



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Производственный менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
<i>Совершенствование системы нематериальной и материальной мотивации персонала на предприятии</i>

УДК 005.32:331.101.3

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А81	Тарков А.В.		

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Феденкова А.С.	-		

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО РАЗДЕЛАМ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Феденкова А.С.	-		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Громова Т.В.	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП/ОПОП, должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Громова Т.В.	-		

Томск – 2023 г.

Планируемые результаты освоения ООП/ОПОП

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
Универсальные компетенции университета	
ДУК(У)-1	Способен использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ДУК(У)-2	Способен проявлять предприимчивость в профессиональной деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Владеть навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Способен находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК(У)-3	Способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ОПК(У)-4	Способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации
ОПК(У)-5	Владеть навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета

	на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем
ОПК(У)-6	Владеть методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
ОПК(У)-7	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК(У)-2	Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде
ПК(У)-3	Владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК(У)-4	Уметь применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации
ПК(У)-5	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК(У)-6	Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
ПК(У)-7	Владеть навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
ПК(У)-8	Владеть навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
Профессиональные компетенции университета	
ДПК(У)-1	Уметь применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных

	управленческого учета
ДПК(У)-2	Владеть навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Производственный менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП/ОПОП
_____ Громова Т.В.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3А81	Тарков Алексей Владимирович

Тема работы:

<i>Совершенствование системы нематериальной и материальной мотивации персонала на предприятии</i>	
<i>Утверждена приказом директора (дата, номер)</i>	34-39/с 03.02.2023

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:

	05.06.2023
--	-------------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<p>Исходные данные к работе (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 функционированию (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отчеты по производственной и преддипломной практикам. 2. Данные, предоставленные ЗАО «БриджтаунФудс» Томск, структурное подразделение ООО «КДВ-групп» 3. Литературные источники и нормативные документы. 4. Источники сети Интернет.
---	--

<p>Перечень разделов пояснительной записки подлежащих исследованию, проектированию и разработке <i>(аналитический обзор литературных источников с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе)</i></p>	<p>1 Теоретические и методологические основы материальной и нематериальной мотивации 2 Методы изучения различных форм мотивации 3 Анализ материальной и нематериальной мотивации в ЗАО «БриджтаунФудс» 4 Совершенствование систем мотивации в ЗАО «БриджтаунФудс»</p>
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>1 Соотношение потребностей и мотивов 2 Методы мотивации персонала 3 Организационная структура ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск 4 Кадровый состав персонала 5 Качественный показатели сотрудников 6 Характеристика движение кадров 7 Сводная таблица индексов мотивации 8 Система конкурсов 9 Мотивационный фактор, ответственность 10 Кадровый резерв 11 Гредирование персонала 12 Системы КРІ для кладовщика 13 Системы КРІ для водителей 14 Сопоставление содержательных теорий мотивации</p>

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Феденкова А.С.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Феденкова А.С.			

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А81	Тарков Алексей Владимирович		



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
ООП/ОПОП Производственный менеджмент
Уровень образования бакалавриат
Период выполнения весенний семестр 2022/2023 учебного года

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Обучающийся:

Группа	ФИО
Д-3А81	Тарков Алексей Владимирович

Тема работы:

<i>Совершенствование системы нематериальной и материальной мотивации персонала на предприятии</i>
--

Срок сдачи обучающимся выполненной работы:	05.06.2023
--	------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
21.02.2023	1 Основные элементы мотивации	25
27.03.2023	2 Общая характеристика предприятия	20
24.04.2023	3 Совершенствование системы нематериальной мотивации труда	30
22.05.2023	4 Социальная ответственность	25

СОСТАВИЛ:

Руководитель ВКР

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Феденкова А.С.			

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП/ОПОП

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Громова Т.В.	-		

Обучающийся

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А81	Тарков А.В.		

Содержание

Введение	10
1 Основные элементы мотивации	12
1.2 Содержательные теории мотивации	13
1.2.1. Теория мотивации А. Маслоу	13
1.2.2. Трехфакторная теория К. Альдерфера	15
1.2.3. Двух факторная теория мотивации Ф. Герцберга	16
1.2.4. Теория потребностей Д. Макклелланда	17
1.3 Процессуальные теории мотивации	19
1.3.1. Теория ожидания Виктора Врума	20
1.3.2. Теория справедливости Джони Стейси Адамса	21
1.3.3. Модель Портера-Лоулера	21
1.4 Мотивация, ее формы, механизмы	23
2 Общая характеристика предприятия	32
2.2 Методы мотивации на предприятии	35
2.3 Анализ персонала	36
2.4 Анализ системы мотивации персонала	46
3 Совершенствование системы нематериальной мотивации труда	53
3.1 Механизмы совершенствования системы мотивации на предприятии ЗАО «Бриджтаун Фудс» г. Томск	53
3.2 Система конкурсов	53
3.3 Мотивационный фактор, ответственность	55
3.4 Кадровый резерв	56
3.5 Материальная мотивация	60
3.6 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий	68
4 Социальная ответственность	73

4.1 Определение целей и задач программы корпоративной социальной ответственности	73
4.2 Определение стейкхолдеров программы корпоративной социальной ответственности	75
4.3 Определение элементов программы корпоративной социальной ответственности	77
4.4 Определение затрат на программу корпоративной социальной ответственности.	78
Заключение	80
Список использованных источников	82
Приложение А «Список вопросов к тесту В.И. Герчикова»	86

Введение

В современных условиях развития, предприятия, все организации ищут возможности для увеличения производительности. Основным инструментом в решении данного вопроса играет мотивация. Эффективная вовлеченность сотрудников в процессы улучшения эффективности организации, определяют ее успех. Вовлеченность, в достижение поставленных задач, определяет внутренняя и внешняя среда, но наибольшее значение оказывает, внутренняя среда. Отсюда следует, что сформированная трудовая дисциплина позволяет добиваться наиболее высоких результатов в достижении экономических показателей. В тоже время, трудовая дисциплина, может восприниматься разными сотрудниками по-разному, для одних характерна вовлеченность, ответственность и причастность к результату, для других минимальный вклад, без причастности, отлынивание. На выбор той или иной модели поведения влияет, мотив – который подразумевает внутреннее желание, и активные действия, направленные на достижения результата.

Высокое значения мотивации, в достижении результата, определяют ее как наиболее значимой, в современной системе управления персоналом. Мотивация, движущая сила, позволяющая преодолевать противоречия, и удовлетворять собственные потребности, позволяя проявлять активность в трудовой деятельности.

Как правило, поведение человека, в удовлетворении потребности, определяет мотивация. По этой причине мотивация может быть использована как эффективный инструмент управления, трудовой деятельностью сотрудника.

Мотивация, основывается на стремлении получения блага, в независимости от его формы. Будь это финансовое вознаграждение – для удовлетворения своих потребностей или иные социальные блага нематериального вознаграждения.

Целью выпускной квалификационной работы является, проведение анализа, существующей нематериальной и материальной мотивации персонала в организации ЗАО Бриджтаун Фудс, разработать методы по ее улучшению.

В соответствии с целью определены следующие задачи:

1 Изучить основные теоретические и методологические методы мотивации и стимулирования

2 Определить основные факторы мотивации на предприятии

3 Исследовать методы и модели мотивации персонала

4 Разработать дополнения к существующей системе мотивации персонала обосновать экономическую эффективность

Объект исследования – система нематериальной и материальной мотивации персонала на предприятии ЗАО Бриджтаун Фудс

Предмет исследования - процесс повышения эффективности системы нематериальной и материальной мотивации персонала на предприятии ЗАО «Бриджтаун Фудс»

1 Основные элементы мотивации

Каждая организация стремится повысить и раскрыть потенциал своих сотрудников, для повышения трудовой эффективности и конкурентоспособности. При этом стоит учитывать то, как сам работник воспринимает отдачу от своего труда, в виде полученного блага. Ведь если вознаграждение будет оцениваться как не достаточное, то и построить эффективные взаимоотношения не получится. [11] Для решения данного вопроса необходимо выстраивать верную систему мотивации и вознаграждения.

Рассматривая термин, «мотивация» стоит отметить, что первоначально употребляли слово «мотив» (побудительная причина какого-либо действия), и только в дальнейшем преобразовавшись в мотивацию.

Модель мотивации по бихевиристическим представлениям, можно представить в виде Стимул – Реакция на стимул – Поведение (Ст – Рст – П) Рисунок 1. В основе модели лежит, потребность – представляет систему интересов и ценностей. На основе этого можно сказать, что мотив – это потребность. [6, с. 69].

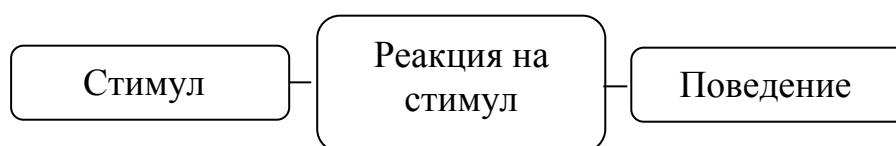


Рисунок 1 – Мотивации по бихевиристическим представлениям

На данный момент, теорию мотивации, разделяют на две основные группы содержательная и процессуальная мотивация.

Содержательные теории мотивации, ориентированы на анализ потребностей и их влияние на мотивацию. Данная система показывает связи между мотивом и потребностью, и как они могут влиять на трудовую деятельность человека. Говоря простым языком представители данной теории

пытаются дать ответ как, и какие внутренние силы толкают человека к какой-либо деятельности.

Наиболее известные представители содержательной теории: А. Маслоу, трехфакторная (ERG) теория К. Альдерфера, теория потребностей Д. Мак Клелланда, двух факторная теория Ф. Герцберга. [4] Рассмотрим каждую более подробно.

1.2 Содержательные теории мотивации

1.2.1. Теория мотивации А. Маслоу

В основе теории мотивации Маслоу лежит пирамида потребностей человека. Рисунок 2. [5]. Маслоу утверждал, потребности человека являются врождёнными и определяются последовательностью их возникновения, по этому принципу и строится пирамида со строгим иерархическим принципам. Разделённых на пять уровней и две основополагающие группы, базовые и метапотребности (потребности в самореализации).

Базовые потребности, удовлетворяют следующие условия:

1 Отсутствие потребности ведет к физиологическому дискомфорту или заболеванию

2 Наличие потребности, отменяет пункт 1

3 При условиях выбора, человек предпочитает закрыть именно эту потребность

«У среднего человека, они на много чаще не осознаются, чем осознаются ...хотя подходящие методики и искусственные люди могут помочь осознать их.»

** А.Маслоу.*

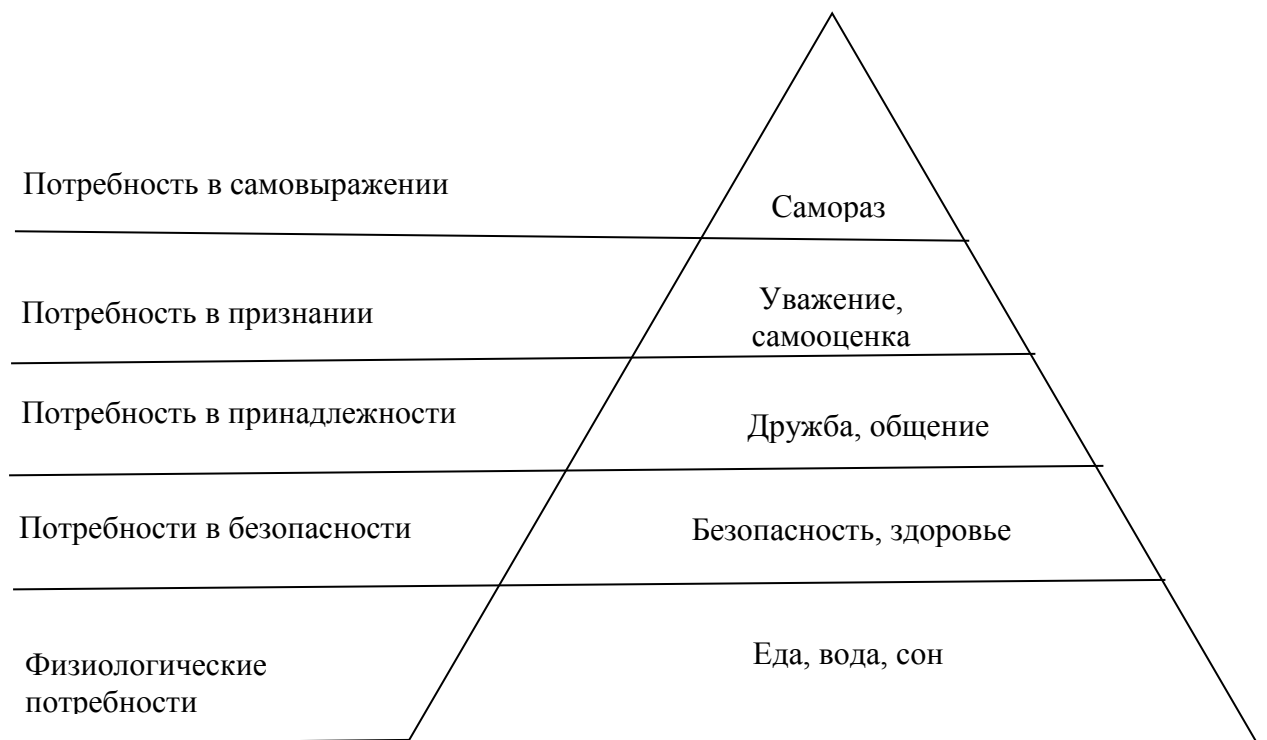


Рисунок 2 – Пирамида потребностей А.Маслоу

Иерархия пирамиды Маслоу, состоит из следующих этапов

- Физиологические потребности;
- Потребности в безопасности;
- Потребности в принадлежности;
- Потребность в признании;
- Потребность в самовыражении.

На основе пирамиды, созданной А.Маслоу в 1940 году, можно соотнести потребности и мотивы сотрудника, в настоящее время [5] Таблица 1

Таблица 1 – Соотношение потребностей и мотивов

Потребности	Меры по удовлетворению данной потребности
Потребность в самовыражении	Превращение трудовой деятельности в главное средство самовыражения.
Потребность в признании	Предоставление сотруднику больше полномочий, автономии.
Потребности в принадлежности	Во время рабочих процессов, необходимость чувствовать причастность к решению рабочих вопросов.
Потребность в признании	В процессе трудовой деятельности работник должен чувствовать свою защищенность. Достигается это благодаря социальным гарантиям, условиям развития, стабильной занятостью, безопасные условия труда.
Физиологические потребности	Трудовая деятельность должна в полной мере закрывать потраченные ресурсы на производство работ. Другими словами, полученного вознаграждения, должно хватать на восстановление затраченной энергии

1.2.2 Трехфакторная (ERG) теория К. Альдерфера

Клейтон Альдерфер [7, с 140] строил свою теорию на основании пирамиды А.Маслоу, соглашаясь во многих аспектах с ней. Из названия можно сразу понять, что основу идеи Альделарфера представляют три мотивационных фактора:

1 Потребность в существовании (Existence) – объединяет первые две потребности в пирамиде Маслоу. Относятся к удовлетворению физиологических потребностей,

2 Потребность развития связи (Relatedness). Относятся к общению, социальной деятельности.

3 Потребность роста (Growth) - объединяет последние две потребности в пирамиде Маслоу. Относятся к стремлению человека к росту и самовыражению.

Несмотря на большое сходство с пирамидой А.Маслоу, отличает ее теория, выдвинутая К. Альдерфером – длительная не удовлетворенность потребностью, перестает быть мотиватором и переходит на более низкий уровень Рисунок 3. Отсюда можно сделать вывод, что движение происходит не только в вверх, но и вниз, что и является принципиальным отличием от пирамиды А.Маслоу – который говорил о движении по пирамиде только вверх.

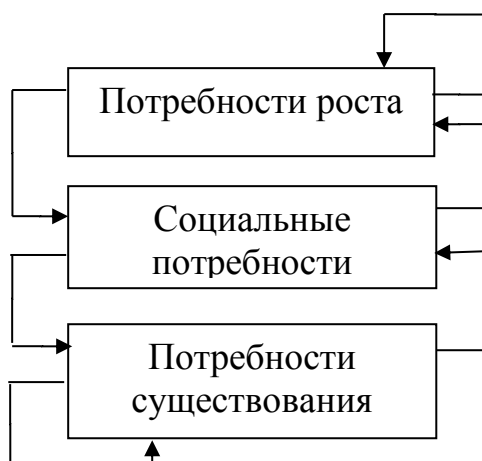


Рисунок 3 – Трехфакторная система К. Альдерфера

1.2.3 Двух факторная теория мотивации Ф. Герцберга

Данная теория так же анализирует потребности человека, как и предыдущие.

Ф. Герцберга, проводил исследование на предприятии, где изучал поведение более 200 рабочих. В результате проведенного исследования Ф. Герцберга приходит к выводу, что факторы, влияющие на эффективную работу, можно разделить на две группы-фактора.

– Первая группа, гигиенические факторы - факторы, заставляющие сотрудника работать, создают условия для удержания сотрудника в организации, факторы условия труда.

К ней относятся факторы: условия труда, комфорт, правила и распорядок рабочего дня, уровень заработной платы, внутри коллективные

взаимоотношения, методы управления руководителя. Особенность данной группы является, низкой удовлетворённостью рабочим процессом при отсутствии данного фактора. Однако не приводит к росту эффективности при их наличии – воспринимаются как должные и необходимые для работы.

– Вторая группа, мотивирующие факторы – факторы, стимулирующие на более высокую трудоотдачу, более эффективную, усердную работу, мотивируют человека – факторы удовлетворения.

К ней относятся факторы: продвижение по службе, наделение полномочиями, личностный рост, премии, бонусы и др. [7]

Проведя анализ двух факторной теории мотивации Ф. Герцберга, можно отметить, что заработная плата, ее уровень, не является мотивирующим фактором, а относится к гигиеническим факторам. А вот возможность увеличить уровень заработной платы относится к мотивирующим факторам. Отсюда можно сделать вывод, что улучшения качества гигиенических факторов не приводит к мотивации сотрудника и более эффективной работе. Для улучшения качества работ, необходима стимулировать мотивирующие факторы. [8]

1.2.4 Теория потребностей Д. Макклелланда

Д. Макклелланд полностью соглашался с выводами и определениями сделанные Маслоу на основе пирамиды потребностей, однако считал ее не полной и не соответствующей, текущему времени. Так же он говорит о влиянии различных жизненных обстоятельствах на мотивацию сотрудников – однако в полной мере не отражает их в своей теории.

В своей теории Дэвид Макклелланд отказался от иерархичности считая, что потребности не трансформируются в другие, а дополняют текущие в различных сочетаниях. По мимо этого Д. Макклелланд разделил потребности

на базовые или физиологические – первые две уровня в пирамиде А.Маслоу и вторичные – которые появляются после удовлетворения базовых потребностей. Исходя из этих определений, можно сделать вывод, что базовые потребности – это врождённые или физиологические потребности, так как вторичные – это потребности приобретенные которые формируются исходя из социального воспитания, окружения и других внешних факторов.

Согласно своей теории, Д. Макклелланд делит вторичные потребности на следующие группы:

- потребность в достижении, успехе. Данные потребности удовлетворяются успешной работой, возможностью довести дело до логического конца, брать на себя ответственность и в ответ получать вполне конкретное поощрение. Так же это можно объяснить, получения удовлетворения от полученного результата, успеха.

- потребность во власти. Желание управлять процессами, людьми. Оказывать существенное влияние с определенной целью.

- потребность в принадлежности. Определяется желанием наличия социальных связей.

- потребность в отсутствие проблем. Заключается в поддержании достигнутого уровня успеха, стабильности, отсутствия неприятностей. В современном мире данную потребность можно охарактеризовать как зона комфорта или конформизм.

Таким образом, теория потребностей Д. Макклелланда, как бы продолжает или даже дополняет теорию потребностей А.Маслоу, предлагая новые факторы мотивации.

Проведя анализ содержательных теорий, приходим к выводу, что основы данного направления составляет пирамида потребностей Маслоу. Все остальные теории строятся на его основе рассматривая потребности с разных углов зрения. Содержательные теории анализируют структуру потребностей и

мотивов личности, для побуждения и стремления в достижении результата.

Рисунок 4.

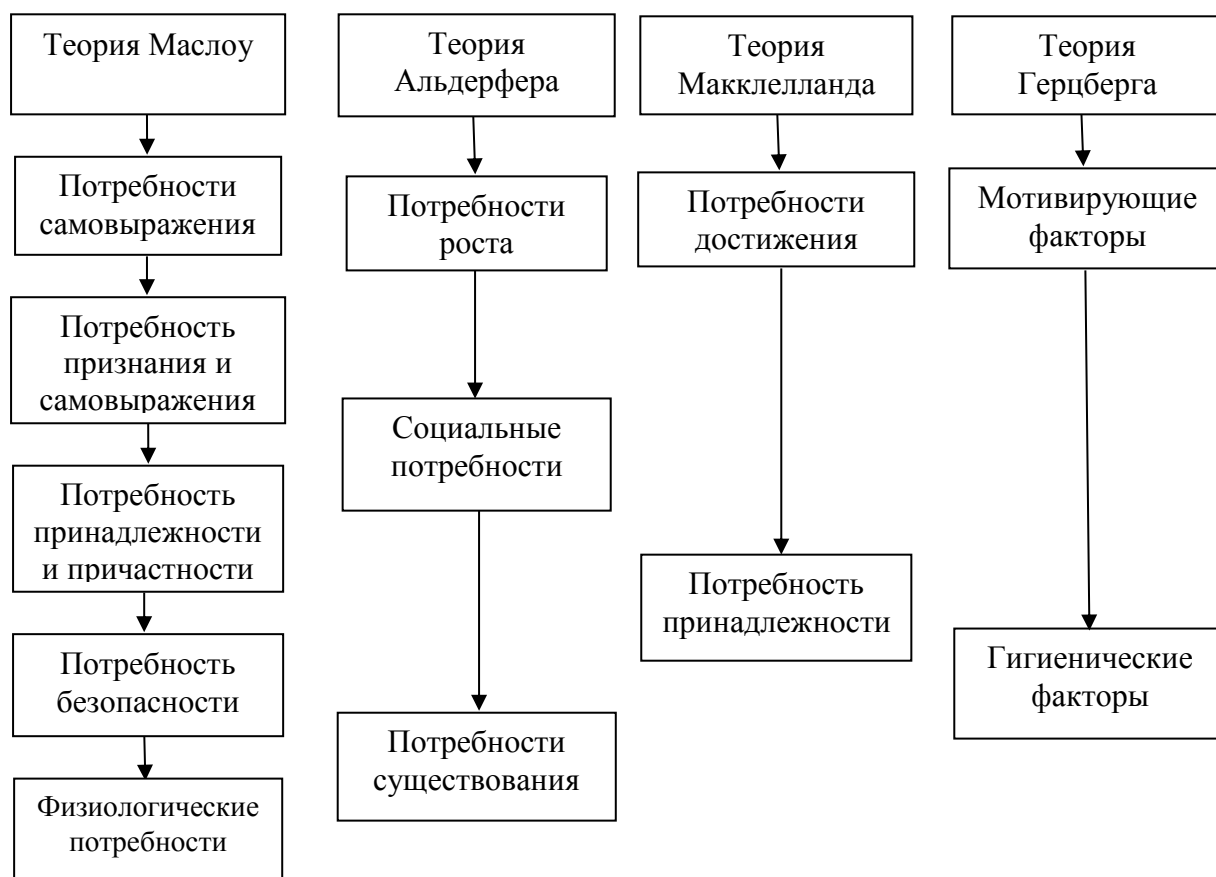


Рисунок 4 – Сопоставление содержательных теорий мотивации

1.3 Процессуальные теории мотивации

В отличие от содержательных теорий мотивации, процессуальные изучают как сам процесс мотивации, так и воздействие факторов внешней среды. В этом случае исследуется выбор стратегии поведения человека и затраченные усилия для закрытия потребности. При этом особое внимание уделяется какой объем усилий человек готов приложить для получения желаемого вознаграждения. Данный подход не отрицает принципы содержательных теорий мотивации, однако говорит, что мотивация определяется не только они.

Основоположниками данной теории можно считать: В.Врума – мотивационная модель, С. Адамса – теория справедливости, теория Портера-Лоулера.

1.3.1 Теория ожидания Виктора Врума

Виктор Врум говорит, что человек прежде чем приступить к выполнению какой-либо задачи оценивает необходимый объем прилагаемых усилий, и определяет выполнять или нет. [9] То, какое предполагаемое вознаграждение получит человек за приложенные усилия, называется ожиданием.

Модель строится на следующих понятиях ценность, инструмент, ожидание. Исходя из латинских определений данную модель еще называют VIE (Valence, Instrumentality, Expectancy). Исходя из этого В.Врум делит мотивацию на три взаимосвязи:

– Затраты труда – результат

На этом этапе работник оценивает насколько увеличение прилагаемых усилий повышают шанс получения результата. На данном этапе ожидания, должна быть четкая и понятная зависимость. Так как если работник не будет видеть зависимости, то и мотивация не будет.

– Результаты – вознаграждение

Здесь ожидание, определяется получением вознаграждения за приложенные усилия или полученный результат.

– Валентность, ожидаемое вознаграждение или мера привлекательности, то на сколько вознаграждение удовлетворяет приложенные усилия.

Теория ожидания Виктора Врума говорит, что чем выше значение всех факторов ожидания, тем выше мотивация. Отсюда можно сделать вывод, что сотрудник будет больше замотивирован тогда, когда будет понимать в какой

мере приложенные усилия увеличивают вероятность получения вознаграждения и что полученный результат приведет к вознаграждению.

1.3.2 Теория справедливости Джони Стейси Адамса

Данная теория родилась в 60-е годы во времена работы С.Адамса в ДженералЭлектрик. Согласно выдвинутой теории Адамс считал, мотивирующий фактор на рабочем месте – это ощущение справедливости. В данной ситуации каждый работник сопоставляет результат трудовой деятельности с результатами коллег выполняющих аналогичную работу.

Отсюда можно сделать вывод, работник соотносит полученное вознаграждение с внесенным вкладом, и сравнивает его с коллегами, если вознаграждение не соответствует его субъективному представлению, возникает психологическое напряжение. Данное напряжение сотрудник стремится снять путем снижения рабочей активности, просить дополнительных выплат, улучшить систему оплаты, потерять уверенность, перестает проявлять активность, перейти в другое подразделение или уволится. Из приведенных методов снижения психологического напряжения нет ни одного положительного для компании в целом. [10]

1.3.3 Модель Портера-Лоулера

В модели американских психологов Л.Портера и Э. Лоулера лежит объединение двух других процессуальных моделей теория ожидания Врума с дополнениями теории справедливости Адамса Рисунок 5 На основе этого выдвигается теория, что для более эффективной работы, сотрудник должен точно знать и понимать зависимость между вкладом и полученным вознаграждением, а также осознавать, что вознаграждение является

справедливым. Так психологи утверждали, что в основе мотивации лежит, вознаграждение, которое может быть внешним (дополнительные выплаты, карьерный рост) и внутренними (самоутверждение, удовлетворение амбиций и др.) По мнению авторов, вознаграждение – это удовлетворение от полученного результата, трудовой деятельности. Может проявляется в виде самоуважения, высокой квалификации и значимости. По мимо вознаграждения, вводится понятие удовлетворенность работой - следствие внешних и внутренних вознаграждений, соответствующие справедливому распределению.

Так из предложенных идей была сформирована модель из пяти переменных:

- трудозатраты;
- восприятие;
- результат;
- вознаграждение;
- валентность.

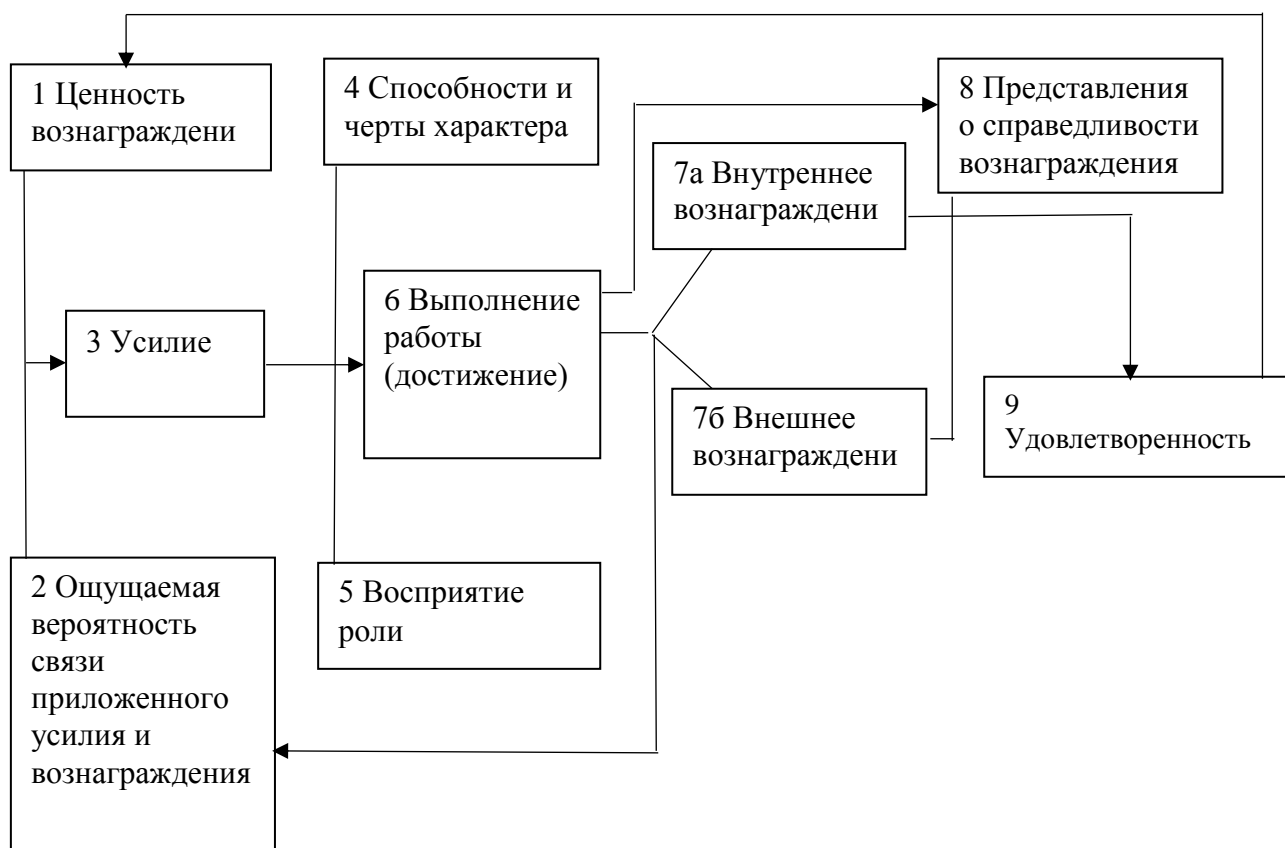


Рисунок 5 – Модель Портера-Лоулера

Основной идеей данной модели является, что каждый сотрудник оценивает полученное вознаграждение на основе приложенных затрат (усилий), и является справедливым (соответствует объективному представлению о вознаграждении)

1.4 Мотивация, ее формы, механизмы

Мотивация относится к функциям менеджмента. Мотивация, объединяет механизмы, психологических, стимулирующих факторов, позволяющих с подвигнуть работника к выполнению поставленных целей и решению задач. [1]

На основе различных определений мотивации, можно сделать вывод, что мотивация – это процесс стимулирования последовательных шагов в достижении поставленных целей. В комплексе с мотивацией стоит рассмотреть вопрос, мотивов. Мотивы являются импульсом, определяющим метод получения необходимого результата. Мотивы возникают от различных потребностей и нужд. В рамках исследования мотивации внутри компании, базовой категорией является потребность.

В независимости от вида мотивации, она зарождается там, где внутренние потребности человека удовлетворяются внешними обстоятельствами, и работая по следующему механизму Рисунок 6:

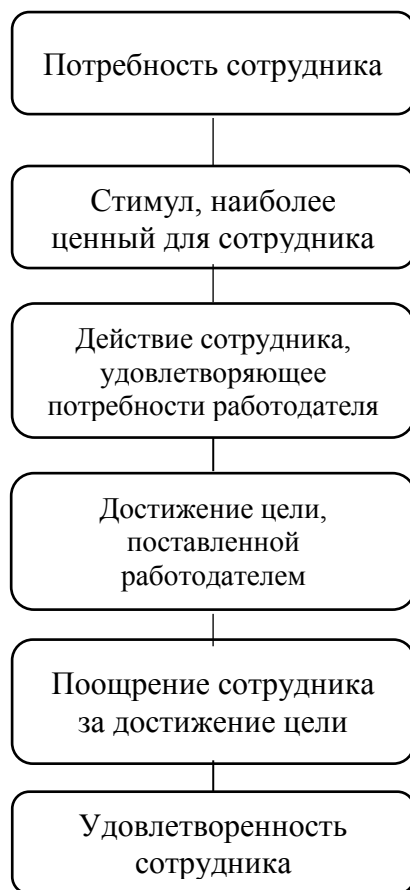


Рисунок 6 – Механизм зарождения мотивации

Механизм мотивации направлен на удовлетворение потребности. Однако противоречие в потребностях, сотрудника и работодателя, имеют разные взгляды. Так потребности сотрудника могут быть: иметь больше личного времени, иметь загородный дом, комфортные условия труда и т.д. А работодатель имеет потребность в развитии организации и увеличении прибыли. В решении данных противоречий и кроется главное, материальными и не материальными способами увязать интересы противоположных сторон [3].

Функциями системы мотивации являются:

– побуждающая функция, побуждает человека к действию, при осознании;

– ориентирующая функция, при множестве альтернатив выбора остановится на наиболее выгодном и с наиболее низкими издержками как наиболее выгодная в данной ситуации;

– смыслообразующая функция, определит смысловую нагрузку при выборе линии поведения;

– мобилизующая функция, само организует все внутри личностные ресурсы, т.е. максимальное использование имеющихся ресурсов. [6]

В зависимости от потребностей сотрудника, выделяют три основных метода управления мотивацией Рисунок 7.

1 Организационно-административный;

2 Экономический;

3 Социально-психологический.



Рисунок 7 – Классификация методов управления мотивацией

Рассмотрим более подробно каждый из методов.

Организационно-административный метод, особенной чертой данного метода является, директивные указания выше стоящего руководства.

Отсюда следует, жесткая вертикаль власти с жесткими, властными методами мотивации с элементами принуждения. Прикладное использование данного метода необходима в организации планирования, нормирования,

инструктажа, контроля. Соблюдение приказов и распоряжений является обязательным для данного вида мотивации. Четкое разделение полномочий между руководителем и подчиненным, не предполагает последних, в отказе от выполнения поручений. Саботаж или отказ, может расцениваться как потеря репутации и авторитета, в лице руководителя.

Экономические методы управления мотивацией, подразумевают материальные стимулы, в мотивации сотрудников. В данном методе ориентация идет на материальное вознаграждение усилий, или трудового вклада, в решении поставленных задач и достижении поставленных целей. В основе целей данного метода лежит, план работ, который должен выполнять работник. Увязка плана с материальным вознаграждением, является рациональным стимулом материального вознаграждения, который предполагает положительные или отрицательные материальные санкции за достижение или не выполнение плановых показателей.

Социально-психологический метод, предполагает стимулирование социальной активности сотрудника. Данный метод применяет методы стимулирования описанными, такими науками как психология и социология, и базируется на социальных механизмах (неформальные инструменты) управления или психологических методах стимулирования.

В настоящее время организации прибегают к комплексному применению методов, не отдавая предпочтения одному. Данный выбор обусловлен узкой специализацией, и не способен в рамках одного метода решать комплексные задачи. Эффективность применения данных методов напрямую зависит от профессионализма управляющего персонала.

Данные методы управления мотивацией можно разделить на материальные и нематериальные стимулы. Рисунок 8



Рисунок 8 – Методы стимулирования персонала

Как видно из таблицы, методы мотивации сотрудников подразделяются на[2]:

– Материальные стимулы

Денежный метод - выраженные в денежной форме

Не денежный метод—подразумевает материальное блага, выраженное не в прямой денежной форме.

– Нематериальные стимулы

Социально-психологические стимулы – выраженные в социальном одобрении.

Творческие методы—самовыражение сотрудника

Свободное время – причастность к организации рабочего времени

Рассмотрим каждый из стимулов более подробно.

Материальное стимулирование оказывает влияние на поведение людей при помощи различных материальных вознаграждений. Отсюда следует, что главным материальным стимулом работника на предприятии является его заработная плата, которую можно рассматривать как главный источник благосостояния работника. В зависимости от выбора методов начисления заработной платы на предприятии, она может делиться на основную часть (оклад или сдельные расценки), и премиальную часть (премия за достижение поставленных задач), так же возможны другие материальные поощрения, предусмотренные внутренним регламентом компании.

К системе материального стимулирования относятся:

– заработная плата, в нынешних условиях, является определяющим фактором при выборе работодателя и сферы деятельности;

– премия, дополнительный метод материального стимулирования, для достижения необходимого уровня трудоемкости сотрудников;

– бонусы, мера материального стимулирования, применяемая в основном для менеджеров среднего и высшего звена. Выплачиваются при достижении необходимых финансовых показателей;

– процент от прибыли (участие в акционерном капитале), выплачивается определённый процент от прибыли, при достижении плановых показателей.

Система материальных методов мотивации, относится к основополагающим, но со временем влияние материальные стимулов ослабевает и перестает быть эффективным. На этом этапе в работе с персоналом помогают, нематериальные методы стимулирования, играя роль уравнивающего фактора.

Метод нематериальной мотивации не подразумевает прямых денежных выплат сотрудникам. Но входит в затратную статью расходов для работодателя. Здесь стоит отметить, что при не высоких материальных вложениях, можно получить высокую отдачу трудовой эффективности от сотрудника.

К системе нематериального стимулирования относится:

Публичное признание заслуг сотрудника (выполнение сложных задач, предложения по усовершенствованию рабочих процессов, лучший результат и др.) к ним относятся, доска почета, статьи на корпоративном портале и др. Данные мероприятия решают сразу две задачи, признание заслуг сотрудника и показать большому числу трудящихся какие результаты достойны признания. Результаты работы, подкрепленные социальным одобрением, стимулируют на дальнейшие успехи.

Поздравление с личными праздниками, подарки. Внимание со стороны компании, высоко ценится большинством сотрудников и является хорошим стимулом.

Управление рабочим временем, дает сотруднику возможность управлять рабочим временем.

- Предоставление отгулов
- Гибкий рабочий график
- Удаленная работа
- Сокращенный рабочий день

Продвижение по службе, является важным элементом нематериальной мотивации. К этой категории можно отнести стимулы в виде предоставления

отдельных элементов интерьера и окружения, повышающие статус сотрудника (личный кабинет, административный помощник, ноутбук, кресло – повышенного комфорта и др.)

Групповой отдых сотрудников (активный отдых) – мероприятия, направленные на сплочение коллектива, за чет участия в совместных развлекательных мероприятиях. Большую часть своего времени человек проводит на работе в рабочем коллективе, и от его мотивации зависит желание творить и достигать.

Тренинги по развитию профессиональных навыков – показывают заботу предприятия о будущем своего сотрудника, заинтересованность в его росте и развитие.

Конкурсы и соревнования, победа в конкурсе может значительно стимулировать сотрудника к достижению более высоких результатов. Однако, этот инструмент надо использовать обдуманно и осторожно, так как может привести к обратному результату ссорам и индивидуализму.

Социальный пакет – не те социальные гарантии, которые гарантирует государство, а дополнительные привилегии, которые могут включать в себя:

- полная оплата больничного и декретного отпуска по беременности;
- ДМС;
- оплата мобильной связи;
- бесплатное питание;
- доставка до места работы;
- оплата такси, при сверх урочной работы или до поздно;
- оплата путевок сотрудникам и близким родственникам.

Изучение мотивации и ее применение на практике, говорит об ее эффективности, синергией стимулов и мотивов, применяемых современными управляющими. Так в результате эволюции мотивации современные управляющие все чаще прибегают к «дополнительным» видам не материальной

мотивации, которые прежде относились, больше, к социальным нормам и уважению. Претерпев трансформацию, они стали рабочими инструментами в мотивации персонала.

К ним относятся:

- приветствие сотрудников;
- обращение к сотруднику по имени или Имя отчеству;
- писать сотруднику благодарности за достижения;
- привилегии отличившимся сотрудникам (уход с рабочего места раньше времени);
- доводить до сведения успехи компании;
- поощрять сотрудников, работа вклад которых, на первый взгляд, не виден;
- подключать сотрудников к решению сложных задач.

Все выше перечисленные способы не материальной мотивации имеют следующую цель:

- повышение эффективности сотрудников;
- удержание квалифицированных кадров;
- увеличение лояльности и вовлеченность команды;
- повысить значимость материальной мотивации;
- повышение статуса компании.

Отсюда можно сделать вывод, что система мотивации имеет достаточно большое количество средств для ее применения.

2 Общая характеристика предприятия

Компания ЗАО Бриджтаун Фудс является структурным подразделением KDV-групп, осуществляет производственные функции на собственных фабриках в Подмоскowie под марками 3 Корочки, гренки BEERka, сухарики

"Кириешки", "Хрустящая картошка" и др. В городе Томск осуществляет логистические функции по распределению доставки продукции для всех компаний холдинга.

Становление компании приходится на 2000 год. В те времена холдинг осуществлял производство продукции на производственных мощностях сторонних производителей и даже соседних государствах, в Прибалтике. При такой форме производства приходилось решать ряд вопросов, связанных со сложностью контроля качества, увеличенными логистическими издержками, таможенной и прочими издержками. На тот момент во Владимире проходила банкротство недостроенное производственное предприятие, которое в полной мере удовлетворяло требования ЗАО Бриджтаун Фудс. Переговоры о продаже начались с конца 2000 года и продолжались до весны 2001 – которые увенчались успехом. Так с марта 2001 года начала работу первая фабрика по производству снековой продукции под брендом «3 Корочки» ЗАО Бриджтаун Фудс. Развитие производства, продолжается, в 2003 году на фабрике установили и запустили Шведскую линию по производству чипсов. В 2004 году налаживается производства по выпуску морепродуктов под торговой маркой «Делмор»

Параллельно с производством, с 2002 года компания развивает собственный автопарк, решая вопрос логистики. На сегодняшний день отдел логистики осуществляет перевозки как собственной продукции, так и оказывает транспортные услуги сторонним организациям. Логистика ЗАО Бриджтаун Фудс охватывает более 500 городов России. Благодаря новейшим технологиям компания добилась лучших результатов на рынке по срокам доставке так, маршрут Москва — Новосибирск составляет всего 48 часов, Екатеринбург — Москва 24 часа. Кроме того, каждый груз застрахован на 5 000 000 рублей.

Постоянное развитие компании делает ее лидером как в производстве снековой продукции, так и транспортных услугах. Компания ЗАО Бриджтаун

Фудс играет ключевое значение во Владимирской области, предоставляя рабочие места, а также занимает лидирующее место по количеству выплат в бюджет области. На сегодняшний день в компании работает более 2600 сотрудников по всей России.

Томское подразделение ЗАО Бриджтаун Фудс, оказывает логистические услуги для производственного холдинга ООО «KDV Групп».

ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск решает следующие задачи:

- организация приемки сборных грузов;
- распределение и учет ТМЦ на складах и РЦ;
- обработка заявок на ТМЦ;
- бесперебойная сборки, формирования заказов;
- доставка ТМЦ до заказчика.

ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск выполняет следующие функции:

- организация работы транспорта, складского хозяйства;
- содержание, обслуживание подвижного состава, административно хозяйственных помещений;
- контроль за сохранность и условиям хранения ТМЦ;
- организация и мотивация сотрудников подразделения;
- организация оптимальных маршрутов движения и загрузки автотранспорта;
- обеспечение эффективной работы подразделения;
- контроль за выполнением требований ведения первичной документации и документооборота.

На складе происходит множество операций, которые включают в себя погрузо-разгрузочные работы, поступление, хранение, отпуск ТМЦ. Все эти операции и составляют основу технологических процессов на складе.

На склад готовой продукции, товары, поступают при помощи автотранспорта. Далее выполняются операции, связанные с поступлением

товаров, предусматривает разгрузку транспортных средств, доставку товаров в зону приемки, распаковку и приемку их по количеству и качеству. Далее товар доставляют в зону хранения, где его размещают на стеллажах для дальнейшего хранения.

Следующим этапом движения ТМЦ, является отгрузка товара. Отгрузка товара осуществляется следующим образом: отборка товаров; формирование заказа, согласно требуемого наименования; подготовка товаров к отпуску (Формирование товарных мест или паллет); экспедиционные операции по отправке товаров покупателям (формирование маршрутов, погрузка транспортных средств); сдача товаров получателям.

В основе организации работы склада, лежат следующие принципы: планомерность и ритмичность, рациональная организация товарного потока, эффективное использование средств труда, механизация и автоматизация складских операций, полная сохранность свойств товаров.

2.2 Методы мотивации на предприятии

Система мотивации персонала на предприятии ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск имеет две составляющие: материальную и не материальную мотивацию.

Система материального стимулирования организации ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск имеет следующие составляющие: оклад (фиксированная часть) и премиальная часть, данная система относится к окладной- премиальной системе оплаты труда. Окладная часть формируется исходя из занимаемой должности. Премиальная часть рассчитывается индивидуально при достижении определённых результатов трудовой деятельности и составляет 30%-40% в общей структуре оплаты труда.

Окладная часть остается не изменой на протяжении последних трех лет, и только ежегодно индексируется на уровень инфляции установленный Росстатом.

Премияльная часть, складывается из денежного вознаграждения при достижения определенных трудовых результатов. Направлена на общую вовлеченность сотрудника в достижение общих поставленных целей, и возможности влиять на размер материального вознаграждения. Начисление премии регламентируется общими положениями «Положение о премировании рабочих на сдельной оплате труда» № 4 от 01.01.2017 г. и «Положении о премировании вспомогательных рабочих» №5 от 01.01.2017 г

За последний года средняя заработная плата работник ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск занятых в перевозках и складского хозяйства выросла на 15% и составила 55 000 руб.

В целях поощрения работников к долгосрочному сотрудничеству и уменьшения текучести кадров, на предприятии предусмотрены выплаты дополнительных денежных поощрений. Выплачиваются один раз в конце года, и рассчитываются от общего стажа работы в компании. Так на 2022 год выплаты составляли от 5 000 до 15 000 руб. в зависимости от стажа работы.

По мимо материальной мотивации компания прибегает к нематериальным методам стимулирования. В рамках организации производственных процессов организовано бесплатное питание работников складского хозяйства. Предусмотрена возможность покупки продукции холдинга по сниженным ценам. Для работников занятых в вечернее и ночное время организована доставка работника до дома.

2.3 Анализ персонала

Основным документом определяющий кадровый состав, является штатное расписание. На текущий момент общая численность сотрудников ЗАО Бриджтаун Фудс составляет 89 человек. Для оценки кадрового состава проведем анализ кадров и дадим общую характеристику.

Организационная структура ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск относится к линейно-функциональной структуре и имеет вид: Рисунок 9

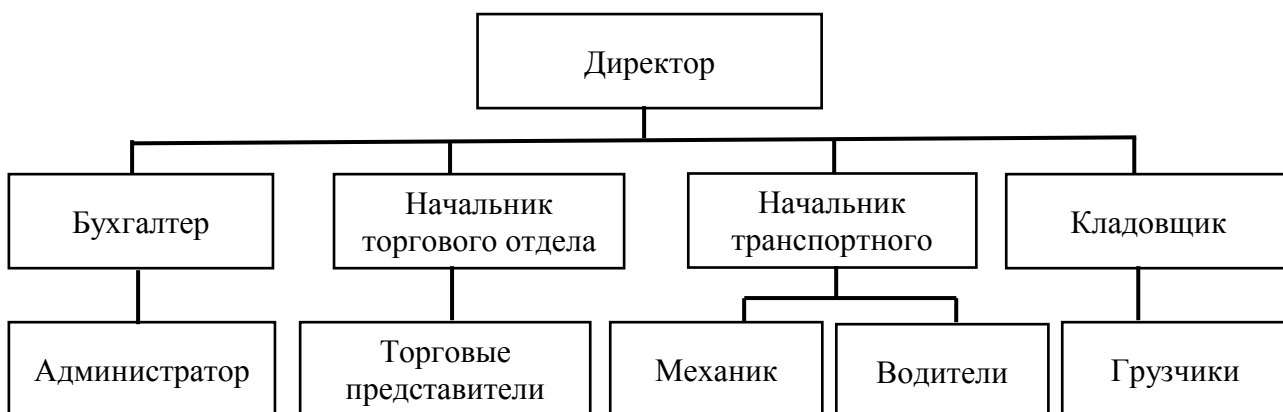


Рисунок 9 – Организационная структура ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск

Согласно штатному расписанию численность сотрудников всех категорий склада и логистики ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск составляет 89 человек.

Из организационной структуры, приведенной выше, мы видим, что основное руководство складского комплекса осуществляет директор. В прямом подчинении у директора руководители среднего звена бухгалтер, начальник торгового отдела, руководитель транспортного отдела, кладовщик. Ниже идут водители, работники склада и административно хозяйственный персонал. Рассмотрим кадровый состав персонала Таблица 2

Таблица 2 – Кадровый состав персонала

Наименование	Число сотрудников, чел		
	2020	2021	2022
1 Руководящий персонал	4	4	4

Директор	1	1	1
РОП (Руководитель отдела продаж)	2	2	1
Начальник логистики	1	1	1
2 Специалисты	5	5	5
Бухгалтер	1	1	1
Кладовщик	4	4	4
3 Рабочий персонал	89	88	81
Администратор	2	2	2
Менеджеры по продажам	40	36	27

Продолжение таблицы 2

Водители	25	26	27
Работники склада	22	24	25
Итого	98	97	89

Проанализировав данные видно, что общее количество сотрудников за три года сократилось на 9 человек или на 10%. Наибольшие изменения произошли в отделе продаж, менеджеры по продажам. Количество сотрудников изменилось, уменьшилось за три года на 13 человек или -32,5%. Данные изменения связаны с изменениями рынка продаж. В которой на данный момент доминируют крупные сети, магазины самообслуживания, вытесняя традиционные розничные магазины и небольшие магазины шаговой доступности. При вытеснении магазинов шаговой доступности отпала необходимость в большом штате менеджеров по продажам, для их обслуживания. Несмотря на то, что сети заместили небольшие магазины и количество примерно осталось на том же уровне, система обслуживания сетей кардинально отличается и не требует большого числа менеджеров по продажам. В первую очередь это объясняется централизованными закупками, единой логистикой, согласованными сроками поставок.

По аналогичной системе, можно описать и изменения числа сотрудников склада рост с 22 сотрудников до 25 или рост на 14%, и водителей рост числа сотрудников с 25 до 27 человек или 8%. Связана это с изменениями рынка

продаж, роста объемов продаж и транспортировки, за счет замещения малых и средних магазинов на мини и супермаркеты. Рисунок 10

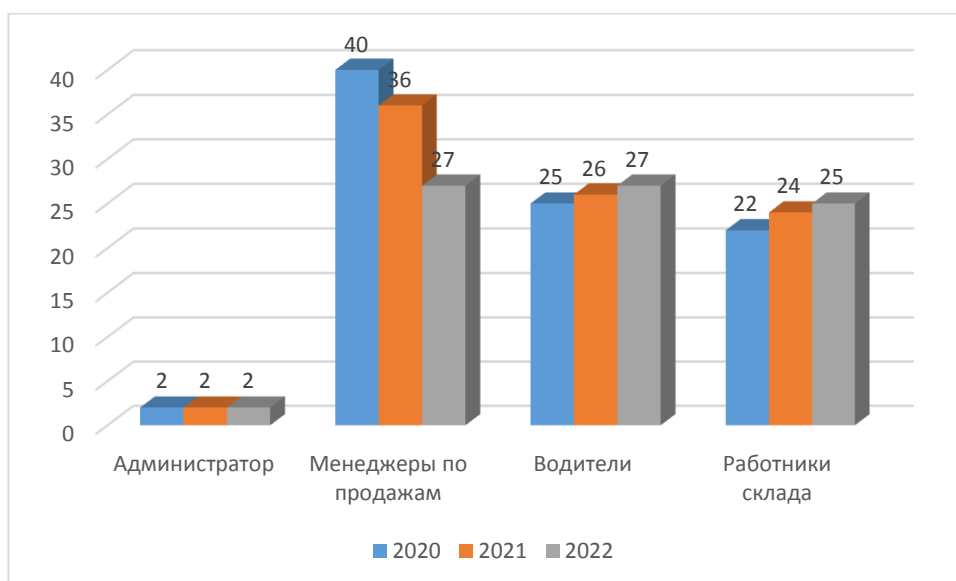


Рисунок 10 – Динамика изменения рабочего персонала, чел.

Из данных приведённых на рисунке 10 видно, как меняется общая численность сотрудников по должностям, сокращение штата, менеджеров по продажам составила 32,5%; рост штата водители на 8% и работники склада рост на 14%.

В качестве качественных показателей, проведем анализ сотрудников по следующим критериям: возраст, уровень образование, стаж работы. Таблица 3
Таблица 3 – Качественный показатели сотрудников

Качественные показатели	Среднесписочная численность, чел.			Удельный вес, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
по возрасту:						
до 20 лет	3	1	3	3,1	1	3,4
20-30 лет	27	0	18	27,5	20,6	20,2
30-40 лет	33	33	28	33,7	34	31,5
40-50 лет	17	18	23	17,3	18,6	24,7
50-60 лет	16	24	17	16,3	24,7	19,1
свыше 60 лет	2	1	0	2	1	1
итого:	98	97	89	100	100	100
по уровню образования:						

высшее	18	14	14	18,4	14,4	15,7
среднее профессиональное (Техникумы)	54	51	42	55,1	52,6	47,2

Продолжение таблицы 3

начальное профессиональное (Училище, лицеи)	28	37	33	28,6	38,1	37,1
Неполное, полное среднее	16	9	14	16,3	9,3	15,7
итого:	98	97	89	100	100	100
по стажу работы:						
менее 3 лет	49	37	23	50,0	38,1	25,8
3-5 лет	30	35	39	30,6	36,1	43,8
5-10 лет	8	9	10	8,2	9,3	11,2
10-15 лет	7	8	10	7,1	8,2	11,2
более 15 лет	4	5	7	4,1	5,2	7,9
итого:	98	97	89	100	100	100
по полу						
мужчины	80	83	71	81,6	85,6	79,8
женщины	18	14	18	18,4	14,4	20,2
итого:	98	97	89	100	100	100

Изменение численности работников по возрасту

Основную часть кадров в 2022 году составляют работники 30-40 лет численностью 28 человек или 31,5% от общего числа сотрудников, в возрасте 20-30 лет 18 человек 20,2%, 40-50 лет 23 человека 25,8%. Рисунок 11

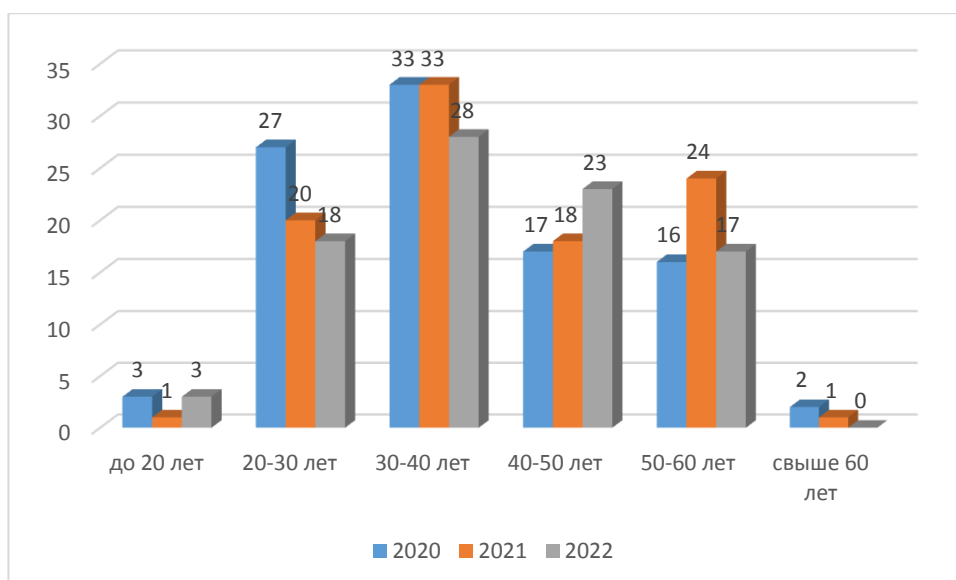


Рисунок 11 – Состав сотрудников по возрасту 2020-2023, чел.

Отсюда можно сделать вывод, что персонал по возрастному делению разделился примерно поровну. Сотрудники до 40 лет составляют 55,1%, старше 40 лет 44,9 %. Данная тенденция сохраняется на протяжении последних лет, что говорит о поддержании необходимого баланса для эффективной работы.

По уровню образования сотрудники разделились следующим образом.
Рисунок 12

Высшее образование имеют 14 сотрудников или 15,7% в эту группу входят руководители высшего и среднего звена, частично менеджеры по продажам.

Большинство работников имеют средне профессиональное образование, что составляет 47,2% или 42 сотрудника, а также начально профессиональное 37,1% или 33 человека. В данную категорию входят менеджеры по продажам, водители, частично сотрудники склада.

Число сотрудников, имеющих основное общее (неполное среднее), среднее общее (полное среднее) составляет 15,7 % или 14 сотрудников. К ним относятся грузчики, наборщики, уборщики помещений.

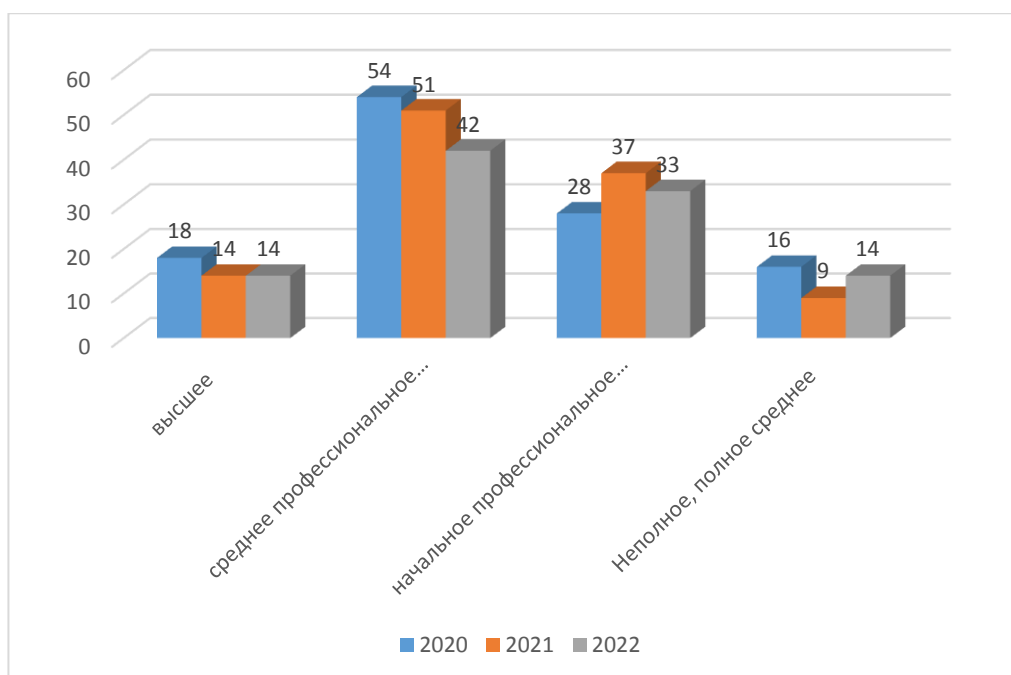


Рисунок 12 – Состав сотрудников по уровню образования, чел.

Из анализа видно, что наибольшее число сотрудников не имеет высшего образования. Данный профессиональный состав обусловлен выполнением низкоквалифицированных задач для выполнения которых достаточно начальной или средне профессиональной подготовки.

Наибольшее число работников на 2022 год, имеют сотрудники со стажем 3-5 лет их число составляет 39 человек или 43,8% от общего числа. В общей массе, большинство сотрудников имеют стаж работы более 3 лет, что составляет 74,2% или 66 человек. Данный показатель говорит о высокой квалификации сотрудников, подтвержденный большим стажем работы. Сотрудники, имеющие стаж работы менее 3 лет, составляют 23 человека или 25,8%.

Структура сотрудников по стажу работы представлена на рисунке 13

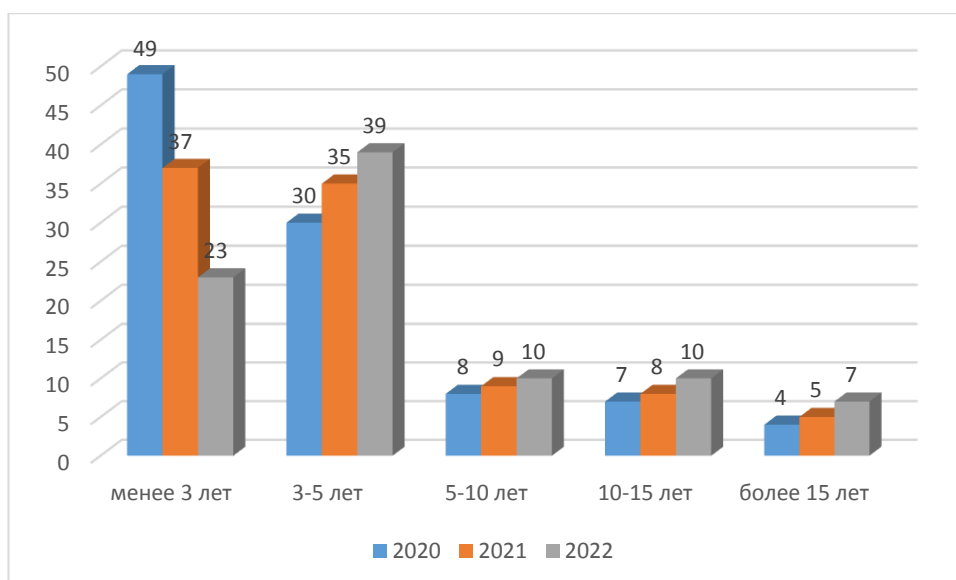


Рисунок 13 – Структура сотрудников по стажу работы, лет.

Из проведенного анализа видно, что большинство сотрудников имеют стаж работы более 3 лет 74%, это свидетельствует о высокой удовлетворенности условиями труда.

Рассчитаем средний стаж работы сотрудников в компании, для этого проведем расчёты Таблица 4.

Таблица 4 – Стаж работы сотрудников

Стаж работы, лет	Число сотрудников, f_i чел	Средний стаж, X_i	Стаж/число
менее 3 лет	23	$(0+3)/2=1,5$	34,5
3-5 лет	39	$(3+5)/2=4$	156
5-10 лет	10	7,5	75
10-15 лет	10	12,5	125
более 15 лет	7	17,5	122,5
Итого	89		513

$$X = \frac{513}{89} = 5,76 \text{ года}$$

Средний стаж рабы в компании ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск составляет более пяти с половиной лет. Данный показатель находится на высоком уровне, что говорит о высоком уровне доверии и лояльности к компании.

По гендерному признаку, в организации доминирует мужской состав. Данное превосходство в численном составе, мужчин, продиктована спецификой работы подразделения. Рисунок 14

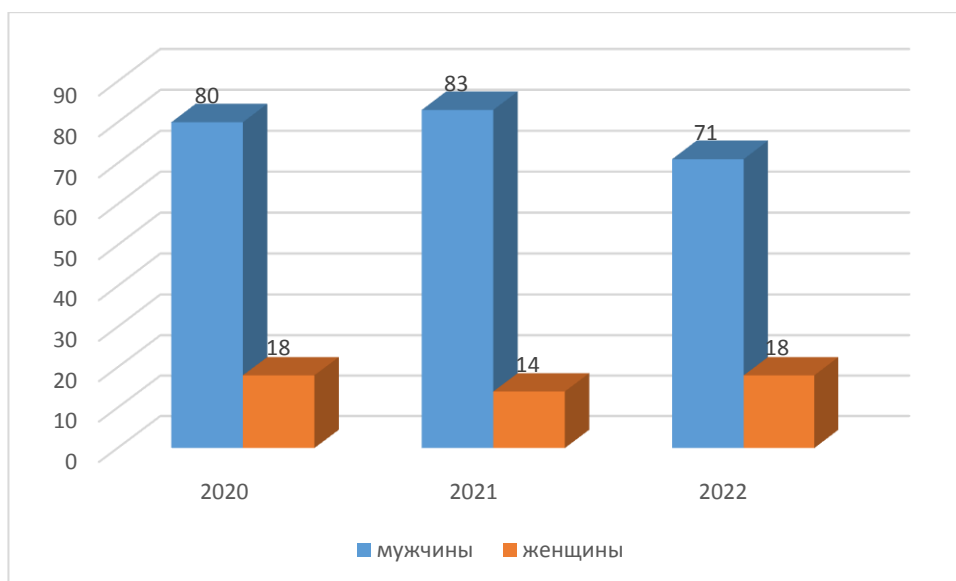


Рисунок 14 – Структуры работников по полу, чел.

На 2022 год превосходство работников мужского пола составляет, почти в четыре раза.

Проведя анализ кадрового состава, приходим к выводу. Преимущественное число сотрудников в возрасте до 40 лет 55,1 % (среднего возраста), со средним стажем работы более 3 лет. Данные показатели помогают компании достаточно уверенно развиваться, ориентируясь на внутренние кадровые резервы.

Рассматривая кадровый состав, далее, рассчитаем коэффициенты, характеризующие мобильность персонала Таблица 5:

Коэффициент стабильности кадров $K_{\text{стаб.кад}}$ показывает удовлетворенность условиями труда, и рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{стаб.кад.}} = \frac{T_{\text{ст}>3 \text{ лет}}}{T_{\text{спис}}} \times 100$$

Где, $T_{\text{ст}} > 3 \text{ лет}$ – число сотрудников со стажем работы более 3 лет

$T_{\text{спис}}$ – среднесписочное число сотрудников

Коэффициент текучести $K_{\text{тек}}$, показывает скорость потери сотрудников и рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{тек}} = \frac{T_{\text{в}}}{T_{\text{спис}}} \times 100$$

Где, $T_{\text{в}}$ – число уволенных, уволившихся сотрудников. Все уволенные сотрудники

$T_{\text{спис}}$ – среднесписочное число сотрудников

Коэффициент оборота по приему $K_{\text{обр.пр}}$, показывает сколько новых сотрудников приняли в организацию, рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{обр.пр}} = \frac{T_{\text{прин}}}{T_{\text{спис}}} \times 100$$

Где, $T_{\text{прин}}$ – количество принятых на работу сотрудников

Коэффициент оборота по выбытию $K_{\text{выб}}$, показывает какая часть работников выбыла, рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{выб}} = \frac{T_{\text{в}}}{T_{\text{спис}}} \times 100$$

Где, $T_{\text{в}}$ – число уволенных, уволившихся сотрудников. Все уволенные сотрудники

Таблица 5 – Движение кадров

Показатель	2020	2021	2022
Число сотрудников, чел	98	97	89
Принято, чел	6	5	7
Уволено, чел	7	13	7
В том числе, внеплановые увольнения, причины	1	0	4
Коэффициент стабильности кадров $K_{\text{стаб.кад}}$	50	59	74

Коэффициент текучести $K_{тек}$	7	13	8
Коэффициент оборота по приему $K_{обр.пр}$	6	5	8
Коэффициент оборота по выбытию $K_{выб.}$	7	13	8

Как видно из таблицы коэффициент текучести кадров на уровне 8% - это говорит о стабильности кадров, и высоким уровнем удовлетворенности, что не характерно для данной сферы деятельности (Логистика, складское хозяйство) Данные выводы подтверждает коэффициент стабильности, на уровне 74%, 66 сотрудников работают в компании более 3 лет. Рисунок 15.

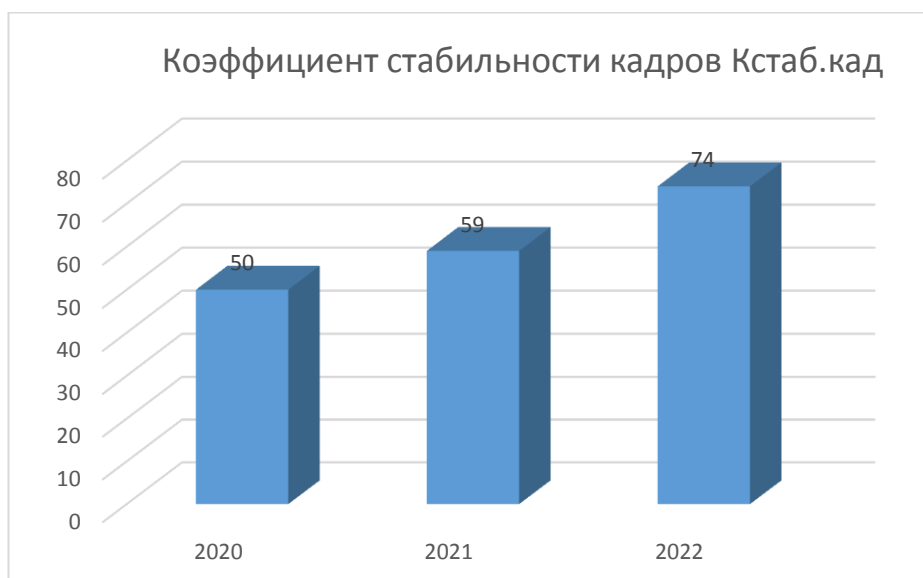


Рисунок 15 – Текучесть кадров, %

Высокий коэффициент стабильности кадров 74%, говорит о благоприятных условиях и качественной кадровой политики ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск.

2.4 Анализ системы мотивации персонала

В ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск используются как материальные, так и не материальные методы стимулирования. В основе работы с сотрудниками компания использует принципы уважения и соблюдения прав сотрудников.

Данная модель выстраивания отношений, помогает прививать ценности компании и выстраивает добропорядочные отношения между всеми участниками трудовых отношений.

Во внутри коллективных отношениях поддерживается корпоративный дух и командная работа. Основным принципом взаимоотношений выступает поддержка сотрудника на всех уровнях, от коллег, до руководителей. Открытость и взаимодействие с коллегами, позволяет быстро реагировать на негативные факторы, оперативно их купировать и вносить соответствующие изменения в рабочие процессы, для их совершенствования.

Так же в компании ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск не допускается любой вид дискриминации и не уважительного общения внутри коллектива и партнерами компании, данные нормы определены регламентами компании.

В качестве оценки уровня мотивации могут использоваться несколько методов:

- Тест оценки мотивации личности Ш. Ричи и П. Мартин – дает понятие, какие основные мотивы бывают у человека при принятии решений;

- Тест комплекса «Структура трудовой мотивации» - позволяет диагностировать и определить систему мотивации;

- Методики Ф. Херцберга – позволяет изучить структуру мотивации сотрудников;

- Типы мотивации В.И.Герчикова - концепция трудовой мотивации для определения мотивационного типа личности.

В нашей работе для анализа мотивации сотрудников ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск будем использовать метод доктора социологических наук, профессор Владимира Исаковича Герчикова [12], позволяющая определить, мотивационный тип личности. Основным отличием данной модели можно

считать, что она дает ответ на вопрос, как получить от сотрудника нужного для организации поведения?

Владимира Исаковича Герчикова делит объекты мотивации на две группы:

Мотивация избегания – сотрудник не стремится к развитию и росту.

Мотивация достижения – сотрудник стремится к росту и развитию.

К избегательному типу мотивации относится:

Люмпенизированный тип персонала (ЛЮ). Для данного типа характерна черта, отлынивание от работы. Данные работники имеют низкую квалификацию, не проявляют активность и крайне негативно относятся к инициативным сотрудникам. Они стремятся к минимальному вкладу в рабочий процесс и крайне низко оцениваются руководителями.

К достижительному типу мотивации относятся:

Инструментальный тип (ИН) – данному типу характерна справедливая оплата труда с возможностью влияния на размер поощрений. Свой трудовой вклад оценивает исключительно в денежном выражении и возможности влияния на размер оплаты.

Профессиональный тип (ПФ) – стремится развиваться в своей сфере деятельности, на первом месте стоит признание заслуг и решение сложных задач. За счет решения сложных задач самоутверждается и самовыражается.

Патриотический тип (ПА) – характерна признание внутри трудового коллектива, признание заслуг. В процессе мотивации главную роль играет, идея.

Хозяйственный тип (ХО) – принимает активное участие в работе компании, проявляет инициативу, берет ответственность, критично относится к контролю.

По утверждениям автора методики, человек сочетает в себе несколько мотивационных типов и не может содержать один. В процессе анкетирования можно определить доминирующие факторы и воздействовать на них.

В опросе принимал участие рабочий персонал, в количестве 80 человек, водители, работники склада, административный персонал. Тестирование проходило онлайн и с использованием очных тестов.

Ресурс для прохождения онлайн теста (<https://gadalkindom.ru/test/gerchikova.html>), ключи теста Таблица 6.

Таблица 6 – Ключи теста В.И.Герчикова

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1	4	2	3	1	5
2	1	3	4	2	5
3	3	2	5	4	1
4	1	2	4	3	5
5	1	2	3	5	4
6					
7	1	1	3	3	

Продолжение таблицы 6

8	1	3	3		1
9		3			1
10	3	3	3	1	3
11	1		3		1
12	1	1		3	3
13				1	
14	3	3			1
15	2	3	1	1	4
16	5	2	3	1	4
17	4	2	1	3	5
18	2	4	1	3,1	5
19	3	1	5	2	4
20	1	2	4	5	3
21	4,6	1,4,7	1,2,4,5	1,2,4	2,5
22	3,6	5	2	1	4
23	4,6	3,5	2	1,3	7,8

Мотивационные типы ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск Таблица 7.

Таблица 7 – Мотивационные типы ЗАО «Бриджтаун Фудс»

Тип мотивации	Число ответов	Индекс	Занятое место
ЛЮ	188	0,156	5
ИН	310	0,257	1
ПФ	258	0,214	2
ПА	200	0,166	4
ХО	250	0,207	3
Итого	1206		

Из проведенного анализа видим, что у подавляющего большинства сотрудников доминирует инструментальный тип. Для данного типа одним из важнейших факторов является, условие влияния на свой доход. Это свойственно работникам отдела продаж и других профессий работающие по сдельной оплате труда. На втором месте идет профессиональный тип и замыкает тройку, патриотический тип. На последнем месте находится Люмпенизированный тип персонала, как и должно быть на предприятии стремящееся к развитию.

Далее рассмотрим различные стимулирующие факторы для соответствующих мотивационных типов.

В.И.Герчикова выделяет следующие формы мотивации. Таблица 8:

1 Негативные – факторы ухудшающие привычный уклад, в рабочих процессах это различные формы взыскания, увольнения.

2. Денежные – все формы материального стимулирования

3. Натуральные – вознаграждения, посерения в виде натуральных продуктов и товаров

4. Моральные –моральное вознаграждение за достигнутые заслуги

5. Патернализм – дополнительная забота о сотруднике и его семьи

6. Организационные –присутствие на рабочем месте гигиенических и мотивационных факторов

7. Привлечение – участие сотрудников в управлении

Таблица 8 – Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

Формы стимулирования	Мотивационный тип				
	Инструментальный	Профессиональный	Патриотический	Хозяйственный	Люмпенизированный
Негативные	Нейтральная	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Денежные	Базовая	Применима	Нейтральная	Применима	Нейтральная
Натуральные	Применима	Нейтральная	Применима	Нейтральная	Базовая
Моральные	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральная	Нейтральная
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Организационные	Нейтральная	Базовая	Нейтральная	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральная	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Определения

- «Базовая» – Наиболее подходящая форма стимулирования
- «Применима» – допустима в использовании
- «Нейтральная» – ни окажет влияние
- «Запрещена» – не применима

Обращаясь к анализу сотрудников, первое место занимают инструментальный тип, для данного типа наилучшим вариантом будет денежная форма стимулирования. Другими словами, удовлетворение своих потребностей, через получение благ, от трудовой деятельности. В ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск подавляющее число сотрудников с доминирующим типом работают в отделе продаж.

На втором месте находятся сотрудники с доминирующим профессиональным типом, для данного типа характерна организационные формы стимулирования.

Третье место занимают сотрудники с доминирующим, хозяйственным типом, для них характерно стимулирование в виде привлечения к управлению.

Вывод

По результатам анализа, штатного расписания, и кадрового состава, можно сделать вывод. Общее число работников ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск 89 человек, 66 человек имеют стаж работы более 3 лет, в возрасте до 40 лет - 49 сотрудников и 40 - старше 40 лет.

В 2022 году постоянно работают 82 человека, что говорит о стабильности кадрового состава, хорошими условиями труда и справедливым вознаграждением за труд. Стабильность кадров подтверждает и низкий уровень, текучести кадров на уровне 8%, положительно характеризую благоприятные условия и внутреннюю политику организации.

В качестве анализа мотивации в ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск была использована типологическая модель В.И.Герчикова, с составлением мотивационного профиля работающего персонала. Первое место занимают сотрудники с инструментальным типом, для которых характерны материальные стимулы. Второе место занимают сотрудники имеющие хозяйственный тип с базовым организационным стимулированием. По результатам проведенного теста выявлены основные существенные недостатки материальной и нематериальной мотивации, а также определены дальнейшие стимулы для ее совершенствования.

Слабые стороны мотивации сотрудников ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск –

- слабая выраженность нематериальных форм стимулирования;
- материальное стимулирование в полной мере удовлетворяет потребности менеджеров по продажам, не учитывая остальных работников;
- отсутствие факторов, влияющих на сотрудников, имеющих профессиональный тип.

3 Совершенствование системы нематериальной мотивации труда

3.1 Механизмы совершенствования системы мотивации на предприятии ЗАО «Бриджтаун Фудс» г. Томск

Как видим из проведенного анализа во второй главе, можно сделать вывод, что наиболее слабо выражена нематериальная мотивация. В частности, большинство коллектива восприимчиво к материальному стимулированию. Так же в данный момент отсутствуют другие стимулы нематериальной мотивации, такие как конкурсы, лучший сотрудник, доска почета, грамоты и др.

Разрабатывая систему не материальной мотивации будем опираться на улучшение нематериальных стимулов и мотивирующих факторах из проведенного анализа В.И.Герчикова.

На сегодняшний день в компании используются следующие нематериальные методы стимулирования: корпоративные мероприятия, покупка продукции с дополнительной скидкой, бесплатное питание, обучение. Для улучшения условий труда есть отдельная раздевалка, обеденная комната с бытовой техникой, ежегодное медицинский осмотр.

3.2 Система конкурсов

Так как большинство сотрудников мужского пола, конкуренция, является неотъемлемой частью взаимоотношений внутри коллектива. Участие и завоевание призовых мест позволит получить признание от коллег, руководителей. В качестве поощрения будут использоваться различные виды материального и нематериального поощрения. Таким образом компания проявляет дополнительное внимание и заботу к своим сотрудникам, зарабатывая дополнительные преференции в виде лояльности, патриотизма,

улучшенной обратной связи по рабочим процессам, тем самым повышая мотивационный эффект.

Целью проведения конкурса будет поощрения работников показавший наилучший результат по итогам месяца, а также социальный конкурс направленный на семью сотрудника. Рекомендованная система конкурсов приведена в Таблице 9.

Таблица 9 – Система конкурсов

Наименование конкурса	Вознаграждение	Положительный эффект	Материальные затраты
Лучший сотрудник (В зависимости от проводимого отдела)	Дополнительное бонус к заработной плате в размере 2000 руб. + переходящий кубок (или другой атрибут победителя)	Признание заслуг сотрудника, поощрение дополнительных приложенных усилий при выполнении работ	2000*12=24 000 руб. Переходящий знак отличия 800 руб. разово
Наименьшее число ошибок, брака, возвратов (В зависимости от отдела)	Подарочный сертификат на 1 500 руб. в наиболее востребованный магазин, среди сотрудников.	Снижение числа ошибок и брака. Более эффективный экономический эффект, снижение издержек.	1 500*12=18 000 руб.
Конкурс детских рисунков поделок	Подарочный сертификат в детский магазин: 1 место – 2 000 руб. 2 место – 1 500 руб. 3 место – 1 000 руб. Остальные участники грамоты за участие	Проявление заботы о семьях сотрудников. Повышение значимости компании в жизни сотрудника	Проводит 2 раза в год весна, зима 4 000+3 000+ 2 000=9 000 руб. Почетные грамоты 1 000 руб.
Итоговые затраты			52 000 руб.

Выше перечисленные мероприятия не используются компанией в рамках стимулирования сотрудников, но имеют положительный эффект, рекомендую принять их в разработку и внедрение [16].

3.3 Мотивационный фактор, ответственность

Также в ходе анализа было выявлено слабое влияние мотивационных факторов таких как ответственность и карьерный рост. Работники, у которых нет амбиций и стремления к самообразованию, становятся малоинициативными, не хотят участвовать в общественной жизни организации и тем более принимать участие в ее развитии. Исходя из этого предлагается наделять сотрудников дополнительными полномочиями для развития ответственности и формирования кадрового резерва. Что в долгосрочной перспективе принесет положительный эффект.

В качестве получения дополнительных полномочий предлагаю привлекать сотрудников к выполнению части обязанностей своего руководителя, за дополнительные финансовые вознаграждения. В таблице 10 приведены должности и функции, по передачи части полномочий[17].

Таблица 10 – Привлечение сотрудников к новым должностным обязанностям

Должность	Обязанности	Положительный эффект	Финансовые затраты, 10% от должностного оклада
Наборщик, работник склада	Привлечение и обучение сотрудников функциональным обязанностям кладовщика. Выполнение части функциональных обязанностей не требующих высокой квалификации. (Учет, контроль ТМЦ)	Подготовка кадрового резерва. Постоянно на рабочем месте есть сотрудник способный быстро заместить выбывшего руководителя,	$25\ 000 * 0,1 = 2\ 500$ руб.

Продолжение таблицы 10

Менеджер по продажам	Работа с более высоко требовательными торговыми точками. Составление презентаций, уникальных торговых предложений, спецификаций.	Универсальный сотрудник, способный работать с различными партнерами компании.	30 000*0,15=4 500 руб.
Водители	Обучение дополнительной категории на автотранспорт	Быстрое замещение выбывших сотрудников. Возможность быстро реагировать на непредвиденные рост, логистических нагрузок	15 000 руб. Стоимость обучения новой категории водителя.
Итого			22 000 руб.

Данные мероприятия помогут сформировать кадровый резерв, прививать в сотрудниках ответственность и стремление к росту – за счет получения дополнительных финансовых стимулов. Имея на рабочих местах, сотрудников, которые могут оперативно заместить выбывшего работника или принять участие в работах, которые выходят за рамки стандартных объёмов, дает уверенность руководителям, в качественном и своевременном выполнении поставленных задач. Отсюда можно сделать вывод, что данные мероприятия имеют мощный мотивирующий эффект и стимулируют сотрудников на движение вперед.

3.4 Кадровый резерв

Из анализа, проведенного во второй главе, карьерный рост находится на втором месте в мотивирующих факторах. Имея высокую мотивирующий стимул, в организации ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск, данному фактору

уделяется не значительное внимание. Имея малую выраженность для целеустремленных сотрудников, отсутствие фактора карьерного роста, может привести к снижению активности, а в самом негативном сценарии к потере ценного сотрудника.

В качестве сотрудников для кадрового резерва, рассматриваем сотрудников, со следующими характеристиками: преимущественно мужчины среднего возраста, большим стажем работы в компании, ориентированы на материальные вознаграждения. Продвижение по службе, относится к нематериальному стимулированию, и оказывает мощное мотивирующее воздействие в виде повышения материальных благ при повышении в должности, признании заслуг перед компанией и повышения социального статуса. Стоит отметить, что большинство сотрудников ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск относится к инструментальному типу, а базовым стимулированием для них является, денежные стимулы. Положительный эффект для организации выражается в стремлении сотрудников к повышению квалификации, образования, приобретению новых навыков, что в полной мере коррелируется с карьерным ростом.

При формировании кадрового резерва стоит отметить, что внутри организации потребность в менеджерах и специалистах высшего звена отсутствует. Однако компания постоянно развивается, открывает новые магазины сети «Ярче», расширяя производственные и логистические мощности. На этом фоне постоянно ведется набор специалистов среднего звена, квалифицированного рабочего персонала, узких специалистов.

На данный момент компания ЗАО Бриджтаун Фудс г. Томск прибегает к найму сотрудников со стороны и крайне редко к продвижению сотрудников по карьерной лестнице. При условии, что инициатива будет исходить от сомого сотрудника.

На основании выше изложенного рекомендую сформировать кадровый резерв исходя из открытых вакансий на следующие должности: Специалист по управлению запасами, Транспортный диспетчер, Водитель экспедитор, Региональный менеджер. Таблица 11. Данные получены с портала HeadHunter— Российская компания интернет-рекрутмента, крупнейшая интернет площадка по подбору персонала.

В качестве поддержания здоровой конкуренции необходимо оставить вакансии на площадках для подбора персонала.

Таблица 11 – Персонал, принимаемый участие в формировании кадрового резерва

Открытая вакансия	Ф.И.О. претендента	Возраст	Образование	Стаж работы внутри компании	Текущая должность
Специалист по управлению запасами	Забелин Иван Николаевич	34	Средне-специальное (техническое)	5	Кладовщик
	Мамонтов Алексей Петрович	31	Средне-специальное (техническое)	3	Кладовщик
Транспортный диспетчер	Булгаков Сергей Владимирович	38	Незаконченное высшее	4	Водитель-экспедитор
	Крицков Андрей Сергеевич	35	Средне-специальное (техническое)	4	Водитель-экспедитор
Водитель экспедитор	Крутов Александр Валерьевич	25	Среднее общее	2	Наборщик
	Язиков Вадим Николаевич	23	Начальное профессиональное	2	Грузчик
Региональный менеджер по продажам	Спартак Ярослав Викторович	29	Высшее	3	Менеджер по продажам
	Окушко Анна Николаевна	30	Незаконченное высшее	5	Менеджер по продажам

Сотрудники участвующие в формировании кадрового резерва получают возможность развиваться и расти внутри компании, получать новые навыки и профессиональные знания. Таким образом компания показывает высокий уровень доверия и признание профессиональных заслуг. [17]

Предложенные меры решают вопрос профессиональной подготовке кадров и ротацию сотрудников внутри компании. Так на должность, Специалист по управлению запасами, претендуют два сотрудника имея стаж

работы более 3 лет, что свидетельствует о знании внутри организационных процессов, номенклатуры, принципов движения товара и других регламентов организации. Данные навыки сократят период обучения и вхождения в новую должность, минимизируют ошибки, свойственные новым сотрудникам.

На должность, транспортный диспетчер, также рекомендуем двух человек со смежной сферы, имеющие стаж работы 4 года. Булгаков Сергей Владимирович, в личной беседе отмечал, что испытывает сложно со здоровьем и хотел бы снизить физические нагрузки. Крицков Андрей Сергеевич, имеет желание к продвижению и росту материальных доходов.

На должность, водитель-экспедитор, претендуют два сотрудника имеющих стаж работы 2 года. Крутов Александр Валерьевич, имеет необходимые водительские категории В и С. Язык Вадим Николаевич, имеет одну водительскую категорию В, однако, готов к прохождению обучения на дополнительную водительскую категорию С.

На должность, региональный менеджер по продажам, предлагаю двух сотрудников. Спартак Ярослав Викторович, имеет высшее экономическое образование. Имеет стаж работы в компании 3 года, проявляет активность и готовность к дополнительному обучению. Окушко Анна Николаевна, имеет не законченное высшее образование по специальности бухгалтерский учет, анализ и аудит, стаж работы в организации 5 лет. Стремится к улучшению материального положения, не имеет возможности к получению дополнительного образования.

При составлении таблицы, кадрового резерва, проходил сбор первичной информации в личных беседах, опросах. На основании которых и были рекомендованы отдельные сотрудники, по должностям. Все они заинтересованы в улучшении материального положения и повышения по службе. Так же стоит отметить, что большинство участников готовы к прохождению обучения. Отсюда можно сделать вывод, что данное

мероприятие стимулирует сотрудников к самосовершенствованию, дополнительному обучению, то есть эффективность проведенной работы, достаточно высока. [18]

Материальные затраты, нулевые.

Так затраты на проведение мероприятий по внедрению системы нематериального стимулирования составят:

$52\ 000 + 22\ 000 = 74\ 000$ руб.

3.5 Материальная мотивация

Основная идея материальной мотивации, удовлетворение своих материальных потребностей, в системе ограниченных ресурсов. Из анализа во второй главе видно, что для большинства сотрудников, материальная составляющая играет важную роль.

Система трудовых отношений в ЗАО «БриджтаунФудс» регулируется действующим трудовым законодательством. Также действия работника прописаны в нормативных документах Положение об оплате труда; Правила внутреннего трудового распорядка; Положение о начислении премий.

Материальная мотивация осуществляется по средствам выплат заработной платы. Которая состоит из окладной и премиальной частей. Оклада часть начисляется исходя из занимаемой должности, премиальная часть начисляется индивидуально исходя из трудового участия. Таблица 12

Таблица 12 – Система оплаты труда рабочих профессий

Должность	Окладная часть	Премиальная часть	Дополнительное премирование	Социальные методы стимулирования
Водители	50 000	-		Подарки к праздникам, значимым датам.
Кладовщики	45 000	-		Подарки к праздникам,

				значимым датам, оплата такси до дома
--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 12

Сборщики	25 000	0,5 руб за каждую собранную позицию	0,3% от суммы собранных заказов	Подарки к праздникам, значимым датам, оплата такси до дома
Менеджеры по продажам	30 000	3% от объема продаж.		Подарки к праздникам, значимым датам.

Из таблицы видно, что оптимальна систему оплаты труда имеют только менеджеры по продажам, как у большинства работников данной сферы наибольшую часть в заработной плате, составляет премиальная часть, на которую могут оказывать существенное влияние.

У водителей и кладовщиков, премиальная часть отсутствует, что приводит к снижению трудоемкости и низкой мотивации. Не имея зависимости, производительности и оплаты труда, сотрудник будет всячески стремиться прилагать минимальные усилия в трудовой деятельности.

Сборщики, оплата труда зависит от индивидуальных особенностей и мотивации каждого сотрудника. Учитывая, что на данной должности работают низкоквалифицированные кадры, данная система оплаты слабо мотивирует на максимальную производительность.

В работе по улучшению материальной системы мотивации будем использовать как классические методы, так и инновационные методы материальной мотивации. Рисунок 16



Рисунок 16 – Иновационные методы материальной мотивации

В качестве улучшения системы материальной мотивации, для сборщиков (наборщики) ТМЦ, будем использовать инновационную систему грейдов. Данная система широко используется большинством компаний и хорошо зарекомендовала себя.

Под системой грейдов подразумевается установление нескольких уровней зарплат при достижении определенных трудовых показателей. Таким образом данная система позволяет работнику занимая определенную должность повышать свое материальное вознаграждение. Особенностью данной системы является ее гибкость и возможность учитывать множество факторов: квалификацию, ошибки, скорость работы и др.[19]

Данная система является оптимальным вариантом для стимулирования низко квалифицированного персонала, у которого отсутствует мотивация продвижения по карьерной лестнице и роста внутри компании. Отсюда можно сделать вывод, что данная система позволит повысить доход сотрудника, не продвигаясь по карьерной лестнице.

При построении системы грейдов, внутри одной должности, сборщики ТМЦ, будем использовать математический метод – метод рядов Таблица 14.

Метод рядов — построение иерархии квалификаций на основе прямого присвоения им числовых значений. [10]

Градацию единиц собранного товара, определяем опытным путем из статистики по количеству собранных единиц товара, на каждого работника за 2022 год. Максимальное количество определяем, как максимальное количество собранного товара за 2022 год.

Таблица 14 – Гредирование, сборщики ТМЦ

Грейд	Наименование грейда	Количество единиц собранного товара, шт/месяц	Оклад	Премияльная часть, за каждую собранную позицию, шт./руб.	Дополнительное премирование, % от общей суммы собранных заказов,
1	Новичок	<20 000	16 000	0,4	0,1
2	Специалист	20000-25000	18 000	0,4	0,2
3	Профессионал	25 000-30 000	20 000	0,4	0,3

Согласно таблицы, рассчитаем зарплату согласно гредированию сборщиков, при условии среднего объеме собранных заказов за прошлый месяц 7 000 000 руб./месяц

$$\text{Новичок} = 16\,000 + (20\,000 * 0,4) + (7\,000\,000 * 0,001) = 31\,000 \text{ руб.}$$

$$\text{Специалист} = 18\,000 + (25\,000 * 0,4) + (7\,000\,000 * 0,002) = 42\,000 \text{ руб.}$$

$$\text{Профессионал} = 20\,000 + (30\,000 * 0,4) + (7\,000\,000 * 0,003) = 53\,000 \text{ руб.}$$

Для наглядности построим график гредирования зарплат сборщиков.

Рисунок 15

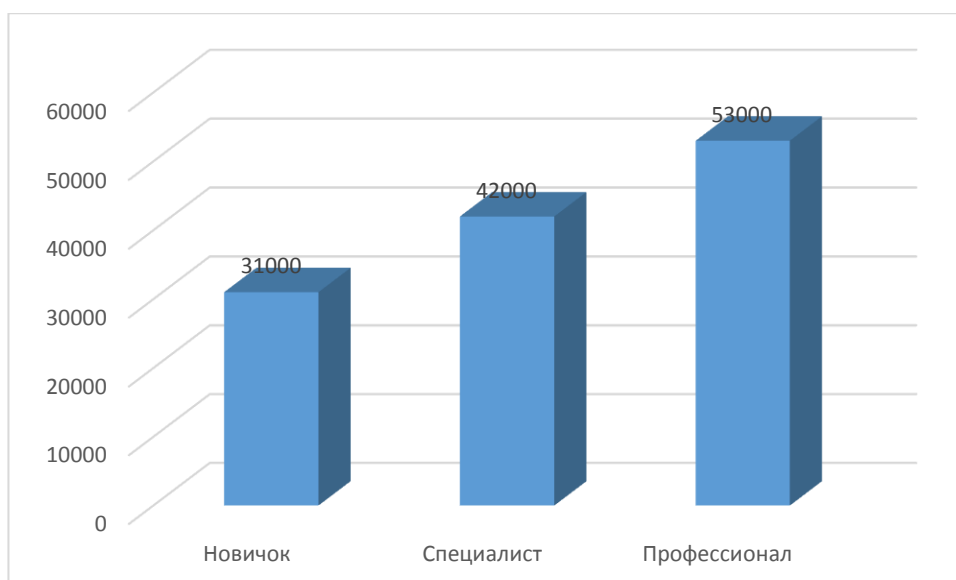


Рисунок 15 – Грейдирования зарплат сборщиков

Средняя медианная зарплата сборщика ТМЦ в городе Томск за 2023 год, по данным ГородРабота.ру составляет 35 000 руб. Данная статистика основывается на вакансия опубликованных на сайтах подбора персонала, и может отличаться от реальных зарплат.

Так из предложенной новой системы материальной мотивации видно, что новичок – не имеющий опыта сбора ТМЦ в организации ЗАО «БриджстаунФудс» имеет зарплату 31 000 руб., что ниже рынка на 12%.

В свою очередь специалист имеет заработную плату 42 000 руб., что выше рынка на 20%

Профессионал имеет заработную плату 53 000 руб., что выше рынка приблизительно на 51%

Рассчитаем экономическую эффективность от внедрения новой системы мотивации. Так на 2023 год работники склада составляют 25 сотрудников, из них 2 кладовщик и 5 грузчиков. Таким образом сборщиков ТМЦ 18 сотрудников. Определим количество сотрудников согласно грейдной системы мотивации, и среднего объема собранных заказов за месяц 7 000 000 руб/месяц. Таблица 16.

Таблица 16 – Фонд оплаты труда сборщиков ТМЦ

Грейд	Количество сотрудников, ед.	Уровень заработной платы, руб.	Общий объем затрат, руб.
1 Новичок	4	31 000	124 000
2 Специалист	9	42 000	378 000
3 Профессионал	5	53 000	265 000
Итого			767 000

Таким образом общий объем оплаты труда для сборщиков ТМЦ составит 767 000 руб.

Вывод. Внедряя систему грейдов в должности, сборщики ТМЦ, мы получаем прозрачную систему материальной мотивации. При которой видна четкая зависимость приложенных усилий и материального вознаграждения. Помимо материальной мотивации, система имеет и признаки нематериальной мотивации. Так градация, с наименованием новичок, имеет психологическое воздействие и желание поскорей вырасти до более статусного специалиста или профессионала. Такое желание, подкрепленное материальными стимулами, неизбежно приведет к повышению производительности и качеству труда.

Помимо прогнозируемого роста производительности труда, данная система мотивации решает еще одну важную задачу, прогнозируемое количество собранного товара. В старой системе данный показатель можно было посмотреть только после формирования отчета. Однако, это не означало, что в данный момент сотрудник будет работать с такими же показателями.

Новая система мотивации определяет четкие границы трудовой эффективности, что позволяет более точно рассчитывать трудоемкость – в нашем случае, количество собранного товара не каждого сотрудника. Так как система мотивации определяет движение как вверх, так и вниз, сотрудники заинтересованы в поддержание необходимых трудовых показателей.

Из (Таблица 12 Система оплаты труда рабочих профессий) видно, что специальности водитель и кладовщик имеют окладную систему оплаты труда.

Данная система оплаты труда слабо мотивирует сотрудников к эффективному труду. К минусу так же можно отнести, отсутствие гибкости при кризисных явлениях в виде снижения доходности, прибыли, негативное влияние макроэкономических факторов.

В качестве улучшения материальной мотивации рекомендую внедрить систему КРІ для должностей водитель и кладовщик.

Под КРІ понимаются базовые показатели, наиболее чувствительные для данной должности, выделенные из множества других. Базовые показатели, должны удовлетворять следующим требованиям, объективно определять эффективность работы, быть понятными и контролируемыми, быть измеримыми.

В качестве системы КРІ для кладовщика, будем внедрять следующие показатели эффективности: Количество брака и недостачи <5%, количество ошибок <3%. Таблица 17

Для водителя определим следующие показатели эффективности и производительности: отказ от товара по причине лома <3%, план по количеству торговых точек 40 шт. в день. Таблица 18

Таблица 17 – Системы КРІ для кладовщика

Должность	Оклад	Показатели КРІ		Итоговая зарплата	Текущая зарплата	Отклонение, %
		Кол-во брака и недостачи < 5%	Кол-во ошибок < 3%			
Кладовщик	20 250	13 500	13 500	47 250	45 000	5

Таблица 18 – Системы КРІ для водителей

Должность	Оклад	Показатели КРІ		Итоговая зарплата	Текущая зарплата	Отклонение, %
		Отказ от товара по причине лома < 3%	План по количеству торговых точек 40 шт. в день.			
Водитель	25 500	13 500	13 500	52 500	50 000	5

В таблицах приведены примеры расчета, заработных плат, при учете выполнения КРІпоказателей на 100%. При отклонении от плановых показателей, рассчитывается как отношение от 100%. Из приведённых таблиц, можно сделать вывод, что влияние чувствительных показателей в общей структуре заработной платы составляет более 50%, тем самым стимулируя работников на улучшение данных показателей. Так как данные показатели рассчитываются как среднее значение по организации, то у сотрудников есть реальные шансы на повышение расчетной заработной платы. Исходя из этого считаю, данную систему КРІболее эффективной по сравнению с окладной системой оплаты труда.

Прогнозируемые расходы на новую системуКРІсоставляют 4750 руб. Не считая организационных расходов.

3.6 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Проведение вышеизложенных мероприятий приведет к положительному социальному и экономическому эффекту.

Обеспечение стабильного кадрового состава и снижение текучести кадров, приведут к снижению затрат на привлечение и адаптацию новых сотрудников на условиях внешнего найма.

Снижение внутренней напряженности и усталости коллектива, за счет быстрого ввода нового сотрудника в должность. И снижение периода выхода, нового сотрудника, на максимальные показатели трудоотдачи. Таким образом, срок, при котором невыполненный объем труда, новым сотрудником, будет распределяться на остальных, сократиться.

Повышение производительности труда, так как будут видеть реальные примеры поощрения и продвижение по карьерной лестнице. Будут видеть отдачу от организации за приложенные трудовые усилия.

Повышение продуктивности, за счет изменения методов расчета заработных плат.

Положительный экономический эффект будем считать за счет повышения производительности труда.

Производительность труда в 2022 году составляет 7850 тыс.руб/чел. Внедрение предложенной нематериальной мотивации приведет к плановому увеличению производительности труда на 3%. Отсюда можно посчитать планируемую производительность труда после внедрения изменений, $7850 * 1,03 = 8085,5$ тыс.руб/чел, при общей численности 89 человек выручка составит $8085,5 * 89 = 719609,5$ тыс.руб/чел.

В таблице 19 приведены прогнозные изменения, по результатам введения изменений, что позволит рассчитать относительный эффект от реализации предложенных изменений.

Таблице 19 – Изменения финансовых показателей

Показатели	2022 фактический показатель, тыс.руб	2022 прогнозные показатель после внедрения изменений, тыс.руб	Отклонение +/-
Выручка	719 609,5	741 197,8	21588,3
Себестоимость реализованной продукции	369 800	369 800	-
Чистая прибыль	349 809,5	371 397,8	21588,3

После внедрения предложенных изменений, экономический эффект составит 741 197,8 тыс. руб., что приведет к увеличению выручки на 21588,3 тыс. руб.

Экономический эффект (Э) %, рассчитаем по формуле:

$$\text{Э} = \text{Р} / \text{З} * 100\%$$

Где, Р – результат;

З – затраты, тыс.руб;

$$\text{Э} = 21588,3 / 78\ 750 = 27\%$$

Таким образом экономическая эффективность составит 27%

Внедрение выше изложенных мероприятий приведет не только к росту экономических показателей, а также улучшит социальный эффект:

- Улучшится морально-психологический климат, что позволит повысить внутри коллективные трудовые показатели.
- Снижение числа конфликтных ситуаций.
- Выстраивается четкая и понятная система ценностей, лояльно воспринимающиеся работниками. Внедрение новшеств происходит с наименьшим сопротивлением.

ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Обучающемуся:

Группа	ФИО
Д-3А81	Таркову Алексею Владимировичу

Школа	Школа инженерного предпринимательства		
Уровень образования	бакалавриат	Направление/ООП/ОПОП	38.03.02 Менеджмент/ Производственный менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
<p><i>1. Описание организационных условий реализации социальной ответственности</i> – заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программ социальной ответственности организации, проекта, инновационной разработки, на которых они оказывают воздействие;</p> <p>– стратегические цели организации, проекта, внедрения инновации, которые нуждаются в поддержке социальных программ;</p> <p>– цели текущих программ социальной ответственности организации</p>	<p>1 Объект исследования – система нематериальной и материальной мотивации персонала на предприятии ЗАО Бриджтаун Фудс;</p> <p>- Руководители, рабочие, покупатели, производители продукции, надзорные органы, семьи сотрудников;</p> <p>- Безопасность и охрана труда;</p> <p>- Социальная поддержка сотрудников;</p> <p>- Обучение персонала,</p> <p>- Создание кадрового резерва;</p> <p>- Благотворительность</p>
<p><i>2. Законодательные и нормативные документы</i></p>	<p>1 Трудовой кодекс РФ</p> <p>2 Отраслевое законодательство в сфере защиты труда</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <p>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</p> <p>– системы организации труда и его безопасности;</p> <p>- системы социальных гарантий организации;</p> <p>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p>	<p>1. Основы социальной политики предприятия.</p> <p>2. Соблюдение правил техники безопасности.</p> <p>3. Развитие кадрового потенциала, за счет обучения и ротации сотрудников</p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <p>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</p> <p>– спонсорство и корпоративная</p>	<p>- Исполнение обязательств перед потребителями продукции;</p> <p>- Мероприятия по обеспечению безопасного труда;</p> <p>- Благотворительность</p>

<p><i>благотворительность;</i> – <i>ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</i></p>	<p>предприятия:</p>
<p><i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i> – <i>Анализ правовых норм трудового законодательства;</i> – <i>Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</i> – <i>Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</i></p>	<p>-Анализ правовых норм трудового законодательства – ТК РФ; -Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации – устав предприятия, приказы, договора.</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p><i>1. При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	<p>Таблица Стейхолдеры программы КСО Таблица Структура программы КСО ЗАО «БриджтаунФудс» Таблица Затраты на мероприятия КСО ЗАО «БриджтаунФудс»</p>

<p>Дата выдачи задания к разделу в соответствии с календарным учебным графиком</p>	
---	--

Задание выдал консультант по разделу «Социальная ответственность»:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ст. преподаватель	Феденкова А.С.	-		

Задание принял к исполнению обучающийся:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А81	Тарков Алексей Владимирович		

4 Социальная ответственность

4.1 Определение целей и задач программы корпоративной социальной ответственности

Основные работы в области корпоративной социальной ответственности ЗАО «БриджтаунФудс» ведутся в следующих направлениях:

Развитие собственных кадров. Политика на привлечение и удержание персонала, ведется на постоянной основе. Стабильное развитие и рост финансовых показателей организации, говорит о возможности выстраивания долгосрочных взаимоотношений, позволяя планировать, в долгосрочной перспективе. Формирование материальной стабильности на основе роста прибыли, позволяет увеличивать штат сотрудников, обеспечивая развитие внутри организации. Данные факты, делают компанию ЗАО «БриджтаунФудс» на внешнем рынке, одним из лучших, работодателем. Данные выводы подтверждают проведенные исследования, текучести кадров во второй главе, которые находятся на крайне низком уровне. Такой подход, позволяет обеспечить:

- мотивацию сотрудников;
- внешнюю конкурентоспособность;
- продвижение сотрудников внутри компании, ротация сотрудников.

При выстраивании долгосрочных отношений компания уделяет большое внимание, условиям труда. Так в компании реализуются проекты по модернизации вспомогательных-административно бытовых помещений, столовой, раздевалки. Организовывается бесплатное питание, постоянный доступ к кофе машине.

Основные положения внутренних социальных отношений регламентируется, внутренними регламентами, «Этика делового поведения» и

«Корпоративный кодекс». Регламенты разрабатываются индивидуально для каждого филиала компании. Основу составляет, правила и этика общения внутри компании, коллектива, учитывая специфические особенности подразделения. Так же в правилах описаны принципе и рекомендации при общении с участниками внешней среды (гости, покупатели, партнеры и т.д.)

Правила делового поведения, представляют собой свод норм и правил обязательные для соблюдения каждым сотрудником, реализация которых определяет знания корпоративных компетенций. Данные правила составляют основу при взаимодействии со всеми участниками рабочего процесса, определяя линию поведения.

Фундаментальными этическими принципами ЗАО «БриджтаунФудс» является:

- Уважение личности сотрудника;
- Пунктуальность, соблюдение обещанных сроков;
- Честность;
- Конфиденциальность, не распространение личных данных сотрудников и компании;
- Эмпатия.

На основе данных принципов выстраиваются открытые, уважительные взаимоотношения, внутри коллектива и между сотрудниками. Данные взаимоотношения можно охарактеризовать как партнерские, с высоким уровнем доверия и лояльности. Что приводит к повешению качества и эффективности труда.

Важную роль играет государство в регулировании взаимоотношений между участниками трудовых отношений. Благодаря правовым взаимоотношениям, в рамках трудового кодекса, у организации есть обязанности пред сотрудниками в виде обеспечения безопасных условий труда, социальных гарантий, права трудящихся, и прочих гарантий здоровых

взаимоотношений. Так социальные отношения являются, важной составляющей жизнедеятельности организации.

Система безопасности труда

Право на безопасность труда, и обеспечения средствами защиты определены законом Российской Федерации. Однако, качество этих гарантий определяет каждая компания по-своему. ЗАО «БриджтаунФудс», с заботой и ответственностью относится к обеспечению безопасности труда. Жизнь и здоровье имеют приоритетное значение, по этой причине в организации применяются современные индивидуальные средства защиты и множественные регламенты по обеспечению безопасности труда.

Обеспечение безопасности, является обязанностей руководителей всех уровней. Работники несут персональную ответственность за свою жизнь и здоровье на рабочем месте в рамках соблюдения техники безопасности и норм охраны труда. В зависимости от профессии, сочетаются различные источники опасности, что накладывает дополнительную ответственность на руководителей и рабочих.

Как видим из описания выше, большая часть социальной ответственности направлены на внутреннюю среду. Это связано с тем, что кадровая политика направлена на создание комфортных условий для благоприятного развития долгосрочных отношений.

4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО

Основой корпоративной социальной ответственности, является внутренняя среда, исходя из этого выделим прямых и косвенных стейкхолдеров
Таблица 20.

Таблица 20 – Стейхолдеры программы КСО

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Руководители Рабочие Покупатели Производители продукции	Надзорные органы Семьи сотрудников

Прямые стейхолдеры

Руководители и рабочие предприятия, можно объединить в один тип стейхолдеров - персонал предприятия. Персонал, является основой любого предприятия и важным составляющим социальной ответственности. Инвестиции в развитие собственного персонала одна из приоритетных задач организации. Позволяющая развивать собственный человеческий капитал, компетенции, профессионализм. Данные цели достигаются путем решения следующих задач, адаптация, повышение квалификации, обучающие мероприятия. Качество и подход к работе, определяют репутацию и место на рынке.

Покупатели, так же являются прямыми стейхолдерами. Обусловлено это, направленностью предприятия, на сохранения качества, свежести и скорости доставки продукции до конечного потребителя. Все эти качественные показатели, влияют на выбор покупателя.

Производители продукта, заинтересованы в надежных партнерах, которые гарантируют сохранность и качество продукции при организации логистических мероприятий.

Косвенные стейкхолдеры

Надзорные органы, в сфере социальной ответственности относятся к косвенным, поскольку, осуществляют государственный контроль за соблюдением прав участников социальных взаимоотношений.

Семьи сотрудников, поскольку отсутствие проблем и наличие уверенности в будущем, на прямую влияет на благополучие семьи.

Рассматривая программы корпоративной социальной ответственности будем брать во внимание только проекты ЗАО БриджтаунФудс, не рассматривая проекты всего холдинга, реализуемые ООО КДВ-групп.

4.3 Определение элементов программы КСО

Мероприятия, реализуемые ЗАО «БриджтаунФудс», представлены в Таблице 21

Таблица 21 – Структура программы КСО ЗАО «БриджтаунФудс»

Мероприятия	Элементы	Стейхолдеры	Проводимые мероприятия
Безопасность и охрана труда	Социальные инвестиции	Сотрудники предприятия, надзорные органы по охране труда	Обучение сотрудников правилам безопасности, основам охраны труда. Проведение мероприятий по снижению травматизма на предприятии. Аттестации рабочих мест, оценке их соответствия требованиям по охране труда.
Социальная поддержка сотрудников	Социальные инвестиции	Сотрудники организации	Материальная поддержка сотрудников в тяжелой жизненной ситуации. Ежегодное медицинское освидетельствование, за счет организации.
Обучение персонала, создание кадрового резерва	Социальные инвестиции	Сотрудники организации	Обучение, повышение квалификации за счет организации.
Подарки, продукция, выделяемая на благотворительность	Благотворительные пожертвования	Семьи сотрудников, общественные организации	Бесплатная продукция компании.

Из таблицы видно, что ЗАО «БриджтаунФудс» реализует высокозначимые социальные мероприятия, направленные на внутреннюю и внешнюю среду, отвечая самым высоким ожиданиям стейхолдеров.

4.4 Определение затрат на программу корпоративной социальной ответственности

Определим затраты ЗАО БриджтаунФудс на программы КСО. Таблица 22

Таблица 22 – Затраты на мероприятия КСО ЗАО «БриджтаунФудс»

Наименование мероприятия	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период, тыс.руб.
Безопасность и охрана труда	тыс. руб. год	520	520
Социальная поддержка сотрудников	тыс. руб. год	680	680
Обучение персонала, создание кадрового резерва	тыс. руб. год	280	280
Подарки, продукция, выделяемая на благотворительность	тыс. руб. год	250	250
Итого			1730

По результатам рассмотрения корпоративной социальной ответственности на предприятии ЗАО «БриджтаунФудс», можно сделать следующие выводы:

1. Проводимые мероприятия полностью соответствуют целям и стратегии организации.
2. Учитывая, рассматриваемое подразделение как отдельное юридическое лицо холдинга ООО КДВ-Групп, можно сделать вывод, что преобладает внутренняя корпоративная социальная ответственность.
3. Программы, реализуемые в сфере корпоративной социальной ответственности, полностью удовлетворяют интересы стейхолдеров.
4. По результатам проведенных мероприятий, организация получает выгоду в виде лояльности сотрудников, преданность организации, более высокую отдачу, повышенную мотивацию. Оказывая положительное влияние на социальные взаимоотношения внутри организации.

5. Все проводимые мероприятия в области корпоративной социальной ответственности можно отнести к мотивирующим. Материальные затраты намного меньше, чем возможные негативные последствия, полученные в результате несоблюдения техники безопасности, не соответствие нужной квалификации сотрудника. Так же проявление заботы о сотруднике и его семье говорит о ценности персонала. Таким образом, затраты на КСО являются сопоставимыми, полученному положительному эффекту.

6. В рамках проведенного исследования были рассмотрены мероприятия в рамках ЗАО Бриджтаунфудс. Однако стоит отметить активное участие всего холдинга ООО КДВ-Групп в корпоративной социальной ответственности где реализуется еще множество как внутренних, так и внешних программ. Оценивая данные мероприятия, прихожу к выводу, что данные мероприятия являются всеобъемлющими и не нуждаются в корректировке.

Заключение

Основу мотивации составляют знания в области психологии и физиологических потребностей человека. По этой причине, современному менеджеру, необходимо постоянно анализировать мотивы сотрудников для более эффективного стимулирования. Стоит отметить, что на протяжении трудовой деятельности, цели и мотивы меняются, что требует различных методов стимулирования.

Мотив – это побудительная сила, для достижения поставленных целей. Мотивация оказывает побудительное влияние, на личностное и профессиональное развитие.

Нематериальная мотивация, является не материальной формой мотивации, учитывающая индивидуальные психологические особенности сотрудника и коллектива. В данной системе мотивации, важную роль играет индивидуальный подход. Так выбрав один метод мотивации, невозможно одинаково эффективно применить, к разным сотрудникам. По этой причине необходимо правильно определить методы и подходы в системе нематериального стимулирования.

Анализ нематериальной мотивации проводился на предприятии ЗАО «Бриджтаунфудс».

В штате предприятия на 2022 год насчитывается 89 сотрудников. Большая часть сотрудников мужского пола 79,8%. Основную часть сотрудников составляют, сотрудники в возрасте 30-40 лет (31,5%). В организации преобладают сотрудники со средним профессиональным образованием (47,2%). Преобладающий стаж работы 3-5 лет (43,8%)

В ходе анализа нематериальной мотивации персонала на предприятии ЗАО «Бриджтаунфудс», были выявлены существенные недоработки, существующей системы мотивации. В результате выявленных недостатков

существующей системы мотивации, были предложены мероприятия по ее усовершенствованию.

По итогам внедрения изменений, были рассчитаны материальные затраты, на выполнение предложенных изменений. Общая сумма вложений составила 74 000 руб.

Прогнозируемый рост производительности труда, от внедрения новых методов мотивации составляет 3% или 8085,5 тыс.руб/чел.

Таким образом экономическая эффективность составляет 29%, и говорит о том, что данную систему можно рекомендовать к использованию.

Список использованных источников

1. Балаев В.А., Гридчин В.С., Чаплыгин Н.А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала//В сборнике: Молодой исследователь: вызовы и перспективы. Сборник статей по материалам CLX международной научно-практической конференции. Москва, 2020. С. 267-271.
2. Борисов Е.А., Теплов А.В. Актуальность и значимость выбора методов мотивации персонала на предприятии//Наука через призму времени. 2019. № 8 (29). С. 80-82.
3. Статья Екатерина Нутрякова, Способы и примеры нематериальной мотивации сотрудников //Рекрутеры, HR'ы, кадровики, бизнес-тренеры 2023г
4. Содержательные теории мотивации: сущность и особенности формирования Железнов И.А., Тараброва М.А. В сборнике: Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право. Сборник статей и тезисов. Главный редактор А.А. Панарин. Москва, 2022. С. 215-218.
5. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
6. Галинуров А.Р., Замалтдинов Р.Н., Хайруллина А.Д. Инновационные процессы в системе управления персоналом//Казанский экономический вестник. 2017. № 3 (29). С. 76-79.
7. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 553 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15806

8. Дмитриенко Г.А. Шарапатова Е.А. Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала. К.: МАУП, 2002. — 248 с.: ил. — Библиогр.: с. 240-244.
9. Виханский О.С., Наумов А. И. В54 Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2003. С 206
10. А.И.Кочеткова "Введение в организационное поведение и организационное моделирование" (2008)
11. Кириллов А. В. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения: монография. Москва: РУСАЙНС, 2017. 278 с.
12. Грачев, М. А С. Управление персоналом [Текст]/М.А. Грачев// Управление персоналом в международной корпорации. – 2018. – № 3. – С. 17-21.
13. Мотивационный тест Ф. Герцберга - история и значение ТВ Кузнецова · 2017 cyberleninka.ru
14. Болотова, Е.В. Мотивационная типология В. Герчикова: опыт использования / Е.В. Болотова. – М.: Дело, 2015. – 220 с
15. Липатов В.С. Управление персоналом организации: учебное пособие. – М.: Люкс-арт, 2014. – 356 с.
16. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров ; под редакцией Е. А. Родионовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 279 с
17. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с
18. Управление персоналом : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией

А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 461 с.

19. Карельский научный журнал, 2018 Т.7. №2(23) Никишина А.Л. К вопросу об инновационных методах материальной мотивации.

20. <https://blogkadrovika.ru/grejdирование-personala-sistema-i-primery/> (Грейдирование персонала — система и примеры, 15 апреля 2020)

21. <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-organizacii-519897#page/233>

22. Дорошенко Л.С. Управление трудовыми ресурсами. К.: МАУП, 2016.

23. Журнал Вестник студенческого научного общества ГОУ ВПО "Донецкий национальный университет" совершенствование процесса формирования кадрового резерва при реализации кадровой политики государства 2011 стр.198-204

24. Листик, Е. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. М. Листик. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 215 с. — (Бакалавр. Академический курс)

25. Адашев, А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А. У. Адашев, Х. О. Арслонов // Мировая наука. — 2019. — № 1(22). — С. 34-37.

26. Афанасьева, В. С. Эффективные методы мотивации персонала / В. С. Афанасьева // Аллея науки. — 2020. — Т. 2. — № 12(51). — С. 456-458.

27. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 381 с.

28. Балаев, В. А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала / В. А. Балаев, В. С. Гридчин, Н. А. Чаплыгин // Молодой исследователь: вызовы и перспективы : Сборник статей по материалам CLX международной научно-практической конференции, Москва, 06 апреля 2020

года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2020. – С. 267-271

29. Голубев, А. И. Управление мотивацией персонала организации / А. И. Голубев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-1(60). – С. 65-70.

30. Горносталева, М. Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда / М. Е. Горносталева // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 379-392.

31. Джураева, Г. М. Социальный пакет как инструмент повышения мотивации персонала / Г. М. Джураева // Теория и практика управления: ответы на вызовы цифровой экономики : Материалы XI Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов, Москва, 04 декабря 2020 года. – Москва: РЭУ, 2020. – С. 58-60.

32. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 524 с.

33. Спарнюк, Е. В. Методы и способы мотивация труда персонала организации / Е. В. Спарнюк, В. С. Бровкина, Е. А. Киеня // Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы : Сборник научных трудов / Под общей редакцией И.Л. Акулича. – Минск : Издатель А.Н. Вараксин, 2020. – С. 184-187.

Приложение А

(справочное)

Список вопросов к тесту В.И. Герчикова

1 Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
- 2) Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- 3) Что я чувствую себя полезным и нужным.
- 4) Что мне за нее относительно неплохо платят
- 5) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2 Какое выражение (из перечисленных ниже) Вам подходит более всего? Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ:

- 1) Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
- 2) В своей работе я – полный хозяин.
- 3) У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
- 4) Я - ценный, незаменимый для организации работник.
- 5) Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3 Как Вы предпочитаете работать? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.

2) Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы, но стоять на месте.

3) Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.

4) Предпочитаю работать под полную личную ответственность.

5) Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4 Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?

Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1) Если предложат намного более высокую зарплату.

2) Если другая работа будет более творческой, интересней, чем нынешняя.

3) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

4) Если это очень нужно для организации.

5) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5 Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?

Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

2) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.

3) Оплата за общие результаты деятельности организации.

4) Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.

5) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

**Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода?
ДАЙТЕ ТОЛЬКО ОДИН ОТВЕТ В КАЖДОМ ПУНКТЕ.**

6 Заработная плата и премии

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

7 Доплаты за квалификацию

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

8 Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

9 Социальные выплаты и льготы, пособия

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

10 Доходы от капитала, акций

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

11 Любые дополнительные приработки

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

12 Приработки, но не любые, а только по своей специальности

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

13 Доходы от Личного хозяйства, дачного участка и т.п.

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

14 Выигрыш в лотерею, казино и пр.

- 1) Очень важно
- 2) Не очень важно
- 3) Совсем не важно

15 На каких принципах, по-Вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?

Дайте ТОЛЬКО ОДИН ответ:

1) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2) Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16 Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения?

Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1) Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17 Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1) Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

2) Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми».

3) Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

4) Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

5) Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18 Представьте себе, что у вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью?

Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1) Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.

2) Да, потому что это может увеличить мой доход.

3) Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

4) Вряд ли: на зароботке это не скажется участие в управлении меня не интересует, а работе это мешает.

5) Нет, не нужны мне лишние заботы.

19 Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете?

Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1) Наиболее интересную, творческую.

2) Наиболее самостоятельную, независимую.

3) За которую больше платят.

4) Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»

5) Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20 Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника, а Вашей организации?

Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Его зарплату, доходы, материальное положение.
- 2) Уровень его профессионализма, квалификации.
- 3) Насколько хорошо он «устроился».
- 4) Насколько его уважают в организации.
- 5) Насколько он самостоятелен, независим.

21 Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе?

Можете дать СКОЛЬКО УГОДНО ответов:

- 1) Освоить новую профессию.
- 2) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.
- 3) Перейти на менее удобный режим работы.
- 4) Работать более интенсивно.
- 5) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
- 6) Скорее всего, я просто уйду из этой организации.

22 Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то что Вас привлекает, прежде всего, в этом положении? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

- 1) Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
- 2) Возможность принести наибольшую пользу организации.
- 3) Высокий уровень оплаты.
- 4) Возможность организовывать работу других людей.

5) Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.

6) Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23 Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Можете дать ОДИН ИЛИ ДВА варианта ответа:

1) Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2) Не против, если это нужно для пользы дела.

3) Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.

4) Да, если это будет должным образом оплачиваться.

5) Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.

6) Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.

7) Да, чем я хуже других?

8) Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

