

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций»

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Система мотивации и стимулирования труда как основа эффективного функционирования предприятия</b>

УДК 005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<b>ЗБ51</b>	<b>Стоян Н.Е.</b>		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Доцент ШИП</b>	<b>Борисова Л.М.</b>	<b>к.э.н., доцент</b>		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Доцент ШИП.</b>	<b>Ермушко Ж.А.</b>	<b>к.э.н., доцент</b>		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Доцент ШИП</b>	<b>Селевич О.С.</b>	<b>к.э.н., доцент</b>		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Профессор ШИП</b>	<b>Барышева Г.А.</b>	<b>д.э.н., профессор</b>		

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО НАПРАВЛЕНИЮ  
ПОДГОТОВКИ 38.03.01 ЭКОНОМИКА**

<b>Код</b>	<b>Результат обучения</b>
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
P7	Принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	Осуществлять преподавание экономических дисциплин в

Код	Результат обучения
	общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики
P15	Организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки: 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций»

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

\_\_\_\_\_ Барышева Г.А.  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

бакалаврской работы
---------------------

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБ51	Стоян Никита Евгеньевич

Тема работы:

<b>Система мотивации и стимулирования труда как основа эффективного функционирования предприятия</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	1865/с от 12.03.2019

Срок сдачи студентом выполненной работы:

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Объектом исследования является система мотивации и стимулирования труда как основа эффективного функционирования предприятия.                  Информационно-методическая база исследования: учебно-методические пособия, научная отечественная и зарубежная литература, диссертации, справочные издания, материалы научных конференций, журналы и периодические издания, отчетная и аналитическая документация предприятия.</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение</i></p>	<p>1. Изучить теоретические аспекты стимулирования и мотивации труда в системе управления персоналом предприятия.                  2. Оценить и проанализировать методы стимулирования и мотивации труда на примере ООО «Фартов КТС».                  3. Разработать и предложить направления развития системы мотивации и стимулирования труда ООО «Фартов</p>

<i>результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	КТС»
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Таблицы, рисунки
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
<b>Социальная ответственность</b>	Ермушко Ж.А.
<b>Нормоконтроль</b>	Селевич О.С.

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	21.01.2019
---	------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Борисова Л.М.	к.э.н., доцент		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБ51	Стоян Никита Евгеньевич		

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 76 страниц, 1 рисунок, 10 таблиц, 33 источника, 3 приложения.

**Ключевые слова:** мотивация труда, стимулирование труда, стимул, поощрение, управление персоналом, материальные и нематериальные методы мотивации, заработная плата.

**Объектом исследования** является система мотивации и стимулирования труда как основа эффективного функционирования предприятия.

**Предметом исследования** выступают методы повышения мотивации и стимулирования труда сотрудников торговой компании ООО «Фартов КТС».

**Цель исследования** – разработка рекомендаций по оптимизации системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Фартов КТС» для повышения производительности труда.

**В процессе исследования** проводились анализ результатов ФХД предприятия в динамике, анализ ФОТ и начислений на него, анализ системы материального стимулирования, анализ системы нематериального стимулирования, анализ экономической эффективности предложенных мероприятий.

**В результате исследования** определены недостатки системы материального и нематериального стимулирования труда на предприятии частного сектора экономики, разработаны предложения по оптимизации системы стимулирования труда.

**Степень внедрения:** разработанные рекомендации предложены на рассмотрение руководству предприятия.

**Область применения:** предприятия частной формы собственности разных отраслей, в т. ч. розничной торговли.

**Экономическая эффективность/значимость работы** внедрение предложений приведет к росту выручки предприятия при стабильных остальных показателях на 1249,5 тыс. руб. в год.

## Оглавление

Реферат .....	6
Введение .....	9
1 Теоретические аспекты мотивации и стимулирования персонала на предприятии .....	12
1.1 Понятие мотивации и стимулирования труда и основные подходы к их изучению.....	12
1.2 Современные методы мотивации и стимулирования труда.....	19
1.3 Особенности мотивации и стимулирования персонала в зависимости от характера деятельности и типа предприятия .....	22
2 Анализ деятельности компании, оценка мотивации и стимулирование труда ООО «Фартов КТС».....	35
2.1 Краткая характеристика организации .....	35
2.2 Оценка системы мотивации и стимулирования труда персонала .....	38
3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в ООО «Фартов КТС».....	43
3.1 Анализ действующей системы мотивации и стимулирования труда .....	43
3.2 Предложения по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Фартов КТС».....	51
4. Социальная ответственность.....	58
4.1 Корпоративная социальная ответственность в ООО «Фартов КТС» .....	58
4.2 Анализ факторов внутренней социальной ответственности.....	59
4.3 Анализ факторов внешней социальной ответственности .....	61
4.4 Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности.....	63
Заключение .....	66
Список использованных источников .....	68
Приложение А Бухгалтерский баланс за 2017 год Общество с ограниченной ответственностью «Фартов КТС» .....	72
Приложение Б Отчет о финансовых результатах за 2017 год Общества с ограниченной ответственностью «Фартов КТС» .....	75
Приложение В Отчет о финансовых результатах за 2016 год Общества с ограниченной ответственностью «Фартов КТС» .....	76

## **Введение**

Основной ценностью компании в современных условиях является человек, её работник. Соответственно, задача управления предприятием – получение максимально возможного положительного финансового эффекта с использованием данного капитала.

Для получения дополнительной прибыли существует множество различных возможностей, которые можно определить благодаря тщательному экономическому анализу результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Но особенно важно включать в этот процесс персонал предприятия, так как от его заинтересованности в результатах труда зависит сохранение получаемой дополнительной прибыли, ее приумножение.

Проблема заинтересованности персонала в повышении эффективности труда решается современными экономистами и менеджментом при помощи системы мотивации и стимулирования труда. Таким образом, стимулирование эффективной, качественной трудовой деятельности работников предприятия является важнейшей задачей руководства предприятия. Осознающий ценность своей работы специалист становится главной ценностью и резервом предприятия, его основным активом и капиталом одновременно.

Частное предпринимательство в основном не осознает необходимость вложения средств в формирование системы мотивации и стимулирования работников, среди руководителей-собственников до сих пор бытует мнение о том, что «зарплату и премию получают – значит, стимулируются».

Именно это противоречие – между доказанной необходимостью, высокой эффективностью стимулирования персонала и отсутствием у руководства частных российских организаций осознания важности и результативности этой работы – стало стимулом для выбора данной темы исследования.

Актуальность темы «Система мотивации и стимулирования труда как основа эффективного функционирования предприятия» также подчеркивается такими факторами, как: до сих пор происходящая переориентация экономики страны на частный бизнес, его развитие; высокая нестабильность экономики, которая в первую очередь отражается на частном бизнесе, на малых предприятиях, в т.ч. сферы торговли; необходимость «переламывания», еще часто встречающегося в сознании россиян мнения о том, что стимулирование, мотивирование – это беспочвенные беседы и бесперспективная растрата ресурсов.

История исследования вопроса стимулирования труда насчитывает не одно столетие. Среди ученых, изучавших это направление, можно перечислить всех основателей многочисленных теорий мотивации, многих психологов, социологов, менеджеров и, конечно, экономистов. Среди современных российских ученых, научные труды которых посвящены теме стимулирования и мотивации труда, можно назвать такие имена, как Н. А. и О. Н. Волгины, О. С. Виханский, В. И. Герчиков, Б. М. Генкин, А. В. Дейнека, В. А. Дятлов, А. П. Егоршин, Е. П. Ильин, Г. В. Ильина, Т. И. Каграманова, А. Я. Кибанов, А. К. Клочков, А. А. Когдин, Э. А. Коротков, Е. А. Митрофанова, С. В. Мусийчук, Н. В. Овсяк, А. А. Радугин, Л. К. Слуцкий, В. В. Травин, Э. А. Уткин, С. А. Шапиро, В. А. Шахов и мн. др.

Эти труды стали базой для исследования теории стимулирования и мотивации персонала, помогли достичь цели и решить задачи работы.

Объектом исследования является система мотивации и стимулирования труда как основа эффективного функционирования предприятия.

Предметом исследования являются методы повышения мотивации и стимулирования труда сотрудников торговой компании ООО «Фартов КТС».

Целью исследования является разработка алгоритма формирования и развития мотивационной системы работников предприятия, реализация которого позволит создавать условия и обеспечивать эффективную деятельность предприятия.

Цель исследования обуславливает необходимость решения следующих задач:

- исследовать теоретические основы и современные тенденции мотивации и стимулирования работников, достоинства и недостатки методов мотивации и стимулирования;
- охарактеризовать деятельность организации ООО «Фартов КТС»;
- рассмотреть кадровый состав ООО «Фартов КТС»;
- проанализировать текучесть кадров ООО «Фартов КТС»;
- выявить применяемые в организации «Фартов КТС» методы мотивации и стимулирования работников;
- разработать предложения по совершенствованию мотивации и стимулирования работников ООО «Фартов КТС».

Практическая значимость исследования состоит в том, что содержащиеся в ней положения, практические рекомендации могут быть в дальнейшем использованы при разработке конкретных мер, направленных на повышение мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников торговых компаний.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка литературы и приложений.

# **1 Теоретические аспекты мотивации и стимулирования персонала на предприятии**

## **1.1 Понятие мотивации и стимулирования труда и основные подходы к их изучению**

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат сформулированные в психологической науке идеи относительно целевых механизмов поведения человека. Мотивация – это процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы к действиям, приводящим к осуществлению целей организации. Мотивация – стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности [1, с. 394].

Мотивация основана на взаимосвязи целей, мотивов и потребностей человека. Тем самым, общую характеристику процесса мотивации можно представить, если рассмотреть используемые для объяснения соответствующие понятия. Понятие мотивации включает в себя как внутреннюю, так и внешнюю мотивацию. Данные виды мотивации выделяются с точки зрения управления человеческими ресурсами и иначе называются процессом активизации мотивации работающих и созданием стимулов к труду. Определение мотивации отражает цель мотивации, а именно – создание комплекса побуждающих условий к эффективному труду, осуществлению действий в целях достижения определенных целей [2, с. 320].

В понятие мотивации и стимулирования труда входят такие категории, как потребности, цели, мотивы, стимулы. Целями называются объекты, которые желает получить человек. По-другому можно сказать, что цель – это потребность в какой-либо форме, которую осознает человек [3, с. 398]. Говоря о потребностях, в большинстве случаев имеют виду потребности, которые можно разделить на две группы – первичные и вторичные. Потребности человека, которые входят в первичную категорию включают в

себя физиологическую составляющую человека, эти потребности заложены с самого детства на генетическом уровне. К ним относятся дыхание, сон, питание. Вторичные потребности отличаются от первичных тем, что они вырабатываются в течение жизни человека, к ним можно отнести такие потребности как признания, уважения, достатка и славы. Напрямую увидеть отдельные потребности человека не предоставляется возможным, их можно заметить только при определенном промежутки времени наблюдения за человеком. Исходя из этого можно сказать что вторичные потребности человека являются основным побудителем действий и мотивов. Так же можно отнести понятие целеустремленности к понятию потребности. Человек с помощью потребностей ставит перед собой цели, и благодаря активной деятельности старается их достичь. Для естественного существования в определенный период жизни человека, потребности характеризуются в предмете, объекте, действии и могут быть удовлетворены, удовлетворены частично или вообще отсутствовать.

Мотивом называются внутренние побуждения человека, которые ведут его к достижению целей. Деятельность, связанная с воплощением в жизнь потребности и нужд человека, является прямой мотивацией работающего – мотив труда [4, с. 320]. Формирование трудового мотива происходит, если субъект управления имеет необходимый набор преимуществ, соответствующих социально обусловленным потребностям человека. Для получения выгоды, от работника потребуются личные трудовые усилия. Трудовая деятельность позволит работнику получить эти преимущества с более низким моральными и материальными издержками, чем разнообразные виды трудовой деятельности [5, с. 448]. Поведение работника определяет группа движущих мотивов, существует множество мотивационных систем, имеющих другую структуру, которая может изменяться в зависимости от определенной ситуации и работы. Трудовые мотивы разнообразны, они различаются тем, что люди стремятся удовлетворить свои потребности за счет работы, именно эти действия востребованы от человека, для

удовлетворения своих потребностей, цена которую работник готов заплатить за получение нужных и желаемых потребностей.

Стимул – это внешнее побуждение, что является противоположным понятием от внутренних. Для активной работы человека происходит воздействие на его интересы, благодаря чему повышается его работоспособность. Если брать во внимание отдельную группу, команду или работника, то стимулы действуют в качества внешней движущей силы в работе, функционирования предприятия. Построение системы стимулирования на предприятии определяется профессионализмом менеджеров, его возможностями и целями. С целью достижения повышения активности стимулирование на рабочие факторы внешней среды происходит процесс, регулирующий его воздействие. Мотивация побуждает внутреннюю активность, а через возможности внешних потребностей протекает стимулирование [6, с. 240].

Можно отметить, что, между мотивацией и стимулированием существует тесная связь. Для выработки личностных качеств у человека таких как ответственность, трудолюбие, терпеливость, усидчивость и результативность, на внутреннее побуждение должно оказывать внешнее, другими словами на формирование мотивации должно повлиять стимулирование. Разные корни имеют такие понятия как мотив и стимул. Неодинаковы и источники происхождения данных понятий, в исключительных случаях стимул может преобразоваться и принять вид мотива. Целью для вознаграждения деятельности работника может являться стимул. Сотрудник за свою рабочую деятельность получает вознаграждение или наказание, это доказывает, что стимул не является поощрением. [7, с. 264].

Если рассматривать психологию человека, то можно прийти к такому выводу что реакция человека на стимулы не является осознанной и контролируемой, а также реакция каждого человека может быть разной и зависит от его личности. Исходя из выше сказанного можно сделать вывод о

том, что эти понятия взаимообусловленные и имеют связь между собой, реакция работников зависит от мотивов и целей.

К принятию решения и осуществления достижения целей работника подталкивает разнообразные внешние и внутренние силы, которые переплетаются с понятием мотивация. Для этого работнику потребуются как моральные, так и физические силы, а важную роль будет играть его личностные качества.

Рассмотрим и разберемся в схожих на первый взгляд понятиях как «мотивирование» и «мотивация». Мотивация описывает собой внутреннее побуждение сотрудника к исполнению действий. Мотивирование называют процедуру формирования стремления к выполнению действий. Работника на достижение конкретных целей для данной компании может мотивировать сама компания. Цель мотивирования – подвигнуть работника к физическим затратам, чтобы достичь определенных результатов, причем достигнутые результаты должны быть качественными, с максимальной эффективностью, а сам работник за минимальное количество времени должен добиться максимальных результатов [8, с. 513].

Остановившись более подробно на видах мотивации, можно различить как внешние, так и внутренние виды мотивации. Исходя из названия «внешняя мотивация» можно сделать вывод что, она зависит от внешних условий, а «внутренняя мотивация» зависит от деятельности самого работника предприятия. Во-вторых, мотивация может разделяться на хорошую и плохую. Положительная мотивация, иными словами, работник за хорошую деятельность получает вознаграждение, отрицательная – в обратном порядке – оказывается наказанием за результат, нежелательный для организации. В-третьих, так же эксперты различают виды мотивации на устойчивую и неустойчивую мотивацию, при этом устойчивая мотивация – мотивация, является постоянной и не требует подтверждения, а неустойчивая мотивация – это мотивация, нуждающаяся в стимулирование [9, с. 640].

В данный промежуток времени теории стимулирования и мотивации труда делятся авторами на три категории: содержательные, процессуальные и традиционные. Тщательно рассмотрим каждый вид теории.

В основе традиционных теорий лежит система материального поощрения и наказания. Создателями традиционных теорий являются У. Тейлор и Г. Форд. Они предполагали, что нужно соблюдать несколько основных правил при организации стимулирования труда, к которым относится четкая организация и нормирование труда, единые для всех работников условия материальной мотивации, сделанные формы труда и упор на их повышение. К изъянам данной теории можно отнести факт отсутствия учета внутренней мотивации работника, а основное внимание уделяется денежному стимулированию труда. Уровень мотивации равен для всех работников предприятия – о чем гласит данная теория. [10, с. 237].

Содержательные теории прежде всего включают в себя:

- Иерархия потребностей А. Маслоу.

Основа теории сосредотачивается в изучении основных жизненно важных потребностях человека, самыми важными являются первоначальные (в пирамиде потребностей это две первые ступени, это физиологические потребности). Вторичные потребности занимают более высокие ступени, они появляются только после удовлетворения исходных потребностей [11, с. 352].

- Теория приобретенных потребностей Д. МакКелланда.

Стремление каждого человека сводиться к трем вещам: к успеху, к власти и к признанию. Основная задача руководителя предприятия создавать те условия чтобы эти потребности были удовлетворены.

- Теория мотивации труда К. Альдерфера.

Существует три четких потребности у человека – в существовании, отношении с другими людьми, в росте. В данной теории есть отличия от других тем, для удовлетворения человека требуется все три потребности, а иерархических отношений между самими потребностями у человека не существует. Приведем пример, наглядно демонстрирующий проявление

описанной выше теории на практике. У человека складываются дружелюбные отношения с коллегами если он трудится в дружелюбном коллективе, к тому же в организации у него есть признание, в целях удовлетворения потребностей в существовании при условии их неудовлетворения то этот человек может пренебречь признанием (сюда относятся пища, безопасность, сон), или наоборот, все силы бросить для удовлетворения в признании.

Различие процессуальных теорий от содержательных состоит в том, что именно мотивационный процесс в них важен, так как никто не может сказать точно даже при условии детального ознакомления с потребностями человека, будет ли мотивация осознанной, контролируемой и способствовать извлечению эффективных результатов для всей компании. В настоящее время существуют следующие процессуальные теории:

- Теория ожидания Виктора Врума.

Теория заключается в том, что существует три вида ожиданий у человека: результата своей работы, вознаграждения за проделанную работу, а также ценности этого вознаграждения. У человека появляется желание достичь целей от этих мотиваций. Но если он думает, что, все силы будут потрачены в пустую, и не добьётся никакого результата, то те трудности, несомненно отразятся на поведении этого человека которые встретятся на пути к достижению целей.

- Теория справедливости или равенства.

В данной теории важным является оценка условий труда, а также оценка сотрудником стимулирующих действий руководителя компании по отношению к другим работникам [12, с. 238]. Таким образом с помощью вышеназванных оценок определяется эффективность труда сотрудника.

- Теория мотивации Портера – Лоулера.

Данная теория гласит о существующей зависимости между наказанием и поощрением за результативность труда, приложенными усилиями сотрудников. И если в теории ожидания причиной результативности является удовлетворение работника, то в рассматриваемой теории все в точности

наоборот. Удовлетворение работника зависит от конечных результатов его труда. Эффективность труда при этом должна увеличиваться постоянно.

- Теория Дугласа МакГрегора о мотивации людей (иначе, теория постановки целей).

Автор предлагает две противоположных теории – теория «Х» и теория «Y». Каждая теория мотивации рассматривается совершенно по-разному. В первой теории говорится о том, что люди работают по причине получения заработной платы, либо у них присутствуют страхи из-за которых им приходится трудиться. Следящая теория допускает, что работники на самом деле не являются безответственными и ленивыми, и способны проявлять инициативу выполнения задания и подходить к нему творчески, данная теория работает только в тот момент если руководитель применяется верная мотивация. Автор теории также полагает, что не должно быть взаимоисключающего фактора между названными теориями «Х» и «Y». Руководителю необходимо обращаться, как и к первой, так и ко второй теории чтобы правильно приходить процесс управления трудовыми ресурсами. [13, с. 398].

Этапы развития экономических отношений тесно связаны с возникновением и существованием рассмотренных теорий, которые повлияли на переосмысление ролей мотивов и стимулов в трудовой деятельности работников.

Можно говорить, что мотивация для каждого человека может восприниматься по – разному. Можно говорить, что мотивация для каждого человека может восприниматься по – разному. Для достижения личных целей и целей организации, мотивация воздействует как на себя, так и на других. С обратной стороны, мотивация является осознанным выбором личности одной или иной манеры поведения, которая определяется внешним и внутренним фактором воздействия.

Любая деятельность человека в процессе производства имеет в качестве фундамента мотивы и стимулы, которые, непосредственно влияют

на поведение человека. Удовлетворение потребностей человека могут выполняться полностью, частично или быть не удовлетворенными вовсе. Если в процессе деятельности у человека не происходит удовлетворение его потребностей, то для достижения своих целей ему следует сменить тактику своего поведения. Случается, и такое, когда действия, применяемые человеком, меняют стимулы и мотивы. То есть деятельность влияет на мотивацию, а мотивация оказывает воздействие на целенаправленность человеческих действий.

## **1.2 Современные методы мотивации и стимулирования труда**

Основной функцией современного управления является формирование мотиваций, направленных на повышение эффективности работы персонала организации. Считается что функция мотивации, побуждает, активизирует, стимулирует, направляет и регулирует персонал, оказывая влияние на формирование стимулов в трудовом коллективе предприятия для эффективной работы. Реализация данной функции способна активизировать работу системы управления в целом, повышать эффективность всех органов управления организацией.

В данном параграфе охарактеризуем наиболее часто применяемые методы стимулирования и мотивации труда на предприятии. Традиционно в мотивации и стимулирования труда выделяют нематериальные и материальные методы. [14, с.242].

Материальные методы – это денежные методы. Денежные методы – это денежные стимулы и к ним можно отнести, во-первых, зарплату. Заработная плата сотрудника является вознаграждением за его трудовую деятельность в организации. Зарплата – является одним из самых сильных стимулов, так как она может быть относительно больших размеров, именно она и привлекает работников. Заработная плата является основным стимулирующим эффектом труда сотрудника, если у работника большая

заработная плата, тогда имидж компании улучшается на рынках труда, что способствует привлечению высококвалифицированных кадров.

Часто у денежного метода проявляются свои недочеты. Например, иногда очень сложно оценить выполненную работу сотрудника. Если результаты трудовой деятельности работника нуждаются в почете, то в большинстве случаев возникают сложности. Если результаты трудовой деятельности не требуют подсчета, то трудностей не возникает. На примере, рассмотрим деятельность работника изготавливающий определенное количество деталей, оплата его трудовой деятельности будет считаться сдельной: какое количество деталей изготовил работник, такая будет у него заработная плата. С интеллектуальным трудом дело обстоит сложнее [15, с. 116-117].

В случае с интеллектуальным трудом наиболее приемлемым будет разработать систему показателей и способов оценки деятельности сотрудника. Повременная система оплаты труда не будет считаться эффективной, так как сотрудник может работать с разной производительностью труда различное количество времени.

Так же существует один важный недостаток у денежного метода, сущность этого недостатка заключается в том, что сотрудник сталкивается с более важными явлениями, чем заработная плата, проявляются различные трудности, к этим трудностям можно отнести физические перегрузки, переработки, связанные с увеличением часов, которые считаются нормами, но не имеют материального вознаграждения (деньги) [16, с. 24-30].

Доплаты, премии, надбавки, так же относятся к денежным методам, они являются материальным вознаграждением за трудовую деятельность приносящую пользу к ним можно отнести инициативность сотрудника, за опыт, рационализаторские предложения для компании которые требуют материального поощрения. Достоинством данного метода является то, что работник сам отмечает взаимосвязь между результатом своей трудовой деятельностью и компенсацией за этот результат. Однако есть и

неблагоприятный момент, который связан со сложностью оценки результата каждого работника, то есть индивидуального вклада в общий результат всей организации, а также различные конфликтные ситуации на данной почве.

В ситуации, когда основная часть дохода работника будет исчисляться только премиями, у работника будет отсутствовать ощущение стабильна заработной платы, которая будет необходима для удовлетворения его личный потребностей, несмотря на то каким высоки будет его уровень премирования, такой работник уволиться. Для это нужна верно разработана система мотивации, ведь она является основой всех программ.

Именно материальная часть заманивает работников в организацию. Перед тем как устраиваться на работу человек отталкивается от уровня заработной платы которая предлагает ему та или иная компания.

Если работник финансово обеспечен, то от нематериальных методов будет зависеть его эффективность и результативность трудовой деятельности [17, с. 80].

Рассмотрим неденежные формы стимулирования и мотивации труда (нематериальные). К ним обычно относятся социальные формы мотивации и стимулирования, например, к ним относятся: служебный транспорт, питание за счет организации, страховка, оплата расхода на транспорт, оплата медицинского обслуживания, предоставление абонементов в различных учреждениях, путевки, корпоративная мобильная связь, а также функциональные формы, в которые включают улучшение условий труда и организации труда.

Специалисты по управлению персоналом применяют различные нематериальные методы мотивации и стимулирования в зависимости от целей и задач предприятия и ее стратегий. [18, с. 480].

В качестве примера можно привести ряд организаций где построение кадровой политики заключается от проведения спортивных мероприятий между филиалами организации. Интересный факт того, что при приеме на работу менеджеры отдавали предпочтения тем соискателям, которые

добились хороших высот в своей спортивной карьере, не смотря на тот факт, что профессиональные качества оставались как бы в тени. Несомненно, последствиями такого предпочтения в кадрах отражалось на производительности труда в тех филиалах, ведь важные задачи решались не теми кадрами, которые были нужны. В подобных хитростях и присутствовал положительный момент, филиалы, которые побеждали в спортивных конкурсах получали вознаграждение в виде наград, поощрений и одобрения на дальнейшие успехи в спорте.

### **1.3 Особенности мотивации и стимулирования персонала в зависимости от характера деятельности и типа предприятия**

Для достижения максимальной результативности работников, компании ищут те методы, которые позволяют их мотивировать для достижения высоких результатов. Интерес будущих сотрудников компании на прямую влияет на эффективность деятельности компании. Достижения успеха работника на рабочем месте, его некоторые важные потребности должны быть удовлетворены. Результаты, которые достигает человек в процессе своей трудовой деятельности должны зависеть не только от навыков, способностей и знаний, но и правильной мотивации со стороны компании, то есть проявлять желание работать. Активировать способности человека, освободить его потенциал для достижения целей деятельности персонала помогает положительная мотивация, а отрицательная наоборот препятствует его развитию.

Известно, что заработная плата в системе стимулирования в большей степени основана на личных, коллективных и общественных интересах работников. Необходимо учитывать не только коллективный (имидж компании, повысить конкурентоспособность решения социальных стандартов и охраны труда и экологических проблем) и личный (доход, уважение в коллективе, возможности карьерного роста) интерес, но и

общественный (производство высококачественных, эффективных и доступных продуктов) [19, с. 160].

Так почему мотивации сотрудников отводится одна из главных ролей в управлении человеческими ресурсами?

При рассмотрении теоретических аспектов данного вопроса, то эксперты отмечают, что ядро личности составляют мотивы. Человек обладающий знаниями в области человеческой мотивации может иметь в отношении собственной личности высокую степень уверенности. Эти сведения позволяют построить такую систему экспозиции, которая позволила бы скорректировать поведение сотрудника в правильном направлении с точки зрения его компетенций.

Если же подходить к вопросу с практической точки зрения, то, в первую очередь, следует обратить внимание на тот факт, что сильная мотивация может компенсировать недостаток знаний, недостатков в реализации конкретных функций управления, и наоборот, если кто не имеет ни малейшего желания работать или навыков и знаний, то не смогут достичь желаемого результата.

При организации и планировании работы руководитель должен определить, что именно нужно запустить в его организацию. Если же выбор данных решений окажется эффективным, то руководящий получает полномочия работать вместе, подчиняя себе, персонал, чтобы реализовать потенциал группы работников. Лидеры воплощают свои решения в тех случаях, в которых применяются основные принципы мотивации. Рабочий персонал в современных организациях, который, как правило, считается гораздо более образованным и процветающим, поэтому и мотивы их работы считаются более сложными и трудными для воздействия. Там не существует единого алгоритма для разработки механизма эффективной мотивации сотрудников в работе. Эффективность мотивации, а также другие проблемы в управленческой деятельности, обычно связаны с конкретной ситуацией.

Ниже представлены разные подходы мотивации в зависимости от характера и типа предприятия.

Различные методы мотивации, используемые в больших организациях, носят свои отличительные черты и характер, но следует подметить, что вовсе не все способы в полном смысле могут быть реализованы в большой организации в силу некоторых особенностей.

Далее рассмотрим особенности мотивации сотрудников больших предприятиях на примере условного промышленного предприятия.

Эти особенности могут быть объединены в направления, как положительно, так и отрицательно влияющие на мотивацию персонала.

1. Стабильность материальной мотивации. В крупных промышленных организациях, работники, которые получают не высокую заработную плату, довольны в ее стабильности. В совокупности с традициями и рабочими династиями обеспечивается приемлемый уровень мотивации и трудовой деятельности сотрудников без серьёзных материальных и моральных затрат от руководства.

2. Организационные ограничения возможностей самореализации работников. Большое количество инструкций, правил, положений, иерархических структур и прочего, отрицательно влияют на исполнение творческой деятельности работников, препятствуя к появлению внутренней мотивационной реализации.

3. Противостояние «труда и капитала». Так как большое промышленное предприятие является неким образом «государства в государстве» из-за большого количества работников и наличия сложной иерархии, капиталистическая характеристика внешней среды отражается на внутренней среде организации, приводя к появлению «классового самосознания» и значительному спаду мотивации персонала.

4. Консервация особенностей социальных процессов. Являясь отражением общества, большая промышленная компания характеризуется тем, что существующие в обществе особенности социальных процессов

перетекают в стабильные явления внутренней среды компании. К ним относятся явления nepoтизма, «барства», переноса частных антипатий и симпатий на рабочие взаимоотношения и прочие, то есть явления, активно изживаемые рыночной средой, если это снижает возможности получения прибыли.

Достижение производственных целей и оптимизация организационных процессов, становятся второстепенной целью, вызывая постоянное уменьшение мотивации всех, имеющих к этому отношение сотрудников, что в свою очередь приводит к серьезному сопротивлению.

5. Запутанность корпоративной сети социальных связей. Появление микро-групп в компании на основе семейных и межличностных взаимоотношений, а также приятельских и интеллектуальных связей наряду с профессиональными, технологичными отношениями приводят к появлению сложной ступенчатой системы социальной коммуникации, затрудняя исполнение управленческих мотивационных усилий.

6. Противоречивость параметров внутренней и внешней среды для сотрудника. Обособление социальных связей внутри компании содействует единству коллектива и улучшение уровня благоустроенности внутренней социально-психологической среды, то есть, способствуя высокому мотивационному духу и улучшению эффективности деятельности компании. Также ухудшается стабильность работников к суровым проявлениям внешней среды, что формирует негативное отношение к окружающему миру и освоению данного мировоззрения в деловую среду компании или организации.

7. Обособленность внутренней среды большой промышленной компании зачастую доводит до уменьшения различия жизненных впечатлений сотрудников, как вывод является поводом снижения их творческих ресурсов.

8. Разрушение индивидуальности сотрудника и появление момента «мотивационной предвзятости» по причине большого количества персонала,

приводящие к мотивационным потерям в виде «социальной ленивости» и уменьшения прикладываемых к работе усилий со стороны сотрудников.

9. Промышленная организационная культура как фактор регулирования уровня мотивации к труду. В больших промышленных компаниях, как правило, формируется стойкая организационная культура, неважно, как проявляется эта культура и каково ее качество, работник всегда стремится примыкать к ней, чтобы не выделяться на фоне остальных. Если в числе приоритетов для корпоративной культуры присутствуют идеи трудовой динамичности, целеустремленности, коллективизма и т.п., то это в большей степени начнёт гарантировать автоматический механизм высокой рабочей мотивации сотрудников [20, с. 80].

Подытоживая вышесказанное, можно определить следующие особенности методов мотивации:

1. Административные методы основываются на таких мотивах поведения, как признание необходимости трудовой дисциплины, чувство долга, желание работать в той или иной организации, культуры занятости.

Они состоят из:

- организационно-стабилизирующих методов (федеральные законы, указы, постановления, правила, стандарты и т.д.), то есть правовые нормы и акты, принятые государственными органами принудительного исполнения. При определении их структуры и содержания должны быть использованы научные подходы к управлению, а нормативные акты обязуются быть приняты в систему.

- методов организационного влияния (регулирования, организационные схемы, инструкции регулирование труда), действующей в рамках организации. Регламенты, документы структуры, содержание и взаимосвязь всех подсистем организации).

- административных методов (приказы, инструкции) используются в оперативном руководстве.

- дисциплинарных методов (создание и внедрение ответственности).

В соответствии с дисциплинарными методами можно понимать, в частности, использование сдерживающих (страх потерять работу, голод, штрафы). Разумное сочетание положительных и отрицательных стимулов. В экономически развитых странах доминирует переход от сдерживающих к стимулирующим. Зависит это от тенденций, обусловленных в обществе, коллективе, морали, взглядов [21, с. 108].

2. Экономические методы в больших компаниях сложны для использования, так как они не всегда объективны. Должна существовать четкая функционирования система отслеживания существенного вклада каждого работника в общий результат работы компании для эффективного использования экономического метода мотивации.

К данным методам относятся:

- заработная плата;
- премии (бонусы);
- выплаты, включающие: возможность покупки товаров своего предприятия по внутренним ценам; помощь в оплате образования, причем не только сотрудникам предприятия, но и членам их семей; предоставление возможности обучения на различных курсах предприятия; возможность получения льготных кредитов; возможность членства в различных клубах (спортивных, социальных и т.д.); предоставление различных страховок и медицинского обслуживания; предоставление оплачиваемого отпуска и других невыходов на работу; пенсионное обеспечение.

3. Социально-психологические методы, в свою очередь, при правильной организации могут быть сильным фактором мотивирования, если его правильно направлять на промышленно-организационную среду.

К данным методам относятся:

- благодарность от руководителя в виде устного выражения;
- публичное расценивание заслуг;

- официальное выражение признательности;
- фотографии на досках почета;
- одобрение и поддержка, а также уважение и доверие;
- коммуникация сотрудников.

Большие предприятия с успехом работают в условиях массового производства продукции и стабильной номенклатуры изделий, функционируют с оптовиками. Более мелкие предприятия нацеливаются на производство малыми партиями, исполнение частных заказов, применение излишек производства, небольшой ресурсный фонд, работу для индивидуальных заказчиков. Поля их работы не пересекаются.

Следует отметить наиболее значимые отличия крупного предприятия от малого, которые будут воздействовать на создание мотивационного механизма в компании.

1. На малых предприятиях вводятся внерабочее взаимодействие среди работников. Система утверждения организационных решений облегчается из-за отсутствия официального трудоустройства, и благодаря этому возрастает личное участие руководителей в деятельности всех работников компании. Директор компании зачастую сам работает над анализом коммерческой стороной предприятия, финансами, бухгалтерским учетом.

2. Упраздняется бюрократия, характерная для крупных компаний, работники действительно привлечены к управлению предприятием, разрешению социально- бытовых вопросов [22, с. 336].

3. Маленьким компаниям характерна быстрое освоение и внедрение новоявленных способов производства.

4. Если сравнивать малое предприятие с крупными, то им в большей мере свойственны независимость, новшество мысли, нахождение способов борьбы с консерватизмом, неординарные решения, мотивация возможностей.

Положительные различия теоретических данных ведут как к упрощению управления мотивацией, так и к регулированию управления компанией в целом. [23, с. 264].

Высшее руководство организаций часто считает, что высококвалифицированный менеджер не нужен в штате сотрудников, так как он наиболее затратен. Многие считают, что основную работу способен сделать сам руководитель, но иногда оказывается, что директор или владелец оказываются совсем неграмотными руководителями, хоть даже и являются профессионалами в той области, в которой они ведут свой бизнес или работают.

Зачастую основной персонал – это родственники или знакомые, которые комплектуются без соответствующего учета профессионализма, знаний, образования. Считается, что «свой» человек не подведет и не обманет. Зачастую не берет во внимание какие расходы и проблемы ему это может доставить из-за некомпетентности родственного персонала.

В основном, заработная плата стабильная и фиксированная, которая не связана с результативностью предприятия. Объяснением этого является невозможность достойно оценивать работу каждого сотрудника в результативности его деятельности компании, отсутствие желания руководства достойно оплачивать труд наёмного рабочего.

Быстрая выгода – в ней заключается основная цель директора. У сотрудников отсутствует чувство защищенности и уверенности в завтрашнем дне. Так же нужно подметить тот факт, что в небольших предприятиях обеспечения социальными льготами сотрудников по сравнению с большими сильно разница. [24, с. 151].

Неоправданная продолжительность рабочего говорит о том, что на предприятии нехватка рабочей силы, некачественное обустройство рабочих мест, низкая организация рабочего дня, и способностью директора в любой момент приостановить деятельность организации.

На основе положительных теоретических сторон и отрицательных практических, необходимо устранить негативные воздействия, использовать положительные и более перспективные.

Именно на малом предприятии является возможным применения всех способов мотивации.

Основная задача менеджера организации, способность работать с другими сотрудниками внутри компании, главное требование к менеджеру по мотивации персонала добиваться заинтересованности работников в постоянном повышении экономических результатов малой компании [25, с. 208].

Через индивидуальный план мотивации каждого работника можно добиться больших результатов, нежели через общий. Так менеджер должен мотивировать через личный подход к каждому сотруднику, нужно показать наиболее важные для него способы мотивирования.

При разработки общего плана, проекта каждому работнику передать полномочия, задачи, цели является одним из способов этого добиться. Другой способ – это позволить работникам самостоятельно разработать личные планы и стратегические задачи [26, с. 416].

Рассмотрим методы, используемые руководством в организации: административные, экономические, социально-психологические.

Административные методы являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определённой организации и т.п. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий или административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определённом уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления

Экономические методы – под экономическими методами понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. Роль экономических методов управления персоналом заключается в мобилизации трудовых ресурсов на достижение определенного результата.

Сотрудники организации являются ее основным капиталом, поскольку они влияют на достижения целей и успехов организации. Следовательно, чтобы сотрудники достигали целей, необходимо сделать так, чтобы, в первую очередь, организация простимулировала сотрудников. Система должна быть проста, чтобы каждый работник мог знать за какие заслуги он может получить поощрения и в каком размере, в противном случае, сложные элементы системы будут лишь препятствием.

Менеджер должен наблюдать за деятельностью работника, не оставлять его результаты без внимания и поощрения. Это считается одним из лучших средств, с помощью которых может быть достигнута цель стимулирования сотрудника. Стимуляция является процессом использования различных стимулов для мотивации людей, предоставляющая дополнительные экономические рычаги воздействия на мотивацию сотрудников. В качестве стимулов могут служить отдельные предметы, обещания действия других людей, обязательства и возможности, а также многое другое, что можно было предложить человеку в качестве компенсации за его действия или что бы он хотел получить в результате своих действий. Люди реагируют на стимул не всегда сознательно.

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы, для воздействия на группу, коллектив — социологические.

К наиболее важным результатам применения психологических методов можно отнести минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов и т.д.), управление формированием карьеры на основе психологических особенностей каждого сотрудника, обеспечение здорового климата, формирование организационной культуры на основе норм поведения и образа идеального сотрудника.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные коммуникации, разрешить производственные конфликты. Социологические методы также являются научным инструментарием в работе с персоналом и позволяют собрать необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала, а также обоснованно принимать кадровые решения. Инструментарий социологических методов составляет анкетирование, интервьюирование, социометрический метод, метод наблюдения и т.д.

Методы управления персоналом также можно классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления (нормирования, планирования, организации, координации, стимулирования, контроля, анализа, учета). По этому признаку выделяются методы:

- обеспечения организации персоналом;
- оценки персонала;
- организации оплаты труда;
- управления карьерой;
- профессионального обучения;
- управления дисциплинарными отношениями;
- обеспечения безопасных условий труда.

Социальное планирование устанавливает порядок социальных критериев и целей, выработку социальных актов (уровень жизни, заработную плату, потребность в жилье, условия труда и т.д.), а также цели и достижение социальных результатов.

Психологические методы, используемые руководителями предприятий, играют важную роль в работе с персоналом.

Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия.

Следовательно, цель психологических методов создание морально психологического климата, способствующего активизации деятельности индивида и повышение степени удовлетворенности процессом труда на предприятии. Объектом психических методов на уровне предприятия является индивид, субъектом - руководитель.

Психологическое планирование направление в работе с персоналом. Его цель формирование эффективного психологического состояния работников предприятия и трудового коллектива в целом.

Планирование психологической работы исходит из необходимости всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций психологической деградации. Оно включает постановку целей развития и критериев его эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов.

К основным моментам психологического планирования можно отнести:

- составление команд («подразделений») в основе которых лежит психологическое соответствие работников;
- психологический климат в коллективе («комфортабельность»);
- формирование индивидуального интереса работников, через систему мотивации, отталкиваясь от интересов организации;
- сведение к минимуму психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений);
- на основе психологической ориентации развитие карьеры;

- повышение умственных способностей работников организации, а также уровня их образования;
- формирование корпоративной культуры, включающей нормы поведения и образы идеальных работников.

Таким образом, социально-психологические методы являются оптимальным вариантом для разработки благоприятной атмосферы внутри организации, работник не должен чувствовать себя лишним среди общего механизма предприятия, от которого зависит деятельность и результативность предприятия.

Партисипативное управление можно допустить в рамках социально-психологических методов, что дает работнику заинтересованность в трудовом процессе, и является очень важным для человека в целом. Целесообразно, чтобы психологическое планирование и регулировка профессионального психологического обслуживания в организации выполнялось социальными психологами [27, с. 570].

В заключение следует отметить, что большинство руководителей малых компаний предполагают, что стимулирование персонала и экономические методы мотивации достаточны для создания наиболее эффективного плана мотивации. Безусловно, экономические методы – это сильный способ для мотивации, но результат от их использования зачастую оказывается неполным и не достигает поставленных задач к конечному результату. Параметры малого предприятия дают большие возможности для реализации системы мотивации каждого работника, как социально-психологических методов, так и экономических, но следует отметить, что нужно опираться на потребности человека, добиваться от плана мотивации того, чтобы он максимально подстраивался под эти потребности.

## 2 Анализ деятельности компании, оценка мотивации и стимулирование труда ООО «Фартов КТС»

### 2.1 Краткая характеристика организации

Фартов КТС – Многопрофильная компания, специализирующаяся на комплексном оснащении объектов торговли, предприятий общественного питания и пищевых производств, работающая на рынке профессионального торгового оборудования.

Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью; форма собственности: Частная.

Организационная схема предприятия ООО «Фартов КТС» показана на рисунке 1.

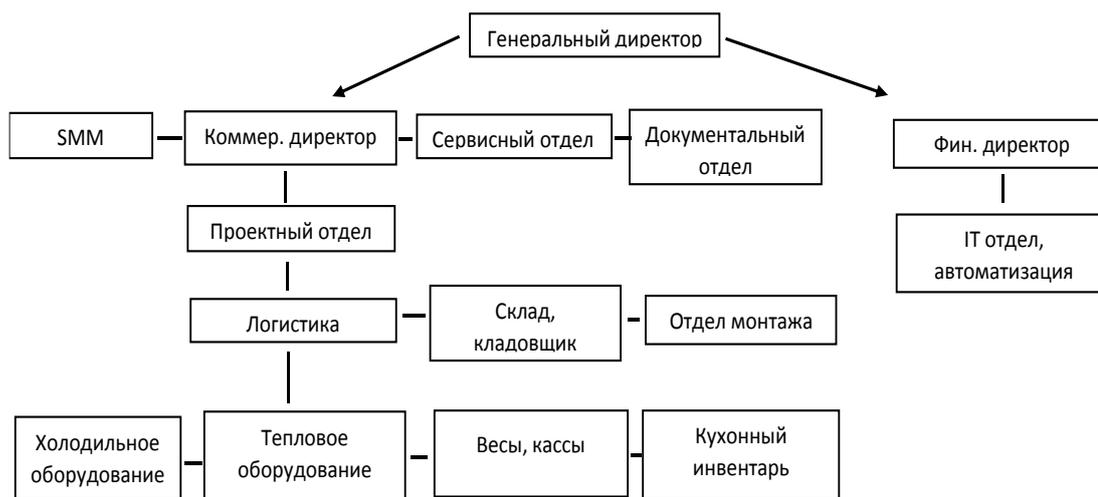


Рисунок 4 – Организационная схема предприятия ООО «Фартов КТС»

Компания зарегистрирована 15 марта 2011 года регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №7 по Томской области №7031.

Компания ООО «Фартов КТС» находится по адресу: 634061, Томская область, город Томск, Тверская улица, д. 14.

ИНН 7017280655, ОГРН 1117017004312.

Уставной капитал – 10000 руб.

Компания ООО «Фартов КТС» осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации).

Таблица 1 – Основные виды деятельности ООО «Фартов КТС»

Коды ОКВЭД	Основной вид деятельности
46.66	Торговля оптовая прочей офисной техникой и оборудованием
Дополнительный вид деятельности	
33.12	Ремонт машин и оборудования
33.13	Ремонт электронного и оптического оборудования
46.19	Деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров
47.41.4	Торговля розничная офисными машинами и оборудованием в специализированных магазинах
47.78.9	Торговля розничная непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах
73.20.1	Исследование конъюнктуры рынка
95.1	Ремонт компьютеров и коммуникационного оборудования

Основные экономические показатели ООО «Фартов КТС» за 2015–2017 гг. приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные экономические показатели ООО «Фартов КТС» за 2015–2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютное отклонение.		Относительное отклонение, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Выручка, тыс. руб.	27452	43607	62424	16155	18817	58,8	43,1
Себестоимость продаж, тыс. руб.	24365	39211	55685	14846	16474	60,9	42
Валовая прибыль, тыс. руб.	3087	4396	6739	1309	2343	42,4	53,2
Коммерческие расходы, тыс. руб.	2071	3809	5889	1738	2080	83,9	54,6

## Продолжение таблицы 2

Управленческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1016	587	850	-429	263	-42,2	44,8
Доходы от участия в других организациях, тыс. руб.	0	0	0	-	-	-	-
Прочие доходы, тыс. руб.	0	182	416	-	234	-	128,5
Прочие расходы, тыс. руб.	174	247	378	73	131	41,9	53
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	375	315	882	-60	567	-16	180
Чистая прибыль, тыс. руб.	295	247	684	-48	437	-16,2	176,9
Среднесписочная численность, чел.	16	18	21	+2	+13	+12,5	16,6
Производительность труда 1 работника по выручке, тыс. руб.	1715,7	2422,6	2972,5	707,1	549,9	41,2	22,6

Чистая прибыль ООО «Фартов КТС» за 2017 год по РСБУ выросла на 176,9% до 684 тыс. руб. по сравнению с 247 тыс. руб. в 2016 году.

Объем продаж ООО «Фартов КТС» за 2017 год увеличился на 43,1% до 62424 тыс. руб. Прибыль от продаж ООО «Фартов КТС» за 2017 год увеличилась на 44,8% до 850 тыс. руб. по сравнению с 587 тыс. руб. за 2016 год.

Рост прибыли до налогообложения в компании ООО «Фартов КТС» за 2017 год составил 180% (или 247 тыс. руб.) по отношению к 2016 году.

2016 год ООО «Фартов КТС» завершило с чистой прибылью в 247 тыс. руб., что на 16,2% меньше, чем в 2015 году.

Выручка компании в 2016 году составила 43607 тыс. руб., что на 58,8% больше, чем в 2015 году (27452 тыс. руб.).

Компания ООО «Фартов КТС» получила прибыль от продаж за 2015 год в 1016 тыс. руб.

## 2.2 Оценка системы мотивации и стимулирования труда персонала

Среднесписочная численность персонала характеризуется следующими данными (таблица 3).

Таблица 3 – Обеспеченность предприятия кадрами

Наименование	2015 г.		2016 г.		2017 г.		2016/2015 г.		2017/2016 г.	
	К-во чел.	Уд. вес, %	К-во чел.	Уд. вес, %	К-во чел.	Уд. вес, %	абс. откл., чел.	отн. откл., %	абс. откл., чел.	отн. откл., %
1.Руководители	3	21,4	3	17,6	3	13,1	0	0	0	0
2.Специалисты	3	21,4	6	35,2	8	34,7	+3	+100	+2	33,3
3.Другие служащие	2	14,2	2	11,7	3	13,1	0	0	+1	+50
4. Рабочие	3	21,4	5	29,4	7	30,4	+2	+66,6	+2	+40
5.Без категории	3	21,4	1	5,9	2	8,7	-2	-66,6	+1	+100
Итого:	14	100	17	100	23	100	+3	+21,4	+6	+35,2

Из данной таблицы видно, что в 2016 году по сравнению с 2015 годом произошло увеличение численности персонала на 3 человека, или на 21,4 %. Произошло увеличение по категории «специалисты» на 3 человека, или 100%, также в категории «рабочие» – увеличение на 2 человека, или 66,6%. Уменьшение численности «без категории» – на 2 человека.

В 2017 году общее количество сотрудников увеличилось на 5 человек или на 35,2% по сравнению с 2016 годом. Изменения произошло в группе «специалисты»: увеличение на 2 человека, или 33,3%; и «рабочие»: увеличение на 2 человека, или 40%.

Таблица 4 – Показатели движения трудовых ресурсов

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Изменения			
				абсолютное, ±		относительное, %	
				2016 г. /2015 г.	2017 г. /2016 г.	2016 г. /2015 г.	2017 г. /2016 г.
1. Численность списочная на начало года	14	17	18	+3	+1	+21,4	+5,9
2. Принято, всего	5	4	6	-1	+2	-20	+50
3. Уволилось, всего	2	3	1	+1	-2	+50	-66,6
в т.ч.:							
– на пенсию по возрасту							
– сокращение численности							
– по собственному желанию	2	2	1	2	-1	0	-50
– по другим причинам		1		-	-	-	-
4. Численность списочная на конец года	17	18	23	+1	+5	+5,9	+27,7
5. Среднесписочная численность	16	18	21	+2	+3	+12,5	+16,6
6. Коэффициент по приему, %	31,2	22,2	28,5	-9	+6,3	-28,9	+28,3
7. Коэффициент по выбытию, %	12,5	16,6	4,3	4,1	-12,3	+32,8	-74,1
8. Коэффициент текучести, %	12,5	16,6	4,3	4,1	-12,3	+32,8	-74,1

Из данных в таблице видно, что в 2017 году по сравнению с 2016 годом:

- коэффициент по приему составил 6,3%;
- коэффициент по выбытию – 12,3%;
- коэффициент текучести – 12,3 %.

Коэффициенты свидетельствуют о малой текучести персонала и увеличении штата.

Таблица 5 – Структура фонда оплаты труда

Наименование	2015	2016	2017	Индекс		Абсолютное		Удельный вес в		
	год	г.	год	роста		изменение		расходах на оплату		
	тыс.	тыс.	тыс.	2016/	2017/	2016/	2017/	2015	2016	2017
	руб.	руб.	руб.	2015	2016	2015	2016			
Расходы на оплату труда в составе затрат	6442,3	6572,1	7819,6	1,02	1,18	132,8	1274,1	-	-	-
1. Зарплата за отработанное время	4303,6	4457,4	5449,8	1,05	1,19	153,8	992,4	66,8	67,8	69,6
2. Поощрительные выплаты	1784	1750	1920	0,98	1,09	-34	170	27,7	26,6	24,5
3. Оплата отпусков и болезни предприятием	354,7	364,8	449,8	1,02	1,23	10,1	85	5,5	5,5	5,7
Выплаты из чистой прибыли:	0	276,6	342,2	-	1,23	-	65,6	0	4,2	4,4
1. Премии по итогам полугодия и года	0	216	304	-	1,40	-	88	0	3,3	3,9
2. Иные единовременные выплаты	0	59,9	38,3	-	0,63	-	-21,6	0	0,9	0,5
<b>Итого ФОТ</b>	<b>6442,3</b>	<b>7125,4</b>	<b>8504,1</b>	1,10	1,19	683,1	982,7	100	100	100
Страховые взносы	2186	2052	2446	0,93	1,19	-134	394			
1. ПФ РФ	1674	1503	1794	0,89	1,19	-171	291			
2. ФСС РФ	192	204	244	1,06	1,19	12	40			
3. ФОМС	320	345	404	1,07	1,17	25	59			
<b>Итого расходы фирмы на оплату труда</b>	<b>8628,3</b>	<b>9177,4</b>	<b>10950</b>	1,06	1,19	549,1	1772,6			

Из данных в таблице видно, что с каждым годом идет увеличение фонда оплаты труда. В 2016 году он составил 7125,4 тыс. руб. По отношению к 2015 году ФОТ показал увеличение на 683,1 тыс. руб., или 10,6%. В 2017 году ФОТ составил 8504,1 тыс. руб., по отношению к 2016 году увеличение составило 982,7 тыс. руб., или 19,3%.

Итог по расходам на оплату труда также показывает положительную тенденцию: в 2016 году они составили 9177,4 тыс. руб., по отношению к 2015 году идет увеличение на 549,1 тыс. руб., или 6,36%. В 2017 году расходы

составили 10950 тыс. руб., по отношению к 2016 году увеличение произошло на 1772,6 тыс. руб., или 19,3%.

Исходя из анализируемого периода, можно сказать, что компания показывает хороший экономический рост, а также стабильные темпы оплаты труда.

Таблица 6 – Уровень ФОТ

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Динамика					
				2015-2016 гг.		2016-2017 гг.		2015-2017 гг.	
				тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Выручка	27452	43607	62424	16155	58,8	18817	43,1	34972	127,3
Себестоимость	24365	39211	55685	14846	60,9	16474	42	31320	128,5
ФОТ, тыс. руб.	6442,3	7125,4	8504,1	683,1	10,6	1378,6	19,3	2061,8	32
Доля ФОТ в себестоимости (Уфот себ), %	26,4	18,2	15,3	-8,2	-31	-2,9	-15,9	-11,1	-42
Доля ФОТ в выручке (Уфот т/о), %	23,4	16,3	13,6	-7,1	-30,3	2,7	-16,5	-9,8	-41,9

Из таблицы можно наблюдать рост выручки и себестоимости, но также и понижение доли ФОТ в себестоимости и выручке.

Также можно сказать, что компания достигла оптимального количества персонала.

В 2015 году средняя заработная плата в Томске составляла 33.3 тыс. руб. Из данных в таблицы видно, что в 2015 году заработная плата в компании была чуть выше средней.

Таблица 7 – Среднемесячная заработная плата работника

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Индекс роста		Абсолютное изменение
				2016/2015	2017/2016	
ФОТ	6442,3	7125,4	8504,1	1,10	1,19	2061,8
Среднесписочное кол-во работников, чел.	16	18	21	1,1	1,16	5
Ср/годовая начисленная зарплата 1 работника	402,6	395,8	404	0,98	1,02	1,4
Ср/месячная начисленная зарплата 1 работника	33,5	33	33,7	0,98	1,02	0,2

В 2016 году средняя заработная плата в Томске составляла 35,46 тыс. руб. Из данных видно, что в 2016 году она снизилась до 33 тыс. руб.

В 2017 году средняя заработная плата по городу Томску составляла 32,6 тыс. руб. Из данных в таблице видно, что заработная плата в аналогичный период в компании была 33,7 тыс. руб.

За анализируемый период в городе Томске заработная плата колебалась от 33,3 тыс. руб. в 2015 году до 32,6 тыс. руб. в 2017 году. Пиком был 2016 год – 35,46 тыс. руб. Но в компании ООО «Фартов КТС» заработная плата была стабильной.

### **3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в ООО «Фартов КТС»**

#### **3.1 Анализ действующей системы мотивации и стимулирования труда**

Оплата труда ООО «Фартов КТС» состоит из двух частей, одна из которых неизменна на протяжении длительного времени, другая может изменяться практически каждый месяц или вообще отсутствовать. Переменная часть заработка – премия –менеджеров, кладовщика и грузчика-экспедитора зависит от:

- выполнения плановых показателей (менеджеров);
- отсутствия претензий от покупателей;
- наличия поощрительных отметок покупателей;
- наличия нарушений трудовой дисциплины.

За появлением претензий и поощрительных оценок от покупателей работникам организации следит администратор. В обязанности, которого также входит заполнение отчетности по труду, первичный анализ выполнения плановых показателей и постоянное отслеживание их динамики, контроль качества обслуживания покупателей и записей в книге жалоб и предложений. Таким образом, в течение месяца администратор смены имеет полную информацию о качестве оказания услуг покупателям, о соблюдении трудовой дисциплины и о проценте выполнения плана по продажам каждого менеджера.

Премирование в ООО «Фартов КТС» проводится для того, чтобы стимулировать рост производительности труда всех работников организации в направлении повышения объемов реализации продукции и качества обслуживания покупателей.

Премирование производится в соответствии с условиями, хорошо известными работникам.

Основное условие начисления ежемесячных сумм премирования – выполнение личного плана продаж менеджера за месяц. При выполнении плана на 100% работник получает 100% премиальной суммы, при выполнении плана на 101-110%, свыше – 120% премиальной суммы.

Премиальный процент, который лежит в основе расчета основной премиальной суммы, рассчитывается в долях стабильной части оплаты труда работника (то есть по «окладу»), при этом соблюдается принцип дифференциации стимулирования работников в зависимости от выполняемых обязанностей и их сложности, ценности для предприятия.

Для того, чтобы работник магазина мог получить полную премию при выполненном плане продаж, нужно, чтобы он:

- выполнял свои обязанности по трудовому договору в полном соответствии с должностной инструкцией;
- не имел нарушений трудовой дисциплины;
- не имел порицаний или записей на свое имя в книге жалоб и пожеланий;
- выполнял указания администратора.

Кроме этих, личных, результатов работы сотрудника, нужно, чтобы были выполнены требования ко всему коллективу:

- отсутствие хищений товара;
- отсутствие экстремальных ситуаций, вызванных действиями или бездействием работников магазина.

При незначительных нарушениях или некоторых незначительных погрешностях в работе менеджер может получить сниженную премию за месяц, но только в том случае, если администратор принял решение о желательности премирования и о его возможном проценте. Это ходатайство доводится до руководства предприятия, которое и решает вопрос. При таких проступках работников торгового зала, как опоздание на работу 3 раза в течение месяца, грубость, либо невнимание к покупателям, нахождение на рабочем месте в нетрезвом состоянии и других грубых нарушениях работник

зала может быть лишен премии на срок до 3 месяцев, либо уволен с организации.

Представим расчет оплаты труда менеджера при выполнении плана 100%:

- Стабильная часть заработной платы – 18,5 тыс. руб.
- Премия за выполнение плана – 18,5 тыс. руб.
- Итоговая сумма заработка составила – 37 тыс. руб.

При выполнении плана в 60%:

- Стабильная часть заработной платы – 18,5 тыс. руб.
- Премия за выполнение плана – 11,1 тыс. руб.
- Итоговая сумма заработка составила – 29,6 тыс. руб.

Для получения средней заработной платы в городе Томск менеджер должен выполнить план продаж не менее, чем на 80%:

- Стабильная часть заработной платы – 18,5 тыс. руб.
- Премия за выполнение плана – 14,8 тыс. руб.
- Итоговая сумма заработка составила – 33,3 тыс. руб.

Кроме выполнения плана по продажам, еще одной составляющей оценки трудовой деятельности менеджера является ориентированность на покупателя. Именно она позволяет филиалам ООО «Фартов КТС» приобретать постоянных покупателей, иметь стабильную выручку и быть достаточно популярными на рынке в городе Томск.

Основным показателем, лежащим в основе оценки качества обслуживания покупателя в магазинах «Фартов КТС» является непосредственная оценка самого покупателя. Основными видами такой оценки являются:

- устное высказывание о качестве обслуживания;
- обращение к администратору;
- запись в книгу предложений;
- отзыв в интернете на сайте компании «Фартов КТС».

Практически все виды оценки являются достаточно информативными, по ним можно оценить непосредственные проявления как высокого, так и низкого качества обращения менеджеров с клиентами.

Устные оценки работы менеджеров, которые фиксирует администратор, также идут «в зачет» при оценке качества работы с клиентами. При этом администратор должен не только разобраться в сути претензии, но и выяснить, каким видит покупатель иное взаимодействие, что он хотел бы получить от общения с менеджером.

Роль администратора заключается в конфликтной ситуации или недоразумения в общении менеджера и клиента, и не только в фиксировании проблемы, он должен понять источник данного конфликта, попытаться ликвидировать недоразумения в работе сотрудника и принести извинения за предоставленные неудобства, но в то же время отстают правильную точку зрения сотрудника «Фартов КТС».

Во всех видах взаимоотношения может наступить переломный момент, когда конфликтные ситуации перетекают в негативные последствия, так же и в случае с клиентом. В данной ситуации роль администратора намного сложнее, необходимо прекратить развитие конфликтной ситуации, найти ее источник, успокоить и удовлетворить требования клиента, но и корректно защитить сотрудника организации от необословленных претензий клиента. Роль администратора позволяет не только избежать такого рода конфликтов, но и в то же время дает ощущения защищенности сотруднику организации от необословленных претензий, дать уверенность в правильные оценки его работы. Так конфликтная ситуация может становиться не только показателем оценки действий сотрудника, но и способом утверждения и выражения коллективной сплоченности, стимулом формирования единой команды специалистов и достижению общекомандных целей.

Одной из основных задач администратора, решение конфликтных ситуаций с клиентами, но и в то же время оценка действий сотрудника,

оценка его реакций на ситуацию и способы решения выхода из данной проблемы.

В ситуации оценки действий сотрудника возникает проблема доверия квалифицированному суждению администратора. Этот вопрос является достаточно сложным и касается взаимоотношений сотрудника и администратора уже на личностном уровне.

При проведении индивидуального опроса менеджеров магазина «Фартов КТС» было установлено, что полное доверие администратору высказало четверо из шести менеджеров, некоторые доверие – еще двое. Можно сделать вывод, что некоторое недоверие к качеству предоставляемой информации администратором присутствует, но оно может изменяться при личной беседе администратора и сотрудника организации.

Исследование организации материального стимулирования в организации «Фартов» позволяет сделать выводы: работники предприятия получают оплату за труд в соответствии с законодательством РФ, при этом каких-либо особых дополнительных поощрений нет.

Оплата труда в организации состоит из двух частей: постоянной («оклада») и переменной («премиальной»), которая формируется в процентном соотношении от оклада.

Положительным в системе материального стимулирования является то, что премиальные суммы определяются в процентном соотношении от постоянной части заработка – таким образом, в премиальных суммах учитывается опыт, значимость работы сотрудника для предприятия.

Ниже приведены результаты исследования системы нематериального стимулирования работников организации «Фартов КТС».

Моральные стимулы позволяют работникам организации чувствовать свою значимость и необходимость своего труда, определять собственный вклад в предприятия как «хорошего магазина». Так производится связь оценки работы специалиста и оценки деятельности предприятия, осознается вклад в общее дело каждого работника.

Особенность небольших торговых предприятий в том, что обычно все члены коллектива знают о произошедших событиях, комментируют их причины и результаты. В малых коллективах можно достаточно быстро определить качество работы, личные достоинства и недостатки специалиста. Поэтому, с одной стороны, признание каких-либо особых профессиональных и личностных качеств заслужить достаточно сложно, с другой – заслуженный авторитет необходимо постоянно поддерживать ежедневной работой.

Для того чтобы оценка профессиональных качеств работника не становилась стимулом для зависти и других негативных проявлений, администрация организации должна регулировать атмосферу в коллективе, разъясняя собственные решения и решения руководства, принятые оценки работы сотрудников.

Именно открытость и доверие между участниками профессионального коллектива помогают поощрять достижения и сочувствовать промахам тех людей, которые работают рядом.

Основным моральным стимулом в ежедневной работе коллектива является подчеркивание высоких профессиональных качеств работника администратора. Одобрение действий сотрудников, высказанное на собрании коллектива, является естественным стимулом к дальнейшей качественной работе, стимулирует гордость за собственные успехи, благодарность коллективу за поддержку.

Замечено, что сотрудникам организации намного важнее оценка их работы, о которой доложено руководству. Это происходит достаточно редко, но если положительный отзыв администратора сопровождается замечанием о том, что об этом успехе будет рассказано директору ООО «Фартов КТС», то можно быть уверенным (в большинстве случаев), что сотрудник будет работать с большей отдачей и лучшим настроением.

Еще большим моральным стимулом становится высокая оценка профессионализма члена коллектива такими же, как он, работниками. Именно те, кто делает одну и ту же работу, способен оценить качество этой

работы другого. Кроме того, признание тех, кто работает с тобой на одном уровне, заслужить подчас сложнее, чем похвалу от руководства. Поэтому ценность и эффективность такого морального стимула высока.

В организации «Фартов КТС» стало традицией на собраниях коллектива по случаю профессионального и некоторых общих праздников принимать благодарность своих сотрудников за хорошую работу от директора организации, на основные праздники каждый работник организации получает поздравительную открытку от руководства предприятия, а наиболее отличившиеся в работе – почетные грамоты.

Также на общих собраниях сотрудников предприятия, директор ООО «Фартов КТС» может назвать несколько фамилий особенно эффективных работников, что определяем, как еще одну форму морального поощрения. На собраниях, посвященных годовщинам работы фирмы, такие специалисты могут быть награждены грамотами и ценными поощрениями, что также является стимулированием качественной работы.

Таким образом, нематериальное стимулирование труда работников в ООО «Фартов КТС» не является системным, не имеет нормативной базы и регламента. Используется в основном моральное поощрение. Моральное поощрение работников организации на первичном уровне в основном организуется и проводится его директором; на уровне предприятия в основном это поздравления, грамоты, поощрительные подарки. Можно отметить, что о трудовых достижениях работников организации отлично осведомлены все окружающие, так как беседы с сотрудниками директор проводит в основном в присутствии коллектива, на уровень всего предприятия информация поступает только об отдельных, наиболее отличившихся работниках. Таким образом, нематериальное стимулирование в ООО «Фартов КТС» направлено на создание соответствующих трудовых достижений работника его самооценки. Немаловажную роль в результатах нематериального стимулирования играет то, что информирование и оценка

работы каждого происходят в небольшом коллективе практически мгновенно.

На основании проведенного анализа систем материального и нематериального стимулирования труда работников организации можно сделать общий вывод о системе стимулирования в ООО «Фартов КТС», что используемые отдельные методы стимулирования работников не дают основания считать это направление работы с персоналом системным и достаточным. Основными отрицательными качествами этой работы можно назвать:

- в материальном стимулировании – несоответствие доли премиальной части оплаты труда параметрам ее эффективности (ощутимое присутствие сезонной торговли);
- в нематериальном стимулировании – отсутствие иных видов стимулирования, кроме морального, не системность применяемых методов стимулирования.

Те же вопросы были заданы администратору торгового зала. Ее ответы практически совпали с мнением работника кадровой службы, но дополнительно причиной неэффективности стимулирования названо отсутствие отслеживания связи между стимулом и результатом его применения, что также является, считаем, результатом невнимания руководства предприятия к проблемам стимулирования труда работников. Отсутствие специалиста по стимулированию работников считаем явным пренебрежением к этому направлению работы с персоналом.

Эффективность проводимой на предприятии работы по стимулированию труда работников организации оценена при помощи беседы с каждым из сотрудников. В беседах приняли участие 8 работников магазина, исключая администратора.

1. На вопрос о влиянии на качество их труда премиальной части заработной платы большинство отметило ощутимость этого влияния (6 человек) и понимают возможности влияния на него. Двое сотрудников

сказали, что они ощущают изменения в сумме заработка, но почти не могут на него влиять – это мнение кладовщика и грузчика – экспедитора.

2. Вопрос о возможности повышения доли премиальной части заработка и усилении контроля за качеством труда был встречен спокойно. Все 8 работников сказали, что они готовы на любые изменения, которые не снизят общий объем получаемого вознаграждения при отсутствии недостатков в их работе. Таким образом, с одной стороны, коллектив готов к изменениям системы оплаты труда, с другой стороны, такое отношение к возможным преобразованиям говорит о недостаточном доверии к проводимым мероприятиям и недооценке возможностей стимулирования труда.

3. На вопрос об удовлетворенности стимулирования труда на предприятии, все работники в целом были удовлетворены. Один из работников имеет высшее образование по специальности «экономика», но он считает, что система стимулирования в первую очередь нужна тогда, когда получаемая сумма оплаты труда устраивает работника.

4. Следующий запланированный вопрос был о нематериальном стимулировании и его влиянии на эффективность труда, исходя из ответов всех работников, участвующих в опросе можно сделать вывод о том, что, нематериальная система стимулирования поднимает общекомандный дух и создает приятное ощущение того что твой труд ценен.

### **3.2 Предложения по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Фартов КТС»**

По результатам анализа структуры заработной платы работников и оценке ее эффективности сделаны выводы о неэффективной структуре оплаты труда менеджеров, грузчика-экспедитора и кладовщика.

В соответствии с теоретическими положениями системы стимулирования предлагается оптимизировать структуру оплаты труда

работников организации, разделив сумму ежемесячной премии за выполнение общего плана, определяемую в процентном отношении к стабильной части его заработка и коллективную.

Данное предложение обосновывается тем, что в организации присутствует сезонность продаж и сложно оценить индивидуальное качество и объем работы одного сотрудника. Таким образом можно стимулировать командный дух организации, ведь дополнительная премиальная часть будет зависть от всех сотрудников.

При этом также необходимо разделить уровень этих составляющих по специализации работников, так как наибольший вклад в коллективные результаты работы, считаем, вносят менеджеры и администратор зала, но и в то же время не будет забывать о работе грузчика – экспедитора и кладовщика.

При выполнении общего плана продаж предлагается повысить заработную плату:

- менеджерам – на 15%;
- администратору – на 10%;
- грузчику-экспедитору – на 7%;
- кладовщику – на 7%.

Представим расчет оплаты труда менеджера при выполнении плана на 80% плюс выполнение общего плана продаж:

- стабильная часть заработной платы – 18,5 тыс. руб.;
- премия за выполнение плана – 14,8 тыс. руб.;
- премия за выполнение общего плана продаж – 2,75 тыс. руб.;
- итоговая сумма заработка составит – 36 тыс. руб.

Исходя из вычислений можно сделать вывод, что каждый работник будет вносить большой вклад в развитие компании и приносить экономическую выгоду.

Но требования к премиальным частям оплаты труда становятся жестче, что может повлечь за собой существенное снижение премиальной части заработка, или, наоборот, повысить ее. Если индивидуальная и общая часть премии остается у всех работников постоянной при выполнении плана продаж, то коллективная часть – это динамичная сумма, которая будет определяться самим коллективом.

Предлагается следующая схема (ориентировочная) определения премиальной коллективной части: каждый работник получает собственную долю коллективной премии за минусом / плюсом:

- за каждое опоздание на работу свыше 10 мин. – минус 2%;
- неоказание помощи другому работнику – минус 3%;
- за обоснованную претензию покупателя – минус 5%;
- грубость по отношению к покупателю – минус 10%;
- исполнение работы отсутствующего до 10 мин. – плюс 2%.

Данная схема позволит работникам соотносить собственные нарушения в работе, которые могут повлечь снижение объема реализации товаров или снижение посещаемости организации, с окончательным результатом работы всего коллектива. При этом каждая помощь другому работнику должна быть одобрена не только словесно, но и материально, что позволит повысить в коллективе взаимовыручку, таким образом стимулируя ответственное отношение не только к собственным трудовым обязанностям, но и к общему профессиональному делу, его результатам, ориентированности каждого сотрудника на потребности покупателя.

Оценку экономической эффективности данного предложения основываем на том утверждении, что «по оценкам западных экспертов, мотивированный специалист может повысить эффективность своей работы на 40%» [28].

В таком случае, производительность труда одного работника магазина по выручке, рассчитанная в таблице 2, должна повыситься на 2%, или на:

$$2972,5 * 2\% = 59,5 \text{ тыс. руб.},$$

таким образом, составит 3032 тыс. руб.

Таблица 8 – Изменение результатов деятельности компании

Показатели	2017 г.	Изменение	Абсолютное изменение
Среднесписочное кол-во работников, чел.	21	21	-
Производительность труда 1 работника по выручке, тыс. руб.	2972,5	3032	59,5
Выручка, тыс. руб.	62424	63673,5	1249,5

Соответственно, выручка при принятии предложения вырастает на 1249,5 тыс. руб., достигая показателя в 63673,5 тыс. руб.

Таким образом эффективность трудовой деятельности работников организации повысится, соответственно, поднимется показатель выручки и, так как на организацию проведения предложений в жизнь не использованы организационные и прочие расходы, то можно определить экономический эффект от внедрения предложения в 63673,5 тыс. руб., который, при определенной информационной поддержке, может постепенно становиться еще выше в соответствии с осознанием работниками организации его стимулирующего эффекта и материальной выгоды для мотивированных сотрудников.

Дополнительные предложения по организации системы стимулирования труда в ООО «Фартов КТС» и магазинах-партнерах:

1. Разработка отдельного самостоятельного положения о мотивации и стимулировании труда работников, с включением в него разделов материального и нематериального стимулирования и разработкой схем проведения мероприятий, ответственных лиц и т.д.

2. Введение в штат ООО «Фартов КТС» специалиста по стимулированию труда.

3. Разработка схемы взаимодействия систем стимулирования головного предприятия и предприятий-партнеров.

Таким образом будут решены недостатки, выявленные в ходе анализа системы оплаты труда и системы мотивации и стимулирования труда в ООО «Фартов КТС» и предприятиях-партнерах.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
ЗБ51	Стоян Н.Е.

<b>Школа инженерного предпринимательства</b>			<b>ШИП</b>
<b>Уровень образования</b>	бакалавриат	<b>Направление/специальность</b>	38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций»

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:</b>	
<p><b>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения);</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы);</li> <li>- чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>Рабочее место в организации располагается в здании, в офисном помещении, имеет достаточную освещенность, хорошую степень проветриваемости.</p> <p>Каких-либо вредных проявлений факторов производственной среды выявлено не было.</p>
<p><b>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</b></p>	<p>1. ТК РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017).</p> <p>2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ (с изм. 03.04.2017 №64-ФЗ).</p>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:</b>	
<p><b>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> </ul>	<p>В работе были рассмотрены следующие факторы внутренней среды:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Принципы корпоративной культуры;</li> <li>• Системы социальных гарантий организации (льготы, пособия, премия, дополнительные отпуска и т.д.);</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие человеческого капитала в организации.</li> </ul>
<p><b>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>В работе были рассмотрены следующие факторы внешней среды:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мероприятия, организуемые в рамках содействия охране окружающей среды;</li> <li>• Мероприятия, проводимые в рамках благотворительности и партнерства;</li> <li>• Взаимодействие с местным сообществом.</li> </ul>
<p><b>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности</li> </ul>	
<p><b>Перечень графического материала:</b></p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	12.01.2019
--	------------

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Ермушко Жанна Александровна	к.э.н., доцент		12.01.2019

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБ51	Стоян Никита Евгеньевич		12.01.2019

## **4. Социальная ответственность**

### **4.1 Корпоративная социальная ответственность в ООО «Фартов КТС»**

Корпоративная социальная ответственность – это система добровольных взаимоотношений между сотрудниками, руководителем и обществом, которая направлена на совершенствование социально-трудовых отношений, социальную стабильность.

ООО «Фартов КТС» признает важность внедрения системы корпоративного управления, соответствующей общепринятым нормам в международной практике, и принимает обязательство неукоснительно в своей деятельности руководствоваться принципами корпоративного управления.

Исходя из намеченных целей и задач, компания для их достижения выделяет внутренние ценности:

- эффективность – достижение наибольших результатов всей деятельности компании.
- профессионализм – система устремлений и ценностных ориентаций, которая составляет смысл нашего труда для блага общества;
- справедливость – одинаковые условия для достижения высоких результатов, профессионального роста и вознаграждения;
- доверие – равные начальные возможности, объединенные с делегированием полномочий сотрудникам и их ответственность в принятии и реализации решений;
- честность – правило в отношениях и предоставлении информации, необходимое для установления атмосферы доверия к нашей работе;
- ответственность – нести ответственность за свои решения и противостоять неприемлемому.

В таблице 9 представлены прямые и косвенные стейкхолдеры торговой компании ООО «Фартов КТС».

Таблица 9 – Стейкхолдеры ООО «Фартов КТС»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Директор	1. Органы власти
2. Руководители	2. Общество и общественные организации
3. Сотрудники компании	3. Деловые партнеры
4. Акционеры и инвесторы	4. Конкуренты на рынке торгового оборудования
5. Клиенты	5. Банки и финансовые организации

Далее рассмотрим описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации, их влияние на организацию.

#### **4.2 Анализ факторов внутренней социальной ответственности**

Параметры КСО:

Сотрудники

ООО «Фартов КТС» признает, что воспроизводство и расширение компетенции ее сотрудников представляет собой основной ресурс для создания конкурентоспособной и прибыльной компании в долгосрочной перспективе.

ООО «Фартов КТС» гарантирует организацию управления персоналом в соответствии с действующим трудовым законодательством, с соблюдением прав человека, исключая деление по национальному признаку и дает возможность каждому сотруднику раскрыться как личности, нацеленной к самореализации, карьерному и профессиональному росту.

«Фартов КТС» создает необходимые условия для эффективной работы путем обеспечения высокого уровня мотивации персонала, создания безопасных и комфортных условий труда, предоставляя возможности для обучения и повышения квалификации, развивая корпоративную культуру и традиции.

ООО «Фартов КТС» формирует кадровый резерв на все должности менеджеров высшего и среднего уровня управления.

Организация труда удовлетворяет требованиям безопасности.

Обеспечение безопасности на всех этапах деятельности компании ООО «Фартов КТС», обеспечение сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности являются приоритетными принципами деятельности ООО «Фартов КТС».

ООО «Фартов КТС» строго следует российским требованиям в области безопасности. Работники придерживаются норм культуры безопасности:

ООО «Фартов КТС» контролирует исполнение требований безопасности в системе договорных отношений, обеспечивает необходимое обучение и информирование сотрудников в соответствии со стандартами.

Работники ООО «Фартов КТС»:

- соблюдают требования локальных нормативных актов, а также законодательства Российской Федерации;
- используют средства индивидуальной защиты, если такие средства требуются для выполнения работы.

Сотрудники ООО «Фартов КТС» должны следовать профессиональным этическим принципам в своей деятельности. Следуя этим принципам, компания сможет оказывать услуги профессионально, поддерживать корпоративную культуру, необходимую для развития и достижения результатов высокого качества.

Компания ООО «Фартов КТС» выделяет следующие принципы:

- Оказывать услуги в рамках своей компетентности и квалификации, выполнять профессиональные обязанности честно и старательно, поддерживая высокие этические стандарты поведения;

- Поддерживать свою компетентность в соответствующих областях, сохранять актуальность своих навыков и знаний.

Системы социальных гарантий организации:

ООО «Фартов КТС» реализует внутренние программы для персонала: добровольного медицинского страхования, поддержки молодых специалистов, образовательные программы, направленные на рост уровня квалификации персонала, программы, обеспечивающие достойные условия труда сотрудникам.

Оказание помощи работникам в критических ситуациях.

ООО «Фартов КТС» стремится предупреждать потенциальные корпоративные конфликты, а также урегулировать возникшие корпоративные конфликты как можно раньше, т.к. это позволяет защитить права и законные интересы акционеров и обеспечить собственные имущественные интересы и деловую репутацию.

В процессе урегулирования корпоративного конфликта ООО «Фартов КТС» руководствуется действующим законодательством и соответствующими внутренними документами.

#### **4.3 Анализ факторов внешней социальной ответственности**

Параметры КСО.

Содействие охране окружающей среды

При ведении основной деятельности важным фактором для компании ООО «Фартов КТС» является обеспечение достаточного уровня безопасности окружающей среды.

Для достижения данных целей в ООО «Фартов КТС» реализуется комплексный подход в реализации экологической политики и развитии системы экологического менеджмента.

При реализации намеченных целей в ООО «Фартов КТС», используется комплексный подход к экологической политике, системе экологического менеджмента.

- соблюдают требования локальных нормативно-правовых актов, а также законодательства Российской Федерации в области охраны окружающей среды;
- контролируют выполнение требований охраны окружающей среды другими работниками, включая работников подрядных организаций.

Взаимодействие с местным сообществом и местной властью

ООО «Фартов КТС» и его деятельность прозрачны для акционеров, инвесторов, потребителей, поставщиков, представителей СМИ и иных заинтересованных лиц.

Компания обеспечивает раскрытие информации в объеме и порядке, предусмотренном действующим законодательством, внутренними документами ООО «Фартов КТС» и утвержденной информационной политикой.

Клиенты

Особо значимая ценность в компании ООО «Фартов КТС» – стабильность ее отношений с клиентами.

Ориентация на постоянное расширение клиентской базы, сохранение своих клиентов, забота об интересе каждого клиента в равной степени всегда будет для компании основой в построении партнерских отношений на долгосрочную перспективу.

Конкуренты

ООО «Фартов КТС» реализует добросовестную политику по отношению к конкурентам. Компания придерживается позиции открытой,

честной и свободной конкуренции, которая основана на непрерывном повышении качества оказываемых услуг.

ООО «Фартов КТС» не допускает проявления своими сотрудниками недобросовестной конкуренции, в том числе:

- запрещено распространение искаженных, ложных или неточных данных, которые могут нанести ущерб клиенту или партнеру;
- запрещена продажа, обмен или иной способ оборота товара, если при этом незаконно были использованы результаты интеллектуальной собственности;
- запрещено незаконное получение, использование и разглашение информации, которая относится к коммерческой, служебной тайне.

#### **4.4 Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности**

Параметры КСО.

ООО «Фартов КТС» осознает свою ответственность перед государством за выполнение своей деятельности, строго следует требованиям законодательства Российской Федерации, стремится быть образцом в выполнении правовых и этических обязательств в отношении государства.

ООО «Фартов КТС» строит устойчивые и конструктивные взаимоотношения с федеральными, региональными и муниципальными органами власти на принципах ответственности, добросовестности и независимости.

ООО «Фартов КТС» видит свою социальную ответственность перед государством в том, чтобы:

- добросовестно выплачивать налоги и сборы, установленные законом;

- соблюдать законы и нормативные акты, имеющие отношение к деятельности компании;
- не пытаться ненадлежащим образом влиять на решения государственных органов и учреждений;
- использовать прозрачные процедуры взаимодействия с государственными органами, учреждениями, должностными лицами и предприятиями, принадлежащими или контролируемые государством.

В компании ООО «Фартов КТС» соблюдаются все нормы:

- трудового законодательства;
- внутренних нормативных документов и регламентов организации в области выполняемой деятельности.

Определение затрат на программу.

В таблице 10 представлены основные затраты компании ООО «Фартов КТС» на корпоративную социальную ответственность.

Таблица 10 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Стоимость реализации на планируемый период, тыс. руб.
1.	Безопасность труда	50
2.	Поддержание социальной значимости заработной платы	250
3.	Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников	350
4.	Развитие персонала	120
5.	Пакет социальных услуг:	350
6.	Охрана окружающей среды	80
	ИТОГО:	1200

Ожидаемая эффективность программы КСО.

Итак, в результате сделаем общий вывод относительно эффективности программ КСО предприятия:

- 1) программа КСО соответствует целям и стратегии компании ООО «Фартов КТС»;
- 2) в ООО «Фартов КТС» преобладает внутренняя КСО;
- 3) программа КСО отвечают интересам стейкхолдеров.

В результате можно сделать вывод о том, что мероприятия КСО, реализуемые торговой компанией ООО «Фартов КТС», целесообразны и полностью соответствуют ожиданиям всех стейкхолдеров.

## **Заключение**

Исследование теоретических основ систем мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников современных предприятий позволило понять разницу подходов различных теорий к стимулированию труда работников, к его результатам.

Современная теория еще не полностью определила свои методологические основы, но анализ больших пластов экономической, социо-психологической и управленческой информации позволил ученым сделать выводы о большом значении стимулирования труда, особенно – труда наемных работников как наименее заинтересованных в развитии производства и его эффективности. Существуют методы, позволяющие найти компромисс между стремлением собственника предприятия к минимизации издержек и росту эффективности затрат и естественным стремлением наемного работника получить побольше при наименьших затратах сил и времени. Эти методы принадлежат теории стимулирования персонала.

Современные частные предприятия работают практически во всех сферах экономики России, но наибольший процент частного предпринимательства – в сфере торговли. С первых месяцев развития рыночных отношений в стране появилось множество частных торговых точек, собственники предприятий чувствовали более прибыльную и менее затратную экономическую нишу. Но с течением времени и частный бизнес начал задумываться о повышении эффективности труда работников.

Организация ООО «Фартов КТС» в период 2015–2017 гг. расширяла свой кадровый состав, составивший 23 работника на 2017 год. Но при этом, имея неплохую выручку (2017 г. – 62424 тыс. руб.), все же ощущала необходимость в повышении эффективности труда менеджеров. Стабильность роста заработной платы работников за анализируемый период соответствовала темпам роста средней заработной платы по области, если работник выполнял план продаж.

В выпускной квалификационной работе были разработаны и предложены варианты премирования персонала: персональный, путём деления суммы ежемесячной премии за выполнение общего плана продаж, определяемой в процентном отношении к стабильной части заработка конкретного работника, и коллективный.

Это связано с сезонностью продаж каждого менеджера, так как у каждого менеджера ответственен за определенный блок продукции.

В соответствии с оценками западных экспертов о том, что стимулирование труда может привести к росту производительности труда до 40% [28], определяем, что эффективность труда работников магазина при внедрении данного предложения (при отсутствии затрат на его внедрение) повысится на 2%, что приведет к росту выручки магазина при стабильных остальных показателях на 1249,5 тыс. руб. в год.

Таким образом, можно сделать вывод, что частный сектор экономики по-прежнему мало заинтересован (из-за недостаточной осведомленности) в разработке и внедрении эффективной системы стимулирования труда наемных работников, что приводит к отсутствию у коллектива стимулов к высокопроизводительной работе и качественному обслуживанию покупателей. Кроме этого, предпринимателям необходимо привлекать на работу современных специалистов, хорошо знакомых с экономической результативностью систем управления трудом.

## Список использованных источников

1. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / под ред. проф. В.П. Пугачева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 394 с.
2. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.
3. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Теория и практика: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк, С.Ж. Гончарова, В.В. Данилочкина. – М.: Юрайт, 2014. – 398 с.
4. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А.Я. Кибанов [и др.]. – М.: Инфра-М, 2010. – 524 с.
5. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник / Н.П. Беляцкий. – 2-е изд. – Минск: Современная школа, 2010. – 448 с.
6. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / под общ. ред. С.Ю. Трапицына. – СПб.: Книжный Дом, 2007. – 240 с.
7. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 2006. – 264 с.
8. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом: Учебник / Ю.Г. Одегов. – Люберцы: Юрайт, 2014. – 513 с.
9. Одегов Ю.Г.. Мотивация персонала: Учебное пособие: Практические задания (практикум) / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – М.: Альфа-Пресс, 2010. – 640 с.
10. Бугаков В.М., Бычков В.П., Гончаров В.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Под ред. В.П. Бычков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 237 с.
11. Маслоу А.Х. Мотивация и личность. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.

12. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Кибанов А.Я., Мюллер Е.В. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 238 с.
13. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк – М.: Юрайт, 2015. – 398 с.
14. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. – СПб.: Вершина, 2007. – 242 с.
15. Макаров А. Деньги – мощный демотивирующий фактор / А. Макаров // Отдел кадров. – 2011. – № 4. – С. 116–117.
16. Миронова М. Когда деньги не стимулируют/ М. Миронова, Ю. Сидорова // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – № 10 (октябрь). – С. 24–30.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
18. Марр Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. – М.: Издательство МГУ, 1997. – 480 с.
19. Максвелл Д. Мотивация решает все. Как настроить себя и окружающих на успех / Д. Максвелл. – М.: Попурри, 2013. – 160 с.
20. Ловчева М.В. Управление персоналом: теория и практика: Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
21. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травина, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2000. – 108 с.
22. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: 3-е изд. / Э. Шейн. пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб.: Питер, 2012. – 336 с.

23. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М.Х. Мескон. пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 2006. – 264 с.
24. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учеб. Пособие / О.Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 151 с.
25. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы / У. Оучи. Сокр. пер с англ. – М.: Экономика, 1984. – 181 с.
26. Якушева С.Д. Основы педагогического мастерства и профессионального саморазвития: Учебное пособие / С.Д. Якушева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 416 с.
27. Полякова О.Н. Управление персоналом: Учебник / О.Н. Полякова, И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 570 с.
28. Данилова Е. Типичные ошибки при создании системы мотивации [Электронный ресурс] // iTeam Статьи. - URL: <https://blog.iteam.ru/tipichnye-oshibki-pri-sozdanii-sistemy-motivatsii/> (дата обращения: 11.05.2019).
29. Интернет-магазин KKMstore.ru | TTOstore.ru. [Электронный ресурс] // ООО «Фартов КТС»: официальный сайт. - URL: <http://www.kkmstore.ru> (дата обращения: 03.05.2019).
30. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников предприятий частной собственности в Томской области [Электронный ресурс] // Центральная база статистических данных Федеральной службы государственной статистики. - URL: <http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/dbinet.cgi> (дата обращения: 03.05.2019).
31. Омельченко И.Б. Определяем численность управленческого персонала // Кадры предприятия. – 2005. – № 6 [Электронный ресурс] / Издательство «Дело и Сервис». - URL: <https://dis.ru/library/581/26116/> (дата обращения: 24.04.2019).

32. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 544 с.

33. Балобанова С.С. Совершенствование мотивации персонала // Экономика и социум / С.С. Балобанова, Э.М. Ахметшин. – 2014. – № 4/6. – С. 600–603.

**Приложение А Бухгалтерский баланс за 2017 год Общество с  
ограниченной ответственностью «Фартов КТС»  
(справочное)**

Наименование показателя	Код	На отчетную дату 2017 года, тыс. руб.	На 31 декабря 2016 года, тыс. руб.	На 31 декабря 2015 года, тыс. руб.
1	2	3	4	5
<b>ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b> Общество с ограниченной ответственностью «Фартов КТС»				
Нематериальные активы	1110	0	0	0
Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
Основные средства	1150	1789	833	0
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
Финансовые вложения	1170	0	0	0
Отложенные налоговые активы	1180	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>1789</b>	<b>833</b>	<b>0</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b> Общество с ограниченной ответственностью «Фартов КТС»				
Запасы	1210	17997	13042	9584
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	31	0	0
Дебиторская задолженность	1230	5101	2020	2644
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1067	589	76
Прочие оборотные активы	1260	0	0	0

ИТОГО по разделу II	1200	24196	15651	12304
<b>Наименование показателя</b>	<b>Код</b>	<b>На отчетную дату 2017 года, тыс. руб.</b>	<b>На 31 декабря 2016 года, тыс. руб.</b>	<b>На 31 декабря 2015 года, тыс. руб.</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
БАЛАНС Общество с ограниченной ответственностью «Фартов КТС»	1600	25985	16484	12304
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b> <b>Общество с ограниченной ответственностью «Фартов КТС»</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0
Резервный капитал	1360	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	394	-293	272
ИТОГО по разделу III	1300	404	-283	282
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b> Общество с ограниченной ответственностью «Фартов КТС»				
Заемные средства	1410	18670	7283	7857
Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0
Оценочные обязательства	1430	0	0	0
Прочие обязательства	1450	0	0	0
Итого по разделу IV	1400	18670	7283	7857
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b> Общество с ограниченной ответственностью «Фартов КТС»				
Заемные средства	1510	600	600	0

Кредиторская задолженность	1520	6311	8884	4164
Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
<b>Наименование показателя</b>	<b>Код</b>	<b>На отчетную дату 2017 года, тыс. руб.</b>	<b>На 31 декабря 2016 года, тыс. руб.</b>	<b>На 31 декабря 2015 года, тыс. руб.</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Оценочные обязательства	1540	0	0	0
Прочие обязательства	1550	0	0	0
ИТОГО по разделу V	1500	6911	9484	4164
БАЛАНС	1700	17345	11357	8481

**Приложение Б Отчет о финансовых результатах за 2017 год Общества с  
ограниченной ответственностью «Фартов КТС»  
(справочное)**

<b>Наименование показателя</b>	<b>код</b>	<b>За отчетный период 2017 года, тыс. руб.</b>	<b>За аналогичный период предыдущего 2016 года, тыс. руб.</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Выручка Общество с ограниченной ответственностью «Фартов КТС»	2110	62424	43607
Себестоимость продаж	2120	55685	39211
Валовая прибыль (убыток)	2100	6739	4396
Коммерческие расходы	2210	5889	3809
Управленческие расходы	2220	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	2200	850	587
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
Проценты к получению	2320	0	0
Проценты к уплате	2330	6000	207
Прочие доходы	2340	416	182
Прочие расходы	2350	378	247
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	882	315
Текущий налог на прибыль	2410	153	63
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
Прочее	2460	-45	5000
Чистая прибыль (убыток) Общество с ограниченной ответственностью «Фартов КТС»	2400	684	247
<b>СПРАВОЧНО</b> Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	684	247

**Приложение В Отчет о финансовых результатах за 2016 год Общества с  
ограниченной ответственностью «Фартов КТС»  
(справочное)**

<b>Наименование показателя</b>	<b>код</b>	<b>За отчетный период 2016 года, тыс. руб.</b>	<b>За аналогичный период предыдущего 2015 года, тыс. руб.</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Выручка Общество с ограниченной ответственностью «Фартов КТС»	2110	43607	27452
Себестоимость продаж	2120	39211	24365
Валовая прибыль (убыток)	2100	4396	3087
Коммерческие расходы	2210	3809	2071
Управленческие расходы	2220	0	0
Прибыль (убыток) от продаж	2200	587	1016
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
Проценты к получению	2320	0	0
Проценты к уплате	2330	207	467
Прочие доходы	2340	182	0
Прочие расходы	2350	247	174
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	315	375
Текущий налог на прибыль	2410	63	75
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
Прочее	2460	5000	5000
Чистая прибыль (убыток) Общество с ограниченной ответственностью «Фартов КТС»	2400	247	295
<b>СПРАВОЧНО</b> Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	247	295