

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

**Микуть Валерия Борисовна**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**  
**ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой: д.э.н., профессор

Лукьянова Анна Александровна

14.06.2018

(дата, подпись)

Руководитель: старший преподаватель

Пожарский Сергей Олегович

14.06.2018

(дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся: Микуть Валерия Борисовна

14.06.2018

(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_

(прописью)

Красноярск 2018

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

**Микуть Валерия Борисовна**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
менеджмент организации

**ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:**

Заведующий кафедрой: д.э.н., профессор  
Лукьянова Анна Александровна

\_\_\_\_\_

(дата, подпись)

Руководитель: старший преподаватель  
Пожарский Сергей Олегович

\_\_\_\_\_

(дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_  
Обучающийся: Микуть Валерия Борисовна

\_\_\_\_\_

(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_  
(прописью)

Красноярск 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	4
<b>Глава 1. Теоретические и методические основы мотивации труда персонала</b> .....	7
1.1. Сущность, цели и функции мотивации персонала .....	7
1.2. Методические основы использования системы мотивации.....	11
1.3. Современный опыт и тенденции стимулирования труда.....	12
<b>Глава 2. Характеристика деятельности ООО «Экипировочный клуб»</b> .....	20
2.1. Общая характеристика организации .....	20
2.2. Анализ системы мотивации персонала .....	32
2.3. Проблемы в системе мотивации персонала .....	38
<b>Глава 3. Совершенствование системы мотивации персонала в ООО «Экипировочный клуб»</b> .....	40
3.1. Разработка направлений по совершенствованию мотивации труда.....	40
3.2. Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий .....	50
<b>Заключение</b> .....	52
<b>Список использованной литературы</b> .....	54
<b>Приложения</b> .....	59

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлено тем, что в условиях рыночной экономики повышение эффективности использования персонала в любой организации является одной из важнейших задач. Создание производства всегда связано с людьми, которые работают в организации. Правильная кадровая политика и четко выстроенная система стимулирования персонала - основа успешного бизнеса любой фирмы. Организация, четко представляющая, что она хочет от персонала и что она может им дать, на порядок привлекательнее для потенциальных кандидатов на вакансии и для работающих сотрудников. Такая ситуация вселяет в людей уверенность в завтрашнем дне и делает коллег единомышленниками, что отражается на эффективности деятельности организации.

Каждой организации необходимо стремиться к тому, чтобы оплата труда была конкурентоспособной. В идеальном варианте, заработная плата должна быть примерно на 10 % выше, чем в среднем на рынке, - это необходимое условие для привлечения ценных кадров. Причем сотрудник должен иметь дополнительные мотивационные аргументы, среди которых - рабочее окружение, возможность обучения, профессионального роста и т. д.

Вопросы мотивации персонала становятся все более актуальными для большинства организаций. Подавляющее большинство организаций к мотивации относят все те материальные блага, которые в виде социального пакета получают сотрудники.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена следующими обстоятельствами:

- целью деятельности организации в современных условиях стало принятие обоснованных управленческих решений на основе новых методов мотивации персонала;

- влияние системы мотивации персонала на эффективность работы организации в целом;

- принятие решения о разработке и внедрении новых методов мотивации персонала для данной организации и сделать так, чтобы они работали эффективно. Особенностям эффективного управления персоналом организации посвящено большое число разнообразных трудов

отечественных и зарубежных авторов. Так среди зарубежных ученых можно выделить У. Петти, А. Смита, Д. Рикардо, в чьих трудах заложены первые теоретические основы. Вопросам рационализации и активизации человеческих ресурсов организации посвящены труды таких известных ученых как Ф. У. Тейор, Г. Гант, Г. Эмерсон, А. Файоль, Э. Мэйо, и др. Среди российских ученых, затрагивавших в своих трудах проблематику управления персоналом организации и ее профессионального развития, можно выделить Кибанова А. Я., Одегова Ю.Г., Шекшню С. В. и др.

Современным проблемам материальной мотивации персонала уделяется достаточно внимания. Большой интерес при изучении проблем материальной мотивации персонала представляют методические подходы ряда зарубежных и отечественных авторов, которые рассматривают проблематику мотивации в рыночных условиях хозяйствования. Среди них можно отметить С.Л. Брю, К.Р.Макконнелла, А. Маршалла, Дж.Т. Милковича, Р.С. Смита, Т. Питера, Р.И. Хендерсона, Р.Дж. Эренберга и др.

Проблемам организации материальной мотивации и, прежде всего, оплаты труда посвящены труды отечественных исследователей: Е.Я. Маневича, А.М. Румянцева, Б.М. Сухаревского, П.Ф. Петроченко, И.Н. Мясникова, Е.М. Теренкова, В.Ф.Майера, Г.А. Климентова, Е.И. Капустина, Г.Х Попова и других экономистов. Данные авторы в своих трудах больше уделяют внимание развитию традиционных систем и организации оплаты труда, получивших широкое распространение в условиях социализма. Однако в современных рыночных условиях такое понимание является недостаточным для совершенствования оплаты труда в организациях. Таким образом, различные вопросы мотивации персонала исследуются как зарубежными, так и отечественными специалистами.

Цель данной работы состоит в разработке направлений по совершенствованию системы мотивации персонала.

Исходя из поставленной цели, в работе решаются следующие задачи в области совершенствования мотивации персонала в организации:

- Изучить теоретические аспекты мотивации персонала;
- изучить методические основы использования системы мотивации персонала;
- выявить проблемы в системе мотивации персонала в ООО

«Экипировочный клуб»;

-разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала;

-оценить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является организация ООО «Экипировочный клуб».

Предмет исследования – система мотивации персонала в ООО «Экипировочный клуб».

В качестве теоретической базы были использованы труды ведущих ученых в области формирования процесса оплаты труда, а также работы, в которых рассмотрены вопросы практического применения различных систем оплаты труда.

Информационной базой при выполнении работы послужили научная и методическая литература, данные бухгалтерского учета и отчетности ООО «Экипировочный клуб».

## **Глава 1. Теоретические и методические основы мотивации труда персонала**

### 1.1. Сущность, цели и функции системы мотивации персонала

Одной из важных составляющих управления персоналом является мотивация персонала в организации, так как их работоспособность целиком и полностью зависит от стимула. Ориентация работников на достижение целей организации на самом деле является важнейшей задачей руководства персоналом. Главным способом управления поведением персонала, находящегося на разных уровнях иерархичной пирамиды, является стимулирование труда. [1, с.28].

Точного и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, исследующие эту тему, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения.

Мотив, как основа мотивации, по мнению профессора Виханского О.С. - внутри человека. Иными словами, мотив — это идеальный образ во внутреннем плане сознания человека. Нельзя сказать, что это просто идеальное представление. Это энергетически насыщенный образ необходимого, значимого предмета. [3, с.154].

Мотивацией могут выступать любые потребности человека. Как справедливо отмечал классик психологии деятельности Алексей Николаевич Леонтьев только в результате встречи потребности с отвечающим ей предметом, она впервые становится способной направлять и регулировать деятельность. Благо может стать стимулом труда в том случае, если существует мотив труда. Иначе говоря, каждый работник стремится получить то или иное благо посредством трудовой деятельности. [4]. Естественно, существуют органы управления, которые обладают набором необходимых работнику благ и предоставляет их ему при условии эффективной трудовой деятельности.

Основными функциями эффективного стимулирования являются:

- экономическая;
- социальная;
- психологическая.

По мнению, Сербиновского Б. Ю. «Мотивация — это побуждение людей к деятельности» [7, с.3]. Абсолютно точно можно сказать, что все определения мотивации, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны - побуждение, навязанное извне, а с другой стороны - само побуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников — значит затронуть их важные интересы, потребности в чем-либо.

Общепризнанно и распространено, даже среди широких кругов экономистов, несколько иное определение мотивации, которое, например, изложили в своей книге авторы «Основ менеджмента»:

«Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации», из этих слов следует, что мотивация - это стремление, побуждение, внутренние психические процессы, а в данном определении ясно сказано, что мотивация есть внешнее воздействие на человека, что в определённом смысле схоже с понятием стимулирования. [16, с.89].

Данные функции наиболее полно охватывают прогрессивные социальные отношения, являясь воздействием на объект управления. В соответствии с поставленными целями, воздействие предполагает создание некой внешней ситуации, которая побуждает работника или группу к действиям. В этом случае, люди сами вольны выбрать именно ту форму поведения, которое создаст все необходимые и достаточные условия. Изменение показателей труда ведет к повышению уровня удовлетворенности каких-либо потребностей объекта или снижение полноты их удовлетворения. [2, с.45].

Слаженный процесс мотивации персонала приводит к тому, что трудовые коллективы неограниченное количество времени могут эффективно функционировать без вмешательства административно-управленческого персонала. [9, с.72].

Прямого произвола со стороны данного органа нет, так как каждый работник в праве самостоятельно выбирать форму своего поведения. Какой бы выбор не сделал работник, он предполагает наличие альтернатив, а также их оценку на основе собственных интересов.



Учет предпочтений работников, группы работников, уровень их удовлетворённости, вот что предполагает собой мотивирование как метод управления. Стоит помнить, что потребности личностей, даже входящих в состав одной социальной системы, не одинаковы. В литературе также встречаются и такие определения:

Мотивация - стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей [13, с.29].

Мотивация - это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости [10, с.208].

К каким-либо определенным действиям работника не может побудить только лишь сама по себе потребность. А если существует предмет, способный удовлетворить ее, потребность может управлять поведением, направлять и регулировать деятельность человека. Осознание потребностей вызывает интересы, желания, стремления, влечения.

Система мотивации основана на прямом обмене, в трех случаях:

- симметричность, когда при наличии договора на оплату не безвозмездного труда усилия одной из сторон предполагают компенсирующие действия другой;
- эквивалентность, наличие устраивающего обе стороны договорного соотношения между действием и вознаграждением;
- гарантированность, требует от обеих сторон беспрекословного соблюдения обязанностей в отношении друг друга.

Стоит отметить, что основное место в стимулирование и мотивации труда работника занимает заработная плата. Именно она есть главный источник увеличения благосостояния трудящихся, потому что составляет три четверти их доходов. Как основная форма необходимого продукта она распределяется в соответствии с количеством и качеством затраченного труда и его индивидуальными и коллективными результатами.

При всей схожести между мотивацией и стимулированием есть определённые отличия. Именно они и накладывают отпечаток на

эффективность действий руководителя по отношению к персоналу. Чтобы человек, а чаще группа людей, выполняла поставленные задачи. В итоге руководитель получит результат для организации.

Мотивация, прежде всего, затрагивает внутренний мир человека, его потребности, интересы. 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 занимает довольно большую область. С одной стороны, важно выбрать главный фактор. Для кого-то это деньги, для другого деньги и признание. Для третьего деньги и слаженный коллектив (общение, эмоции). Так же обязанностью руководителя является заинтересовывать работника самой задачей.

И возможно, 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.

Получается, что мотивация достаточно сложный и глубокий процесс. Достаточно сложно управлять мотивацией даже в небольшом коллективе. Поэтому большинство руководителей поступают проще.

Стимулирование более простой механизм. Он не требует от руководителя глубокого изучения своих сотрудников. Тут применимо понятие «среднестатистическая модель». В принципе у каждого человека имеются физиологические, социальные и эмоциональные потребности. Просто степень важности этих факторов меняется в зависимости от каждого из людей. И вместе со статусом, доходом это соотношение может меняться. Отслеживать такие процессы-это тонкая психологическая работа, на которую не всегда находится время.

Стимулирование-это процесс внешнего воздействия на сотрудника с целью получить от него результат или выполнение какой-то части работы. Не зря слово стимул происходит от латинского названия палки, которой погоняли рабочий скот. Теоретически мотивация - это дополнительный

инструмент для управления персоналом. Но на практике он часто становится основным, а иногда единственным.

## 1.2. Методические основы использования системы мотивации

Существует достаточное количество методик, основанных на применении тестов, опросников, диагностик, которые позволяют оценить уровень мотивации персонала и определить действительность применения системы мотивации. Разные методики позволяют рассмотреть, какие инструменты – материальные или нематериальные – применимы в разных сферах. В качестве примеров приведены характеристики некоторых методик [12, с.35].

- Методика «Структура мотивации трудовой деятельности», разработана К. Замфир. Структура мотивации трудовой деятельности включает в себя три компонента: внутреннюю мотивацию (ВМ), внешнюю положительную мотивацию (ВПМ), и внешнюю отрицательную мотивацию (ВОМ). Соответственно в опроснике имеются 7 позиций, относящихся к этим компонентам.

Структура мотивации трудовой деятельности включает три компонента: внутреннюю мотивацию (ВМ), внешнюю положительную мотивацию (ВПМ) и внешнюю отрицательную мотивацию (ВОМ). Соответственно в опроснике имеются позиции, относящиеся к этим компонентам (Приложение 1).

- Методика «Диагностика самооценки мотивации одобрения» (Д. Марлоу и Д. Краун). Используемый в рамках данной системы тест позволяет определить желание человека получить одобрение со стороны окружающих в отношении собственных поступков. Чем выше мотивация одобрения, тем выше потребность в общении. «Иерархия потребностей» (А. Маслоу). Данная методика позволяет оценить удовлетворенность по следующим шкалам: материальное положение, потребность в безопасности, в установлении межличностных связей, в уважении, в самореализации. «Мотивация к избеганию неудач» (Т. Элес). Методика позволяет определить уровень защиты человека и испытать мотивацию к избеганию неудач в трудовой деятельности. «Мотивация успеха или боязнь неудач» (А.А. Реан). Методика позволяет определить тип мотивации используется для человека – мотивация

успеха, ориентированное на достижение успехов в трудовой деятельности, или мотивация боязни неудач, которая проявляется в стремлении человека избегать срыва, наказания или любых негативных проявлений в сфере трудовой деятельности. Среди применяемых в практике методик можно назвать методики, ориентированные на проведение анкетирования: «Анализ карты мотиваторов», «Изучение поощрений», «Информационный стандарт анализа рабочего места», «Уровень лояльности», «Анализ причин увольнений», «Анкету изучения удовлетворенности трудом», «Изучение мотивации»; исследовательские методики для оценки уровня мотивации, настроения персонала; диагностические методики личности, степени готовности к риску, определения мотивационных тенденций и пр.; тестирования оценки выраженности мотивов к работе, мотивации Герчикова, мотивации организационного поведения, ориентации внимания и пр.; экспресс – опросники (Приложение 2).

Каждый из перечисленных выше методов мотивации персонала достаточно легко реализовать в повседневной практике управления. Внедрение этих методов не требует серьезных средств, однако может привести к росту удовлетворенности трудом в организации.

### 1.3. Современный опыт и тенденции стимулирования труда

Мотивация персонала относится к числу проблем, решению которых в мировой и отечественной практике всегда уделялось большое внимание. Отечественные теория и практика мотивации, как правило, сводятся к оплате труда, основанной на фиксированных тарифных ставках и должностных окладах, и поэтому не всегда работают. Поэтому при формировании систем мотивации персонала в организации необходимо использование уже накопленного мировой практикой опыта.

Из всего разнообразия моделей систем в рыночной экономике большинства промышленно развитых стран можно выделить как наиболее характерные японскую, американскую, французскую, английскую, немецкую, шведскую модели.

Японская модель характеризуется опережением роста производительности труда по отношению к росту уровня жизни населения, в

том числе уровня заработной платы. С целью поощрения предпринимательской активности государством не принимаются серьезных мер для контроля имущественным расслоением общества. Существование такой модели может быть только при высоком развитии у всех членов общества национального самосознания, приоритете интересов нации над интересами конкретного человека, готовности населения идти на определенные материальные жертвы ради процветания страны.

Система стимулирования персонала по сравнению с другими промышленно развитыми странами в Японии весьма гибкая. Традиционно она строится с учетом трех факторов:

- профессионального мастерства,
- возраста,
- стажа работы.

Размер оклада рабочего, инженера, руководителя низшего и среднего звеньев в зависимости от этих факторов осуществляется по тарифной сетке, при помощи которой устанавливается оклад (условно-постоянная часть заработной платы работника) как сумма выплат по трем пунктам: за возраст, за стаж работы, за квалификацию и мастерство, характеризующиеся категорией и разрядом.

Таким образом, использование трудовой ставки максимально снижает возможность автоматического роста оплаты труда вне связи с повышением квалификации и трудовым вкладом работника, усиливая тем самым мотивацию к труду, которая в данном случае напрямую зависит от результатов работы.

Американская модель основана на всемерном поощрении предпринимательской активности и обогащения наиболее активной части населения. Модель основана на социально-культурных особенностях нации — массовой ориентации на достижение личного успеха каждого, а также высоком уровне экономического благосостояния.

В основе системы мотивации в США находится оплата труда. Широкое распространение получили различные модификации повременной системы оплаты труда с нормированными заданиями, дополненные всевозможными видами премирования.

На сегодняшний день одной из самых часто используемых в США форм оплаты труда как для основных, так и для дополнительных рабочих является заработная плата, сочетающая элементы сдельной и повременной систем. В этом случае дневной заработок работника определяется как произведение часовой тарифной ставки на количество часов работы. При невыполнении работником дневной нормы в натуральном выражении работу продолжают до выполнения нормы.

Данная система оплаты труда не предполагает выплату премии, так как, по утверждению американских экономистов, эти суммы уже заложены в высокой тарифной ставке рабочего и окладе служащего. Отличительной чертой данной системы является простота начисления заработка и планирования затрат на заработную плату. Однако большинство компаний, как в США, так и в других странах предпочитают применение систем, сочетающих оплату труда с премированием.

В США повсеместно применяются коллективные системы премирования. Так, при применении системы «Скенлон» между администрацией и работниками организации заранее определяется норматив доли заработной платы в общей стоимости условно чистой продукции. В случае прибыльной работы предприятия и образования экономии заработной платы за счет достигнутой экономии создается премиальный фонд, который распределяется следующим образом: 25% начисляется в резервный фонд для покрытия возможного перерасхода фонда заработной платы. Из оставшейся суммы 25% начисляется на премирование администрации предприятия, 75% — на премирование персонала.

При применении системы «Раккера» премии начисляются независимо от получения прибыли за истекший период. Премии устанавливаются в определенном размере от условно чистой продукции: при этом 25% фонда резервируется, а оставшаяся часть распределяется между рабочими и администрацией. В отличие от системы «Скенлон», эта система не предусматривает коллективного обсуждения распределения премии.

Гибкость системе оплаты труда придают периодические аттестации сотрудников, на основе которых устанавливается уровень оплаты труда работников на последующий период. Зарплата пересматривается, как

правило, в первый год работы каждые три месяца, после года работы — раз в полгода или год.

В некоторых американских компаниях применяется новая система оплаты труда, при которой повышение заработной платы зависит не столько от выработки, сколько от роста квалификации и числа освоенных профессий. После завершения обучения по одной специальности работнику присваивается некоторое количество баллов. Он может получить прибавку к заработной плате, набрав соответствующую сумму баллов. При определении размера заработной платы определяющими факторами выступают число освоенных «единиц квалификации», уровень мастерства по каждой из них, квалификация по освоенным специальностям.

Главные преимущества, выявленные в процессе внедрения оплаты труда в зависимости от уровня квалификации, сводятся к следующему: повышение мобильности рабочей силы внутри компании, рост удовлетворенности трудом, устранение промежуточных уровней управления, сокращение общей численности персонала, в основном за счет рабочих и мастеров. При этом заметно улучшаются отношения внутри компании, повышается качество работы. По мнению 72% опрошенных менеджеров и рабочих, в результате внедрения в компании такой системы возрастает уровень выработки, снижаются расходы и затраты труда на изготовление единицы продукции.

Французская модель мотивации персонала характеризуется большим разнообразием экономических инструментов, включая стратегическое планирование и стимулирование конкуренции, гибкой системой налогообложения. Отличительная особенность ее — включение стратегического планирования в рыночный механизм. Основой рыночных отношений во французской модели является конкуренция, непосредственно воздействующая на качество продукции, удовлетворение потребностей населения в товарах и услугах, снижение издержек производства.

В политике оплаты труда французских компаний прослеживаются две тенденции: индексация заработной платы в зависимости от стоимости жизни и индивидуализация оплаты труда. Индексы цен на потребительские товары учитываются в оплате труда практически на всех крупных предприятиях, что отражается в коллективных договорах с профсоюзами.

Принцип индивидуализации оплаты труда во Франции осуществляется путем учета уровня профессиональной квалификации, качества выполняемой работы, количества внесенных рационализаторских предложений, уровня мобильности работника. Применяют три основных подхода к осуществлению принципа индивидуализации оплаты труда:

- Для каждого рабочего места, оцениваемого на основе коллективного соглашения, определяются минимальная заработная плата и «вилка» окладов. Оценка деятельности каждого сотрудника осуществляется относительно выполняемой работы, а не относительно труда работников, занятых на других рабочих местах. Критериями трудового вклада работника являются количество и качество его труда, а также участие в общественной жизни предприятия.

- Заработная плата делится на две части: постоянную, зависящую от занимаемой должности или рабочего места, и переменную, отражающую эффективность труда работников. Дополнительно выплачиваются премии за высокое качество работы, добросовестное отношение к труду и т. д. Персонал принимает активное участие в обсуждении вопросов оплаты труда в рамках специальных комиссий.

- На предприятиях осуществляются такие формы индивидуализации заработной платы, как участие в прибылях, продажа работникам акций предприятия, выплата премий.

Во французской модели представляет интерес методика оценки труда (которая, как правило, носит многофакторный характер) и используемые критерии. Содержание этой методики в общем виде сводится к следующему. На предприятиях применяется балльная оценка эффективности труда работника (от 0 до 120 баллов) по шести показателям: профессиональные знания, производительность труда, качество работы, соблюдение правил техники безопасности, этика производства, инициативность.

Персонал предприятия при этом делится на 5 категорий. К высшей — первой — относят работников, набравших от 100 до 120 баллов; ко второй — набравших от 76 до 99 баллов и т. д. Одновременно действует ряд ограничений: к первой категории можно отнести не менее 5 и не более 10% работников одного подразделения и одной профессии, ко второй — от 30 до



40%, к третьей — от 35 до 45%. В случае отсутствия на работе от 3 до 5 дней в месяц надбавка сокращается на 25%, в течение 10 и более дней — на 100%.

Главным преимуществом французской модели мотивации состоит в том, что она оказывает сильное стимулирующее воздействие на эффективность и качество труда, служит фактором саморегулирования размера фонда оплаты труда. При возникновении временных трудностей фонд оплаты автоматически сокращается, в результате чего компания безболезненно реагирует на конъюнктурные изменения.

В настоящее время в Великобритании существует две модификации системы оплаты труда, зависящие от прибыли: денежная и акционерная, которая предполагает частичную оплату в виде акций. Кроме того, предусматривается возможность применения системы неустойчивой нормы заработной платы, полностью зависящей от прибыли фирмы.

В компаниях Великобритании участие в прибылях вводится тогда, когда в соответствии с индивидуальным или коллективным соглашением в дополнение к установленной зарплате регулярно выплачивается соответствующая доля от прибыли компании. В зависимости от базы для исчисления суммы, распределяемой через систему участия в прибылях, различают участие в прибылях, участие в чистом доходе, участие в обороте или образованной стоимости, трудовое доленое участие, чисто трудовое участие.

Долевое участие в капитале предполагает внесение части личных сбережений работников в обмен на акции или облигации фирмы с использованием указанных средств на приобретение основных фондов и оборотных средств. Долевое участие в капитале влечет за собой передачу участникам корпорации части прибыли (дохода), в том числе в виде дивидендов или процентов, выплату пособий или премий предприятия.

Трудовое доленое участие объединяет указанные выше формы. Работник предприятия получает доход по трем направлениям: основная заработная плата, доля от участия в прибыли на основе труда, доля от прибыли на основе вложенного им капитала.

Практическое применение указанных моделей новой системы оплаты труда в Великобритании показало, что доход работников от участия в прибылях в среднем составляет 3% от базового оклада, лишь в некоторых

фирмах он достиг 10% от оклада. После введения системы участия в прибылях количество рабочих мест выросло на 13%, при этом средняя зарплата в компаниях с данной системой участия оказалась на 4% ниже, чем в обычных компаниях.

Немецкая модель мотивации персонала исходит из того, что в ее центре находится человек с его интересами как свободная личность, понимающая свою ответственность перед обществом. Свобода в экономическом смысле означает понимание интересов общества и нахождение своего места в системе производство — потребление. Но не каждый гражданин в состоянии работать в соответствии с требованиями рынка.

Рыночное хозяйство Германии называется социальным потому, что государство создает условия для всех граждан, пресекает проявление несправедливости и защищает всех обделенных и незащищенных: безработных, больных, стариков и детей. Социальная справедливость и солидарность — обязательным предварительным условием общественного консенсуса.

Западные исследователи пришли к выводу, что гармоничная комбинация из стимулирования труда и социальных гарантий представляет собой одну из самых оптимальных моделей, когда-либо известных в истории экономических теорий. Эта модель обеспечивает в равной степени как экономическое благосостояние, так и социальные гарантии.

#### Шведская модель

Шведская модель мотивации труда отличается сильной социальной политикой, направленной на сокращение имущественного неравенства за счет перераспределения национального дохода в пользу менее обеспеченных слоев населения. Начиная с 50-х годов, шведские профсоюзы на переговорах о перезаключении коллективных трудовых договоров проводят политику так называемой солидарной заработной платы, основывающейся на таких принципах: равная оплата за равный труд, сокращение разрыва между размерами минимальной и максимальной заработной платы.

Политика солидарной заработной платы направлена на решение ряда целевых задач. Прежде всего она, наряду с рыночной конкуренцией, дополнительно стимулирует процесс постоянного обновления производства на основе последних достижений науки и техники. При этом соблюдается

принцип равной оплаты за равный труд, который в шведской интерпретации означает, что работники разных предприятий, имеющие одинаковую квалификацию и выполняющие аналогичную работу, получают одинаковую заработную плату независимо от результатов хозяйственной деятельности предприятия.

Шведские профсоюзы не позволяют хозяевам низкорентабельных предприятий снижать заработную плату ниже установленного на переговорах по перезаключению коллективных трудовых соглашений общего уровня. Это побуждает предпринимателей либо модернизировать производство, либо закрывать предприятие. Таким образом, политика солидарной заработной платы способствует росту рентабельности предприятий.

Еще одной характерной особенностью солидарной заработной платы является сокращение разрыва между размерами минимальной и максимальной заработной платы. Сама система определения единого уровня повышения заработной платы содействует его выравниванию: заработки поднимаются у низкооплачиваемых и сдерживаются у высокооплачиваемых работников.

## **Глава 2. Характеристика деятельности ООО «Экипировочный клуб»**

### **2.1. Общая характеристика организации**

ООО «Экипировочный клуб» осуществляет свою деятельность с 2008 года, занимается оптово-розничной торговлей спортивных товаров, одежды и обуви для бега и командных видов спорта. Занимается экипировкой спортивных команд, так же детских и юношеских спортивных школ города и края. Продукция и товары поставляются от ведущих отечественных и зарубежных спортивных брендов. Сотрудничество с партнерами основано на строгом соблюдении всех обязательств и взаимоуважении.

«Экипировочный клуб» - специализированные магазины спортивных товаров, одежды и обуви, который позволяет приобрести всю необходимую спортивную экипировку в одном месте. Сервис и качественное обслуживание – важнейшие конкурентные преимущества компании. Покупатель всегда может рассчитывать на помощь квалифицированного персонала.

Для характеристики сложившейся системы управления персоналом рассмотрим общество с ограниченной ответственностью «Экипировочный клуб». Общество создано и действует под следующим фирменным наименованием, на которое имеет исключительное право его использования:

- полное фирменное наименование фирмы на русском языке: общество с ограниченной ответственностью «Экипировочный клуб»;
- сокращенное наименование фирмы на русском языке: ООО «Экипировочный клуб».

Сокращенное наименование применяется наравне с полным.

Правовое положение Фирмы определяется Гражданским кодексом РФ, Налоговым Кодексом РФ, Трудовым Кодексом РФ, Федеральным законом от 08.02.1998 № 13-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», прочими законами РФ, иными правовыми актами РФ, принятыми в пределах их полномочий, а также Уставом.

Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и

личные неимущественные права, выполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество приобрело права юридического лица с момента государственной регистрации.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке, указание на место его нахождения и иные необходимые реквизиты. Общество имеет штамп и бланки, зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

Уставный капитал составляет 10 тысяч рублей.

Цель деятельности предприятия – увеличение сбыта услуг и получение прибыли.

Миссия организации формируется следующим образом: «Мы даем возможность спортсменам любого уровня приобрести качественную специализированную экипировку ведущих мировых спортивных брендов».

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью – коммерческая организация, уставный капитал которой сформирован одним участником.

Руководство деятельностью ООО «Экипировочный клуб» осуществляет директор. В соответствии со своей компетенцией директор выполняет следующие функции:

- осуществляет повседневное руководство предприятием;
- от имени предприятия заключает договора и сделки;
- распоряжается финансовыми средствами и иным имуществом предприятия;
- координирует деятельность всех подразделений и работников;
- издает приказы, разрабатывает условия и порядок выполнения работы, размер заработной платы и выплат, утверждает штатное расписание и т.д. Директору подчиняется весь персонал ООО «Экипировочный клуб».

В организации не выделяется отдельно финансовая служба. Всю финансовую работу выполняет бухгалтер ООО «Экипировочный клуб». Бухгалтер подчиняется директору и несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное предоставление полной и достоверной бухгалтерской отчетности. Кроме того, в обязанности бухгалтера входит работа по финансовому планированию

– составлению финансовых планов и вспомогательных расчетов к нему. Рабочие места АУП оснащены офисной техникой и деятельность отделов координируется в единой локальной автоматизированной сети.

Хорошо отлаженная система управления персоналом позволяет быстро реагировать на изменение внешней и внутренней среды организации. Поэтому свое исследование я начала с анализа организационной структуры.

Организационная структура ООО «Экипировочный клуб» представлена на рисунке 1.

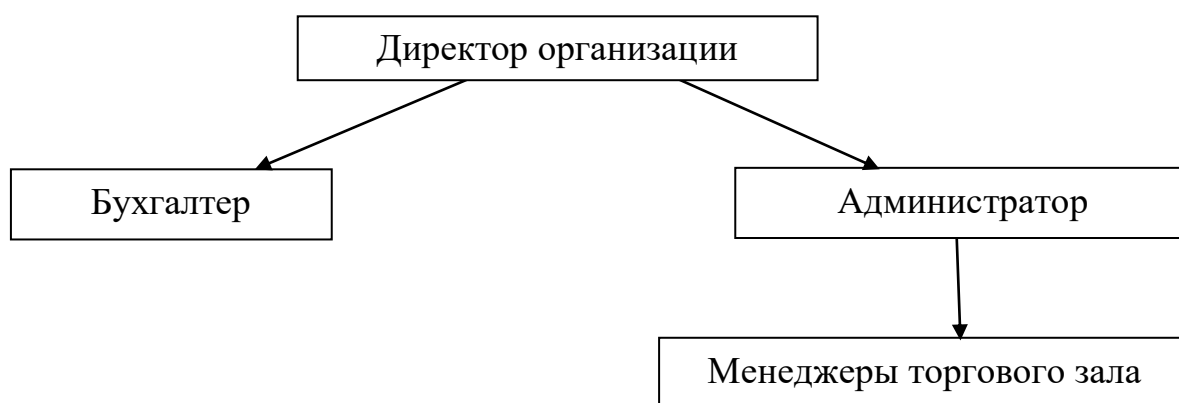


Рис. 1. Организационная структура ООО «Экипировочный клуб»

На рисунке можно наблюдать, что в организации используется линейный тип структуры управления. Для ООО «Экипировочный клуб» вследствие наличия небольшого штата работников данная структура является наиболее эффективной. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель - директор. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, планов, помогают ведущий менеджер и менеджеры отделов. Ведущий менеджер находится в подчинении главного линейного руководителя (директора), а менеджеры отделов в подчинении у ведущего менеджера. Свои решения они проводят в жизнь через директора, либо в пределах своих полномочий.

Потребность в новом или дополнительном сотруднике определяется непосредственно директором. Далее информация доводится до ведущего менеджера и менеджеров отделов. Директор прописывает основные требования к новой должности: цель работы, основные должностные обязанности и требования к работнику.

Процесс подбора персонала осуществляется руководством стихийно. Определение потребности в персонале в анализируемой организации не

осуществляется. Потребности в необходимом для деятельности персонале удовлетворяются с использованием как внешних, так и внутренних источников. Процедура поиска и приема персонала на работу не систематизирована. В организации отсутствует четкая политика регулирования численности персонала, не анализируются причины текучести кадров. Предварительный отбор кандидатов проводится только после предоставления кандидатом резюме. Определенной формы резюме обязательной к заполнению в магазине «Экипировочный клуб» нет. Собеседование с кандидатом на вакантную должность проводится, но формально. Интервьюирование кандидата (структурированное и формализованное) в устной или письменной форме не проводится.

Отметим, что данные способы подбора имеют свои преимущества и недостатки. К преимуществам мы отнесем: у внешних источников найма – привнесение нового опыта и свежий взгляд на привычные вещи, у внутренних – низкие издержки по поиску. Что касается недостатков, то к внешним можем отнести – вливание в коллектив и продолжительная адаптация, у внутренних – возможные недопонимания и конфликты внутри коллектива.

Карьерный рост в магазине «Экипировочный клуб» возможен при выполнении критериев, которым должен соответствовать работник, чтобы подняться на ступень по карьерной лестнице. Иногда, если освобождается вакантная должность, по решению директора и менеджера по персоналу, её может заместить сотрудник не полностью, но в большей степени удовлетворяющий этим критериям.

Основные технико-экономические показатели ООО «Экипировочный клуб» представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные технико-экономические показатели ООО «Экипировочный клуб»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. к 2015 г., в %
Численность работников, чел.	10	10	10	100

Средняя заработная плата, руб.	8670	8950	9200	106,1
Основные средства, тыс. руб.	954	942	451	47,3
Оборотные средства, тыс. руб.	378	408	2307	610,3
Производственная площадь, кв. м.	240	240	240	100
Чистая прибыль, тыс. руб.	11	13	6	54,5
Рентабельность, %	0,8	0,96	0,2	25,0

Как видно из таблицы, за 2017 год наблюдается снижение стоимости основных средств и чистой прибыли почти в два раза, происходит снижение рентабельности производства, что свидетельствует об ухудшении работы ООО «Экипировочный клуб». Наравне с этим увеличиваются оборотные средства, их рост за 2015-2017 г.г. составил 610,3%. Большую часть оборотных средств составляют запасы, именно их рост способствовал такому увеличению оборотных активов. В 2017 году предприятие имело проблемы со сбытом услуг.

Организация в своей деятельности использует как собственные, так и заемные средства. Их состав и структура представлены в таблице 2.

Таблица 2

## Состав и структура капитала ООО «Экипировочный клуб»

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Тыс. руб.	В % к итогу	Тыс. руб.	В % к итогу	Тыс. руб.	В % к итогу
1. Собственный капитал	437	39,76	449	33,25	191	6,92
В том числе: нераспределенная прибыль	427	38,85	439	32,52	181	6,56
2. Заемный капитал	662	60,24	901	66,75	2567	93,08
В том числе: -краткосрочные кредиты и займы	-	-	371	27,48	1741	63,13
-кредиторская задолженность	662	60,24	530	39,25	826	29,94
Итого	1099	100	1350	100	2758	100

Как видно таблицы, организация довольно активно привлекает заемный капитал. Если в 2015 году он был представлен только кредиторской задолженностью, то, начиная с 2016 года ООО «Экипировочный клуб» начинает активно привлекать краткосрочные кредиты. Что свидетельствует о



недостатке средств для обеспечения деятельности. Собственный капитал составляет менее 50 %, а в 2017 году – около 7%. Таким образом, растет финансовая зависимость организация от внешних источников финансирования.

Состав и структура имущества ООО «Экипировочный клуб» отражены в таблице 3.

Таблица 3

Состав и структура имущества ООО «Экипировочный клуб»

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Тыс. руб.	В % к итогу	Тыс. руб.	В % к итогу	Тыс. руб.	В % к итогу
1. Внеоборотные активы	673	61,24	942	69,78	451	16,35
2. Оборотные активы	426	38,76	408	30,22	2307	83,65
В том числе - запасы	342	31,12	336	24,89	1782	64,61
- дебиторская задолженность	76	6,92	60	4,44	28	1,02
- денежные средства	8	0,73	12	0,89	497	18,02
Итого	1099	100	1350	100	2758	100

Большую часть имущества организации в 2015-2016 г.г. составляют внеоборотные активы. В 2017 году ООО «Экипировочный клуб» вынуждено продать почти половину основных средств. Очень высокий удельный вес в 2017 году составляют запасы. Также значительно выросли денежные средства, что свидетельствует об улучшении платежеспособности ООО «Экипировочный клуб».

Для оценки финансовой устойчивости организации применяются два подхода – оценка достаточности источников для формирования запасов (таблица 4) и анализ финансовых коэффициентов (таблица 5).

К основным источникам формирования запасов относят собственные оборотные средства, долгосрочные кредиты и займы, краткосрочные кредиты и займы. Анализ их достаточности для формирования запасов представлен в таблице 4.

Таблица 4

Анализ обеспеченности запасов источниками их формирования

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Собственный капитал	437	449	191

## Окончание таблицы 4

Внеоборотные активы	673	942	451
Наличие собственных оборотных средств	-236	-493	-260
Долгосрочные кредиты и займы	-	-	-
Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных кредитов и займов	-236	-493	-260
Краткосрочные кредиты и займы	-	371	1741
Общий источник формирования запасов	-236	-122	1481
Запасы	342	336	1782
Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств для формирования запасов	-578	-157	-1522
Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств и долгосрочных кредитов и займов для формирования запасов	-578	-157	-1522
Излишек (+), недостаток (-) общего источника для формирования запасов	-578	214	-41
Тип финансовой ситуации	№4	№ 3 (неустойчивая)	№4 (кризисная)

В течение анализируемого периода в организации наблюдается недостаток средств для формирования запасов.

Основные показатели, характеризующие финансовую устойчивость организации, а также показатели платежеспособности характеризуют способность организации своевременно и точно выполнять обязательства, представлены в таблице 5.

Таблица 5

## Показатели финансовой устойчивости

Показатель	Нормативное значение	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,40	0,33	0,07
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$\leq 1$	1,52	2,01	13,44
Коэффициент маневренности	$\geq 0,5$	-0,54	-1,1	-1,36
Коэффициент имущества производственного назначения	$\geq 0,5$	0,92	0,89	0,74
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	$\geq 1$	0,63	0,43	5,11
Коэффициент обеспеченности оборотных активов	$\geq 0,1$	-0,52	-1,21	-0,11

## Окончание таблицы 5

Коэффициент обеспеченности запасов	0,6 – 0,8	-0,69	-1,47	-0,15
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2 - 0,5	0,01	0,01	0,19
Коэффициент промежуточной ликвидности	$\geq 0,8$	0,13	0,08	0,20
Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 2$	0,64	0,45	0,84

Показатели таблицы 6 характеризуют неустойчивое финансовое состояние ООО «Экипировочный клуб». Коэффициенты ликвидности показывают низкий уровень платежеспособности ООО «Экипировочный клуб» - ни один не соответствует и значительно отличается от нормативных значений. Хотя в 2017 году наблюдается некоторое улучшение ситуации.

Эффективность работы организации характеризуют финансовые результаты, к которым, прежде всего, относятся выручка от продаж, затраты на производство услуг, прибыль, рентабельность, представлены в таблице 6.

Таблица 6

## Финансовые результаты ООО «Экипировочный клуб»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. к 2015 г., в %
Выручка от продаж, тыс. руб.	4794	4815	4077	85,0
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	3835	3748	3032	79,1
Управленческие расходы, тыс. руб.	921	1026	1001	108,7
Прибыль от продаж, тыс. руб.	38	41	44	115,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	11	13	6	54,5
Рентабельность продаж, %	0,8	0,85	1,08	135,0
Рентабельность услуг, %	1,0	0,85	1,09	109,0
Рентабельность активов, %	1,0	0,96	0,22	22,0
Рентабельность собственного капитала, %	2,5	2,9	3,14	125,6

Данные показатели говорят о снижении эффективности работы ООО «Экипировочный клуб» - значительно снизилась выручка, чистая прибыль, показатель рентабельности активов, произошел рост управленческих расходов. Наряду с этим в качестве положительного момента следует указать

увеличение рентабельности продаж, рентабельности услуг и рентабельности собственного капитала.

Формирование затрат и поиск возможностей по их снижению – одна из ключевых проблем любого хозяйствующего субъекта. Состав и структура затрат на производство и реализацию услуг ООО «Экипировочный клуб» представлен в таблице 7.

Таблица 7

Анализ состава и структуры затрат по элементам

Элементы затрат	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Тыс. руб.	В % к итогу	Тыс. руб.	В % к итогу	Тыс. руб.	В % к итогу
Материальные затраты	2910,7	61,2	3036,3	63,6	2032,2	50,4
Затраты на оплату труда	1248,5	26,3	1288,8	27,0	1324,8	32,8
Социальные отчисления	224,7	4,7	232,0	4,9	238,5	5,9
Амортизация	71	1,5	70	1,4	47	1,2
Прочие затраты	301,1	6,3	146,9	3,1	390,5	9,7
Итого	4756	100	4774	100	4033	100

Как видно из таблицы, наибольший удельный вес в составе затрат ООО «Экипировочный клуб» занимают материальные затраты – расходы, связанные с созданием условий деятельности. Далее по удельному весу следуют расходы на оплату труда. Наименьшую долю составляет амортизация.

Для определения уровня минимальной выручки с точки зрения покрытия затрат рассчитывается точка безубыточности. Данный анализ позволяет установить запас «прочности» организации в его текущем состоянии и спланировать объем реализации услуг, который обеспечивает желаемое значение прибыли. Анализ безубыточности – это аналитический подход к изучению взаимосвязи между издержками и доходами при различных уровнях производства. В процессе проведения анализа безубыточности принимаются следующие допущения:

- затраты организации делятся на постоянные и переменные;

- предполагается, что вся реализованная продукция будет продана в течение планируемого периода.

Переменные затраты прямо пропорционально зависят от объемов производства, постоянные не зависят от объемов производства услуг. Анализ постоянных и переменных затрат имеет ряд достоинств:

- Облегчает контроль затрат;
- Позволяет планировать прибыль;
- Контролирует безубыточность производства.

При изменении объема производства услуг меняются только переменные затраты (сдельная зарплата производственных рабочих, прямые материальные затраты, услуги), постоянные затраты (амортизация, арендная плата, повременная зарплата работников) остаются неизменными в краткосрочном периоде.

Классификация затрат на переменные и постоянные дает возможность не только выявить резервы сокращения затрат, но и оптимизировать ассортимент услуг, так как прибыльность услуг по видам оценивается на основе сумм покрытия издержек. Последствия ассортиментных сдвигов могут представлять серьезную угрозу для организации. Формирование оптимального ассортимента услуг, как правило, происходит на основе маркетинговых исследований. Но они очень дороги и занимают достаточно много времени. Учитывая изменения рыночных условий, порой требуется быстрое и обоснованное решение по изменению объемов выпуска услуг.

Для определения точки безубыточности для ООО «Экипировочный клуб» предположим, что к постоянным затратам относятся: затраты на оплату труда, социальные отчисления, амортизация и 50 % прочих затрат. Расчеты представлены в таблице 8.

Таблица 8

Расчет точки безубыточности и запаса финансовой прочности

Показатель	Значение/Расчет
Выручка от продаж, тыс. руб.	4077
Переменные затраты, тыс. руб.	2227,45
Валовая маржа, тыс. руб.	$4077 - 2227,45 = 1849,55$
Доля валовой маржи в выручке от продаж, коэф.	$1849,55 / 4077 = 0,454$

Постоянные затраты, тыс. руб.	1805,55
Точка безубыточности, тыс. руб.	$1805,55 / 0,454 = 3977$
Запас финансовой прочности, тыс. руб.	$4077 - 3977 = 100$

Как видно из таблицы, ООО «Экипировочный клуб» обладает незначительным запасом финансовой прочности – 100 тыс. руб.

При разработке стратегии бизнеса важно определить возможности и угрозы организации, ее сильные и слабые стороны на каждом из рынков. Каждая организация и человек должны предусмотреть возможные будущие угрозы. Угрозы для бизнеса могут исходить не только от конкурентов, но и от изменения налоговых законов, изменения технологии и других факторов.

Необходимо уменьшить влияние слабостей и использовать свои сильные стороны. Для того чтобы выжить и успешно развиваться в условиях конкуренции, организация должна следить за всеми изменениями на рынке: требованиями потребителей, соотношением цен, конкуренцией, а также за созданием новых изделий, введением новых технологий. SWOT — метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: Strengths (Сильные стороны), Weaknesses (Слабые стороны), Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы), которые представляют собой матрицу, которая представлена в таблице 9.

Таблица 9

## SWOT – анализ ООО «Экипировочный клуб»

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Налаженная технология предоставления услуг.</li> <li>2. Доступная цена.</li> <li>3. Удобное географическое расположение организации.</li> <li>4. Известность организации, в том числе за счет участия в тендерах.</li> <li>5. Наличие квалифицированных кадров.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слаборазвитая система мотивации.</li> <li>2. Низкая заинтересованность персонала в результате своей трудовой деятельности.</li> <li>3. Текучесть кадров.</li> </ol>
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Завладеть большей частью рынка.</li> <li>2. Возможность быстрого роста</li> <li>3. Расширение ассортимента за счет появления очень выгодных предложений сторонних компаний.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зависимость от кредитования.</li> <li>2. Падение доходов</li> <li>3. Высокая конкуренция</li> </ol>

Как видно из таблицы сильными сторонами предприятия является: технология, цена, расположение, известность на рынке и квалифицированные кадры. В свою очередь, угроз для организации столько же, сколько и возможностей. Определены в ходе анализа сильные и слабые стороны ООО «Экипировочный клуб» дают возможность определить, какие из них нужно поддерживать на должном уровне и укреплять, и какие параметры будут способствовать оптимизации процесса управления организацией, управления рисками и принятию управленческих решений.

Так же данные таблицы 10 показывают, как можно использовать «силы» и «возможности» организации для преодоления «слабостей» и угроз рынка, оптимизации процесса управления организацией, управления рисками и принятию управленческих решений.

Таблица 10

Стратегические следствия SWOT-анализа

	О	Т
S	ООО «Экипировочный клуб» - производитель качественных услуг, что позволит занять весомую долю рынка в условиях растущего рынка и низкой конкуренции.	Снижение себестоимости
W	Реализация ассортиментной политики, При увеличении прибыли повышение зарплаты.	Развитие процессов интеграции и кооперации, Избавление от слабости способствует развитию компании.

Таким образом, проведенный анализ показал ухудшение финансовой деятельности организации.

Имущество организации растет за счет привлечения заемных источников, что может привести к неплатежеспособности в будущем. Основным источником формирования запасов также является заемный капитал в части кредиторской задолженности, в результате финансовая ситуация переходит из неустойчивой в кризисную. Как результат – низкий уровень показателей платежеспособности.

Таким образом, можно говорить о низкой финансовой устойчивости ООО «Экипировочный клуб». Проведенный анализ показал ухудшение финансовой деятельности организации. Основным источником формирования запасов также является заемный капитал.

## 2.2. Анализ системы мотивации персонала

Для характеристики сложившейся системы работы с персоналом будут рассмотрены основные показатели как: динамика состава персонала, движения персонала. Работодатель обязан обеспечивать нормальные условия работы для выполнения работниками своих функций. Такими условиями считаются:

- исправное состояние помещений, рабочих мест и оборудования;
- обеспечение технической и иной необходимой для работы документацией;
- надлежащее качество материалов и иных средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их своевременное предоставление персоналу;
- условия труда, соответствующие требованиям охраны труда и безопасности производства (ст. 163 ТК РФ).

Зачастую, характеристика трудовых ресурсов начинается с определения состава и структуры персонала, представленных в таблице 11.

Таблица 11

Показатели динамики состава персонала, чел.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017г. к 2015г., в %
Всего персонала, в том числе	10	10	10	100
Менеджеры	7	7	7	70
АУП	2	2	2	20
Младший персонал	1	1	1	10

Данные таблицы свидетельствуют, что никаких изменений в составе кадров в течение анализируемого периода не произошло. Общая численность всего персонала стабильна.

Таким образом, главным положительным моментом в характеристике трудовых ресурсов ООО «Экипировочный клуб» можно отметить стабильность состава кадров.

Для анализа системы мотивации персонала была использована методика «Структуры мотивации трудовой деятельности работников».



Методика может применяться для диагностики мотивации профессиональной деятельности. В основу положена концепция о внутренней и внешней мотивации. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей, внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.), то в данном случае принято говорить о внешней мотивации. Сами внешние мотивы дифференцируются на внешние положительные и внешние отрицательные. Внешние положительные мотивы, несомненно, более эффективны и более желательны со всех точек зрения, чем внешние отрицательные мотивы.

Цель настоящего исследования состояла в том, чтобы выявить структуру мотивации трудовой деятельности персонала. Вслед за К. Замфир, мы исходили из представления о трех компонентах в структуре мотивации трудовой деятельности: внутренней мотивации, внешней положительной мотивации и внешней отрицательной мотивации.

Достижение поставленной цели обусловило необходимость решения следующих задач:

- определить иерархию мотивов трудовой деятельности и мотивационные комплексы персонала ООО «Экипировочный клуб»;
- установить связь разных типов мотивации с мотивирующими и гигиеническими факторами, социально-психологическими установками личности в мотивационно-потребностной сфере, основными потребностями и общей удовлетворенностью трудом;
- сравнить структуру мотивации трудовой деятельности у персонала ООО «Экипировочный клуб».

Для анализа системы мотивации персонала было проведено анкетирование, в котором участвовали 7 менеджеров торгового зала, опрашиваемые давали оценку типам мотивов в следующих четырех случаях:

- Как бы вы оценили эти мотивы, если бы были руководителем?
- Как оценивает их ваш руководитель?
- Как оцениваете их вы сами в своей работе?
- Как оценивают их ваши коллеги?

В таблице 12 представлены полученные результаты анкетирования персонала.

Таблица 12

## Сводная таблица результатов тестирования

	Мотивация		
	Внутренняя	Внешняя	
		Положительная	Отрицательная
- я как руководитель	18	19,3	16
- мой руководитель	17,5	18,4	15,5
- я сам, рабочий	16	16,9	14,5
- мои коллеги	14,5	17	14,5
Сумма	66	71,6	60,5

Из таблицы 12 следует, что соотношение разных типов мотивации по всей выборке опрошенных сотрудников является не оптимальным, что выражается в преобладании значений внешней положительной мотивации над значениями внутренней мотивации, которые, в свою очередь, преобладают над значениями внешней отрицательной мотивации:  $ВМ < ВПМ > ВОМ$ . Таким образом, для работников большее значение имеет их денежный заработок.

В рамках более глубокой оценки эффективности системы мотивации персонала в организации и отдельных аспектов материального и нематериального стимулирования в организации было проведено дополнительное социологическое исследование, также базирующееся на анкетном опросе персонала организации. В качестве респондентов выступали 7 сотрудников организации (таблица 13). Респондентам предлагалось ответить на 13 вопросов, касающихся отдельных аспектов системы мотивации персонала организации (Приложение 1).

Таблица 13

## Сводная таблица результатов анкетирования по определению эффективности системы мотивации персонала организации

Номер вопроса	Варианты ответов				Ито го
	1	2	3	4	
1. Как вы оцениваете своё желание работать в данной организации?	80,4	19,6	-	-	100
2. Каков по вашему мнению уровень трудовой дисциплины в данной организации?	90,8	9,2	-	-	100
3. Готовы ли вы взять на себя ответственность за принятие решений, от которых зависит судьба вашей организации?	85,4	14,6	-	-	100

4. При возникновении сложной ситуации готовы ли вы активно участвовать в процессе ее разрешения?	79,2	20,8	-	-	100
5. Как вы относитесь к изменениям в организации?	40,2	59,8	-	-	100
6. Считаете ли вы, что уровень оплаты труда соответствует уровню вашей квалификации?	5,4	94,6	-	-	100
7. Считаете ли вы, что уровень оплаты труда соответствует объему выполняемых вами в организации функций?	14,3	85,7	-	-	100
8. Какой уровень заработной платы вас бы устроил?	20,1	50,4	29,5	-	100
9. Какой из факторов следует учитывать по вашему мнению при расчете заработной платы?	19,1	20,4	60,5	-	100
10. Как вы относитесь к возможности появления сверхурочной работы в организации?	10,8	89,2	-	-	100
11. Что для вас является важным при выполнении дополнительной работы?	15,5	24,2	60,3	-	100
12. Как вы относитесь к просьбам руководства?	29,6	70,4	-	-	100
13. Как бы вы отнеслись к расширению своих полномочий?	39,6	60,4	-	-	100
14. Как вы относитесь к новым работникам в организации?	39	61	-	-	100
15. По вашему мнению, влияет ли нематериальное стимулирование на производительность труда?	17,3	18,2	9,5	55	100
16. Как вы считаете, влияет ли нематериальное стимулирование труда на качество оказываемых услуг?	16,4	15,6	10,7	57,3	100
17. Вы хотели бы, чтобы в отношении вас применялись нематериальные стимулы повседневно?	50	15,6	20,4	14	100
18. Какие не денежные поощрения должны быть представлены в организации на ваш взгляд?	30	50	20	-	100

Из таблицы 14 видно, что только 20,8 % опрошенных подтвердили свою готовность участвовать в процессах, связанных с разрешением сложных ситуаций в организации. Остальная часть респондентов - 79,2% считают, что не обладают достаточным уровнем знаний для участия в данном процессе. Оценивая свое отношение к изменениям в организации, больше половины опрошенных выразили готовность проявить инициативность и активно участвовать в осуществлении изменений - 59,8%. Тем не менее, 40,2% опрошенных считают, что возможно будут сопротивляться изменениям в организации.

Анализ отношения персонала к уровню оплаты труда в организации показал, что работники считают его неудовлетворительным: несоответствующим уровню квалификации (94,6% опрошенных) и объему выполняемых функций (85,7% опрошенных). Также 50,4% респондентов хотели бы повысить уровень своей заработной платы до 20-25 тыс. руб., а -

29,5% считают, приемлемым уровень заработной платы в 30 тыс. руб. и выше. При этом - 60,5% респондентов считают важным учет индивидуального вклада работника в общий результат деятельности организации.

Исследование выявило негативное отношение работников к таким аспектам, как сверхурочная работа, отдельные просьбы руководства, расширение своих полномочий и появление новых сотрудников организации. Большая часть работников готова участвовать в данных процессах только за соответствующее материальное вознаграждение. На это указало от 60% до 89% респондентов при ответе на посвященный этому направлению блок вопросов.

Выделяя в качестве одного из главных направлений мотивации материальное стимулирование, персонал организации также придает большое значение и аспектам нематериального стимулирования. Свыше 55% опрошенных считают, что нематериальное мотивирование оказывает значительное влияние на производительность труда и качество оказываемых услуг. 50% опрошенных хотели бы, чтобы применение нематериальных стимулов в организации приобрело повседневный характер. При этом 50% опрошенных считают важным, в рамках применения нематериального мотивирования в организации, усиление внимания к личности со стороны руководства, и только 20% считают важным усиление самостоятельности и принятие участия в управлении. Анализ удовлетворенности работников аспектами профессионального развития в организации выявил их негативное отношение к применяемым в организации формам внутреннего и внешнего обучения - до 86% респондентов считают, что данные направления требуют изменений. При этом свыше 60% хотели бы пройти обучение вне рабочего места в специальных образовательных учреждениях, как с отрывом, так и без отрыва от трудовой деятельности. Оценивая конкретные формы обучения персонала, работники выделили такие формы внутреннего обучения как ротация (30,6%) и разбор практических ситуаций (35,5%). Среди внешних форм обучения большая часть опрошенных выделила заочную форму обучения в образовательных учреждениях-57,4%.

Таким образом, исследование подтверждает важность совершенствования существующей в организации системы мотивации

персонала. Анализ показал, что для работников наибольшее значение имеет материальная мотивация. Сотрудники не считают систему мотивации эффективной, способствующей формированию желательного поведения работников и достижению необходимого уровня производительности труда. Большая часть ответов респондентов показывает, что материальные стимулы, практикующиеся в организации, неэффективны. Работники в большинстве готовы выполнять какую-либо работу только за соответствующее материальное вознаграждение. К просьбам руководства и расширению своих полномочий относятся без энтузиазма. Существующий уровень оплаты труда в организации считается неудовлетворительным: не соответствующим объему выполняемых функций и уровню квалификации персонала. При этом работники считают важным учет индивидуального вклада работника в общий результат деятельности организации. На это указало 60% опрошенных.

Далее рассмотрим более подробно динамику движения персонала, и прочие характеристики по категориям занятых. На данный момент в организации работают 10 человек.

На ООО «Экипировочный клуб» преобладает индивидуальная форма организации труда, то есть за каждым работником закреплены определенные обязанности, каждое рабочее место четко специализировано. Начисление заработной платы каждому работнику осуществляется по индивидуальной форме оплаты. Заработная плата в организации должна находиться на среднерыночном уровне. Если отклонение от среднерыночного показателя больше 20% - система мотивации маловероятно будет действенной. В «Экипировочный клубе» средняя заработная плата продавца составляет 14000-16000 рублей, это говорит нам, что заработная плата основного персонала находится ниже среднерыночного показателя.

Совмещение профессий применяется в основном по двум причинам: при временном отсутствии работника по различным причинам с целью его замены, сокращение численности рабочих (чтобы не увеличивать штат). За совмещение профессий производится доплаты, размер которых указан в перечне размеров доплат за совмещение профессий, расширение зон обслуживания, увеличения объема выполняемых работ на ООО «Экипировочный клуб». Начисление заработной платы каждому работнику осуществляется по индивидуальной форме оплаты.

### 2.3. Проблемы в системе мотивации труда

Несмотря на то, что в организации имеется система мотивации персонала, в результате исследования в деятельности по управлению персоналом были выявлены существенные недостатки. В принципе, прежде чем начать заниматься мотивацией персонала необходимо понять каких целей хочет достигнуть организация и оценить нынешнее состояние организации, с точки зрения персонала.

Ведь мотивация - это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает работников действовать так, как было ранее запланировано и организовано, поскольку успех организации в определенной мере зависит от того, насколько эффективно действуют участники рабочего процесса.

В организации слаборазвита система премирования: отсутствуют объективные критерии премирования.

Премии сотрудников не связаны с результатами их деятельности, что является крайне негативным моментом и не способствует стимулированию персонала.

Система показателей премирования должна быть гибкой к изменениям в производстве и структуре управления. Несмотря на то, что система денежного стимулирования персонала является важнейшим фактором социальной стабильности, она является неразвитой. Затруднен доступ к обучению сотрудников, хотя данный стимул является конкурентным преимуществом организации.

Нарушение эффективности работы (качество, объемы, временные параметры). Упадок производительности - низкий объем продаж; невыполнение производственных планов и нормативов, снижение объемов выработки и так далее. Ухудшение качества работы - брак, жалобы клиентов на качество обслуживания; несоблюдение технологических норм. Нарушения временных параметров работы - намеренное или привычное замедление темпа работы, затягивание работы; срыв плановых сроков выполнения. Нарушения организационных норм и правил. Трудовая дисциплина - прогулы, опоздания; низкая исполнительность; конфликты между руководителями и подчиненными; Лень - отказ выполнять более простых

поручений. Избегание работы путем ее усложнения. Типовая модель общения: самооправдания (объяснения, почему трудно или невозможно сделать), злоупотребление квалификацией. Нарушение норм делового общения с клиентами и коллегами. Воровство (времени, материальных ценностей, ресурса оборудования и так далее). Высокая текучесть кадров.

Несмотря на то, что в организации имеется система мотивации, в результате исследования деятельности по управлению персоналом были выявлены существенные недостатки.

В организации слабо развита система премирования: отсутствуют объективные критерии премирования.

Премии сотрудников не связаны с результатами их деятельности, что является крайне негативным моментом и не способствует мотивации персонала.

Система показателей премирования должна быть гибкой к изменениям в производстве и структуре управления. Несмотря на то, что система денежного стимулирования персонала является важнейшим фактором социальной стабильности, она является неразвитой.

Затруднен доступ к обучению сотрудников, хотя данный стимул является конкурентным преимуществом организации.

Предприятие должно заботиться о развитии перспективных сотрудников. Помимо прочего, к недостаткам относится отмеченный низкий моральный дух.

В связи с чем, руководители организации должны содействовать сплочению коллектива, так как хорошие и доверительные взаимоотношения на работе – залог успешного, эффективного и плодотворного сотрудничества.

Таким образом, действующая в организации система материального мотивирования нуждается в модернизации. Обеспечение эффективности материального мотивирования персонала предполагает поиск новых, более эффективных способов оплаты труда и премирования.

## **Глава 3. Совершенствование системы мотивации персонала в ООО «Экипировочный клуб»**

### **3.1. Разработка направлений по совершенствованию мотивации труда**

Политика не материального мотивации персонала должна быть направлена на:

- Привлечение персонала.
- Удержание персонала, путем:
  - обеспечения безопасности;
  - создания комфортных условий труда;
  - содействия обучению;
  - предоставления подарков.
- Сплочение коллектива.

Таким образом, наличие социального пакета окажет положительное влияние, как на трудовую деятельность конкретного работника, так и предприятия в целом.

Во-первых, увеличится работоспособность сотрудников, во-вторых, повысится производительность труда, в-третьих, произойдет укрепление трудовой дисциплины. Все это, в конечном итоге, приведет к росту финансовых результатов организации.

Развитие и обучение персонала должно являться одним из приоритетных направлений в социальной деятельности организации. [10, с.124] Это необходимое условие успешного развития организации, повышения его конкурентоспособности, а также создания атмосферы преданности и лояльности.

- Привлечение персонала. На сегодняшний день, организации конкурируют между собой, стремясь привлечь не только потребителей, но и перспективных специалистов. Одной из программ ООО «Экипировочный клуб», направленной на привлечение персонала может стать стипендиальная программа, целью которой является привлечение на работу молодых дипломированных специалистов.

Количество стипендиатов не должно превышать 3 человек. Такие студенты получают стипендию от организации и в дальнейшем могут претендовать на замещение вакантных должностей. Размер ежемесячной



стипендии – 1500 рублей. В итоге, стипендиальные затраты составят 54000 рублей.

Обучение действующих сотрудников позволяет повысить уровень их теоретических знаний и усовершенствовать практические умения и навыки: чем выше квалификация персонала – тем шире их профессиональные возможности.

Так, повышение квалификации персонала может включать в себя обучение навыкам работы с современными технологиями.

ООО «Экипировочный клуб» может способствовать повышению квалификационного уровня своего персонала с помощью финансирования:

- семинаров;
- лекций;
- стажировок;
- мастер-классов;
- профессиональных курсов.

С целью определения эффективности обучающих мероприятий, необходимо осуществлять оценку результатов обучения.

Для определения эффективности обучающих мероприятий осуществляется оценка результатов обучения, например, с помощью экзамена. Организация должна принять во внимание факт, что обучение персонала – это не затраты, а инвестиции в будущее.

Так как за обучение персонала приведет к уменьшению профессиональных ошибок. Особенно важно выявлять перспективных сотрудников и заботиться об их развитии.

Контроль за этим может быть возложен на руководителей отдела, которые должны обращать внимание на инициативу, работоспособность и личные качества работников и направлять их на дополнительное обучение. [14, с.118].

В год организация может осуществлять обучение не более 10 сотрудников.

Обучение может проходить, как в черте города, так и за его пределами. При этом затраты формируются за счет:

- стоимость обучения;
- проезд;

- проживание;
- суточные.

Однако в организации участились случаи, когда сотрудник, повысивший свою квалификацию, переходит на другую более оплачиваемую работу. Чтобы расходы предприятия на обучение подчиненных не пропали впустую, необходимо заключить с ним ученический договор, по условиям для повышения престижа труда, создания условий для повышения профессионального мастерства, стимулирования персонала к повышению производительности труда, эффективности трудовой деятельности, качества выполняемых работ, росту квалификации организовать конкурс профессионального мастерства «Лучший работник года».

Критерии отбора: насколько работник успешно выполняет свои обязанности, соблюдает трудовую дисциплину и правила техники безопасности, владеет умением работать на современном оборудовании, принимает участие в обучении новеньких и оказывает поддержку другим членам коллектива.

Сам процесс конкурса может быть разделен на три этапа. Первый этап «Визитная карточка», где конкурсант рассказывает о себе, своей профессии.

Второй этап: теоретический, куда включаются вопросы:

- история развития предприятия;
- знания правил техники безопасности;
- знание технологии производства.

Третий этап: практический, который состоит из выполнения практических работ, согласно специальности.

За каждый этап конкурса сотрудник получает баллы.

Победителями становятся работники, которые набрали максимальное количество баллов.

По завершению проведения конкурса, победители награждаются денежными премиями. По усмотрению руководства организации денежная форма призов может быть заменена на натуральную. В этом случае в качестве призов могут быть приняты: спортивные товары, спортивная одежда, абонементы в тренажерный зал, подарочные сертификаты.

В процессе управления используется множество разнообразных способов, подходов и приемов, позволяющих упорядочить, направить и

эффективно организовать деятельность всей компании. В совокупности они выступают как методы менеджмента, под которыми понимаются способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации.

При создании эффективной оплаты труда в организации специалисты также рекомендуют использовать несколько базовых принципов:

- Система оплаты труда должна зависеть от общей стратегии организации.

- Она должна соответствовать корпоративной культуре организации.

- Принципы и критерии оплаты труда должны быть ясны и понятны всем сотрудникам.

- Должен соблюдаться принцип соотношения оплаты и результатов труда.

- Принцип внутреннего и внешнего равенства должен строго соблюдаться. При этом под внутренним равенством подразумевается степень равенства от группы к группе внутри организации, основанного на функциональных обязанностях, а не на личностях сотрудников. Под внешним равенством подразумевается возможность сравнения уровня оплаты труда в организации с рынком или сходной областью бизнеса.

- Система оплаты труда должна быть "прозрачной" для всех сотрудников. При этом оглашению подлежат не конкретные размеры зарплат отдельных сотрудников, а система оплаты труда, принципы распределения денег.

- Необходимо предоставить всем сотрудникам возможность участвовать в изменении системы оплаты труда.

- Система оплаты труда должна быть адекватна изменению условий ведения бизнеса. То есть она не может быть постоянной и неизменной во времени. Система оплаты труда не может существовать сама по себе: она должна быть увязана со стратегическими целями и планами компании, с ситуацией на рынке труда и, конечно же, со всеми остальными процессами управления персоналом, которые внедрены в организации. Прежде чем приступать к разработке системы оплаты труда, надо ответить на несколько принципиальных вопросов. Заработная плата в организации должна находиться на среднерыночном уровне. Если отклонение от среднерыночного

показателя больше 20% - система мотивации маловероятно будет действенной.

Первый вопрос можно сформулировать так: за какой период разрабатывается система оплаты труда, и определяется ли этот период циклом планирования? В некоторых организациях практикуется долгосрочное стратегическое планирование, в других — краткосрочное, где, соответственно, систему оплаты можно полностью пересматривать с началом каждого нового цикла или же просто корректировать с учетом инфляции, изменений на рынке труда и прочих факторов.

Второй вопрос заключается в том, сколько схем заработной платы будет использоваться в организации. Можно, например, предусмотреть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала.

Третий вопрос: кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда. Практика показывает, что в малых и средних организациях этим чаще всего занимается служба персонала, на крупных — финансовая служба или отдел труда и заработной платы. Кроме того, функции по разработке новой системы могут быть возложены на отдел развития, на специально созданную внутри организации проектную группу или на внешних консультантов.

Следующая группа вопросов предназначена для того, чтобы проанализировать ситуацию на рынке труда: каков уровень зарплаты в среднем по рынку для каждой группы специалистов, какие требования к ним предъявляются, какой пакет социальных льгот для них предусмотрен. В последнее время в России набирает популярность такая услуга, как аналитический обзор заработных плат.

Выстраивая систему оплаты труда, необходимо определить, какая позиция наиболее эффективна по отношению к среднерыночному уровню: будут ли зарплаты сотрудников выше средних показателей, ниже или примерно равны им. Если изначально делать ставку на первый вариант, то привлечь хороших специалистов и удержать значительно проще, но, к сожалению, не для всех предприятий это возможно. Если же зарплаты ниже среднерыночных, то здесь нужно уделить особое внимание мотивации персонала, объяснить, почему зарплата не дотягивает до среднего уровня, и

постараться найти для персонала такие стимулы, которые помогут сгладить эту проблему (например, безупречная репутация организации, возможности для обучения и развития и прочего).

Как показывает практика, многие специалисты сегодня уже не хотят получать деньги «в конверте» и предпочитают им официальную, «белую» зарплату. Социальный пакет, предусмотренный Трудовым кодексом, и компенсационные выплаты постепенно становятся нормой и для работодателя, и для соискателя. Многие при выборе компании все чаще интересуются кредитной политикой работодателя: важным стимулом для человека может стать возможность получения кредита, к примеру, на покупку жилья.

Проанализировав ситуацию на рынке труда, необходимо определить, каким будет соотношение постоянной и переменной частей заработной платы с учетом социальных льгот и премий. Наконец, необходимо решить, как будет связана система оплаты труда с системой оценки персонала, с комплексом мероприятий по обучению и повышению квалификации, какую зарплату устанавливать новым сотрудникам на испытательный срок. Без ответов на эти вопросы система оплаты труда не примет законченный вид.

Последний, но немаловажный вопрос звучит так: будет ли политика организации в отношении заработной платы секретной или открытой. Если руководство открыто заявляет о своей политике в области заработной платы и умеет правильно подать эту информацию, компания только выигрывает. А когда подобные вопросы обсуждаются лишь в «курилках» и на лестничных площадках, это может сработать против компании и ее руководства.

Один из эффективных инструментов, который можно использовать при построении системы оплаты труда, — это оценка, или аттестация персонала. По ее результатам сотрудникам присваиваются определенные категории. В зависимости от категории может варьироваться размер оклада, премиальных, система начисления процентов, бонусные и компенсационные выплаты.

Таким образом, основная задача перехода на новую систему оплаты труда – повысить эффективность средств на оплату труда, систематизировать и упорядочить работу с персоналом. Разработка и внедрение новых подходов к оплате труда состоит из следующих этапов:

- Определение места каждого работника в структуре организации,

формирование должностных инструкций;

- Анализ ситуации на рынке труда;
- Анкетирование работников на предмет определения основных видов стимулирования и мотивации;
- Определение основных средств стимулирования и мотивации;
- Ознакомление персонала с новыми принципами оплаты труда с учетом ситуации на рынке труда;
- Внедрение новых принципов оплаты труда и контроль за их выполнением;
- Оценка эффективности реализованного проекта.

Следует отметить, что обучение квалифицированных кадров в организации имеет преимущества: методика обучения составляется с учетом специфики организации, передача знаний осуществляется простым наглядным способом, результат легко контролируется.

Рассмотрим каждый из этапов более подробно.

- Определение места каждого работника в структуре организации - как оценить уровень компетентности сотрудника. Прежде чем назначать оклады, необходимо выстроить структуру организации, определить место в ней каждого работника, его обязанности и вклад в достижение общих целей, составить должностные инструкции и проанализировать ситуацию на рынке труда.

В основу оценки компетенций сотрудников могут быть заложены следующие критерии:

- уровень профессионализма;
- наличие соответствующего образования;
- стаж работы в организации;
- выполнение функциональных обязанностей;
- соблюдение трудовой дисциплины;
- коммуникабельность и др.

Результаты оценки должны быть привязаны к бонусам, а также к любой другой составляющей системы компенсаций. Общий смысл компенсационной политики в том, чтобы каждый сотрудник, работающий в организации показывающий неплохие результаты в работе, был корректно (и конкурентоспособно!) вознагражден - материально и морально.

- Анализ ситуации на рынке труда включает в себя анализ уровня заработной платы в регионе, в данном виде деятельности, спрос и предложение на рынке соответствующих специалистов, уровень безработицы.

- Анкетирование работников, обработка анкет. Опрос работников может проводиться время от времени.

Результаты опроса способствуют совершенствованию мотивирования работников и могут быть в дальнейшем использованы для внедрения в ООО «Экипировочный клуб» популярной в США системы мотивирования по принципу "кафетерия". В этом случае каждому виду мотивирования присваивается определенное количество очков. То же самое в отношении каждой должности. Работник, зная максимальное количество очков, на которое он может рассчитывать, сам выбирает себе поощрение по вкусу, как блюдо в кафетерии. Работники должны не только понимать, но и принимать систему. Но здесь необходимо помнить, что главная задача заключается не в том, чтобы дать каждому то, что он хочет, а в том, чтобы соблюсти интересы компании, увязав их с пожеланиями персонала.

Определение основных видов стимулирования и мотивации. Построение системы мотивации состоит из нескольких этапов

- Принятие решения о создании системы мотивации в организации. На этом этапе необходимо точно рассчитать, сможет ли организация обеспечить достойный социальный пакет, какова будет его стоимость. Это может быть оплата питания, обучения, проезда, медицинских услуг, иногда проживания и т.д.

- Определение потребностей персонала в составляющих социального пакета. Здесь следует ориентироваться только на внутреннего клиента. Один из наиболее действенных методов - оценка уровня удовлетворенности персонала. Данные опроса дают весьма полную и реальную картину положения дел в организации и позволяют определить, в каких именно услугах заинтересованы сотрудники. На этом этапе на основе анализа полученной информации нужно определить, за какие достижения возможно нематериальное вознаграждение. Преимущество данного метода заключается и в том, что его можно использовать на первом этапе - при принятии решения о создании системы нематериальной мотивации.

- Анализ полученной информации и определение достижений, за которые полагается то или иное нематериальное вознаграждение.

- Ознакомление персонала с новыми принципами оплаты труда с учетом ситуации на рынке труда. Как было сказано выше, система оплаты труда должна быть прозрачной и понятной для каждого работника.

- Внедрение новых принципов оплаты труда и контроль над их выполнением.

Проведенный анализ на основе метода выявления структуры мотивации трудовой деятельности персонала, выявил снижение уровня внутренней мотивации, т.е. низкую заинтересованность персонала в результате своего труда (рисунок 2).

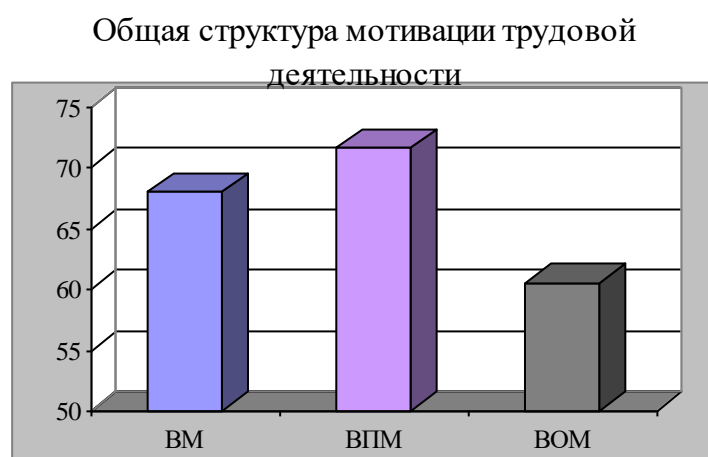


Рис.2. Общая структура мотивации трудовой деятельности

Из рисунка 2 следует, что соотношение разных типов мотивации по всей выборке опрошенных сотрудников является не оптимальным, что выражается в преобладании значений внешней положительной мотивации над значениями внутренней мотивации, которые, в свою очередь, преобладают над значениями внешней отрицательной мотивации:  $ВМ < ВПМ > ВОМ$ . Таким образом, для работников большее значение имеет их денежный заработок. Таким образом, для персонала большее значение имеет их трудовая деятельность сама по себе. При этом чем больше сдвиг величин влево, тем лучше отношение работников к выполняемой ими трудовой деятельности и тем больше побудительная сила мотивационного комплекса.

Было проведено повторное исследование структуры мотивации персонала ООО «Экипировочный клуб» после внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации (таблица 14).



Сводная таблица результатов тестирования

	Мотивация		
	Внутренняя	Внешняя	
		Положительная	Отрицательная
- я как руководитель	20	19,3	16
- мой руководитель	19,5	18,4	15,5
- я сам, рабочий	18	16,9	14,5
- мои коллеги	16,5	17	14,5
Сумма	74	71,6	60,5

Данные таблицы 15 показывают, что соотношение разных типов мотивации по всей выборке опрошенных работников стали оптимальным, что выражается в преобладании значений внутренней мотивации над значениями внешней положительной мотивации, которые, в свою очередь, преобладают над значениями внешней отрицательной мотивации:  $ВМ > ВПМ > ВОМ$ . Таким образом, для персонала большее значение имеет их трудовая деятельность сама по себе. При этом чем больше сдвиг величин влево, тем лучше отношение работников к выполняемой ими трудовой деятельности и тем больше побудительная сила мотивационного комплекса. Сравнительная шкала структуры мотивации трудовой деятельности (рисунок 3).

Сравнительная шкала структуры мотивации трудовой деятельности

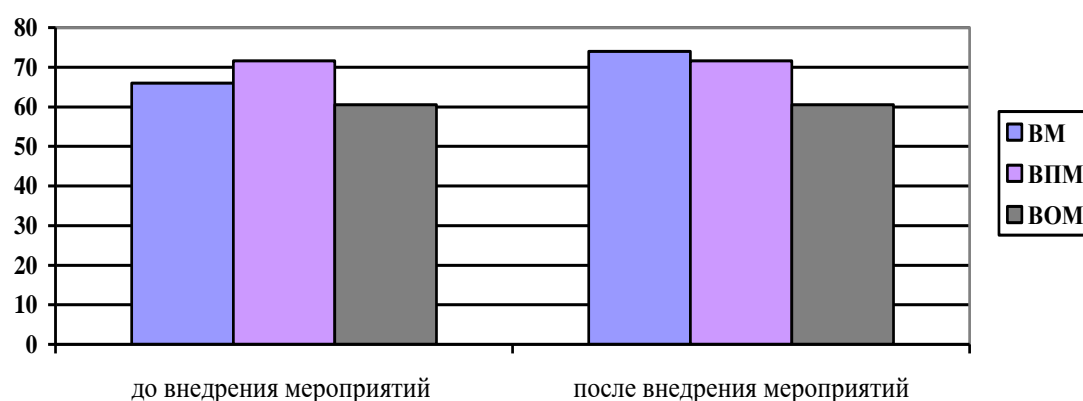


Рис. 3. Сравнительная шкала структуры мотивации трудовой деятельности

Анализируя диаграмму можно сделать вывод, что благодаря внедрению мероприятий по совершенствованию системы мотивации

персонала, внутренняя мотивация работников заметно возросла, что в свою очередь повышает заинтересованность персонала в результате своего труда.

### 3.2. Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Данные мероприятия укрепляют корпоративный дух, заменяют работникам привычные премии. В таблицу 15 сведены общие затраты мероприятий, направленных на не материальную мотивацию персонала. Таким образом, в результате осуществления мероприятий, направленных на совершенствование не материальной мотивации сотрудников, общая сумма затрат составит 214,9 тыс. руб. Оценка эффективности предложенных мероприятий отражена в таблице 15 и 16.

Таблица 15

Затраты на мероприятия, направленные на совершенствование не материального стимулирования

Мероприятие	Затраты, тыс.руб.
Стипендиальная программа	54,0
Расходы обучение персонала за счет предприятия	80,0
Организация конкурса «Лучший работник года»	30,7
Ценные подарки для сотрудников	50,2
Итого	214,9

Таблица 16

Оценка эффективности предложенных мероприятий

Мероприятие	Эффективность для сотрудника	Эффективность для организации
1. Стипендиальные программы	Гарантированность трудоустройства	Привлечение молодых перспективных специалистов
2. Обучение сотрудников	Повышение дохода работника за счет снижения затрат на дополнительное образование, возможность карьерного роста	Повышение эффективности работы сотрудника за счет приобретения дополнительных знаний

3.Проведение конкурса «Лучший работник года»	Повышение статуса	Повышение дисциплины персонала и эффективности деятельности работников
4.Продажа по себестоимости продукции организации	Повышение дохода сотрудника за счет снижения затрат	Повышение лояльности сотрудника вследствие заботы о нем и его семье

Подводя итог, стоит отметить, что мероприятия не материальной мотивации персонала содействуют развитию интереса к своей работе и чувства собственной полезности работников, что в свою очередь, ведет к повышению качества выполняемых работ, а в дальнейшем и ее конкурентоспособности, в конечном счете, достижению высокой эффективности деятельности организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность темы заключается в том, что создание эффективной системы мотивации персонала содействует развитию интереса к своей работе и чувства собственной полезности работников, что в свою очередь, ведет к повышению качества выполняемых работ, а в дальнейшем и ее конкурентоспособности, в конечном счете, достижению эффективной деятельности организации.

Мотивация основана на знании психологических и физиологических потребностей человека, что и формирует ее основу, поэтому в теории менеджмента для эффективности управления менеджеру нужно анализировать существующие мотивы работников, что позволяет понять причины выбора целей на разных этапах трудовой деятельности, а также использовать это знание в стимулировании стремления ее исполнения.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были внесены предложения по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Экипировочный клуб». Данные предложения способствуют развитию интереса к своей работе и чувства собственной полезности работников, что в свою очередь, ведет к повышению качества выполняемых работ, а в дальнейшем и ее конкурентоспособности, в конечном счете, достижению высокой эффективности деятельности организации.

В данной дипломной работе были поставлены и решены следующие задачи:

- Раскрыты теоретические аспекты мотивации персонала;
- Произведен анализ системы мотивации персонала на основе методики «Структуры мотивации трудовой деятельности работников»;
- Выявлены проблемы в системе мотивации персонала в ООО «Экипировочный клуб»: слаборазвита система материального премирования, затруднен доступ к обучению персонала, практически отсутствует система не материального поощрения;
- Разработаны рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала;
- Произведена оценка социально - экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Подводя итог, стоит отметить, что мероприятия не материальной

мотивации персонала содействуют развитию интереса к своей работе и чувства собственной полезности работников, что в свою очередь, ведет к повышению качества выполняемых работ, а в дальнейшем и ее конкурентоспособности, в конечном счете, достижению высокой эффективности деятельности организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алеева Е. Трудовая порука // Коммерсантъ - Деньги. - 2015. - №3. – С. 15-16
2. Веснин В. Р. Основы управления: учебник для бакалавров / Спб.: Проспект, 2016. 272 с.
3. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации / И.Е.Ворожейкин. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 482 с.
4. Вырковский А. Большая переменная // Секрет фирмы. - 2005. - №1. - С. 25-26
5. Вэнцель М., Штемманн П. Секреты преуспевающего менеджера. – М.: Интерэксперт, 2016.-256с.
6. Гайнутдинова Л.И. Управление персоналом: учебное пособие/ Л.И.Гайнутдинова, Р.М. Гайнутдинов, Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ) – 2-е изд., изм. – Ярославль, 2016. – 183 с.
7. Гаева, Д.Д. Интернет-технологии как маркетинговый инструмент зарубежных компаний. / Д.Д. Гаева – М.: МАКС Пресс, 2013. – 504 с.
8. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. - М.: Норма, 2015. – 448 с.
9. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для ВУЗов. - М.: Норма, 2015. – 464 с.
10. Герчикова Н.Н. Менеджмент. - М.: Кнорус, 2015. – 269 с.
11. Глуховская А. Рецепты мотивации // Деловая неделя. - 2016. - №2.
12. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч.1,2. - М.: Контракт, 2016.-240с.
13. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин; учеб. для вузов. – 6-е изд.; доп. и перераб. – Н.Новгород: НИМБ, 2015. – 234 с.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник. - Н.Новгород: НИМБ, 2015. – 1100 с.
15. Егоршин А.П.Организация труда персонала: [учеб. для студ. высш. учеб. заведений] : допущено УМО /
16. А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 318 с.

17. Закон от 15.12.2001 № 167-ФЗ «Об обязательном пенсионном страховании в РФ»
18. Зубенко Ю. Удержать кадры // Ярославские новости. - 2016. - №4. – С.18-19
19. Иванченко Т. Стимуляция против симуляции // Тверская жизнь. - 2016. - №1. – С.28-29
20. Квасов Денис. Бонус к зарплате // Эксперт Волга. - 2015. - №6. – С.47-48
21. Кельперис И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом / И. Кельперис // Управление персоналом. – 2015. – №7.- С.32 – 33.
22. Кибанов А. Я. Служба управления персоналом : [учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений] : допущено УМО / Кибанов, Ардальон Яковлевич, В. Г. Коновалова, М. В. Ушакова ; под ред. А. Я. Кибанова. - М.: КНОРУС, 2016. - 416 с.
23. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : [учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений] / Кибанов, Ардальон Яковлевич, И. Б. Дуракова ; Гос. ун-т управления. - 2-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2014. - 357 с.
24. Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда/ А.Я. Кибанов: Учебное пособие для студентов.-3-е изд., перераб. и доп. - М.: Экзамен, 2016.- 410с.
25. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Инфра-М, 2016. – 339 с.
26. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 304 с.
27. Кибанов А.Я. Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализм. - М.: ИНФРА, 2015. – 301 с.
28. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : [учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений] : рекомендовано УМО / Кибанов, Ардальон Яковлевич, И. Б. Дуракова ; Гос. ун-т управления. - М.: КНОРУС, 2016. - 368 с.

29. Кудрякова Н. В. Оценка эффективности инвестиций в корпоративное обучение персонала. Режим доступа: [http:// www.dvags.ru](http://www.dvags.ru)
30. Кучин И. Кадры решают все.// «Бизнес-журнал», № 1, 2016. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bmagkomi.ru>, свободный. – Загл. с экр
31. Лапшова О.А. Оплата труда персонала. Учебник и практикум. М.: Юрайт, 2016. 310 с
32. Лифинец, А.С. Основы управления персоналом / А.С. Лифинец. – Иваново: Дом книги, 2015. – 256 с.
33. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учеб. пособие. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : КНОРУС, 2014. - 269с.
34. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник.- Всероссийский заочный финансово-экономический ин-т. - М.: Юрайт, 2016. – 488.
35. Минервин, И. Внутрифирменное обучение рабочих / И. Минервин // Экономист. – 2016. – № 2.- С.41 – 43
36. Милаева Л. Г. Стимулирование персонала // Мотивация и оплата труда. 2015. №3. С. 186-193.
37. Морозов М. А. Повышение эффективности управления персоналом/ А.М.Морозов// Менеджмент в России и за рубежом.-2016.-№2.-С.29-42.
38. Моргунов Е. Б. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение : учеб. для бакалавров. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2016. - 561с.
39. Морозов М.А. Повышение эффективности управления персоналом/ А.М. Морозов// Менеджмент в России и за рубежом.-2015.-№2.-С.29-42
40. Налоговый кодекс РФ: В 2 ч. Ч.1-Ч.2/С изм. и доп. - М.: Юрайт - М., 2015. - 160с.
41. Налоговый Кодекс РФ (часть вторая). – М.: Издательство «Гросс-Медиа», 2015.
42. Пальмина Е. Ю. Мотивация торгового персонала // Управление продажами. 2015. №1. С. 2-8.
43. Положение о премировании работников ООО «ВторМаркет» за выполнение плана по реализации продукции. – Липецк: Втормаркет, 2015. –2 с.



44. Положение о премировании руководителей, специалистов и служащих за основные результаты хозяйственной деятельности ООО «ВторМаркет» за выполнение плана по реализации продукции. – Липецк: Втормаркет, 2015. –2 с.
45. Положение об оплате труда менеджеров. – ООО «ВторМаркет» за выполнение плана по реализации продукции. – Липецк: Втормаркет, 2015. –2 с.
46. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности : [учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений] : рекомендовано УМО / Пряжников Н. С. - М.: Академия, 2016. - 368 с.
47. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 250 с.
48. Спасенова Г. Система мотивации в условиях ограниченного бюджета // Коммерческая недвижимость. - 2016. - №2. – С.15-16
49. Старинская А. Результативная мотивация // Компаньон. - 2016. - №8. – С.46-47
50. Трудовой кодекс Российской Федерации - М.: Витрем, 2015.-192с.
51. Управление персоналом организации : учеб. для студ. высш. учеб. заведений, обучающихся по спец. "Менеджмент организации", "Управление персоналом", "Экономика труда"./ под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 3-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 638 с.
52. Управление организацией: Учебник /под ред. А.Г. Поршнева. З.П. Румянцевой – 2-е издание, Москва, 2015 г.- 282 с.
53. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов вузов/ Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. – 320 с.
54. Фидельман Г. Н. Менеджмент систем. Мотивация // Стратегический менеджмент. 2015. №1. С. 10-17.
55. Чернышев В.Н. Человек и персонал в управлении/ В.Н. Чернышев, А.П. Двинин. – СПб: Изд-во АЛЬФА, 2016. – 250 с.
56. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – ГроссМедиа, 2016. – 197 с.
57. Шадрина О., Минина Р. Трудовые мотивы // Эксперт Сибирь. - 2016. - №7. – С. 21-22

58. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: «Бизнес-школа «Интел-синтез»», 2016. – 223 с.
59. Шульц Т. Инвестиции в человеческий капитал / Т. Шульц // Американская экономика. – 2016. – №1.-С.25-29.
60. Юткина Ю. Как эффективно платить зарплату. Личные Деньги // Биржа. - 11.08.2016. - №8. – С.43-44

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Обработка результатов и выводы

Рассчитайте VM, ВПМ И WOM следующим образом:

$$VM = (\text{баллы за ответ 6} + \text{баллы за ответ 7}) / 2$$

$$ВПМ = (\text{сумма баллов за ответы 1, 2, 5}) / 3$$

$$WOM = (\text{сумма баллов за ответы 3 и 4}) / 2$$

Впишите полученные показатели в следующую таблицу

	Мотивация		
	внутренняя	внешняя	
		положительная	отрицательная
- я как руководитель, - мой руководитель, - я сам, рабочий - мои коллеги			
Сумма:			

Сравнивается выраженность разных видов мотивации. Оптимальным является соотношение:  $VM > ВПМ > WOM$ . Чем больше сдвиг величин вправо, тем хуже отношение индивида к выполняемой трудовой деятельности, тем меньше побудительная сила мотивационного комплекса.

#### Методика «Структура мотивации трудовой деятельности»

Попробуйте дать оценку различным типам мотивов в следующих четырех случаях:

1. как бы вы оценили эти мотивы, если бы были руководителем?
2. как оценивает их ваш руководитель?
3. как оцениваете их вы сами в своей работе?
4. как оценивают их ваши коллеги?

Какое имеет значение	В какой мере				
	очень небольшой	достаточно небольшой	средней	достаточно большой	очень большой
1. Денежный заработок: — я как руководитель, — мой руководитель, — я сам,					

— мои коллеги.					
2. Стремление к продвижению по работе: — я как руководитель, — мой руководитель, — я сам, — мои коллеги.					
3. Стремление избежать критики со стороны руководителя и коллег: — я как руководитель, — мой руководитель, — я сам, — мои коллеги.					
4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей: — я как руководитель, — мой руководитель, — я сам, — мои коллеги.					
5. Ориентация на престиж и уважение со стороны других: — я как руководитель, — мой руководитель, — я сам — мои коллеги.					
6. Удовлетворение от хорошо выполненной работы: — я как руководитель, — мой руководитель, — я сам, — мои коллеги.					
7. Общественная полезность труда: — я как руководитель, — мой руководитель, — я сам, — мои коллеги.					

## Результаты анкетирования работников ООО «Экипировочный клуб»

Номер вопроса	Варианты ответов				Ито го
	1	2	3	4	
1	2	3	4	5	6
1. Как вы оцениваете своё желание работать в данной организации?	80,4	19,6	-	-	100
2. Каков по вашему мнению уровень трудовой дисциплины в данной организации?	90,8	9,2	-	-	100
3. Готовы ли вы взять на себя ответственность за принятие решений, от которых зависит судьба вашей организации?	85,4	14,6	-	-	100
4. При возникновении сложной ситуации готовы ли вы активно участвовать в процессе ее разрешения?	79,2	20,8	-	-	100
5. Как вы относитесь к изменениям в организации?	40,2	59,8	-	-	100
6. Считаете ли вы, что уровень оплаты труда соответствует уровню вашей квалификации?	5,4	94,6	-	-	100
7. Считаете ли вы, что уровень оплаты труда соответствует объему выполняемых вами в организации функций?	14,3	85,7	-	-	100
8. Какой уровень заработной платы вас бы устроил?	20,1	50,4	29,5	-	100
9. Какой из факторов следует учитывать по вашему мнению при расчете заработной платы?	19,1	20,4	60,5	-	100
10. Как вы относитесь к возможности появления сверхурочной работы в организации?	10,8	89,2	-	-	100
11. Что для вас является важным при выполнении дополнительной работы?	15,5	24,2	60,3	-	100
12. Как вы относитесь к просьбам руководства?	29,6	70,4	-	-	100
13. Как бы вы отнеслись к расширению своих полномочий?	39,6	60,4	-	-	100
14. Как вы относитесь к новым работникам в организации?	39	61	-	-	100
15. По вашему мнению, влияет ли нематериальное стимулирование на производительность труда?	17,3	18,2	9,5	55	100
16. Как вы считаете, влияет ли нематериальное стимулирование труда на качество оказываемых услуг?	16,4	15,6	10,7	57,3	100
17. Вы хотели бы, чтобы в отношении вас применялись нематериальные стимулы повседневно?	50	15,6	20,4	14	100
18. Какие не денежные поощрения должны быть представлены в организации на ваш взгляд?	30	50	20	-	100