плата и в то же время возросла средняя заработная плата у младшего обслуживающего персонала в 2021 году на 0,4 тыс. руб. ФЗП увеличился на 53 тыс. руб. в 2021 году.

У административного персонала фонд заработной платы увеличился в 2021 году на 86 тыс. руб.

В таблице 13 рассмотрим состава показателей оплаты труда персонала.

Таблица 13

Состав показателей оплаты труда персонала ООО «ПК Венткомплекс»

Наименование	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонения 2021 к 2020	
				Абсолютное	Темп роста, %
Всего работников, чел.	51	53	55	2	103,7
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	7,8	7,8	7,9	0,1	101,2
Количество дней отработано каждым работником, дней	247	249	250	1	100,4
Фонд заработной платы, руб. (ФЗП), тыс. руб.	14412	15698	17054	1356	108,6
Среднегодовая зарплата работника, тыс. руб.	282	296	310	14	104,7
Среднемесячная з/п на одного работника, тыс.руб.	23,5	24,6	25,8	1,2	104,8

Из таблицы 13 видно, ФЗП увеличился в 2021 году на 1356 тыс. руб. Среднегодовая заработная плата в 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличилась на 14 тыс. руб. или на 4,7%. В таблице 14 рассмотрим состав динамику и структуру фонда заработной платы за 2019 – 2021 гг.

Таблица 14

Состав и структура фонда заработной платы ООО «ПК Венткомплекс» за 2019-220 гг.

Состав	2019 г.		2020 г		2021 г		Абсолютное откл., тыс. руб.	Темп роста, %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	2021г. к 2020 г.	
Всего ФЗП	14412	100,0	15698	100,0	17054	100,0	1356	108,6
Зарплата, начисленная за работу и отработанное время	8474	58,8	9214	58,7	9993	58,6	779	108,4
Выплаты стимулирующего характера	5044	35,0	5509	35,1	6003	35,2	494	108,9
Выплаты компенсирующего характера	749	5,2	847	5,4	937	5,5	90	110,6
Другие выплаты	145	1,0	128	0,8	121	0,7	84	94,5

Из таблицы 14, видно, что из общей суммы фонда заработной платы в 2021 году по сравнению с 2020 годом:

– зарплата, начисленная за работу и отработанное время, выросла на 779 тыс. руб. или на 8,4%;

– выплаты стимулирующего характера выросли в 2021 году на 494 тыс. руб., темп роста составил 108,9%;

– выплаты компенсирующего характера увеличилась в 2021 году на 90 тыс. руб. или на 10,6 %;

– другие выплаты уменьшилась в 2021 г. по сравнению с 2020 годом на 84 тыс. руб.

В целях повышения эффективности работы каждого работника, его мотивации и заинтересованности в достижении целей на предприятии предусмотрено премирование работников, в соответствии с Положением о текущем и единовременном премировании работников.

Руководство ООО «ПК Венткомплекс» стабильно совершенствует систему премирования для того, чтобы обеспечивать нужную материальную заинтересованность каждого работника в повышении культуры обслуживания населения, расширения ассортимента продаваемых товаров, экономии финансовых и материальных ресурсов.

Согласно ст. 191 ТК РФ предусматривает, что за добросовестное исполнение трудовых обязанностей работодатель может поощрять своих работников.

В ООО «ПК Венткомплекс» премирование административного персонала, производят по итогам работы за каждый месяц в размере 10-20% от должностного оклада при условии, если была, прибыль от продаж в этом месяце. Величина премии зависит из степени увеличения определяющего показателя и разработанной шкалы премирования.

Для грузчиков, уборщиков помещений премирование производят за своевременное и качественное исполнение своих обязанностей в размере 10-25 % должностного оклада (тарифной ставки) при выполнении задания по товарообороту и наличии прибыли.

Премии начисляются на должностные оклады, тарифные ставки, включая все виды доплат и надбавок за фактически отработанное время.

Также руководство ООО «ПК Венткомплекс» может поощрить работников (менеджеров продаж, консультантов продаж), добросовестно исполняющих трудовые обязанности или за какие-либо достижения в работе, так называемой разовой премией. Для начала в таблице 15 рассмотрим текущее премирование.

Из таблицы 15 видно, что в 2021 году на предприятии существует рост по всем показателям премирования. В 2021 году по сравнению с 2020 годом увеличилось текущее премирование на 276 тыс. руб.

Премирование за выполнения плана продаж товаров увеличилось на 71 тыс. руб. в 2021 году по сравнению с 2020 годом.

За основные результаты деятельности – в 2021 году премирование увеличилось на 164 тыс. руб. За работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни в 20120 году произошел рост премирования на 41 тыс. руб. или на 7,4 %.

В ООО «ПК Венткомплекс» есть и единовременная премия, которая связанная с достижением определенного результата трудовой деятельности или приуроченная к конкретному событию.

Таблица 15

Структура текущего премирования работников ООО «ПК Венткомплекс» за 2019 – 2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение, тыс. руб. 2021/2020 гг.	Темп роста, 2021/2020 гг., %
Премирование текущее, в том числе тыс. руб.	2566	2781	3057	276	109,9
- за выполнение плана продаж товаров, тыс. руб.;	1020	1189	1260	71	105,9
Административный персонал	340	351	365	14	103,9
Торгово-оперативный персонал	560	738	784	46	106,2
Младший обслуживающий	120	100	111	11	111,0
- за основные результаты хозяйственной деятельности, тыс. руб.	986	1052	1216	164	115,5
Административный персонал	356	397	405	8	102,0
Торгово-оперативный персонал	514	535	685	150	128,0
Младший обслуживающий	116	120	126	6	105,0
- за работу в сверхурочное время, в выходные и праздничные дни, тыс. руб.	560	540	581	41	107,4
Административный персонал	186	190	211	21	111,0
Торгово-оперативный персонал	285	255	273	18	107,0
Младший обслуживающий	89	95	97	2	102,1

Единовременное (разовое) премирование в ООО «ПК Венткомплекс» осуществляется в отношении работников, представлено на рисунке 8.

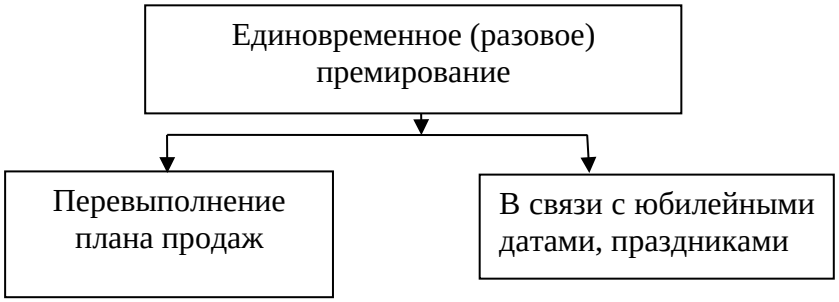

Рисунок 8 – Единовременное премирование в ООО «ПК Венткомплекс»

Далее проанализируем результаты единовременного премирования по предприятию в таблице 16.

Таблица 16

Динамика результатов единовременного премирования работников ООО «ПК Венткомплекс», 2019 – 2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Отклонение, 2021/2020 гг.	Темп роста 2021/2020 гг., %
Премирование одновременное тыс. руб.	1850	1903	1956	53	102,7
В том числе					
Перевыполнение плана продаж	996	1101	1189	88	107,9
в связи с юбилейными датами, праздниками, тыс. руб.	854	802	767	-35	95,6

Из таблицы 16 видно, что единовременное премирование показывает динамику увеличения в 2021 году по сравнению с 2019 годом на 53 тыс. руб. Рассматривая единовременное премирования, видно, что оно состоит из двух видов премий.

По итогам работы за период премия увеличилась в 2021 году по сравнению с 2020 годом на 53 тыс. руб. или на 2,7%.

За перевыполнение плана продаж премия выросла в 2021 году по сравнению с 2020 годом на 88 тыс. руб. В связи с юбилейными датами, праздниками уменьшилась премия в 2021 году на 35 тыс. руб.

В современных условиях мотивация труда не сводится лишь к систематической выплате заработной платы. Неотъемлемой частью любой системы материального стимулирования труда также являются социальные выплаты, гарантии и льготы.

Социальный пакет – это совокупность услуг (или товаров), предоставляемых работодателем работнику как часть компенсации за труд помимо заработной платы. Социальный пакет сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» формируется на основе действующего законодательства. Социальный пакет сотрудников — это материальное неденежное стимулирование труда.

Рассмотрим материальное неденежное стимулирование труда в ООО «ПК Венткомплекс», представим их в таблице 17.

Таблица 17

Состав и структура материального неденежного стимулирования труда за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.		2020 г.		2021 г		Отклонение, 2021/ 2020 гг., тыс. руб.	Темп роста 2021 к 2020, %
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%		
Программа медицинского обслуживания	445	56,3	456	55,6	552	58,4	96	121,0
Продажа товаров со скидкой	220	27,8	231	28,1	249	26,3	18	107,7
Доплата за питание	125	15,9	133	16,3	144	15,3	11	108,2
Итого	790	100,0	820	100,0	945	100,0	125	115,2
В среднем на 1 сотрудника	15,4	-	15,4	-	17,1	-	1,7	111,0

Из таблицы 17 видно, что набольшее увеличение по материальному неденежному стимулированию труда произошло по таким видам как программа медицинского обслуживания на 21 % или 96 тыс. руб. в 2021 году. Доплата за питание увеличилась на 11 тыс. руб. в 2021 году. Продажа товаров со скидкой в 2021 году увеличилась на 7,7%.

Все вышеперечисленные средства стимулирования сотрудников предприятия отражают применяемые способы материального поощрения.

В ООО «ПК Венткомплекс» существует и нематериальная мотивация. В ООО «ПК Венткомплекс» нематериальная мотивация построена на сочетании социальных, моральных и психологических стимулов.

Рассмотрим виды и формы нематериального стимулирования, которые имеются на данном предприятии розничной торговли, представлено в таблице 18.

Таблица 18

Виды и формы нематериального стимулирования персонала ООО «ПК Венткомплекс»

Виды	Формы	Мероприятия, проводящие на предприятии
нематериального стимулирования		
Признание сотрудника как личности	Юбилей и день рождения	Утром перед сменой юбиляру дарят цветы и памятный подарок.
	Проводы на заслуженный отдых	Вручают почетную грамоту, ценный подарок
Организация торжественных мероприятий	Празднование дня 8 марта, Новый год, день торговли	Работников поздравляют руководители Проводится награждение подарками .

Перечисленные виды и формы моральной нематериальной мотивации как часть единой системы мотивации, которые действуют на предприятии не большие и не полные. Очень многих нет. Далее рассмотрим расходы на нематериальное стимулирование в таблице 19.

Таблица 19

Расходы на нематериальное стимулирование, в год

Варианты стимулов	Количество человек	Финансовые вложения на 1 работника, тыс. руб.	Финансовые вложения в год, тыс. руб.	Действительность
Поздравление с днем рождения, юбилеем	50	1	50	Улучшение климата, повышение доверия друг к другу, информация о личностных особенностях
Проводы на пенсию	3	5	15	внимания со стороны организации
На праздники	50	0,5	25	Внимание
На другие мероприятия	50	0,4	20	Улучшение климата, внимания со стороны организации
Итого			90	

Примерные расходы на нематериальное стимулирование в организации составляют 90 тыс. рублей в год.

Одним из значительных мотивов является наличие работы, которая отвечает интересам и способностям работника. Любое предприятие нуждается в квалифицированных кадрах, которые способны выполнять поставленные перед ними задания и превышать ожидания работодателей.

Профессиональное обучение и повышение квалификации сотрудников становится одним из важнейших социальных мотиваторов. Для всего этого необходимо рассмотреть обучение.

Обучение является важнейшим мотиватором, с помощью которого руководство ООО «ПК Венткомплекс» может получать возможность повышать кадровый потенциал.

В таблице 20 рассмотрим виды, по которым осуществляется обучение персонала в ООО «ПК Венткомплекс».

Из данных таблицы 20 видно, что большинство сотрудников проходит обучение на рабочем месте. Так, в 2021 году количество обученных на рабочем месте увеличилось на 2 человека или на 14,0%.

Таблица 20

Виды обучения персонала в ООО «ПК Венткомплекс»

Виды обучения	2019 г	2020 г	2021 г	Отклонение, 2021/2020 гг.	Темп роста, %
Обучение на рабочем месте, чел.	6	5	7	2	140,0
Обучение за свой счет, чел.	1	4	2	-2	50,0
Обучение за счет предприятия	0	0	0	0	0
Итого, чел.	7	9	9	0	100,0

Обучение за свой счет прошли в 2021 году 2 человека. Обучались за свой счет работники в различных Вузах. В ООО «ПК Венткомплекс» обучение персонала происходит за счет собственных средств. Предприятие не обучает своих работников за свой счет.

Далее рассмотрим социально-психологические методы нематериального стимулирования персонала ООО «ПК Венткомплекс».

В таблице 21 отметим, какие социально-психологические виды нематериального стимулирования существуют на данном предприятии.

Таблица 21

Социально-психологические методы

Виды	Пояснение	Есть (+), Нет (-)
Личная похвала	Руководство выражает сотруднику наедине или в письменном виде вручение подарка	+
Дополнительный комфорт (улучшение рабочих мест)	Предоставление сотрудникам удобного и оснащенного необходимой техникой рабочее место, с соблюдением всех норм охраны труда	+
Условия для релаксации	Удовлетворение в отдыхе, питании, радости и удовольствии, на рабочем месте	- (нет комнаты отдыха, комнаты для принятия пищи)
Возможность напрямую обращаться к руководству	Возможность напрямую обращаться к руководству организации	- (к директору только по предварительной записи)

Рассмотрев в таблице 21 социально-психологические виды нематериального стимулирования можно отметить, что они не все применяются

на предприятии. На предприятии нет отдельной комнаты для отдыха, для приема пищи.

Автор считает, что на предприятии необходимо создавать социально мотивирующие виды нематериального стимулирования, которые должны отвечать определенным требованиям работникам.

Для того чтобы выявить вышеизложенные недостатки сложившейся системы мотивации в организации было принято решение о проведении исследования.

Для выявления проблем мотивации трудовой деятельности персонала, в 2021 году было проведено исследование мотивации сотрудников ООО «ПК Венткомплекс». Цель – оценка удовлетворенности трудом в организации. В опросе приняли участие 30 сотрудников, из них в возрасте 20–30 лет – 70%. Респондентам была предложена анкета, состоящая из 10 вопросов.

Таблица 22

Оценка удовлетворенности трудом в организации, %

Показатели	Удовлетворены, %	Не удовлетворены, %
Возможность получить профессиональный опыт	20	80
Заработная плата	25	75
Условия работы	49	51
Социальный пакет	35	65
Содержание работы	90	5
Нет обучения за счет предприятия	40	60
Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе	66	34
Перспективы развития	48	52

Результаты исследования следующие.

- нет возможности полностью применять свой опыт и способности на рабочем месте;
- нет обучения за счет предприятия;
- плохие условия труда на рабочем месте;
- 75% не удовлетворены своей заработной платой;

- не полный социальный пакет.

Результаты проведенного анализа во второй главе показали, что, многие компоненты системы мотивации персонала в ООО «ПК Венткомплекс» несовершенные.

Проведенный анализ существующей системы мотивации труда персонала выявил проблемы, существующие в ООО «ПК Венткомплекс». Часто менеджер по продажам теряет интерес к работе, если для того, чтобы стимулировать или оценить хорошо сделанную работу, вознаграждение не используется. Если вознаграждение повышает чувство удовлетворения после выполнения хорошей работы, радость от выполненной задачи существенно увеличивается.

Вознаграждение, которое дается справедливо, мотивирует высокую эффективность и творческий потенциал. В этом случае такие поощрения, продвижение по службе, полученные за хорошие результаты, ценятся очень высоко.

На предприятии результативность труда менеджеров по продажам оценивают по объему продаж. Вследствие этого заработная плата менеджеров по продажам складывается из оклада плюс процент с продаж.

Поэтому в ООО «ПК Венткомплекс» в оплате труда имеется ряд некоторых недостатков:

- во-первых, одним из недостатков считается, что плохо мотивирует менеджеров для повышения продаж;
- во-вторых, не мотивирует менеджеров поднимать лояльность и качество обслуживания покупателей.

Глава 3. Направления совершенствования системы мотивации персонала в ООО ПК "ВентКомплекс"

3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию нематериальной мотивации персонала

Анализ мотивации сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» показал, что в настоящее время основным фактором мотивации являются материальные факторы, сотрудники предприятия испытывают потребность в высокой оплате труда и вознаграждении.

Мотивация труда – важнейший фактор результативности работы, влияющий на степень раскрытия трудового потенциала сотрудника, то есть всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность.

Поэтому требуется повышение стимулирующей функции заработной платы:

- усиление связи оплаты труда с эффективностью хозяйствования предприятия;

- обеспечение зависимости уровня оплаты труда от результатов труда каждого работника;

- восстановление нормативной базы по труду и создание высоких требований к нормированию труда со стороны руководства.

Необходимо, чтобы система премирования (стимулирующая часть фонда оплаты труда) в ООО «ПК Венткомплекс» соответствовала задачам предприятия, стимулировала трудовые усилия коллектива или конкретного работника, что в настоящее время отсутствует. Установление прямой зависимости получаемого вознаграждения от результата труда сотрудника повысит уровень его трудовой мотивации.

Сотрудники в ежедневной работе ориентированы только на выполнение распоряжений руководства, они снимают с себя ответственность работать на перспективу, отслеживать и сравнивать полученные результаты.

Основное отличие предлагаемой системы премирования от существующей состоит в том, что она позволяет уйти от «уравниловки», при которой характерно премирование всего персонала в одинаковом размере, независимо от личного трудового вклада. Действующий порядок оплаты труда в ООО «ПК Венткомплекс» допускает возможность выплаты премии без достижения работниками соответствующих результатов. В этой связи логично предположить, что наиболее перспективна модель бестарифной системы оплаты в зависимости от результативности труда.

Предлагается изменить систему премирования на предприятии, а оплату труда по окладам оставить без изменения.

Для этого предлагается внедрение системы оплаты труда на основе показателей KPI – ключевых показателей эффективности.

Для ООО «ПК Венткомплекс» можно с помощью системы KPI не лишь только проконтролировать и оценить эффективность выполняемых действий, но и создать эффективную систему премирования торговых работников, в том числе менеджеров по продаже.

Мотивация (денежное стимулирование) персонала на базе KPI, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, «мотивирующей на выполнение должностных обязанностей» самого работника. А оклад – это фиксированная ежемесячная заработанная плата.

Автор предлагает пересмотреть систему премирования менеджеров по продажам, используя KPI.

Качественная система KPI должна содержать как можно больше встроенных автоматических стимулов, которые обеспечивают внимание и приложение усилий сотрудников в нужных направлениях.

Основной предлагаемой технологии управления результативностью является система стимулирования труда сотрудников, которая должна быть увязана со стратегией предприятия, его целями и с результатами труда рабочих (рисунок 8).



Рисунок 8 – Предлагаемая технология управления результативностью

Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов, а также к увеличению его вклада в коллективные результаты и достижения, в выполнение стратегических целей компании. При этом показатели KPI в системе формирования переменной части заработной платы на базе KPI должны быть достаточно просты и понятны сотрудникам, а размеры переменной части компенсационного пакета – экономически обоснованы.

Аргументы в пользу применения системы KPI в мотивации персонала представлены на рисунке 9.

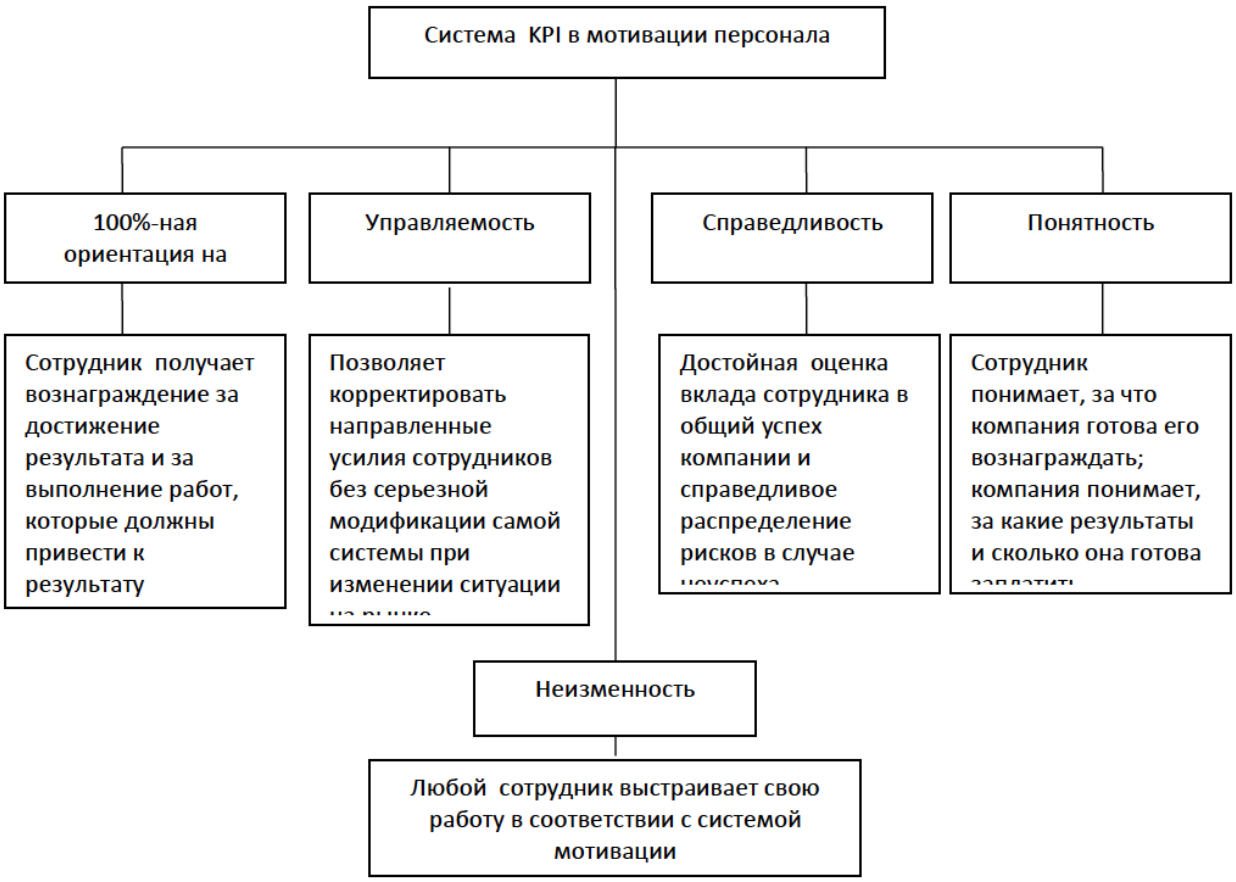

Рисунок 9 – Преимущества применения системы KPI в мотивации персонала ООО «ПК Венткомплекс»

Суть предлагаемой системы заключается в том, что премия сотрудника за месяц будет корректироваться показателями эффективности его работы.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру своих усилий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды. Мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то, как минимум основным условием получения блага.

Способов внедрения системы оценки на основе KPI в ООО «ПК Венткомплекс» существует три, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки.

Разработка и внедрение системы премирования на KPI собственными салами ООО «ПК Венткомплекс» может привести к выделению не ключевых, второстепенных, показателей, что не позволит получить максимальную отдачу от инструмента. Данный вывод основывается, прежде всего, на том, что на предприятии отсутствуют квалифицированные кадры в данной области. Этапы разработки системы оценки на основе KPI представлены на рисунке 10.

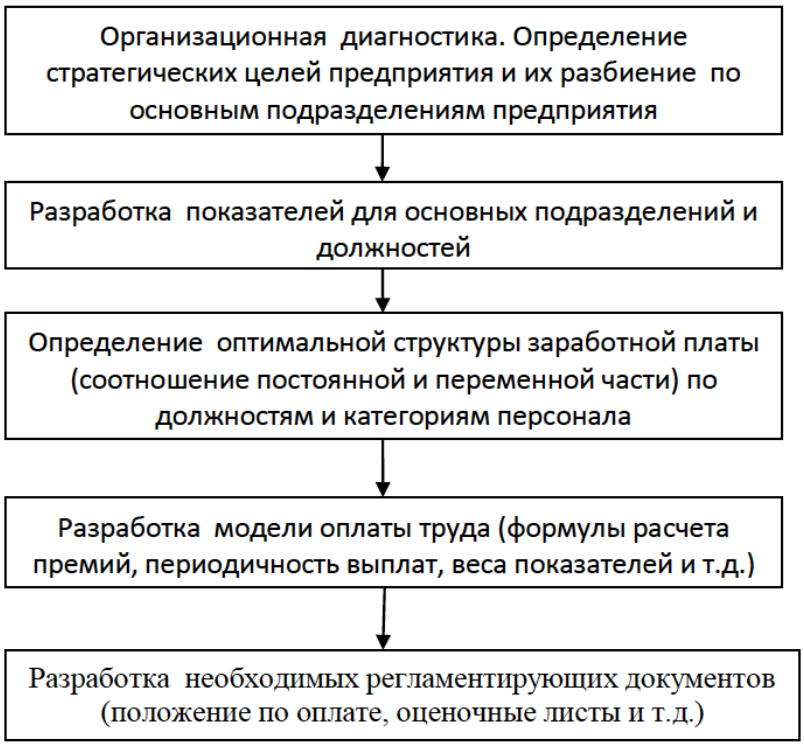

Рисунок 10 – Этапы разработки системы оценки персонала ООО «ПК Венткомплекс» на основе KPI

Наиболее оптимальным вариантом, по мнению автора, является последний вариант, который обеспечивает оптимальное сочетание привлечения консультантов и вовлечения сотрудников.

Проведем оценку эффективности трудовой деятельности менеджеров по продажам с помощью матрицы KPI в таблице 23.

Таблица 23

Матрицы KPI для менеджеров за месяц

Ключевые показатели	Наименование	Вес	Значение				Индекс KPI, %
			База	Норм	Цель	Факт	
Объем продаж, тыс. руб.	KPI_1	0,4	200	500	800	600	133
Размер среднего чека	KPI_2	0,3	150	500	600	350	57
Удовлетворенность покупателей, %	KPI_3	0,2	0	80	100	95	118,7
Работа в команде, %	KPI_4	0,15	0	70	90	60	85,7
		1,05					103,5

Рассчитаем для каждого показателя индекс KPI, который показывает процент выполнения плана, по формуле:

$$\text{Индекс KPI} = \frac{Факт - База}{Норма - База} \times 100\% \quad (1)$$

$$KPI_1 = \frac{600 - 200}{500 - 200} \times 100 = 133\ \%$$

$$KPI_2 = \frac{350 - 150}{500 - 150} \times 100 = 57\ \%$$

$$KPI_3 = \frac{95 - 0}{80 - 0} \times 100 = 118{,}7\ \%$$

$$KPI_4 = \frac{60 - 0}{70 - 0} \times 100 = 85{,}7\ \%$$

Найдем общий коэффициент результативности (рейтинг) менеджера по продажам путем сложения индексов KPI всех показателей по формуле:

$$Кр(\%) = \sum индекс\ \ KPI \times \text{веса} \quad (2)$$

$$\text{Веса} = 0{,}4+0{,}3+0{,}2+0{,}15 = 1{,}05$$

$$\text{Индексы } KPI = 133+57+118{,}7+85{,}7 = 394{,}4$$

$$394{,}4/4=98{,}6$$

$$Кр = 98{,}6 \times 1{,}05 = 103{,}5$$

Для новой оплаты примем следующую оплату труда для менеджера по продажам. Оклад менеджера по продажам по продажам составляет 20 тыс. руб.

Премию начислим в зависимости от рейтинга (коэффициента результативности), представлено в таблице 24.

Таблица 24

Показатели премии

Коэффициент результативности (рейтинг) -	Премия (% от оклада)
<100%	0
101-150%	50
151- 200%	100
> 200%	150

Коэффициент результативности оцениваемого менеджера по продажам получилось 103,5%. Значит, премия составит 50 % к окладу.

Тогда зарплата составит оклад + премию 50 % от оклада.

$$20+(20 \times 0,5) = 30 \text{ тыс. руб. за месяц}$$

Значит, заработная плата у одного менеджера по продажам станет 30 тыс. руб.

В ООО «ПК Венткомплекс» в 2021 году торгово-оперативного персонала было 38 человек.

30 тыс. руб. × 38 чел. = 1140 тыс. руб. в месяц. Все менеджеры по продажам достигнут результативности 103,5%.

В таблице 25 представим данные торгово-оперативного персонала согласно существующей системе оплаты труда и на основании KPI.

Таблица 25

Сравнительный анализ оплаты труда

Наименование	Оплата труда в 2020 г.	Оплата труда при KPI	Отклонение	Темп роста, %
Торгово-оперативный персонал, чел.	38	38	0	100,0
Средняя заработная плата в месяц, тыс. руб.	25,2	30	4,8	119,0
ФЗП, тыс. руб.	11491	13680	2189	119,0
Численность персонала	55	55	0	100,0
ФЗП всех работников, тыс. руб.	17054	19243	2189	112,8

Из таблицы 26 видно, что средняя заработная плата всех работающих увеличилась на 4,8 тыс. руб. ФЗП увеличился на 2189 тыс. руб.

Рассчитаем эффективность использования фонда заработной платы.

$$Iзп = \frac{З\ ср.п}{Зср.н} \quad (3)$$

где, Зср.п – средняя заработная плата за отчетный период

Зср.н .– средняя заработная плата за базовый период

$$Iзп = 30/25,2 = 1,19\%$$

Индекс заработной платы торгово-оперативного персонала показывает, в уровень средней заработной платы на предприятии увеличился на 1,19%.

В настоящее время сотрудники предприятия стали наиболее разборчивы. Их разборчивость базируется на широте выбора. Сотрудник остается трудиться в ООО «ПК Венткомплекс» до тех пор, пока его удовлетворяют все условия труда.

Поэтому, необходимо на предприятии грамотно обдумать все элементы основного предмета внутренней корпоративной социальной деятельности – социального пакета работника.

При подборе его составляющих нужно обращать внимание на все элементы. Пакет должен быть максимально полезным для всех сотрудников. Такого рода качество и размер социально пакета должен обеспечит заинтересованность всех работников на предприятии розничной торговли.

Наличие хорошего разработанного социального пакета оказывает влияние:

– повышается рост квалифицированного персонала;

– снижает текучесть кадров.

Косвенное материальное вознаграждение позволит снизить уровень текучести кадров, а также разрешить свои личные проблемы.

Методика формирования социального пакета должна разрабатываться с учетом общих требований к эффективному дополнительному стимулированию.

Совокупность некоторых составляющих социального пакета определит

систему социальной поддержки персонала как комплекс гарантий, компенсаций, льгот и возможностей, которые ООО «ПК Венткомплекс» предоставит своим работникам в целях их мотивации, а также привлечения и удержания, а также заботясь об их работоспособности, возможностях самореализации, условиях труда и жизни. Расширение социального пакета для работников предприятия соответственно требует дополнительных затрат, так как все нововведения требуют дополнительного финансирования и наиболее тщательного контроля за использованием прибыли организации.

Автор предлагает дополнить существующий социальный пакет.

Из проведенного анализа в социальный пакет на предприятии входит:

– медицинское обслуживание;

– продажа товаров со скидкой;

– доплата за питание.

Автор предлагает увеличить социальный пакет за счет:

– оплаты проезда работников до места работы и обратно;

– оплаты обучения для повышения квалификации работника.

В ООО «ПК Венткомплекс» многие сотрудники на работу приезжают из ближайших городов. Доплату за проезд руководство не доплачивает. Связи с этим предлагается проводить оплату проезда работников до места работы и обратно. Также автор предлагает оплату обучения для повышения квалификации работника.

На предприятии ООО «ПК Венткомплекс» отсутствует организация обучения и переподготовки сотрудников. Многие сотрудники обучаются сами. Данный социальный пакет более эффективен для менеджеров по продаже. Как правило, именно они заинтересованы в обучении. Наиболее важной социальной льготой для них является предоставление им предприятием возможности бесплатно или в несколько раз дешевле обучаться, повышать свою квалификацию.

Так как предприятие ООО «ПК Венткомплекс» находится в городе Екатеринбурге, а большинство сотрудников проживают рядом в городах, для них

не маловажным фактом является оплата проезда.

Возьмем среднюю цену билета на автобус на пригород – 100 руб. в один конец.

В оба конца 100 × 2 =200 руб. на одного сотрудника.

30 человек добирается до Екатеринбурга. Тогда оплата составит:

200 × 30 = 6 тыс. руб. за день.

В месяце 21 смена, тогда 6 × 21 = 126 тыс. руб.

Рассчитаем в год. Будем брать 11 месяцев, так как один месяц отпуск у сотрудников в разное время.

В год 126 × 11 = 1386 тыс. руб.

Также автор предлагает оплату обучения для повышения квалификации работника.

Вначале предложим программу работы с персоналом ООО «ПК Венткомплекс» по повышению квалификации в таблице 26.

Таблица 26

Предлагаемая программа работы с персоналом по повышению квалификации

Наименование	Содержание программы
Разработка квалификационных требований к персоналу	Анализ профессиональной подготовки работников к каждой профессии Разработка профессиональных требований к каждому рабочему месту Пересмотр ФОТ с учетом требования повышения квалификации
Создание учебных групп для повышения квалификации работников (для менеджеров по продаже)	На основе анализа требований по каждой профессии: - формирование небольших профессиональных групп с целью обучения. Проведение аттестации по окончании обучения

Необходимо отметить, что данная программа не ограничивает повышение квалификации один раз одним работником, а также возможно и получить смежную профессию.

Далее составим смету затрат по повышению квалификации менеджеров по продажам. Обучение будет проводиться непосредственно в ООО «ПК Венткомплекс».

Из таблицы 27, затраты на повышение квалификации для менеджеров по продаже составляют 65 тыс. руб. за месяц.

Обучение будет проводиться 3 раза в год. Тогда затраты составят: 55 × 3 = 165 тыс. руб. в год

Таблица 27

Затраты на повышение квалификации менеджеров по продажам ООО «ПК Венткомплекс» за месяц

Затраты	Сумма, тыс. руб.
Оплата специалисту	40
Непредвиденные расходы	10
Расширение доступа к учебной и справочной информации с использованием новых научных технологий:	10
Участие в обучающем семинаре «Инновации в сфере продаж»	5
Итого затраты на обучение одного работника	65

Сведем все затраты мероприятий в таблицу 28.

Таблица 28

Затраты на социальный пакет

Структура	Стоимость, тыс. руб.
За проезд	1386
За обучения для повышения квалификации работника	165
Всего	1551

Затраты на социальный пакет составит за год составят 1551 тыс. руб.

Теперь необходимо оценить целесообразность применения данной системы социальных пакетов с экономической точки зрения.

Таким образом, в рамках первого мероприятия предлагается пересмотреть систему премирования менеджеров по продажам с помощью системы KPI. Для ООО «ПК Венткомплекс» можно с помощью системы KPI не лишь только проконтролировать и оценить эффективность выполняемых действий, но и создать эффективную систему премирования торговых работников, в том числе менеджеров по продаже. Эффективность внедрение системы KPI показывает, что заработная плата увеличится на 4,8 тыс. руб. или на 19%.

Второе мероприятие – разработка социального пакета. Предлагается совершенствовать социальный пакет за счет оплаты проезда работников до места работы и обратно и оплаты обучения для повышения квалификации работника.

Эффективность социального пакета проявляется в следующем:

– количество сотрудников, удовлетворенных работой на предприятии, что позволит снизить текучесть кадров;

– эффективный социальный пакет формирует благоприятный имидж предприятия (как внутренний, так и внешний).

Индекс заработной платы торгово-оперативного персонала показывает, в уровень средней заработной платы на предприятии увеличился на 1,19%.

3.2. Направления совершенствования материальной мотивации персонала

Для устранения причин недовольства работников формами и методами нематериального стимулирования предлагаются следующие рекомендации:

- организовать конкурсы профессионального мастерства среди работников ООО «ПК Венткомплекс», установить особый ритуал поощрения лучшего сотрудника по профессии, возможно выделение «работник года»;
- организовать тимбилдинг.

Важное направление повышения мотивации сотрудников — это проведение мероприятий по командообразованию. Для командообразования необходимо проведение корпоративных праздников.

Наиболее известное и популярное средство неформального корпоративного общения и сплочения коллектива – это тимбилдинг. К этому разряду можно отнести проведение разнообразных банкетов, фуршетов, праздников и всех корпоративных мероприятий, направленных на сплочение коллектива.

Основные цели проведения командообразующих программ ООО «ПК Венткомплекс» состоят из:

- реализация определенного уровня сплочения трудового коллектива;
- создание эффективных трудовых коммуникаций среди сотрудников;
- создание опыта позитивного взаимодействия персонала фирмы в команде;
- урегулирование внутриорганизационных конфликтных ситуаций, повышение эффективности реализации взаимодействия не только внутри подразделения, но и в организации в целом.

Все эти аспекты не требуют больших затрат, но очень помогают развивать сплоченность коллектива, устанавливать прочные дружественные связи между подчиненными руководством.

Такие мероприятия, как реализация новой системы награждения грамотами и наградами, проведение тимбилдинга и проведение корпоративных неформальных встреч сотрудников, будут способствовать улучшению психологического климата и повышению мотивации персонала к труду.

Систему нематериальной мотивации ООО «ПК Венткомплекс» предлагается дополнить следующими элементами:

1) Для увеличения престижа работы, формирования условий с целью увеличения профессионального мастерства, стимулирования сотрудников к увеличению производительности работы, производительности изготовления, свойства исполняемых трудов, увеличению квалификации, допускается организовать соревнование профессионального мастерства «Лучший сотрудник года».

На анализируемом предприятии мотивирующие факторы ориентированы на всех работников сразу, однако это не учитываются индивидуальные особенности и потребности.

Таким образом, целесообразно внедрение такого мероприятия, как мотивационный конкурс.

Компания, решив провести внутрикорпоративный конкурс, ставит перед собой одну или несколько задач из списка:

- повышение вовлеченности работников в проекты компании;
- стимулирование развития корпоративных компетенций;
- трансляция корпоративных ценностей;
- повышение определенных компетенций работников;
- формирование коммуникационных площадок для обмена интересными идеями и сплочение коллектива на основе обсуждение волнующих всех тем;
- поиск «звезд» и формирование кадрового ядра заинтересованных, неравнодушных и компетентных сотрудников;
- поиск рационального или креативного решения проблемы (с помощью конкурсного задания).

Проведение конкурса предполагается раз в полгода. Оценка деятельности сотрудников ООО «ПК Венткомплекс» проходит за прошедшие полгода. Материалы по организации проведения конкурса и подготовке заседания конкурсной комиссии готовятся руководством.

Состав комиссии для организации и проведения конкурса и подведения его итогов утверждается приказом. В нее входит также состав руководителей всех подразделений предприятия.

Используемые критерии:

- качество работы;
- посещаемость;
- отношение;
- внешний вид;
- сотрудничество;
- ответственность;
- надежность;
- достижения;
- дисциплина;
- другое - существенные факторы.

За каждый критерий дается 10 баллов. Таким образом, общая сумма составляет 100 баллов.

Например, «Качество работы» - 9 - 10 баллов означает, что работа сотрудника постоянно точна, аккуратна и очень тщательна. Принимает большие меры и усилия для достижения отличного качества.

Например, «Отношение» - 3–4 означает «Довольно хорошее отношение», а если «7–8» - сотрудник установит значительное и позитивное отношение к руководителю / коллеге компании.

Номинация должна исходить от вышестоящих работников. Начальник должен контролировать работу сотрудников каждый месяц по вышеуказанным критериям. Начальник должен, например, выбрать, например, 20% его / ее сотрудников департамента, которые будут номинированы на премию. Затем комитет сядет и определит лучшего сотрудника из всех отделов на основе вышеуказанных критериев и выберет лучшего сотрудника.

«Лучший сотрудник года» - критерии.

Критерии будут варьироваться в зависимости от:

- организационной структуры;
- организационной политики;
- организационных целей;
- организационной стратегии;
- природы деятельности.

Можно использовать любой диапазон критериев, в зависимости от организации / операции.

Минимум от 7 до максимум 10:

- продолжительность работы;
- качество тренировки;
- количество продукции;
- привлечение;
- инициации;
- посещаемость;

- отношения сотрудников с другими сотрудниками;
- инновационное;
- саморазвитие;
- выдающиеся достижения;
- улучшение производительности;
- своевременность;
- эффективность на работе;
- сотрудничество;
- надежность;
- преданность;
- обслуживание клиентов;
- исключительное обслуживание;
- выше / выше служебных обязанностей других / и т. д.

Критерии присуждения для руководителей / менеджеров первой линии:

- создает рабочую среду, которая способствует постоянному общению между рабочими группами;
- воспитывает приверженность и командный дух;
- поощряет обратную связь и предложения относительно проблем на рабочем месте, то есть рабочих проектов и вопросов качества жизни;
- предоставляет возможности для развития сотрудников и активно определяет потенциальные области для возможностей развития;
- обеспечивает критически важные информационные технологии и соответствующее обучение для выполнения миссии рабочей группы;
- моделирует лидерское поведение в проявлении справедливости по отношению к другим;
- служит эффективным посредником и решателем проблем, связанных с различиями на рабочем месте;
- обучает сотрудников и обеспечивает своевременную обратную связь;
- признает достижения и поощряет сотрудников соответственно;

- создает среду, в которой различия людей распознаются и ценятся;
- адаптирует стили лидерства к различным ситуациям;
- моделирует лидерское поведение, которое обеспечивает руководство для рабочей группы, но учитывает вклад рабочей группы в процесс принятия решений;
- гибкость - открыт для изменений и новой информации; адаптирует поведение или методы работы в ответ на новую информацию, изменяющиеся условия или неожиданные препятствия;
- демонстрирует способность создавать общее видение и продвигать широкое владение этим видением;
- создает благоприятную среду, ориентированную на результаты, и создает ее, оказывая личное влияние и вдохновляя других.

Помимо всех вышеперечисленных критериев, сотрудник должен хорошо разбираться в общении с другими людьми, брать на себя ответственность за защиту репутации и продвижения по службе, обеспечивать уважение к другим работникам и сотрудникам, добросовестность, при которой сотрудник всегда привержен своим обязательствам, профессионализм и командная работа.

Формат сертификата сотрудника года:

Специальный сертификат вручается работнику года в организации. Сертификат оформлен очень красиво и вручен работнику года. Основное содержание, включенное в сертификат - это имя сотрудника, результаты работы сотрудника и подпись органа.

Шрифты и стили могут быть упомянуты организацией. Формат, шрифт и шаблон могут быть более или менее одинаковыми у всех лучших сотрудников сертификатов года. Пробел предоставляется для имени работника, который будет написан вышестоящим органом.

Шаблон, цвет и граница для сертификата также могут быть разработаны из нескольких доступных шаблонов. Сотрудник награжден сертификатом, который делает событие незабываемым, чем любой другой подарок. Вот несколько

аспектов, которым следуют, чтобы выбрать сотрудника года. Выбор производится по каждому критерию, как указано выше.

Вот несколько аспектов, которым следуют, чтобы выбрать сотрудника года. Выбор производится по каждому критерию, как указано выше. Когда работодатель предлагает лучшую производительность и удовлетворяет всем критериям, он выбирается как лучший работник года.

Речь является важной частью любого сотрудника, где он должен следовать определенным аспектам, чтобы сделать речь значимой. Формат сертификата и аспекты, используемые для формулирования сертификата, являются еще одной важной частью, которая выполняет мероприятие для лучшего сотрудника года.

Следовательно, все эти аспекты выполнены, и лучший сотрудник года выбирается комитетом после серьезного анализа. Лучший работник года - настоящий труженик и заслуживает такой награды, чести и уважения.

2) Награждение сотрудников дипломами на корпоративных праздниках, в частности во время празднования дня рождения предприятия.

Дипломы и письма благодарности следует вручать всем сотрудникам с учетом индивидуального вклада каждого в рабочий процесс предприятия.

Ожидаемый результат от внедрения элементов нематериальной системы мотивации:

- ориентация сотрудников на достижение целей предприятия;
- личная заинтересованность сотрудников в финансовых результатах предприятия;
- создание благоприятного психологического климата внутри коллектива, который отражается на качестве продукции;
- снижение текучести кадров;
- увеличение производительности труда, увеличение объема производства, продаж, что приведет к росту вы ручки и чистой прибыли предприятия.

Следующей проблемой, выявленной в процессе исследования деятельности ООО «ПК Венткомплекс», является недовольство работников стилем руководства.

Для устранения названной проблемы разработаны следующие рекомендации.

Для того чтобы повысить эффективность своей управленческой деятельности руководству необходимо реализовать более демократичный стиль управления, он должен как можно чаще спрашивать совета своих подчиненных, прислушиваться к мнению, которое они высказываются относительно рабочего процесса и их трудовой деятельности. Ему также необходимо реализовывать обсуждение вопросов, которые имеют непосредственное отношение к данным сотрудникам и трудовым функциям, которые они выполняют в данной организации.

Таким образом, руководство должно использовать не административные методы стимулирования труда персонала, которые характерны для директивного стиля руководства, а экономические и социально - психологические.

После реализации предложенных рекомендаций стиль руководства ООО «ПК Венткомплекс» будет характеризоваться как более демократичный, а эффективность работы сотрудников увеличится, мотивация к труду усилится.

3.3. Экономическое обоснование разработанных мероприятий и их влияние на систему мотивации персонала

Для анализа эффективности использования фонда заработной платы представим все показатели в таблице 29.

Данные показывают, что эффективность расходов на оплату труда уменьшилась. Произошло сокращение выручки на рубль заработной платы на 1,5 рубля. А также в отчетном периоде по сравнению с плановым годом уменьшились показатели прибыли на рубль заработной платы на 0,2 рубля. Это говорит о снижении расходов на оплату труда.

Таблица 29

Показатели эффективности использования фонда заработной платы

Показатели	2021 г. Отчетный	Плановый	Отклонение	Темп роста %
Выручка, тыс. руб.	216874	216874	0	100,
Прибыль от продаж, тыс. руб.	32974	32974	0	100,0
Чистая прибыль, тыс. руб.	1590	1590	0	100,0
ФЗП, тыс. руб.	17054	19243	2189	112,8
Выручка на один рубль заработной платы, руб.	12,7	11,2	-1,5	88,1
Прибыль на рубль заработной платы, руб.	1,9	1,7	-0,2	89,4
Чистая прибыль на рубль заработной платы, руб.	0,09	0,08	-0,01	88,8

Расходы на реализацию предложенных мероприятий по улучшению нематериальной мотивации персонала ООО «ПК Венткомплекс» представлены в таблице 30.

Таблица 30

Расходы на реализацию разработанных мероприятий по улучшении нематериальной мотивации труда персонала ООО «ПК Венткомплекс»

Вид затрат	Сумма затрат, руб.	Сумма затрат за год, руб.
1. Реализация новой системы награждения грамотами и наградами		
Организационные затраты на приобретение необходимых грамот и наград	5000	35000
Осуществления проведений оценки профессиональных знаний	6000	22000
2. Проведение тимбилдинга		
Составление начального плана тренинга	13000	13000
Доставка сотрудников до места проведения мероприятия	10000	10000
Проведение 3 мероприятий	60000	180000
Грамоты и награды	10000	10000
3. Проведение корпоративных неформальных встреч сотрудников		
Составление плана корпоративной неформальной встречи	5000	5000
Доставка сотрудников до места проведения мероприятия	15000	15000
Проведение 2 корпоративов	200000	200000
Итого:	543 000	709 000

Таким образом, совокупные расходы на реализацию обозначенных мероприятий по улучшению мотивации труда персонала ООО «ПК Венткомплекс» в годовом выражении составляет 709 000 рублей.

При оценке эффективности предлагаемых мероприятий возьмем коэффициент текучести кадров. Экономическую эффективность от внедрения предлагаемых мероприятий рассчитаем по формуле:

$$Этк = Dктк \times Чп \times Sпс, \quad (4)$$

где Этк – экономический эффект от снижения текучести кадров;

Dктк – коэффициент снижения текучести кадров;

Sпс – затраты на предоставление нового социального пакета (тыс. руб. на одного работника);

Чп – численность персонала.

На 2021 год процент текучести кадров составил 16,3%. Предполагается сокращение процента текучести кадров на 50%.

Тогда ожидаемый процент текучести кадров составит: 0,16 – (0,16 × 0,5) = 0,08 = 8%.

Затраты на предоставление нового социального пакета составили 1550 тыс. руб. В 2020 году численность персонала составила 55 человек.

$$1551 / 55 = 28,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$Этк = 0,08 \times 55 \times 28,2 = 124 \text{ тыс. руб. в год}$$

Таким образом, эффективность составит 124 тыс. руб. в год.

Эффективность мероприятий проявляется в следующем:

– за счет льгот и выплат, снизится показатель текучести на 50%;

– количество сотрудников, удовлетворенных работой на предприятии, что позволит снизить текучесть кадров.

Предложенные автором меры по совершенствованию мотивации труда ООО «ПК Венткомплекс», имеют экономический эффект. Предполагаемый экономический эффект от предложенных мероприятий отражен в таблице 31.

Таблица 31

Предложения по совершенствованию мотивации труда персонала в ООО «ПК Венткомплекс»

Предложенные мероприятия	Эффективность
Совершенствование социального пакета, мероприятия по улучшению нематериальной мотивации персонала	124 тыс. руб. в год
Пересмотреть систему премирования менеджера по продажам с помощью системы KPI	Заработная плата увеличится на 4,8 тыс. руб. или на 19% ФЗП увеличился на 2189 тыс. руб

Данные инструменты мотивации содержат перечень материальных и нематериальных стимулов, которые разработаны компанией для внесения разнообразия в систему мотивации трудовой деятельности сотрудников и удовлетворения индивидуальных потребностей, всех категорий сотрудников.

Следовательно, при исполнении всех указанных мер, которые были направлены на усовершенствование системы мотивации трудовой деятельности можно, ожидать максимальную экономическую эффективность.

Социальный эффект от предложенных рекомендаций представлен на рисунке 10.



Рисунок 10 – Социальный эффект от предложенных рекомендаций ООО «ПК Венткомплекс»

Основываясь на данных, представленных на рисунке 10, представляется возможным сделать вывод о том, что тот эффект социального характера,

который возникает в результате реализации предложенных мероприятий, открывает возможности качественной реализации обеспечения благоприятного социального, а также психологического климата в трудовом коллективе, что в свою очередь дает возможность существенно увеличить степень удовлетворенности материальной составляющей работы сотрудников в анализируемой компании.

Учитывая предложенные рекомендации, руководство ООО «ПК Венткомплекс» может обеспечить эффективный и высокопроизводительный рабочий процесс, а каждый сотрудник будет ощущать свою незаменимость и причастность к общему делу.

Важно, что при эффективной реализации описанных ранее мероприятий удастся достигнуть повышения уровня мотивации труда персонала ООО «ПК Венткомплекс», сотрудники станут реже высказывать недовольство условиями труда, что положительно скажется на социально-психологическом климате в трудовом коллективе, позволит увеличить уровень сплоченности среди сотрудников.

Оценка социально-психологических эффектов от внедрения мероприятий представлена на рисунке 11.

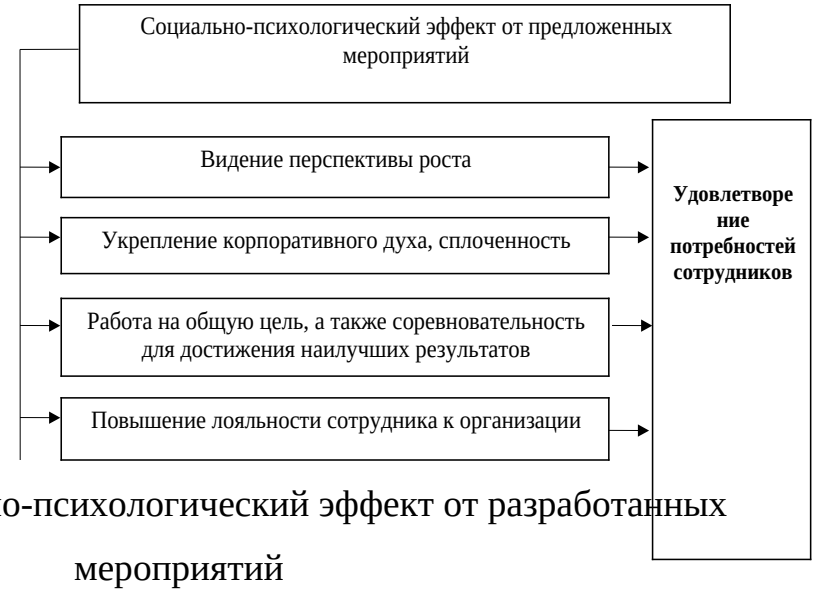

Рисунок 11 – Социально-психологический эффект от разработанных мероприятий

Таким образом, социально-психологический эффект направлен на повышение эффективности управления персоналом, мотивацию персонала и удовлетворение потребностей сотрудников.

Результаты проведенного анализа во второй главе показали, что, многие компоненты системы мотивации на ООО «ПК Венткомплекс» несовершенные.

По совокупности оценки данных факторов, предлагаются следующие мероприятия по повышению мотивации труда, снижению текучести кадров в ООО «ПК Венткомплекс»:

- внедрение системы KPI.

Предлагается пересмотреть систему премирования менеджеров по продажам с помощью системы KPI. Для ООО «ПК Венткомплекс» можно с помощью системы KPI не лишь только проконтролировать и оценить эффективность выполняемых действий, но и создать эффективную систему премирования торговых работников, в том числе менеджеров по продаже. Эффективность внедрение системы KPI показывает, что заработная плата увеличится на 4,8 тыс. руб. или на 19%.

Второе мероприятие разработка социального пакета. Предлагается совершенствовать социальный пакет за счет:

– оплаты проезда работников до места работы и обратно;

– оплаты обучения для повышения квалификации работника.

Эффективность мероприятий проявляется в следующем:

– количество сотрудников, удовлетворенных работой на предприятии, что позволит снизить текучесть кадров;

– эффективный социальный пакет формирует благоприятный имидж предприятия (как внутренний, так и внешний).

Индекс заработной платы торгово-оперативного персонала показывает, в уровень средней заработной платы на предприятии увеличился на 1,19%.

Данные инструменты мотивации содержат перечень материальных и нематериальных стимулов, которые разработаны компанией для внесения

разнообразия в систему мотивации трудовой деятельности сотрудников и удовлетворения индивидуальных потребностей, всех категорий сотрудников.

Следовательно, при исполнении всех указанных мер, которые были направлены на усовершенствование системы мотивации трудовой деятельности можно, ожидать максимальную экономическую эффективность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного в работе исследования можно сделать следующие выводы.

Путь к эффективному управлению предприятием лежит через понимание мотивации трудовой деятельности работника. Только зная то, что движет работником, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления трудовыми процессами. Для этого необходимо знать, как возникают, или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Материальные и нематериальные стимулы хорошо сочетаются и активно дополняют друг друга. Материальное стимулирование труда это одна из самых эффективных систем для побуждения работников к активной трудовой деятельности.

Управление мотивацией труда персонала является немаловажным фактором результативности работы. Основным средством обеспечения целесообразного использования человечных ресурсов, является мобилизация кадрового потенциала. Основная задача руководства состоит в том, чтобы квалифицировать побуждения и необходимость персонала и направлять их поведение, тем самым мотивируя их к выполнению установленных целей и задач.

Предприятие ООО «ПК Венткомплекс» относится к предприятиям регионального значения. ООО «ПК Венткомплекс» занимается торговлей вентиляционного оборудования.

Основные социально-экономические показатели ООО «ПК Венткомплекс» в 2021 году имеют тенденцию к увеличению, несомненно, является положительным моментом в деятельности данной организации. Выручка предприятия, прибыль от продаж, чистая прибыль, рентабельность от продаж увеличилась в 2021 году.

В ООО «ПК Венткомплекс» имеется определенный состав работников, который трудится небольшой период времени, имеет небольшой стаж работы. Основной проблемой в организации является текучесть кадров, которая ухудшает моральный климат всего персонала. В основном с предприятия увольняются молодые работники.

Результаты проведенного анализа во второй главе показали, что, многие компоненты системы мотивации на ООО «ПК Венткомплекс» несовершенные.

По совокупности оценки данных факторов, предлагаются следующие мероприятия по повышению мотивации труда, снижению текучести кадров в ООО «ПК Венткомплекс»:

- внедрение системы KPI.

Предлагается пересмотреть систему премирования менеджеров по продажам с помощью системы KPI. Для ООО «ПК Венткомплекс» можно с помощью системы KPI не лишь только проконтролировать и оценить эффективность выполняемых действий, но и создать эффективную систему премирования торговых работников, в том числе менеджеров по продаже. Эффективность внедрение системы KPI показывает, что заработная плата увеличится на 4,8 тыс. руб. или на 19%.

Второе мероприятие разработка социального пакета. Предлагается совершенствовать социальный пакет за счет:

– оплаты проезда работников до места работы и обратно;

– оплаты обучения для повышения квалификации работника.

Эффективность мероприятий проявляется в следующем:

– количество сотрудников, удовлетворенных работой на предприятии, что позволит снизить текучесть кадров;

– эффективный социальный пакет формирует благоприятный имидж предприятия (как внутренний, так и внешний).

Индекс заработной платы торгово-оперативного персонала показывает, в уровень средней заработной платы на предприятии увеличился на 1,19%.

Данные инструменты мотивации содержат перечень материальных и нематериальных стимулов, которые разработаны компанией для внесения разнообразия в систему мотивации трудовой деятельности сотрудников и удовлетворения индивидуальных потребностей, всех категорий сотрудников.

Следовательно, при исполнении всех указанных мер, которые были направлены на усовершенствование системы мотивации трудовой деятельности можно, ожидать максимальную экономическую эффективность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдюшкина А.Н. Современное развитие системы мотивации персонала // Приоритетные направления развития науки и образования: сборник статей X Международной научно-практической конференции: в 2 ч. 2020. С. 13-15.
2. Андрианова Ю.В., Першукова С.А. Исследование влияния методов мотивации персонала в организациях сферы услуг // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2020). Сборник материалов Всероссийской научной конференции. 2020. С. 32-34.
3. Ахинян А.В., Коваленко А.В. Исследование мотивации персонала в сфере услуг // Российская наука: вектор развития. Материалы всероссийского конкурса научных работ. 2019. С. 20-25.
4. Боковня А.Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами / А.Е. Боковня. М.: ИНФРА- М, 2017. 144 с.
5. Воеводина Н. Управление персоналом в России: на пути к достижению стратегических целей компании. СПб.: Питер, 2017. 14 с.
6. Гаценко Ю.В., Лымарева О.А. Понятие мотивации труда персонала и ее значение для организаций сферы услуг // Интеграция наук - 2020. материалы национальной научно-практической конференции. 2020. С. 440-444.
7. Горленко О.А., Ерохин Д.В., Можаева Т.П. Управление персоналом. М.: Юрайт, 2020. 249 с.
8. Грущенко Е.Е., Валькович О.Н. Актуальные проблемы выбора теории и методики мотивации в организации сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 11-1 (57). С. 143-145.
9. Дуванова Е.А., Дикарева И.А. Виды и формы стимулирования труда // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 2 (77). С. 7-11.
10. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. 3-е изд., перераб и доп. М.: ИНФРА-М, 2018. 297 с.
11. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин,

А.К. Зайцев. М.: ИНФРА-М, 2018. 341 с.

12. Зарипова С.Р. Основные теории мотивации персонала // Трибуна ученого. 2020. № 1. С. 396-399.

13. Карпова Е.А. Мотивационное пространство личности: компромиссы, противоречия, потенциальные возможности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2018. №7. С. 44-51.

14. Кузнецов С.А. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности / С.А. Кузнецов // Международный студенческий научный вестник. 2018. № 1. С. 8-14.

15. Ланская, А.В. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Экономическая среда. 2018. № 1. С. 4-9.

16. Миронова М. Когда деньги не стимулируют / М. Миронова // Справочник по управлению персоналом. 2018. № 10. С. 3-6.

17. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. СПб.: Питер, Лидер, 2017. 432 с.

18. Радугин А.А. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов. М.: Центр, 2018. 432с.

19. Резник С.Д. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2018. 328 с.

20. Резник С.Д., Бондаренко В.В. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации. – М.: ИНФРА-М, 2018. 271 с.

21. Резникова О.С. Управление персоналом: учебное пособие. Симферополь, ДИАЙПИ, 2017. 248 с.

22. Симоненко Н. Николаевич, Старкова Е. Ю. Организация участия персонала в доходах предприятия // Власть и управление на Востоке России. 2018. №3. С.18-27.

23. Строителева Т. Г. Информационное обеспечение затрат на подготовку кадров // Материалы десятой региональной конференции по математике МАК-2017. 2017. №2. С. 85–87.

24. Тихомирова Т. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб.пособие. Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос.гос.проф.-

пед.ун-т», 2018. 185 с.

25. Туранова Н.К., Марченко Н.В. Исследование факторов мотивации персонала в организациях сферы услуг // Сборник статей II Международной научно-практической конференции. 2020. С. 138-144.

26. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2020. 638 с.

27. Уфимцев В.В. Эффективная мотивация персонала на малом предприятии - важнейшее условие успешного развития организации // Известия Иркутской государственной экономический академии. 2017. №3. С. 91-96.

28. Харитонова П.В. К вопросу о стимулировании труда персонала в организациях сферы услуг // Развитие сферы услуг: стратегии, инновации, компетенции. Материалы всероссийской научно-практической конференции. – 2019. С. 502-506.

29. Шадская И.Г., Сымов В.Ф. Особенности мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала предприятий сферы услуг // Управление и экономика народного хозяйства России. Сборник статей III Международной научно-практической конференции. 2019. С. 169-172.

30. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: Учебно-методическое пособие, 2-е изд., доп, и пераб. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2018. 332с.

31. Шмаков А.Г. Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала // Вестник Челябинского государственного университета. 2018. №3(294). С. 103-106.

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«29» апреля 2022 г.

/Денисенко Нина Юрьевна
(подпись) (Ф.И.О.)