

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления
Направление подготовки

Кафедра
«Менеджмент и государственное
управление»
38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему
«Совершенствование системы мотивации персонала торговой организации
(на примере ООО «Лента»)»

Студент

 12.06.2024
(подпись, дата)

Гордеева П.С.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 12.06.2024
(подпись, дата)

Седлецкий А.В.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

 22.06.2024
(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 17.06.2024, №8)

Заведующий кафедрой


(подпись)

Гамидуллаева Л.А.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Основные понятия и методы мотивации персонала.....	8
1.2 Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала.....	18
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ЛЕНТА».....	29
2.1 Характеристика системы управления и кадрового состава ООО «Лента».....	29
2.2 Исследование системы мотивации персонала в ООО «Лента» и разработка мероприятий по ее совершенствованию.....	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	50
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	52
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	57

ВВЕДЕНИЕ

Мотивация играет важную роль в жизни человека, потому что при ее наличии человеку гораздо проще добиться успеха в той или иной сфере. Мотивация способствует достижению личных целей, а также влияет на саморазвитие личности. Как только работник достигнет некоторых первоначальных планов, он поймет четкую связь между усилиями и результатом, что может еще больше мотивировать продолжать действовать на высоком уровне.

Максимальная эффективность системы мотивации достигается при сочетании материальных и нематериальных методов. Задача руководителей заключается в том, чтобы правильно объединить эти подходы так, чтобы сотрудники были заинтересованы оставаться в компании и выполняли свою работу на высоком уровне.

В настоящее время существует множество подходов к мотивированию сотрудников на предприятии, что делает изучение методов трудовой мотивации для конкретных организаций актуальной задачей.

Одним из важнейших аспектов для любого предприятия является поиск эффективных методов управления трудом, где ключевую роль играет мотивация труда персонала в целом.

Главным способом достижения высокой профессиональной эффективности каждого человека является понимание его внутренней мотивации. Зная, что вдохновляет конкретного человека, что побуждает его к активной деятельности, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно разработать эффективную систему управления им.

Объект исследования – ООО «Лента»

Предмет исследования – система мотивации в торговой организации.

Целью работы является изучение системы мотивации персонала в ООО «Лента» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Задачами работы являются:

- рассмотреть основные понятия и методы мотивации персонала;
- изучить подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала;
- охарактеризовать систему управления ООО «Лента» и её кадровый состав;
- исследовать систему мотивации персонала ООО «Лента» и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Проблемами мотивации и построения эффективной системы мотивации персонала занимались многие зарубежные и отечественные исследователи, такие как: И.В. Наумова, А.Г. Воробьева, О. Маринина, В.А. Шаховой, Р.В. Балобанов, А.А. Зиннатов, О.Ю. Недорезва и другие.

И.В. Наумова занималась изучением системы мотивации труда, А.Г. Воробьева выделяла типы мотивации, О. Маринина изучала критерии оценки мотивации персонала, В.А. Шаховой рассматривал методы мотивации, Р.В. Балобанов, А.А. Зиннатов, О.Ю. Недорезова исследовали нематериальную мотивацию персонала в современных организациях и наиболее эффективные методы ее осуществления.

Для написания бакалаврской работы использованы как общетеоретические, так и эмпирические методы исследования. К общетеоретическим методам исследования относятся анализ научной литературы, классификация, системный анализ, метод дедукции. К эмпирическим методам исследования, применяемым в бакалаврской работе, относятся: глубинное интервьюирование.

При выполнении работы были изучены информационные ресурсы, включающие научные статьи и издания по экономике, менеджменту и управлению персоналом. Также были рассмотрены нормативные акты, которые регламентируют процессы управления, а также внутренние правила ООО «Лента».

Практическая значимость исследования заключается в совершенствовании системы мотивации ООО «Лента», которую можно

применить в кадровой работе исследуемой организации. Работа имеет общий объем 64 страницы; включает: введение, 2 главы по 2 параграфа, заключение, список использованных источников, который состоит из 40 источников и 5 приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Основные понятия и методы мотивации персонала

Создание системы мотивации персонала является важным компонентом в управлении организацией.

Эффективное функционирование социальных процессов и всей организации зависит от наличия такой системы мотивации. Управление каждой компании ставит перед собой задачу разработки системы поощрений, поскольку отсутствие такой системы может привести к снижению производительности и эффективности персонала [27, с. 321 - 323].

Сотрудники являются ключевым ресурсом бизнеса. Хорошо спроектированная система мотивации помогает работодателю быстрее достигать стратегических целей и реализовывать планы развития, а сотрудникам — получать удовлетворение от своей работы.

Процесс мотивации работников направлен на поощрение их активности в рамках трудовой деятельности с целью достижения целей организации и удовлетворения личных потребностей [20, с. 15].

Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, оказывающих влияние на постановку целей и направление деятельности человека. Мотивация играет важную роль в формировании поведения сотрудника и определяет его успешность в достижении поставленных целей. [40, с. 145].

Внутренние мотивы могут быть различными: это могут быть потребности, ценности, убеждения, желания, интересы и прочие факторы, которые приводят к появлению стремлений и желаний у работника. Внешние мотивы, в свою очередь, включают в себя различные стимулы, поощрения,

наказания, мотивационные программы, которые могут оказывать влияние на поведение человека.

Стоит помнить, что грамотно разработанная система мотивации повышает экономическую эффективность предприятия.

Система мотивации — это комплекс вознаграждений, состоящий из всего, что работник ценит и желает, а работодатель способен или готов предоставить в обмен на вклад сотрудника в достижение целей компании [21, с. 12].

Важно понимать содержание понятия "критерий" для установления эффективных оценочных критериев мотивации.

При разработке критериев оценки мотивации, следует учитывать как количественные (например, достижение конкретных целей), так и качественные (например, уровень удовлетворенности работой) показатели.

Критерии должны быть четко определены, измеримы и также должны соответствовать целям и стратегии компании. Важно также учитывать мнения и потребности сотрудников при определении критериев мотивации [18, с. 87-88].

Критерии оценки мотивации можно разделить по нескольким основаниям, среди которых выделяют следующие группы критериев.

1. Организационные и специализированные критерии необходимы для таких показателей, как качество и своевременность. Организационные критерии, также известные как корпоративные, должны быть одинаковы для всех, в то время как специализированные критерии должны соответствовать определенному виду деятельности и рабочему месту.

2. Количественные и качественные. Количественные показатели являются наиболее распространенными критериями оценки эффективности системы мотивации. Это наиболее ясный, объективный и прямой способ оценки системы, основанный на достигнутых результатах.

К качественным критериям относят:

- эффективность функционирования системы, которая может стать более значительной, чем ее результат;

- соответствие целям работы системы в трудовом поведении.

3. Объективные и субъективные. Объективное оценивание ключевых показателей часто базируется на установленных стандартах, нормах качества и эффективности, применимых к различным сферам деятельности. Однако для оценки работы мотивационной системы также применяются и субъективные критерии, включающие в себя данные, полученные в ходе экспертного исследования, с учетом мнений и оценок специалистов.

4. Интегральные и простые критерии. Если при оценке системы стимулирования учитывается один показатель, включающий информацию из различных источников и основанный на различных методах, то такой показатель считается интегральным. В случае оценки отдельных аспектов деятельности или трудового поведения, эти данные могут рассматриваться как простые критерии.

5. Внутренние и внешние критерии. Внутренние критерии формируются на основе производных от них целевых показателей, стоящих перед системой мотивации. Внешние показатели соответствуют расчетным параметрам факторов внешней среды, таким как социально-политическая среда, рынок труда, потребители, капитал и т.д.

Для оценки мотивации необходимо учитывать критерии, характеризующие ее как систему.

Основные показатели, отражающие сущностные свойства систем, включают в себя общесистемные свойства (целостность, устойчивость, наблюдаемость, управляемость, открытость, динамичность и др.), структурные свойства (состав, организация, сложность, масштабность и другие) и функциональные свойства (результативность, ресурсоемкость, оперативность, мобильность, работоспособность, точность, экономичность и др.).

Критерии оценки системы мотивации выбираются в зависимости от специфики деятельности предприятия, его стратегических целей и оперативных задач текущего периода. Критерии оценки, как и сами мотивы, являются динамичными и многообразными. Мотивация - ключевая функция менеджмента, поскольку она подчёркивает значимость стимулирующих процессов в управленческой деятельности.

Существуют следующие типы мотивации (рисунок 1):



Рисунок 1 – Типы мотивации персонала

Источник: Воробьева А.Г. Оплата и стимулирование труда персонала: учебное пособие / А. Г. Воробьева. — Москва: РТУ МИРЭА, 2022. — 82 с

1. Прямая мотивация базируется на интересе к выполнению профессиональных задач и формирует заинтересованность в работе и её результатах.
2. Косвенная мотивация, в свою очередь, опирается на материальную заинтересованность в вознаграждении за результаты труда.
3. Побудительная мотивация основывается на чувстве страха и ответственности перед работодателем [7, с. 13-16].

Важно помнить, что мотивация невозможна без понятий стимула и мотива. Приложение А описывает сущность и взаимосвязь категорий «потребности», «побуждение», «стимул» и «мотивирование».

Стимул — это внешнее воздействие на человека, влияющее на процесс и результаты деятельности.

Мотив — это внутреннее побуждение, вызванное потребностями, позицией и эмоциями человека [33, с. 22].

В организации существуют две разновидности мотивации сотрудников — материальная и нематериальная.

Материальная мотивация является традиционным методом вознаграждения труда работника, характеризующимся конкретностью, чёткими критериями оценки продуктивности работы и разделением постоянной и переменной частей зарплаты.

Нематериальная мотивация представляет собой комплекс стимулов, не связанных с финансовыми средствами и иногда не поддающихся денежной оценке [31]. Самая распространенная система мотивации представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Структура распространенной системы мотивации

Источник: Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник. – 3-е изд., стер. /А.В. Дейнека – М.: Дашков и К°, 2022. – с. 166-167

Самыми эффективными системами мотивации являются:

1. «Человек экономический» Ф. Тейлора.

Мотивация сводится преимущественно к материальному вознаграждению, включая установление норм труда и оплаты, распределение времени и заработной плате.

2. «Пирамида потребностей» А. Маслоу.

Потребности являются движущей силой к каким-либо действиям человека и ключевым фактором в повышении производительности труда (рисунок 3). По мере удовлетворения базовых потребностей, становятся актуальными потребности высокого уровня. Менее важные потребности перестают быть важными [10, с.70-75].



Рисунок 3 – Пирамида А. Маслоу

Источник: Букейханов Н.Р. Иерархия потребностей А.Маслоу и потребность в управлении / Н.Р. Букейханов, С.И. Гвоздкова, А.П. Никишечкин; Издательство «Ра1ташт», 2017. - 51 с.

3. «Теория человеческих отношений» Э.Мэйо.

В теории изучаются потребности, которые стимулируют человека к активной деятельности, превалируя над материальной выгодой [29, с. 14-15].

Методы мотивации могут быть самыми различными и в основном они зависят от исследованности системы мотивации в компании.

Общая схема методов мотивации представлена на рисунке 4.

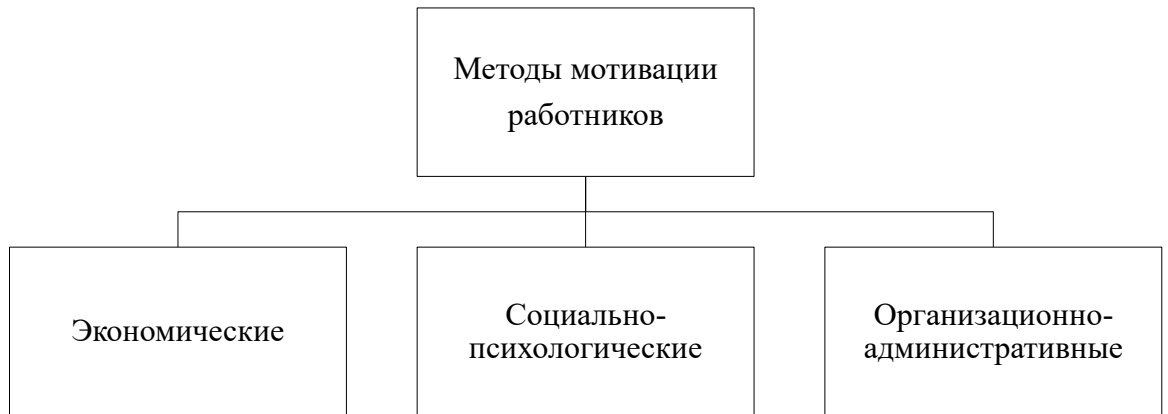


Рисунок 4 – Основные методы мотивации труда работников

Источник: Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро; М.:ООО «Вершина», 2003. – с. 123

Экономические методы обуславливаются системой премирования, участием в прибыли, выплатой бонусов, комиссионных, предоставлением дополнительных льгот и надбавок.

Социально-психологические методы включают в себя моральное поощрение, участие в процессе принятия управленческих решений, взаимоотношения с руководством, формальное и неформальное общение, развитие профессиональных и карьерных перспектив, социальное развитие коллектива, формирование корпоративной культуры, улучшение условий труда.

Организационно-административные методы включают в себя соблюдение норм трудового законодательства; разработку документов; проведение аттестации персонала; контроль за соблюдением правил внутреннего трудового распорядка; формирование инструкций [37, с. 124-126].

Мотивация сотрудников — ключевая задача для HR-отдела. От неё зависит, останутся ли работники в компании надолго или уйдут, найдя лучшее предложение на рынке труда.

Мотивированные сотрудники работают лучше: они закрывают задачи вовремя или даже раньше срока, успевают сделать больше, выполняют

задания качественнее. Необходимо мотивировать сотрудников не только материально, но и другими способами.

Заинтересованный и удовлетворённый работой сотрудник сможет достичь гораздо больших успехов, чем тот, кто сомневается в своём выборе профессии.

Одна из задач в области мотивации персонала — создание единой и экономически эффективной для компании модели мотивации сотрудников разных полов, возрастов, статусов и интересов [32, с. 244-247].

Многие российские компании акцентируют внимание на финансовом поощрении и придерживаются традиционных методов мотивации, однако многие крупные организации применяют зарубежную модель мотивации (таблица 1).

Таблица 1 – Характеристика методов мотивации труда в зарубежных компаниях

Страна	Инструменты мотивации труда
США	Комиссионные, денежные выплаты за достижение поставленных целей, делегирование, премии, акции и опционы на их покупку
Франция	Индексация зарплат по уровню инфляции, надбавки по стажу, индивидуализация выплат, гибкий график работы
Япония	Система пожизненного найма, внимание к детям сотрудников, организация семейных праздников, оплата детских садов, школ, помощь сотрудникам
Индия	Фиксированные оклады, премии, 13-я зарплата
Германия	Премии, дополнительные вознаграждения, гибкий график работы

Источник: Зарубежный опыт мотивации персонала // Информационный журнал «Searchinform». – Москва, 2022. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://searchinform.ru/kontrolsotrudnikov>

В настоящее время многие компании используют устаревшие методы мотивации сотрудников. Однако для привлечения и удержания персонала необходимо внедрить новые, инновационные методы мотивации. В зарубежных компаниях успешно используются нетрадиционные подходы к мотивации персонала.

Инновационные методы, отличающиеся от традиционных, оказывают наибольшее воздействие на эффективность работы сотрудников [3, с. 161].

Лучше всего работают нестандартные методы мотивации в иностранных организациях, но в России такие методы не пользуются популярностью. Наиболее эффективны креативные методы, отличающиеся от стандартных способов мотивирования.

Важную роль в укреплении взаимоотношений в коллективе играет тимбилдинг. Данный метод предполагает проведение различных мероприятий, таких как спортивные соревнования, творческие занятия, тренинги, что способствует объединению коллектива и достижению общих целей компании. Зоны отдыха и спортивные залы в компаниях также способствуют повышению эффективности работы сотрудников [30].

Для успешного командообразования в 1950 годах в США стали использовать тимбилдинг. Но в Россию данный метод пришел только в 1990-х годах. Цель метода – формирование сотрудничества и доверия в коллективе.

Есть несколько видов тимбилдинга. Спортивный метод включает спортивные соревнования. Творческий подход предполагает участие в рисовании, музыке и других видах творчества. Психологический тимбилдинг подразумевает тренинги и курсы. Также существует экзотический тимбилдинг, связанный с приготовлением еды.

Некоторые организации могут создавать специальные зоны отдыха для своих сотрудников. Такой подход особенно актуален для организаций с преимущественно сидячим образом жизни персонала. В комнатах отдыха работники могут заниматься спортом, пить чай, принимать душ или просто отдыхать на массажных креслах.

Такие зоны есть у мировых организаций, таких как Facebook, BlaBlaCar, Google и SoundCloud. Российские компании также активно внедряют эту практику. Например, в компаниях 2ГИС, Radario и B2B-Center есть комнаты отдыха, оснащённые кофейными аппаратами, теннисными столами и тренажёрами.

Мотивация сотрудников через заботу об их здоровье — эффективный способ повышения продуктивности труда. Компания достигает больших

успехов, когда её работники энергичны и заботятся о своём здоровье. Один из методов мотивации сотрудников к здоровому образу жизни — премирование некурящих работников.

В некоторых японских компаниях, например, сотрудникам, отказавшимся от курения, предоставляют дополнительные дни отпуска. Руководство объясняет, что курение приводит к потере рабочего времени из-за частых перерывов на перекуры. В то время как некурящие коллеги продолжают работать без остановок.

Фитнес-центр — ещё один эффективный способ мотивировать сотрудников.

Принцип «Каждый работник заслуживает признания» повышает уровень мотивации. На корпоративных мероприятиях компания вручает памятные подарки (игры, книги, календари, рамки и т. д.).

Премии за выдающиеся результаты, организацию вечеринок и другие активности положительно влияют на мотивацию сотрудников. Руководство отслеживает активность, дисциплину и результаты работы сотрудников в течение года. По итогам года лучшие работники получают премии, грамоты, медали и другие награды [16].

Компании вводят разные звания, такие как «мастерская работа» или «лучший продавец». Это также стимулирует сотрудников работать в такой компании.

Кроме того, в некоторых иностранных организациях поощряется присутствие домашних питомцев на рабочем месте. Например, в Airbnb разрешают брать с собой кошку или маленькую собаку. Это помогает сосредоточиться на работе, ведь сотрудник чувствует себя увереннее, когда рядом его любимый питомец.

В японской компании Hime & Company большинство сотрудников — женщины. Руководство предоставляет выходные дни сотрудницам, испытывающим трудности в отношениях с мужьями и партнёрами. Возраст работниц учитывается при предоставлении отгулов длительностью от одного

до трёх дней. Такая практика помогает женщинам справляться с эмоциональными проблемами и сосредоточиться на работе, не отвлекаясь на личные дела [3].

В США и Германии существуют дни, когда сотрудники могут приходить на работу в любой одежде и не соблюдать дресс-код.

Так как люди чувствуют удовлетворение от работы, которая хорошо оплачивается и имеет высокий статус, используются оригинальные методы мотивации. Были рассмотрены способы мотивации сотрудников, которые уже показали положительные результаты в зарубежных компаниях. Некоторые из них могут быть применены и в российских организациях [16].

Однако русский менталитет не позволяет использовать все описанные методы мотивации, а только некоторые из них. Руководству следует учитывать особенности своих сотрудников при выборе методов мотивации, ориентируясь на их интересы и потребности.

Опыт зарубежных стран в использовании нестандартных методов мотивации на предприятиях может стать примером и основой для разработки собственной системы мотивации персонала в российских компаниях.

1.2 Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала

Мотивирование сотрудников играет ключевую роль в системе управления персоналом. Однако качественная разработка системы мотивации не гарантирует её успешное функционирование. Необходимо регулярно оценивать эффективность системы мотивации для обеспечения её оптимального функционирования.

Задачами оценки эффективности существующей системы мотивации являются: получение результатов эффективности труда сотрудников предприятия, анализ удовлетворенности персонала, анализ системы управления существующей мотивации.

Для решения выделенных задач применяются основные подходы оценки эффективности системы мотивации и ее управления:

1. Экспертная оценка.
2. Выдача премий и справедливая заработная плата;
3. Социальный пакет;
4. Создание комфортной среды и дружелюбной атмосферы в компании;
5. Развитие профессиональных навыков сотрудников и предоставление возможностей для продвижения по службе;
6. Применение игровых методов для мотивации и обучения сотрудников;
7. Обеспечение оптимального соотношения между трудовой деятельностью и личной жизнью работника;
8. Удовлетворенность сотрудника различными аспектами трудовой деятельности;
 - Санитарно-гигиенические условия;
 - Организационно-трудовые условия;
 - Социально-психологические условия;
9. Социальная защищенность работников;
10. Профессионально-квалификационная структура персонала [22].

Экспертные оценки — это разновидность аналитических методов. Они используются не только для изучения системы мотивации труда, но и как подход, основанный на рациональных доводах и интуиции высококвалифицированных специалистов — экспертов [11, с. 67-69].

Экспертная оценка мотивации сотрудников часто является одним из аспектов их комплексного анализа. Анкета — основной и наиболее распространённый инструмент эксперта при оценке. Она должна быть тщательно подготовлена и выверена, так как качество анкеты влияет на надёжность и результативность оценки персонала.

Экспертная оценка системы мотивации позволяет определить потребности сотрудников и их влияние на текущую производительность, которая обычно показывает состояние дел в компании и повышает эффективность мотивации персонала [23, с. 831-834].

В современных условиях развития общества создание эффективной системы оплаты труда работников во всех сферах деятельности является одной из наиболее актуальных вопросов, требующих системного подхода и постоянного поиска улучшений.

Заработная плата должна обеспечивать полное воспроизводство рабочей силы и создавать условия для достойного уровня жизни, а также соответствовать отраслевым стандартам. Одним из основополагающих принципов организации оплаты труда в современной экономике является принцип материальной заинтересованности работника в результатах его профессиональной деятельности [28, с. 88-89].

Эффективная система вознаграждения также влияет на мотивацию сотрудников.

Премии — ключевой элемент эффективной системы материального стимулирования. Они представляют собой денежные вознаграждения, выдаваемые работникам за успехи в работе и для стимулирования их дальнейшего развития [15, с. 34-36].

Руководство компаний всё чаще используют премирование для повышения мотивации сотрудников. Поэтому размеры, периодичность, порядок расчёта и распределения премий между группами и отдельными сотрудниками должны быть взаимосвязаны и адаптированы для каждого отдела и категории работников. Хорошо продуманная и эффективная система премирования способствует повышению конкурентоспособности, стабильности, доходности и решению стратегических задач компании [19, с. 11-23].

Одним из главных стимулирующих факторов является предоставление социального пакета.

Социальный пакет - это социальные гарантии, которые контролируются государством (больничные, отпуск, декретные и т.д.)

Структура социального пакета показана на рисунке 5.

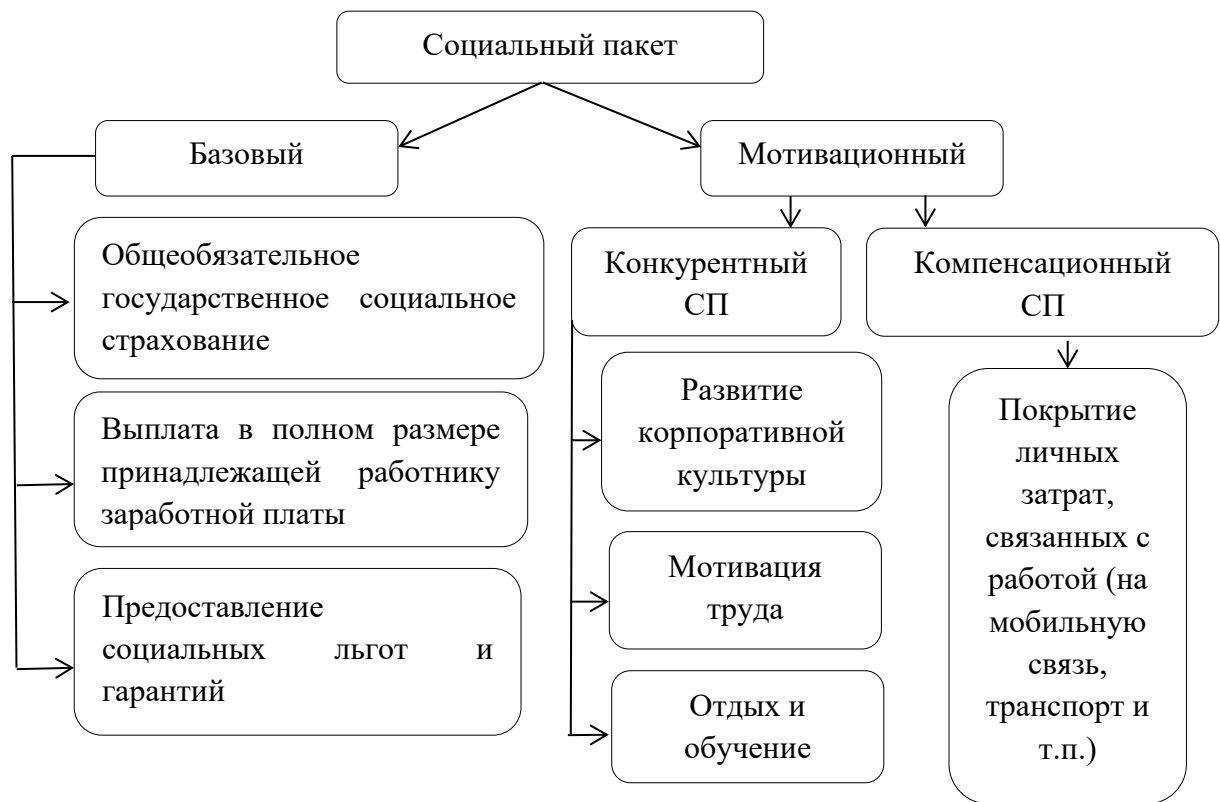


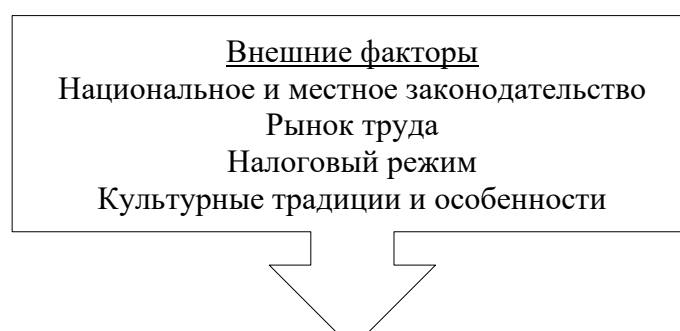
Рисунок 5 – Структура социального пакета

Источник: Система мотивации персонала: примеры и разработка // HR-portal. HR-сообщество и публикации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/sistema-motivacii-personala-primery-i-razrabotka>

Хороший социальный пакет позволяет компании не только привлекать высококвалифицированных специалистов, но и удерживать ценных сотрудников, обеспечивая им необходимую поддержку и гарантии.

При формировании социального пакета, каждой организации необходимо учитывать действие внешних и внутренних факторов (рисунок 6).

Предоставление невостребованных льгот может вызвать недовольство сотрудников и, как результат, снижение их мотивации и нерациональное использование ресурсов компании.



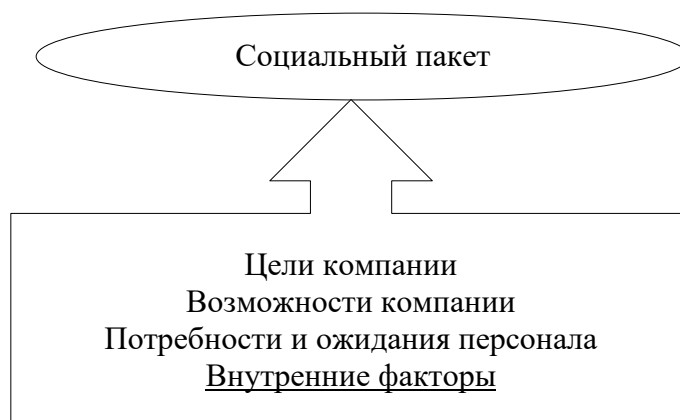


Рисунок 6 – Формирование социального пакета

Источник: Тарасенко, В. В. Характеристика субъектов управления персонифицированным развитием управленческого персонала образовательной организации / В.В. Тарасенко. – Управление. – 2020. – Т. 8, № 1. – DOI: 10.26425/2309-3633-2020-1-20-26/

Цель стимулирования заключается не только в том, чтобы просто мотивировать работника приступить к выполнению своих обязанностей, но и в том, чтобы побудить его делать это качественно, результативно и эффективно [34].

В большинстве случаев вознаграждение является одним из наиболее действенных методов поддержания мотивации [12].

Эффективная мотивационная система основывается на взаимосвязи потребностей компании и персонала.

Переход к управлению, ориентированному на ценности, а не только на материальные блага, необходим для её разработки.

Хотя денежное поощрение стимулирует сотрудников, сейчас ключевыми факторами становятся интересная работа с гибким графиком, возможности развития и карьерного роста внутри компании.

Традиционные способы мотивации труда персонала часто приводят к значительным финансовым потерям компаний разного масштаба.

В настоящее время одной из самых сложных задач управления для многих фирм и их руководителей становится формирование продуктивной рабочей среды.

Важно понимать, что комфортные условия труда оказывают существенное влияние на эффективность мотивации трудовой деятельности.

При формировании таких условий в организации следует учитывать несколько важных факторов: навыки и умения работников, их лидерские качества, ожидания от работы в компании, психологический климат в коллективе, культуру труда и наличие кадрового резерва.

Для создания продуктивной рабочей обстановки в организации важно учитывать человеческое поведение и возможности, применяемые технологии и организационную структуру, а также факторы внешней среды. Эти компоненты связаны между собой и образуют продуктивную среду. Основные составляющие рабочей среды представлены на рисунке 7.

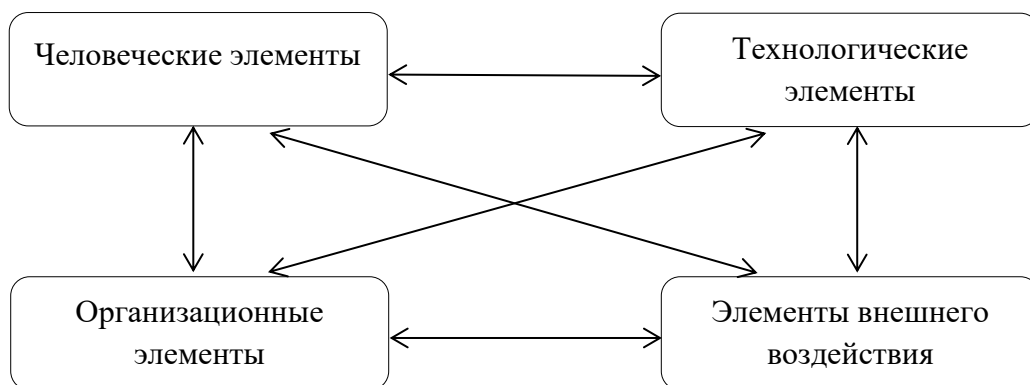


Рисунок 7 – Основные блоки рабочей среды

Источник: Верна, В.В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор ее устойчивого развития / В.В. Верна // Успехи современной науки. – 2017. – Т. 3. – № 1. – С. 171-173.

На основе данных показателей возможно сформировать благоприятную психологическую обстановку в коллективе, способствующую повышению мотивации работников и их преданности организации.

Инвестиции со стороны руководства, направленные на создание продуктивной рабочей среды, оказывают значительный положительный эффект и повышают эффективность всех систем в организации [6, с. 353-354].

Личностное и профессиональное развитие, социальный статус, общественное положение, поддержка близких, а также уважение окружающих являются неотъемлемыми факторами для достижения успеха в карьере.

Карьера представляет собой успешное продвижение в служебной, общественной, научной и других сферах деятельности. Она является важной составляющей жизненного пути людей, стремящихся к успеху и достижению своих целей.

Карьера означает профессиональный рост и переход на новые уровни в процессе становления человека как профессионала, достижение его высокого профессионального уровня и мастерства [14, с. 23-26].

Эффективность управления карьерой – это многообразный результат, отвечающий конечным и промежуточным целям осуществления мероприятий по управлению карьерой.

Один из ключевых факторов, оказывающих влияние на трудовую мотивацию работников, это рост по карьерной лестнице.

Чтобы успешно продвигаться вверх по карьерной лестнице, специалист должен отвечать определенному набору критериев, включающих уровень образования, квалификацию, профессиональную компетентность, коммуникабельность, умение быстро усваивать новую информацию (обучаемость), адаптироваться к новым, иногда экстремальным условиям и многому другому [36. С. 83-87].

Этапы карьеры показаны в таблице 2.

Таблица 2 – Этапы карьеры в жизни специалиста

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по Маслоу)
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности	Безопасность, социальное признание

Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Источник: Филенко А. В. Управление карьерой как метод стратегического управления персоналом / А.В. Филенко; Лучшая студенческая статья 2018: сб. ст. XIV Международного науч.-исслед. Конкурса: в 4 ч., Пенза, 25 апреля 2018 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2018. – с. 46-47

Для дальнейшего успешного карьерного роста специалистов имеет большое значение профессиональное ориентирование персонала. Это объясняется тем, что человек, работающий в своей сфере, которая ему по душе, способен достичь большего успеха по сравнению с тем, кто стремится к карьерному росту исключительно за счет материальных вознаграждений.

Карьерный рост является одним из главных факторов эффективности трудовой мотивации сотрудников.

Для продвижения по карьерной лестнице необходимы определенные знания и практические навыки, которые следует формировать у специалистов уже во время получения высшего образования (эмоциональная устойчивость, способность решать проблемы, предпринимательское мышление, стрессоустойчивость и т.п.)

Организация мероприятий по управлению карьерой позволяет руководству компании принимать обоснованные решения о внедрении эффективной системы мотивации персонала. Кроме того, правильный подход к системе управления карьерой позволяет выявлять сильные и слабые стороны в деятельности сотрудников и фирмы в целом.

С учетом быстро меняющихся условий, в которых функционируют компании, традиционные подходы не всегда приносят желаемый результат.

В связи с этим требуется регулярно пересматривать или применять новые методы мотивации сотрудников, адаптированные к специфике работы компании. Один из таких методов — геймификация.

Геймификация — это внедрение игровых элементов в несвязанные с играми области, такие как повседневная жизнь, образование и бизнес. Основная цель геймификации заключается в использовании психологии игр, где каждая игра ориентирована на достижение определённого результата, доставляющего удовлетворение и повышающего мотивацию сотрудников. В процессе игры сотрудники становятся более заинтересованными и работают с большей отдачей.

Сегодня геймификация широко используется для привлечения и удержания клиентов. Компании предлагают клиентам собирать определённое количество наклеек или баллов, чтобы получить приз, пройти квест на сайте для получения скидки и так далее.

Все эти элементы вызывают у клиентов положительные эмоции, и чем больше таких эмоций испытывает клиент, тем сильнее повышается его мотивация.

На сегодняшний день распространённым является применение геймификации для привлечения и удержания клиентов. Компании предлагают клиентам собирать определенное количество наклеек или баллов, чтобы получить какой-то приз, пройти квест на сайте для получения скидки и т. д. Все эти элементы приносят клиентам положительные эмоции, тем самым повышая их мотивацию [13].

В последнее время все чаще геймификация применяется в управлении персоналом для того, чтобы мотивировать сотрудников нематериально.

На рисунке 8 показаны элементы геймификации.

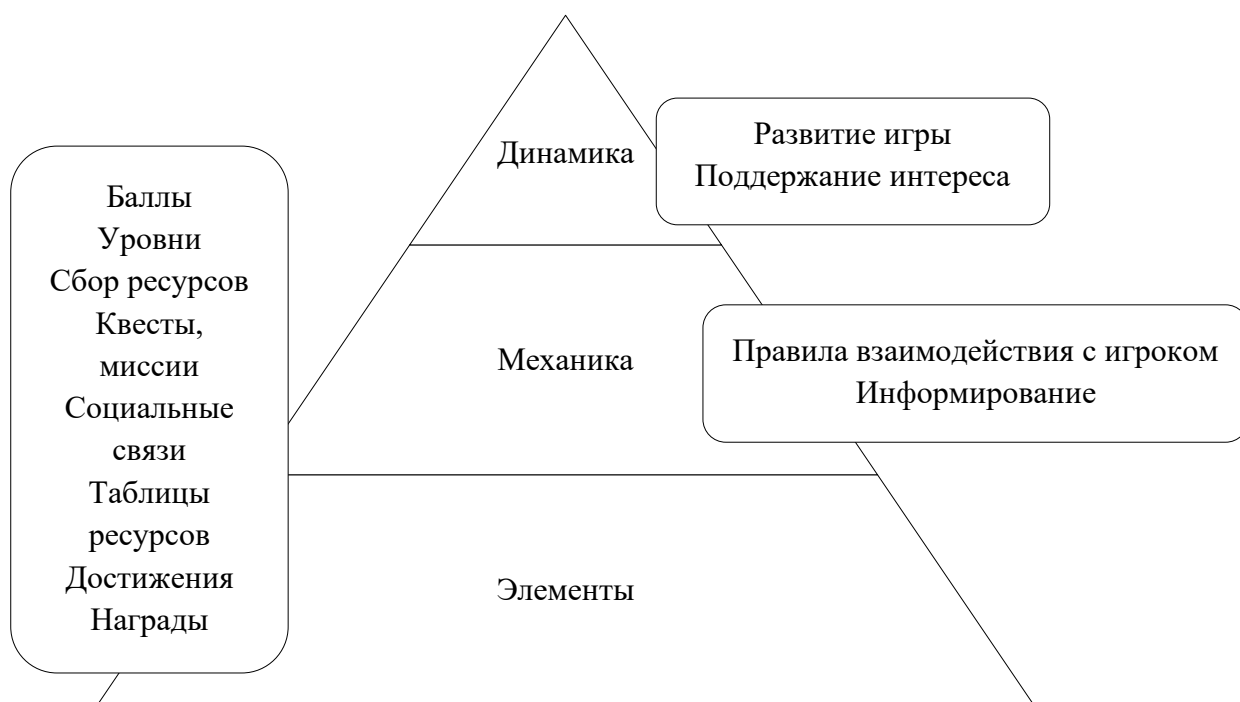


Рисунок 8 – Основные аспекты геймификации

Источник: Исследование геймификации на рабочем месте в 2019 году. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://edwvb.blogspot.com/2019/12/issledovanie-gejmifikacii-na-rabochem-meste-v-2019-godu.html>

Геймификация не обязательно должна быть похожа на игру. Главная цель геймификации — использовать именно психологию игры, одним из ключевых стимулов которой является удовлетворение своей работой. Таким образом, если добавить игровые элементы в рабочий процесс и сформировать игровое и креативное мышление, то получится повысить вовлечённость и мотивацию сотрудников [17, с. 157-161].

Благодаря использованию игровой концепции, компаниям удастся достигать наивысшей степени участия и вовлеченности своего персонала в процессе работы, что в свою очередь способствует повышению эффективности и производительности без чрезмерной нагрузки на работников [8].

В человеческой жизни существуют две важнейшие сферы: работа, включающая в себя общее качество жизни, карьеру и уровень дохода, и личная жизнь, включающая семью, дружбу, и увлечения.

Баланс между этими сферами индивидуален для каждого и заключается в том, чтобы избежать дефицита или избытка в любой из этих областей. При полном отсутствии работы и посвящении себя только личным делам, исчезает желание работать в организации и в итоге человек может даже отказаться от карьерных целей. Таким образом, работнику важно найти баланс между работой и личной жизнью [5, с. 113-129].

Нахождение оптимального баланса между работой и личной жизнью сотрудников способствует значительному повышению их мотивации. Следует учесть, что каждый человек имеет своё индивидуальное представление о балансе между работой и личной жизнью, поэтому не следует применять единый подход ко всем. Вместо этого, рекомендуется предоставить сотрудникам возможность выбора [38, с. 223-236].

Ранее упомянутые подходы позволяют скорректировать систему мотивации в организации, укрепляя лояльность сотрудников и повышая общую эффективность системы.

Важно мотивировать сотрудников не только материальными стимулами, но и нематериальными (социальными, творческими, психологическими и другими) аспектами.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ЛЕНТА»

2.1 Характеристика системы управления и кадрового состава ООО «Лента»

ООО «Лента» позиционируется как отличительная группа сетей гипермаркетов с фокусом на ценообразование, возглавляемая управленческой командой высококвалифицированных профессионалов. Менеджмент и управленческая деятельность компании базируется на сочетании международного опыта руководства с глубоким знанием и обширным опытом работы на российском рынке.

ООО «Лента» - коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на доли с целью получения прибыли. Основной сферой деятельности компании является розничная торговля пищевыми продуктами и товарами народного потребления.

В таблице 3 приведены общие сведения ООО «Лента».

Таблица 3 – Общие сведения ООО «Лента»

Полные наименования	Сокращенные наименования
Полное фирменное наименование общества на русском языке	Общество с ограниченной ответственностью «Лента».
Сокращенное фирменное наименование на русском языке	ООО «Лента».
Полное наименование на английском языке	Limited Liability Company Lenta.
Сокращенное наименование на английском языке	LLC Lenta.
Место нахождения главного офиса Общества и почтовый адрес Общества.	197374, Россия. Санкт-Петербург, ул. Савушкина, д. 112, литера Б.
Дата государственной регистрации	04.11.2003

Источник: Официальный сайт ООО «Лента» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lenta.com/>

ООО «Лента» — крупнейший российский ритейлер, это крупнейшая сеть супермаркетов в России..

Компания развивает форматы гипермаркетов, супермаркетов и магазинов у дома.

ООО «Лента» основана российским предпринимателем Олегом Жеребцовым — 25 октября 1993 года в Санкт—Петербурге. В настоящее время, компания управляет 232 гипермаркетами в 84 городах России и 101 супермаркетами в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге и Центральном регионе с суммарной торговой площадью более 1 389 376 кв. м по всей стране.

Гипермаркеты компании работают без выходных и продают свои товары на 5% дешевле среднерыночной цены.

Главная особенность ООО «Лента» заключается в том, что большая часть товарных запасов размещена в торговом зале, что позволяет сэкономить на складских помещениях.

С использованием современных технологий организации товародвижения достигается экономия, которая позволяет снижать цены без потери прибыли.

Оптимизация всех технологических процессов позволяет решить главную задачу – довести продукцию до потребителя кратчайшим путем по минимальной цене.

ООО «Лента» стала первой российской компанией, которая первая предложила совместить оптовую и розничную торговлю. В данный ООО «Лента» успешно развивается в разных регионах страны.

Организация нацелена на активное расширение своей деятельности в различных регионах страны, улучшение всех бизнес-процессов и IT-инфраструктуры, улучшение качества обслуживания клиентов и повышение эффективности управления поставками [24].

Цель ООО «Лента» заключается в осуществлении хозяйственной деятельности с целью получения прибыли. Основные направления работы компании включают:

- установление прямых контактов с поставщиками продукции;
- участие в организации выставок, аукционов и других мероприятий;
- оптовую торговлю, посредническую и коммерческую деятельность.

Управление компанией осуществляется через собрание акционеров, правление и дирекцию.

В своей деятельности компания ООО «Лента» всегда следует принципам социальной ответственности:

- предоставление доступных цен на широкий ассортимент товаров для покупателей;
- территориальное развитие города и инфраструктуры региона;
- создание новых рабочих мест;
- внедрение современных торговых технологий;
- сотрудничество с местными производителями и развитие региональной экономики;
- поддержка благотворительных проектов и социальных программ;
- сотрудничество с местными производителями и развитие региональной экономики.

Компания является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, печать с указанием своего наименования, а также фирменные бланки [2, с. 163-168].

Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, а также Уставом (приложение Б), отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

В организации имеются в наличии следующие нормативные документы:

1. Федеральный Закон от 30 марта 1999 г. №52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения».
2. Федеральный Закон от 2 января 2000 г. № 29-ФЗ «О качестве и безопасности пищевых продуктов».
3. СП 2.3.6. 1066-01 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям торговли и обороту в них продовольственного сырья и пищевых продуктов».

4. СанПиН 2.3.2.1324-03 «Гигиенические требования к срокам годности и условиям хранения пищевых продуктов» [24].

На предприятии используется линейно-функциональная структура управления.

Генеральный директор является главным руководителем, ему подчиняются отдел персонала, главный бухгалтер, директор по производству и закупкам, руководитель маркетинговой службы и директор по продажам [39]. Более подробная организационная структура всей сети ООО «Лента» указана в приложении В.

Организационная структура ООО «Лента» показана на рисунке 9.

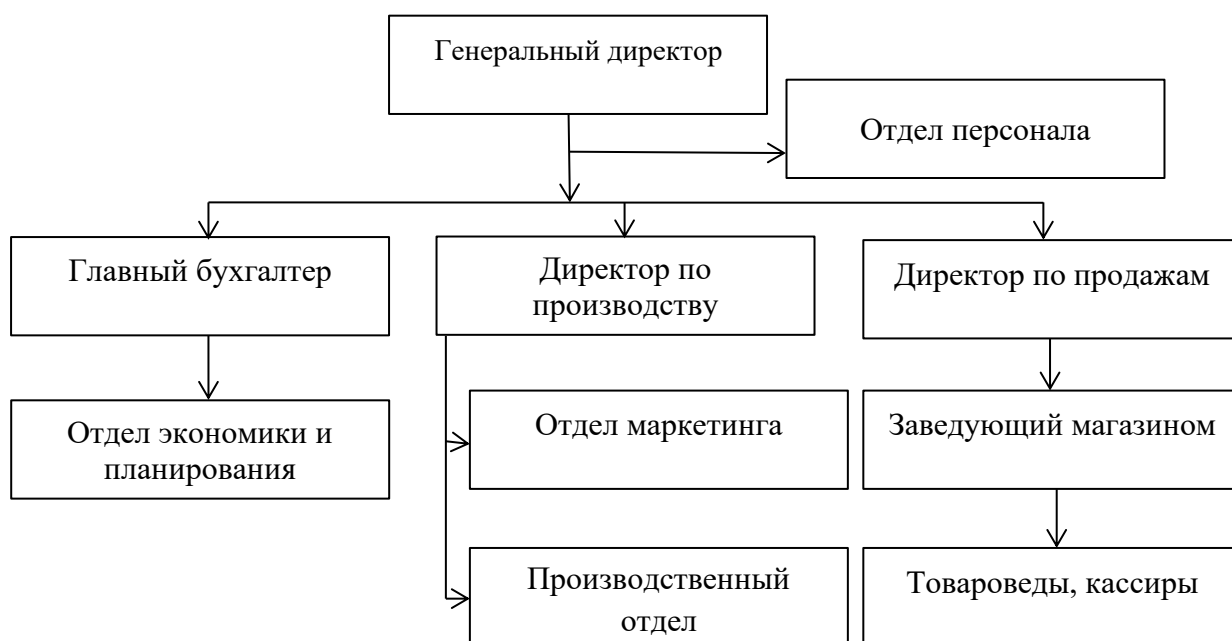


Рисунок 9 – Организационная структура ООО «Лента»

Источник: Штатное расписание сотрудников ТК ООО «Лента» г. Пенза: утверждено директором по персоналу ООО «Лента» 30.12.2023 г. // Приказ №17-162 от 30.12.2023 г.

Существующая структура позволяет компании оперативно реагировать на изменения во внешней среде [1, с. 80-84].

Функциональные подсистемы отвечают за реализацию определённых задач, необходимых для достижения целей во всех областях работы магазина.

Все функциональные подсистемы можно сгруппировать в три комплексные подсистемы (таблица 4).

Таблица 4 - Состав комплексных функциональных подсистем системы управления

Управление экономической деятельностью	Управление внешнехозяйственной деятельностью	Управление персоналом
1. Управление перспективным технико-экономическим планированием	1. Управление внешней кооперацией и комплектацией	1. Управление развитием организационных структур управления
2. Управление текущим технико-экономическим планированием	2. Управление маркетингом и рекламой	2. Управление условиями труда
3. Управление финансовой деятельностью	3. Управление сбытовой деятельностью	3. Управление социальным развитием
4. Управление бухгалтерским учетом и отчетностью	4. Управление трудовыми отношениями	
5. Управление экономическим анализом	5. Управление мотивацией и стимулированием персонала	
6. Управление экономической безопасностью	6. Управление развитием персонала	
7. Управление ценными бумагами и собственностью	7. Управление наймом и учетом персонала	

Источник: Андросова А.А. Роль корпоративной культуры в управлении персоналом и его влияние на мотивацию персонала / А.А. Андросова; [Текст] – Экономика. Управление. Финансы. 2018. № 4 (14). – с. 85

Целевые подсистемы играют важную роль в управлении организацией, обеспечивая интеграцию и координацию выполнения функций других подсистем. Состав целевых подсистем может меняться в зависимости от требований и внешних условий компании. Во время реконструкции, например, может быть создана целевая подсистема управления реконструкцией и соответствующее подразделение.

К целевым подсистемам относятся выполнение плана производства и поставок продукции, качество продукции, управление финансовыми, материальными, трудовыми и другими ресурсами, управление развитием производства, управление социальным развитием организации, управление охраной окружающей среды.

В целевых подсистемах разрабатываются целевые программы, направленные на достижение конкретных целей компании в определённые

периоды времени. Обеспечивающие подсистемы системы управления выполняют конкретные функции управления, такие как правовое, информационное, техническое, нормативное, экономическое и офисное обеспечение.

Подбор персонала и принятие решений добавляются в подсистему линейного управления. Каждая подсистема системы управления выполняет набор функций для решения задач своих целевых подсистем.

Сотрудники имеют должностные инструкции, разработанные организацией, и знакомятся с ними в начале работы. После назначения опытного наставника сотрудник обучается в течение трёх месяцев.

В структуре ООО «Лента» есть подразделение, занимающееся вопросами персонала — Отдел персонала.

Отдел персонала выполняет функции, представленные на рисунке 10.

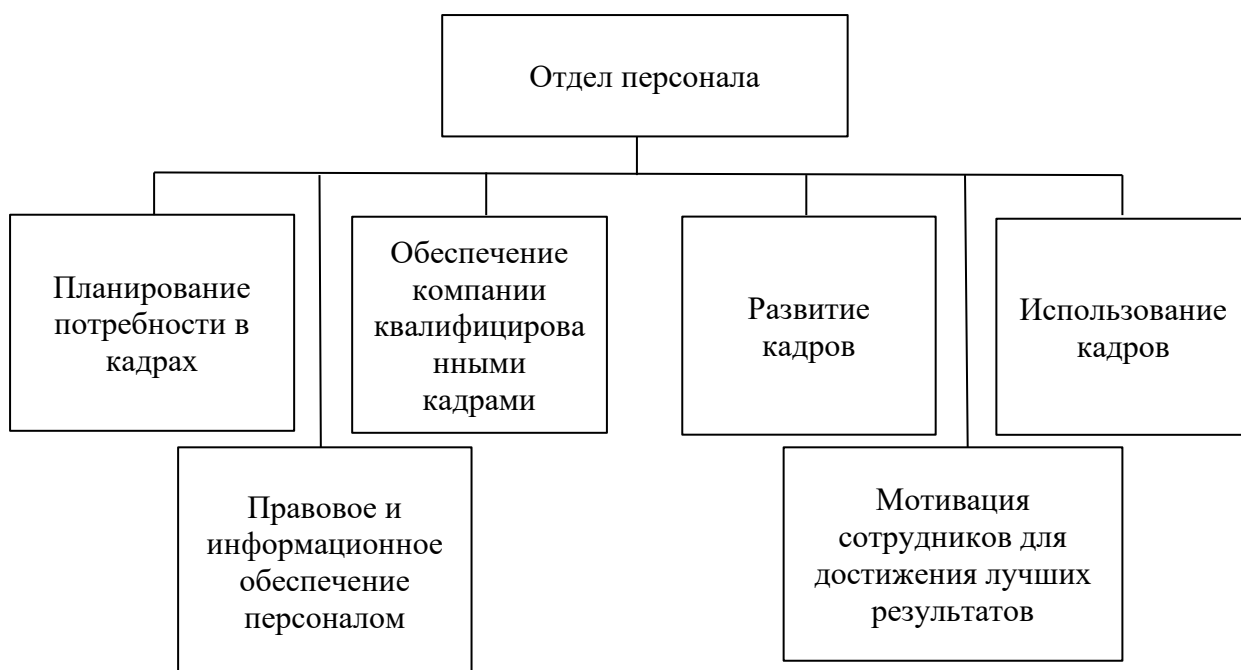


Рисунок 10 – Функции отдела персонала

Источник: Официальный сайт ООО «Лента» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.lenta.com/>

Отдел персонала – это структурное подразделение на предприятии, в задачи которого входит подбор, тестирование, интервьюирование персонала,

заключение трудовых договоров, контроль за соблюдением трудового законодательства в отношении всех работников – функция отдела персонала.

В своей сути, отдел персонала не задействован напрямую в основной деятельности компании, но обеспечивает её нормальную работу.

Главной целью отдела персонала является организация управления кадрами в организации в соответствии с выбранной кадровой политикой. На основании этого, важно разделять различные направления работы отдела персонала: стратегическое и тактическое [9, с. 176-177].

Чтобы проанализировать организацию труда в ООО «Лента», нужно изучить качественные и количественные показатели персонала компании. Структура персонала по возрасту представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Возрастная структура и состав персонала ООО «Лента» за 2020 - 2023 гг. чел.

Показатели, чел.	2020		2021		2022		2023		Изменение 2023/2022		Изменение 2022/2021		Изменение 2021/2020	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
Списочная численность	155	100	147	100	141	100	135	100	-6	95,7	-6	95,9	-8	94,8
18-30	28	18	25	17	23	16,2	18	13,3	-5	78,2	-2	92	-3	89,2
30-50	89	57,4	85	58	82	58,2	80	59,3	-2	97,5	-3	96,4	-4	95,5
Старше 50	38	24,6	37	25	36	25,6	37	27,4	1	102,7	-1	97,2	1	97,4

Источник: составлено автором на основании кадровой документации ООО «Лента»

Согласно данным таблицы 5, количество сотрудников в ООО «Лента» с каждым годом уменьшается, так в 2020 году в компании зарегистрировано 155 человек, в 2021 году их количество составило 147 человек, в 2022 году количество сотрудников уменьшилось на 6 человек и составило 141 человек и в 2023 их количество снизилось на 6 человек и составило 135 человек.

Динамика состава персонала ООО «Лента» по полу за 2020-2023 гг. наглядно представлена на рисунке 11.

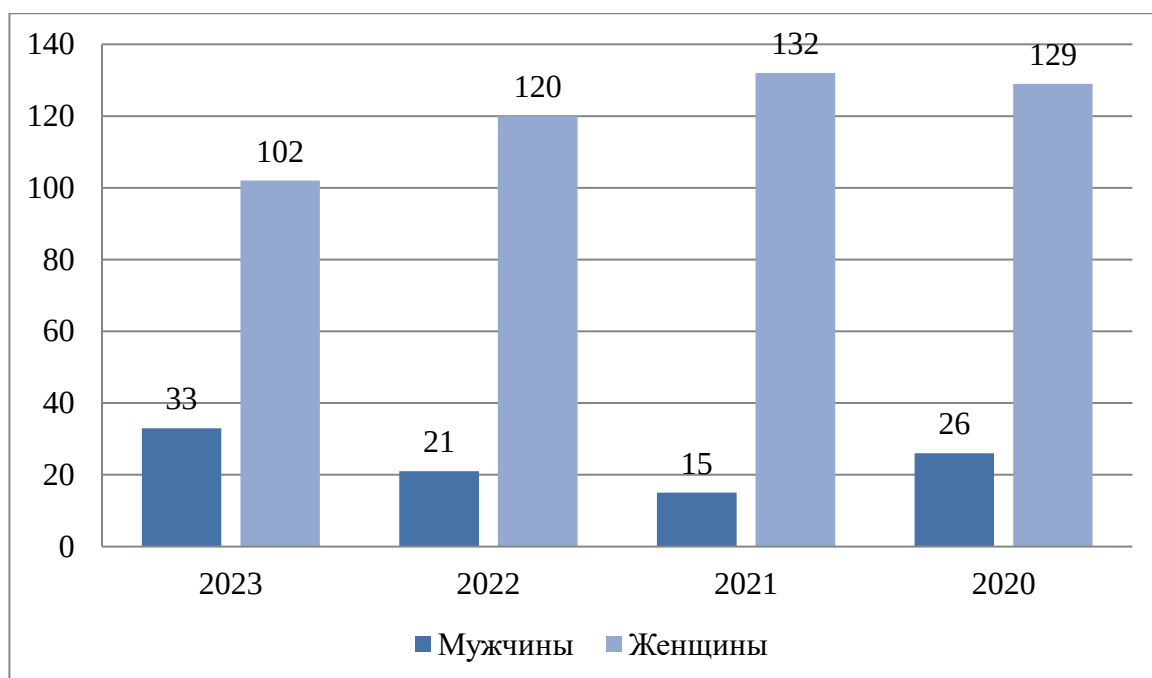


Рисунок 11 - Динамика состава персонала ООО «Лента» по полу за 2020-2023 гг.

Источник: составлено автором на основании кадровой документации ООО «Лента»

В гендерной структуре персонала предприятия преобладают женщины, их доля около 75,5%, мужчины составляют 24,5% от общей численности персонала в 2023 году.

Для определения обеспеченности предприятия квалификационным составом персонала, следует рассмотреть структуру трудовых ресурсов по уровню образования (таблица 6).

Таблица 6 – Состав персонала ООО «Лента» по уровню образования за 2020 - 2023 гг.

Показатели, чел.	2020		2021		2022		2023		Изменение 2023/2022		Изменение 2022/2021		Изменение 2021/2020	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
Списочная численность	155	100	147	100	141	100	135	100	-6	95,7	-6	95,9	-8	94,8
Высшее	27	17,4	23	15,6	21	15	15	11,1	-6	71,4	-2	91,3	-4	85,1
Среднее профессиональное	58	37,4	56	38,1	53	37,5	56	41,5	3	105,6	-3	94,6	-2	96,5
Среднее общее	70	45,2	68	46,3	67	47,5	64	47,4	-3	95,5	-1	98,5	-2	97,1

Источник: составлено автором на основании кадровой документации ООО «Лента»

Большая часть сотрудников предприятия имеют среднее общее образование, их доля 47,4%, сюда относится вспомогательный персонал, 11,1% – это руководители и специалисты, имеющие высшее образование, 41,5% имеют среднее профессиональное образование, чаще всего – это рабочий персонал. В 2023 году наблюдается увеличение численности персонала со средним профессиональным образованием на 4% и уменьшение численности персонала с высшим образованием примерно на 4%, все эти изменения вызваны изменением общей численности сотрудников. В таблице 7 представлена структура персонала по стажу работы.

Таблица 7 – Состав персонала ООО «Лента» по стажу работы за 2020-2023 гг.

Показатели, чел.	2020		2021		2022		2023		Изменение 2023/2022		Изменение 2022/2021		Изменение 2021/2020	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.	Абс.	Отн.
Списочная численность	155	100	147	100	141	100	135	100	-6	95,7	-6	96	-8	94,8
От 1 до 3 лет	32	20,6	30	20,4	27	19,2	25	18,5	-2	95,5	-3	90	-2	93,75
От 3 до 8 лет	34	22	29	19,7	28	19,8	26	19,3	-2	93	-1	96,5	-5	85,3
От 9 до 14 лет	73	47,1	71	48,3	66	46,8	65	48,1	-1	98,5	-5	93	-2	97,2
Свыше 15 лет	16	10,3	17	11,6	20	14,2	19	14,1	-1	95	3	117,6	1	106,25

Источник: составлено автором на основании кадровой документации ООО «Лента»

Большая часть работников предприятия в 2020 имеют трудовой стаж от 9 до 14 лет, их доля 47%, а 22% занимают работники со стажем от 3 до 8 лет и 20,6% от 1 до 3 лет, также 10,3% приходится на долю сотрудников, которые имеют стаж работы свыше 15 лет.

Имеет тенденцию роста число работников со стажем от 1 до 3 лет, от 3 до 8 лет и от 9 до 14 лет, с каждым годом их число постепенно уменьшается.

Важным показателем при анализе персонала является текучесть кадров, так же необходимо рассмотреть показатели движения рабочей силы - изменения численности работников в результате приема на работу, увольнения и т.д. Для расчета коэффициентов движения кадров на предприятии воспользуемся показателями движения персонала ООО «Лента» за 2020-2022 гг., представленными в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели движения персонала ООО «Лента» за 2020-2023 гг. чел.

Категория работников	2020			2021			2022			2023		
	Среднесписочная численность	Прибыло в течение года	Выбыло в течение года	Среднесписочная численность	Прибыло в течение года	Выбыло в течение года	Среднесписочная численность	Прибыло в течение года	Выбыло в течение года	Среднесписочная численность	Прибыло в течение года	Выбыло в течение года
Руководители	5	0	0	5	1	1	5	0	0	5	0	1
Специалисты	15	2	6	11	0	0	11	2	6	7	5	6
Служащие	40	4	2	35	9	10	34	9	9	34	1	8
Рабочие	95	15	14	96	12	17	91	47	49	89	51	54
Всего	155	21	29	147	22	28	141	58	64	135	57	69

Источник: составлено автором на основании кадровой документации ООО «Лента»

На основании таблицы 8 в 2020 году прибыло в организацию 21 человек, и выбыло 29 человек, в 2021 году прибыло в организацию 22 человека и выбыло 28 человек, в 2022 году прибыло в организацию 58 человек и выбыло 64 человека, а в 2023 прибыло 57 человек и выбыло 69 человек.

Показатели текучести персонала показаны в таблице 9.

Таблица 9 - Показатели текучести персонала ООО «Лента» за 2020-2023 гг.

Показатели, чел.	2020	2021	2022	2023	Изменение 2023/2020
Списочная численность	155	147	141	135	20
Принято, чел	21	22	58	57	36
Уволено, чел	29	28	64	69	40
Коэф. оборота по приему	0,13	0,15	0,41	0,42	0,29
Коэф. оборота по прибытию	0,18	0,19	0,45	0,51	0,33
Коэф. текучести, %	18,7	19	45,4	51,1	32,4

Источник: составлено автором на основании кадровой документации ООО «Лента»

В результате анализа персонала компании ООО «Лента» за 2020–2023 гг. можно сделать вывод, что торговый бизнес обладает оптимальным соотношением полов, возрастов и категорий сотрудников, что обусловлено

спецификой его работы и кадровой стратегией. В компании преобладают женщины, люди со средним образованием и большим опытом работы. Предприятие оснащено квалифицированными кадрами, что стимулирует динамичное развитие, увеличение объёмов продаж и продуктивности труда. Однако на предприятии наблюдается высокая текучесть кадров, что указывает на недостаточную эффективность системы мотивации.

2.2 Исследование системы мотивации персонала в ООО «Лента» и разработка мероприятий по ее совершенствованию

Для поддержания и дальнейшего улучшения лидирующих позиций в сфере розничной торговли, ООО «Лента», акцептирует особое внимание на специфике мотивации трудовой деятельности персонала, учитывая и анализируя интересы самих сотрудников.

Грамотно выстроенная система мотивации к трудовой деятельности, как одного из важнейших факторов человеческого капитала, занимает неотъемлемое место в управлении персоналом компании. Именно поэтому, мотивация играет важную роль в деятельности ООО «Лента», оказывая существенное воздействие на персонал с целью получения необходимого и планируемого результата в сфере розничной торговли.

Дирекция по управлению персоналом является бизнес – партнером, непосредственно участвующим в реализации стратегии компании и задачами, которого является подбор, обучение, развитие, мотивация и охрана труда сотрудников компании.

Служба управления мотивацией является одним подразделений дирекции по управлению персоналом и отвечает за создание эффективной организационной структуры компании, построение системы вознаграждений, которая обеспечивает конкурентоспособность ООО «Лента» как работодателя

и мотивирует каждого сотрудника к достижению целей, обусловленных бизнес – стратегией.

Задачами службы являются управление организационной структурой и численностью, системой вознаграждения (оплата труда; льготы – ДМС, мобильная связь, корпоративный автотранспорт, льготное питание, материальная помощь и т.п.).

Заработная плата служит главным стимулом в системе мотивации персонала, так как она определяет ценность сотрудника на рынке труда и влияет на его стремление к работе.

Положение об оплате труда работников ООО «Лента» показано в приложении Г.

В ООО «Лента» используется повременно-премиальная система оплаты труда. При этой системе работники получают дополнительную премию к основному окладу.

Основаниями для начисления заработной платы являются:

- табель учета рабочего времени;
- приказы об установлении, изменении, отмене размера доплат и денежных надбавок;
- приказ о выплате ежемесячной премии;
- приказы на вознаграждение по итогам работы за год и отдельные периоды.

Сотрудникам, чья профессиональная деятельность требует высокой квалификации и мастерства, может быть предоставлена персональная надбавка к их окладу [25].

Тем, кто обладает навыками работы с погрузочно-разгрузочной техникой для оптимизации перемещения товаров, может быть выплачена доплата в размере 15% от оклада.

Сотрудникам, чей график работы предполагает разъезд, предусмотрены компенсации в соответствии со статьей 168-1 Трудового кодекса Российской Федерации [35].

Также возможно начисление надбавки до 20% от оклада (или часовой тарифной ставки). Для новых сотрудников целью может выплачиваться доплата, чтобы мотивировать их на выполнение поставленных задач. В случае тяжелого заболевания сотрудника, ущерба его имуществу или смерти близких родственников, можно предоставить материальную поддержку. Кроме того, в ООО «Лента» предусмотрена надбавка за стаж работы, которая ежемесячно корректируется в зависимости от отработанного времени.

Состав заработной платы у сотрудников персонала в ООО «Лента» представлен на рисунке 12.

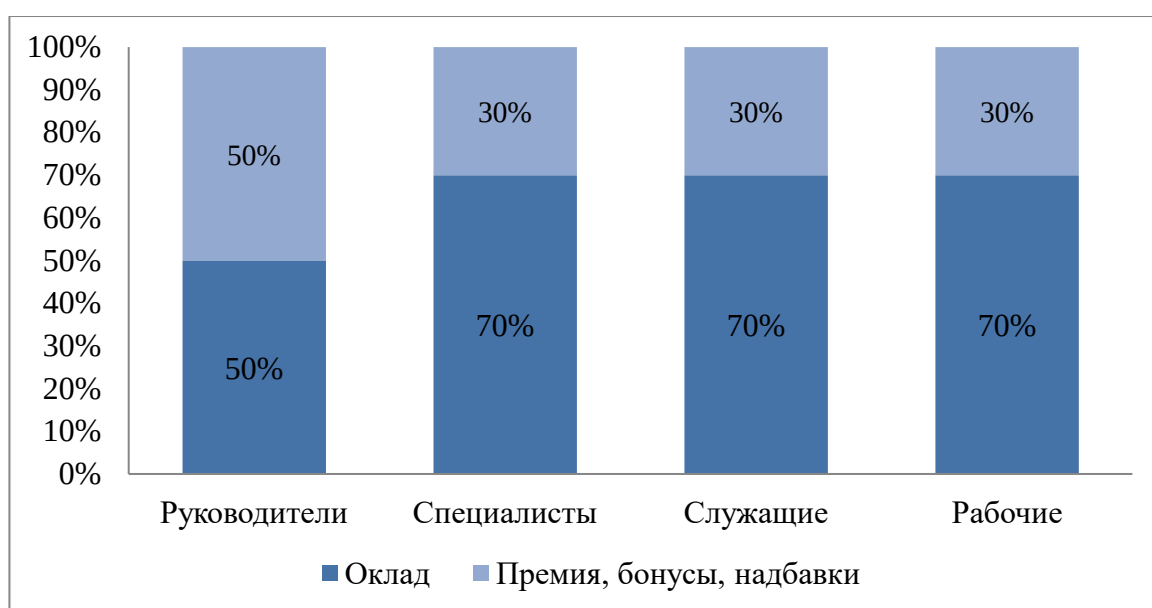


Рисунок 12 – Структура заработной платы по категориям персонала ООО «Лента», %

Источник: Официальный сайт ООО «Лента» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.lenta.com/>

По данным, показанным на рисунке 12 следует, что заработная плата групп "служащие", "специалисты" и "рабочие" состоит на 70% из оклада и на 30% из премии и бонусов, а заработная плата руководства ООО «Лента» разделена на две равные части: часовую ставку (или оклад) и премию с бонусами.

Премия начисляется каждый месяц отдельно для каждой должности в компании в соответствии с критериями премирования [26]. Ведомость выплат составляется, утверждается приказом и подписывается руководителем предприятия. Премия выплачивается ежемесячно вместе с основной зарплатой.

Таким образом, оплата труда сотрудников ООО «Лента» состоит из оклада, надбавки, персональной надбавки, бонусов, группового вознаграждения.

Помимо материальных поощрений, в системе мотивации сотрудников ООО «Лента» также присутствуют нематериальные стимулы (предоставление питания работникам, организация транспорта для сотрудников после 22:00, проведение внутрикорпоративных и внешних конкурсов, возможность получения учебного отпуска, предоставление фирменной одежды и другое).

Одним из ключевых принципов мотивации персонала, не связанных с материальными стимулами, является обеспечение привлекательных условий труда, а также обучение и развитие сотрудников. Работа с кадрами в компании направлена на предоставление клиентам услуг наивысшего качества. Сотрудники подбираются исходя из их навыков и компетенций.

В ООО «Лента» отдел персонала постоянно работает над созданием и поддержанием безопасной рабочей среды для сотрудников.

Программа «Активная безопасность» разработана с учётом международного опыта и соответствует стандартам BS OHSAS. Все работники должны пройти обучение по этой программе, что повышает уровень безопасности на предприятии.

Корпоративная культура ООО «Лента» основана на принципе коллегиальности, который способствует формированию командного духа, развитию инновационного мышления и укреплению доверия между сотрудниками. Работникам, совмещающим учёбу и работу, предоставляются учебные отпуска с оплатой на основе среднего заработка, включая календарные, выходные и праздничные дни.

Таким образом, система мотивации труда в ООО «Лента» включает различные инструменты и методы для стимулирования сотрудников к эффективной работе и повышению безопасности на предприятии.

Обобщая все выше сказанное про систему мотивации труда в ООО «Лента» можно составить схему, включающую все активные компоненты мотивирования сотрудников компании (рисунок 13).

Систему мотивации на предприятии можно разделить на материальную и нематериальную.

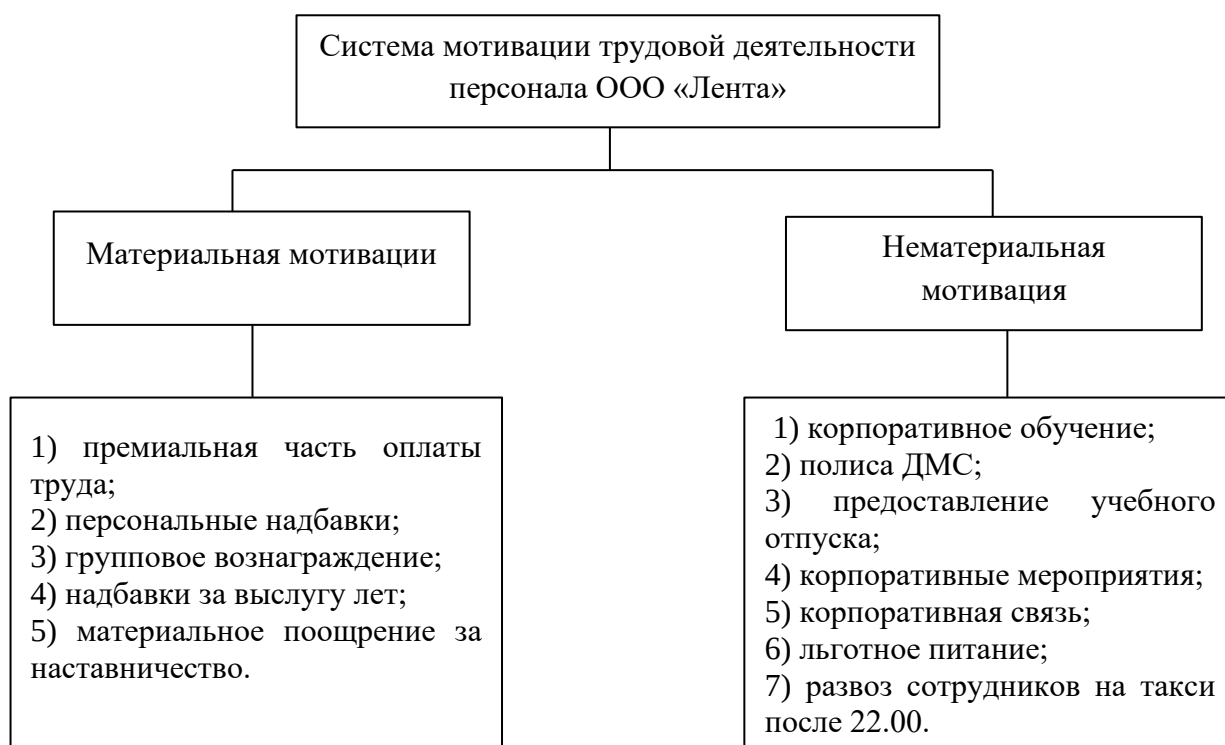


Рисунок 13 – Система мотивации труда в ООО «Лента»

Источник: Официальный сайт ООО «Лента» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.lenta.com/>

Выплаты социального характера сотрудникам выплачиваются в соответствии с законодательством РФ и коллективным договором между администрацией и работником предприятия. К ним относятся такие виды выплат, как выходное пособие при расторжении трудового договора; суммы, начисленные работникам, уволенным в связи с ликвидацией организации; дополнительная компенсация работникам при расторжении трудового

договора без предупреждения об увольнении за два месяца при ликвидации организации, сокращении численности или штата работников и т.п.

Компания применяет разнообразные инструменты для своевременного выполнения задач и стимулирования сотрудников. Однако необходимо проанализировать результативность используемых методов.

Проведенный анализ показал, что мотивация персонала в ООО «Лента» достаточно эффективна, но требуется совершенствование для достижения нового уровня результативности.

Для анализа системы мотивации персонала была изучена организационная документация и проведено интервью с руководителем отдела персонала торгового комплекса в г. Пенза. Вопросы для интервью представлены в приложении Д.

На вопрос, насколько справедлива система оплаты труда в организации, был получен следующий ответ:

«Оплата труда в организации справедлива и прозрачна, каждый сотрудник знает из чего состоит его заработная плата и понимает, какие показатели нужно выполнить, чтобы получить премию».

Премияльная часть есть у всех сотрудников. Для каждой должности предусмотрены показатели KPI, при выполнении которых сотрудники получают премию, но при этом премияльная часть оплаты труда сотрудников ООО «Лента» не является гарантированной и часто требует от сотрудников дополнительных усилий для ее получения.

На вопрос, что входит в социальный пакет работников ООО «Лента» был получен ответ:

«ООО «Лента» предлагает полностью официальное трудоустройство, выплата заработной платы возможна либо 2, либо 4 раза в месяц. Есть возможность оформления полиса ДМС».

В данный момент в компании осуществляется переход от доминирования материального стимулирования к сочетанию материальных и нематериальных стимулов. Однако нематериальная составляющая мотивации

пока недостаточно развита. Использование материального вознаграждения актуально из-за высокой текучести кадров в гипермаркете. Доплаты за переработку должны компенсировать повышенную производительность сотрудников.

На вопрос, проводится ли в организации обучение сотрудников и как оно способствует карьерному росту, руководитель отдела персонала отвечает следующим образом:

«Каждый сотрудник в период адаптации проходит обучение, предусмотренное по его должности. За каждым новым сотрудником закреплен наставник, который сопровождает его в течение всего срока адаптации».

На остальные вопросы руководитель отдела персонала отвечает следующим образом:

Соблюдается ли в организации баланс между работой и личной жизнью сотрудников?

«Баланс между данными аспектами деятельности сотрудников соблюдается, но в связи с нехваткой персонала иногда приходится вызывать работников на отработку»

Удовлетворены ли вы санитарно-гигиеническими, организационно-трудовыми условиями на рабочем месте и содержанием и значимостью работы в организации?

«Полностью удовлетворена»

Имеется ли в организации комфортная и сплоченная среда для плодотворной работы?

«Наша организация направлена на создание комфортной среды, позволяющей сотруднику реализовать свой потенциал на благо организации при сохранении баланса работы, личной жизни и общественного вклада. Она касается каждого сотрудника нашей компании».

Как вы считаете, что необходимо добавить в систему мотивации?

«В нашей компании достаточно развитая и полноценная система мотивации, но для ее повышения стоит добавить больше нематериальных методов стимулирования, чтобы повысить лояльность сотрудников»

В результате исследования количественных и качественных характеристик персонала, представленных в предыдущей главе, а также проведенного интервью, было обнаружено, что сотрудники проявляют низкую лояльность и неудовлетворенность текущей системой мотивации, что приводит к увольнениям и неэффективности их трудовой деятельности.

В целом, система мотивации труда в ООО «Лента» считается средней по эффективности. Однако, как и в любой системе, существуют слабые стороны, которые могут быть устранены для повышения эффективности системы мотивации сотрудников ООО «Лента» (рисунок 14).



Рисунок 14 – Недостатки системы мотивации труда персонала ООО «Лента»

Источник: Официальный сайт ООО «Лента» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.lenta.com/>

В ходе анализа системы мотивации труда персонала ООО «Лента» и выявления проблем во время интервью с руководителем отдела персонала были разработаны рекомендации по улучшению системы мотивации труда (рисунок 15).



Рисунок 15 – Направления по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в ООО «Лента»

Источник: Официальный сайт ООО «Лента» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.lenta.com/>

Сначала следует рассмотреть рекомендации по улучшению системы нематериальной мотивации сотрудников.

Во-первых, следует организовать зону отдыха на предприятии.

Отдых - важный и совсем нетипичный инструмент по оптимизации всех процессов. Правильно организованный от работы отдых способствует улучшению успехов работников почти в два раза. Поэтому организация отдыха сотрудников является одним из значимых факторов развития компании. Обустройство комнаты отдыха требует финансовых затрат, но они окупаются. Важно учитывать интересы всех сотрудников, а не только руководства. Комната отдыха - инвестиция в будущее, так как у утомленного работника снижается производительность, внимание рассеивается, растет риск травм, возникают головные боли, снижается острота зрения и страдает креативное мышление. Хорошо обустроенная комната отдыха помогает минимизировать эти факторы и улучшает внутреннюю атмосферу в компании,

способствуя лучшему взаимопониманию сотрудников и помогает сплотить коллектив.

Во-вторых, можно добавить мероприятия для новых сотрудников.

Во многих компаниях существует система адаптации новых сотрудников. Она включает в себя выдачу методички с ценностями компании, ознакомление с местами общего пользования, такими как столовая, а также знакомство с коллегами. Однако, такая адаптация зачастую является формальностью. Для нового сотрудника важно не только знать, кто отвечает за какие задачи в отделе, но и ощущать психологический комфорт в незнакомой среде, понимать, где можно получить поддержку и чувствовать, что члены команды проявляют интерес к его благополучию. Одним из способов нематериальной мотивации может стать проведение welcome-встреч для новых сотрудников.

В-третьих, работодателю следует проявлять внимание к членам семьи сотрудников.

Отдел персонала инвестирует значительные ресурсы в мотивацию сотрудников, однако часто забывает, что за пределами рабочего места у сотрудников есть другая, не менее важная жизнь.

Уровень удовлетворенности от работы в компании значительно повышается, если руководство позволяет гибкий график работы и не препятствует общению с детьми в течение рабочего дня.

Если забота о сотрудниках проявляется искренне и постоянно, если каждый сотрудник чувствует себя частью большой трудовой семьи, готовой помогать его собственной семье, то он ответит компании уважением и преданностью.

Что касается материальной мотивации, то в первую очередь следует улучшить систему премирования в компании: премии не должны быть общими и распространенными, они должны быть связаны с личным вкладом сотрудника и зависеть от дополнительных, а не стандартных усилий.

Также предлагается премировать работников за отсутствие больничных листов. Компания может предоставлять не только ДМС, но и оплачивать фитнес - консультации, занятия с корпоративными психологами, посещение школ здоровья или спортивных залов. Дополнительной рекомендацией является введение премий для сотрудников, отработавших определённый период без больничных.

Также важно минимизировать сверхурочную работу и не допускать переработок, чтобы соблюдать баланс между работой и личной жизнью работников.

Анализ системы мотивации сотрудников в ООО «Лента» и интервью с руководителем отдела персонала торгового комплекса в г. Пенза, выявили проблемы с мотивацией сотрудников. Среди них: неэффективная система премирования, низкая лояльность и высокая текучесть кадров, что указывает на отсутствие стимулов для удержания сотрудников, их карьерного роста, а также на дисбаланс между личной и рабочей жизнью и применение устаревших методов нематериальной мотивации.

Рекомендации включают следующие аспекты: организация зоны отдыха для сотрудников, мероприятия для новичков, оказание внимания членам семьи работников, совершенствование системы премиального вознаграждения, также важно не допускать выход работников в выходные дни и сверхурочную работу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема мотивации работников является одной из наиболее актуальных для современного предприятия. Для построения эффективной

системы управления необходимо понимать, что мотивирует людей и к чему они стремятся, выполняя свою работу. Понимание мотивации является ключом к успешному управлению персоналом.

Мотивация и стимулирование труда – основные аспекты кадрового менеджмента. Различные средства мотивации индивидуальны для каждого сотрудника.

Для каждого работника целесообразно выбирать специфические методы мотивации, соответствующие их интересам - таким образом можно создать в организации сплоченную и преданную команду.

Хорошо организованная система мотивации помогает сотрудникам полностью раскрыть свой потенциал. Это способствует увеличению их лояльности, что в свою очередь приводит к повышению результативности и производительности труда.

Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных во все времена и при любых обстоятельствах. Однако каждый метод, используемый руководителем, основан на стратегии управления человеческими ресурсами, выбранной предприятием.

В результате проведенного исследования были рассмотрены основные понятия и методы мотивации сотрудников, которые показали положительные результаты в разных компаниях.

Также были рассмотрены подходы к оценке эффективности системы мотивации персонала. Данные подходы позволяют скорректировать систему мотивации в организации, укрепляя лояльность сотрудников и повышая общую эффективность системы.

Для анализа организации труда в ООО «Лента» были изучены качественные и количественные показатели персонала компании.

В результате анализа персонала компании ООО «Лента» можно сделать вывод, что торговый бизнес обладает оптимальным соотношением полов, возрастов и категорий сотрудников, что обусловлено спецификой его работы и кадровой стратегией. В компании преобладают женщины, люди со средним

образованием и большим опытом работы. Предприятие оснащено квалифицированными кадрами, что стимулирует динамичное развитие, увеличение объёмов продаж и продуктивности труда. Однако на предприятии наблюдается высокая текучесть кадров, что указывает на недостаточную эффективность системы мотивации.

Анализ системы мотивации сотрудников в ООО «Лента» и интервью с руководителем отдела персонала торгового комплекса в г. Пенза также выявили проблемы с мотивацией сотрудников. Среди них: неэффективная система премирования, низкая лояльность и высокая текучесть кадров, что указывает на отсутствие стимулов для удержания сотрудников, их карьерного роста, а также на дисбаланс между личной и рабочей жизнью и применение устарелых методов нематериальной мотивации.

Для повышения уровня мотивации персонала используются как материальные, так и нематериальные стимулы: организация зоны отдыха для сотрудников, мероприятия для новичков, оказание внимания членам семьи работников, совершенствование системы премиального вознаграждения, также важно не допускать выход работников в выходные дни и сверхурочную работу.

Реализация предложенных мер по улучшению мотивации позволит создать новый подход к воздействию на сотрудников компании. Эти рекомендации помогут постоянно совершенствовать систему мотивации труда, сделать её более значимой для сотрудников и поддерживать экономическую эффективность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андросова А.А. Роль корпоративной культуры в управлении персоналом и его влияние на мотивацию персонала / А.А. Андросова; [Текст] – Экономика. Управление. Финансы. 2018. № 4 (14). – 103 с.
2. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации / В.М. Анисимова; [Текст] – М.: Финпресс, 2014. – 278 с.
3. Балобанов, Р.В. Нематериальная мотивация персонала в современных организациях и наиболее эффективные методы ее осуществления / Р.В. Балобанов, А.А. Зиннатова, О.Ю. Недорезова — Текст: электронный // NovaUm.Ru. – 2019. - № 18. — URL: <http://novaum.ru/public/p1345>
4. Безлепкина Е. Современные методы обучения персонала / Е. Безлепкина; Справочник по управлению. 2014. № 16. – 64 с.
5. Бочаров В. Ю. Концепция баланса работы и личной жизни как основание для типологии стратегий трудового поведения рабочей молодёжи / В.Ю. Бочаров; - Социально-трудовые исследования. 2020. № 39 (2). DOI: 10.34022/2658-3712-2020-39-2-113-129. – 160 с.
6. Верна, В.В. Управление персоналом организации как основополагающий фактор ее устойчивого развития / В.В. Верна. – Успехи современной науки. – 2017. – Т. 3. - № 1. – 228 с.
7. Воробьева А.Г. Оплата и стимулирование труда персонала: учебное пособие / А. Г. Воробьева. — Москва: РТУ МИРЭА, 2022. — 82 с
8. Гейминг – 2022: сколько времени и денег россияне тратят на видеоигры. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nafi.ru/analytics/geyming-2022-skolko-vremeni-i-deneg-rossiyane-tratyat-na-videoigry/>
9. Гордиенко Ю. Ф. Управление персоналом 2-е изд. Учебник / Ю. Ф. Гордиенкова, Д. В. Обухов, С. И. Самыгин. – серия «Высшее образование». – Ростов н / Д: Феникс, 2013. – 332 с

10. Долженко, Р. А. Системный подход к управлению трудовой мотивацией персонала [Текст] / Р. А. Долженко // Российское предпринимательство. – 2010. – № 8 – 165 с.
11. Жадан А.В. Применение экспертных методов для оценки неколичественных параметров управления качеством в организации / А.В. Жадан, А.В. Петрова // Управление предприятиями промышленного региона: сб. ст. – Материалы II Международной научно-практической конференции. – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – 124 с.
12. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала // Деловой мир – деловая социальная сеть [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/2013/09/04/zarubezhnyy-i-rossiyskiy-opyt-upravleniya-motivaciyey-personala.html>
13. Исследование геймификации на рабочем месте в 2019 году. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://edwvb.blogspot.Com/2019/12/issledovanie-gejmifikacii-na-rabochem-meste-v-2019-godu.html>
14. Кононенко О. С. Управление карьерой персонала: этапы, виды, методы // Научные вызовы экономического развития в контексте цифровых трансформаций: сб. науч. Тр. По результатам Всероссийской национальной (с международным участием) науч.-практической конференции молодых ученых, аспирантов и магистрантов / О.С. Кононенко; Севастополь, 13-15 января 2022 года. Симферополь: Ариал, 2022. EDN JXGOAZ. – 143 с.
15. Лескина О.Н. Проблемные аспекты региональных рынков труда. В мире научных открытий / О.Н. Лескина, И.В. Новикова. – Текст // 2018 – 64 с.
16. Лосева, Е.С. Нестандартные формы мотивации труда / Е.С. Лосева. — Текст: электронный // Бюллетень науки и практики. - 2018. - №7. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nestandartnye-formy-motivatsii-truda>
17. Маглинова Т.Г. Современное положение международной трудовой миграции / Т.Г. Маглинова; - Вестник Академии знаний. 2020. № 3(38) – 273 с.

18. Маринина О. Стандарты совершенства или разработка критериев оценки деятельности персонала / О. Маринина; Кадровое дело. — 2018. - №7 – 143 с.
19. Мирзоян, М. В. Оценка компетенций государственных служащих и анализ текущей практики методов оценки согласованности компетенций и трудовых функций гражданских государственных служащих Армении / М.В. Мирзоян, Е.В. Васильева. – Управление. – 2019. – Т. 7, № 2. – DOI:10.26425/2309-3633-2019-2-11-23.
20. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала: учеб.-практ. пособие / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. – М.: ИКЦ «МарТ», 2019. – 240 с
21. Наумова И.В. Управление мотивацией и стимулирование персонала современных предприятий / И.В. Наумова; Экономика и управление: проблемы, решения. 2019. Т. 5. № 2. – 140 с.
22. Никифорова Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала / Л.Х. Никифорова; - Экономика и менеджмент инновационных технологий, 2016 № 6 [Электронный ресурс: Режим — доступа: <http://ekonomica.snauka.ru/2016/06/11632>
23. Оленев В.М. Технологии исследования будущего в стратегическом менеджменте. Экономика и предпринимательство / В.М. Оленев, Е.М. Широкина; 2021;12(137):831—834.
<https://doi.org/10.34925/EIP.2021.137.12.164>
24. Официальный сайт ООО «Лента» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.lenta.com/>
25. Положение о выплате надбавки за выслугу лет Работникам Торговых Комплексов (ТК), Распределительных Центров (РЦ), Департаментов Дистрибуции и Автохозяйств (ДдиА), Центров Сопровождения (ЦС) ООО «Лента»: утверждено директором по персоналу ООО «Лента» от 30.12.2016 г. // Приказ №16-165 от 30.12.2016 г.

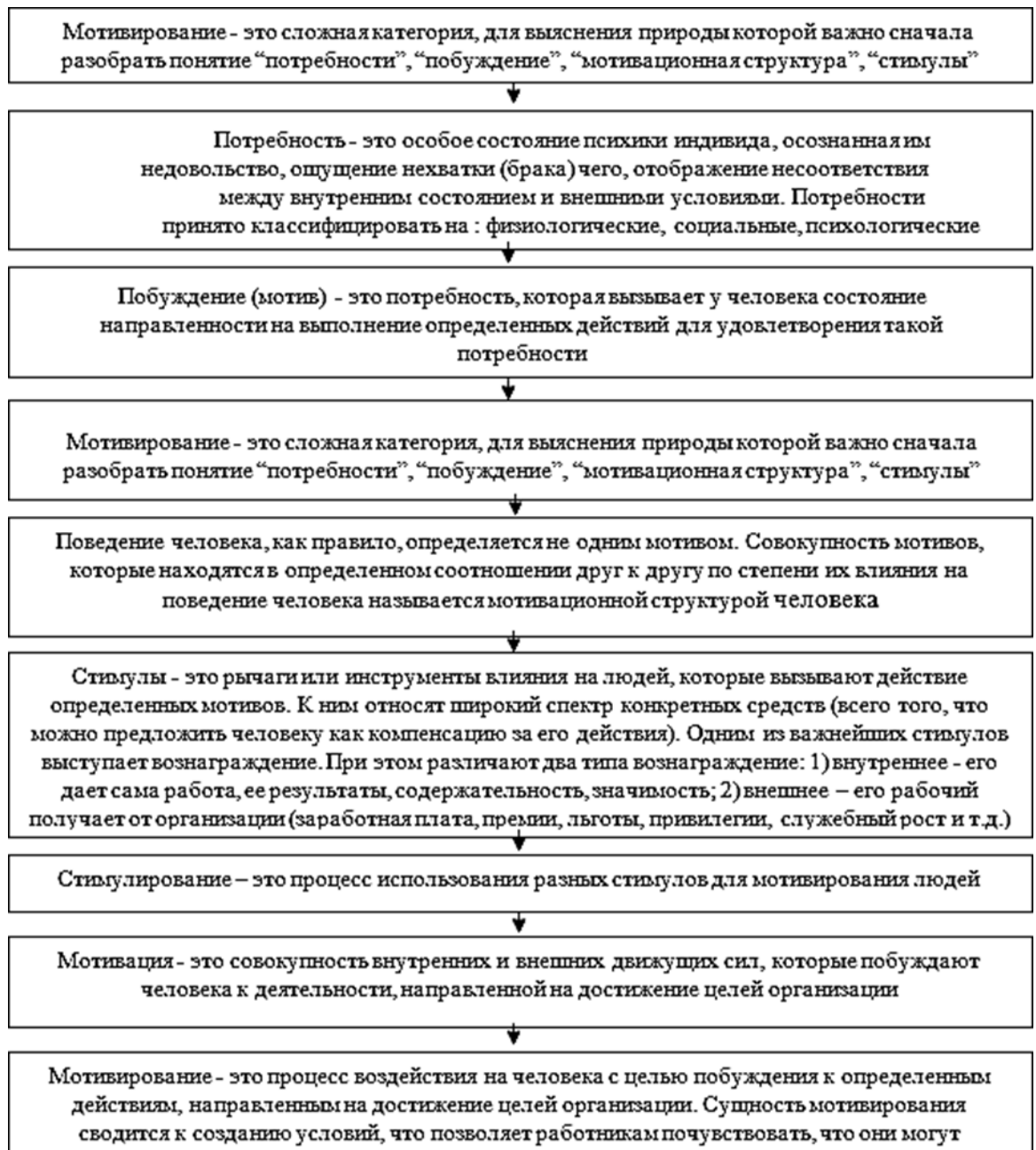
26. Положение о премировании Работников Торгового Комплекса (ТК) ООО «Лента»: утверждено директором по персоналу ООО «Лента» 29.06.2016 г. // Приказ №16-70 от 29.06.2016 г.
27. Резник Е.А. Оценка эффективности персонала как важный инструмент управления мотивацией персонала в российских корпорациях /Е.А. Резник, А.О. Горбенко; Экономика и управление в современных условиях: проблемы и перспективы (Сборник научных трудов по материалам V Всероссийской научно-практической конференции с международным участием). 2018. 488 с.
28. Рогожникова Ю. С. Основные принципы формирования заработной платы / Ю.С. Рогожникова. – Текст // Уровень жизни населения регионов России. 2018. – 176 с.
29. Саморуков А.А. Система стимулирования и мотивации государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации: учебное пособие / А. А. Саморуков. — Оренбург: ОГУ, 2016. — 97 с
30. Семенова, М.С. Нестандартные методы мотивации персонала в современном мире / М.С. Семенова. — Текст: электронный // Наука XXI века: актуальные направления развития. - 2019. - № 2-1. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39240642>
31. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
https://www.cfin.ru/management/people/motivation_sys.shtml?ysclid=lel62m3jva51135800
32. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. И доп. – Москва : ЮнитиДана, 2017. – 313 с.
33. Столярова О.А. Экономика, организация, основы маркетинга в ветеринарии : учебное пособие / О. А. Столярова, Ю. В. Решеткина. — Пенза: ПГАУ, 2022. — 100 с.

34. Тарасенко, В. В. Характеристика субъектов управления персонифицированным развитием управленческого персонала образовательной организации / В.В. Тарасенко. – Управление. – 2020. – Т. 8, № 1. – DOI: 10.26425/2309-3633-2020-1-20-26/
35. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (с изм. От 27.12.2018) // «Российская газета» – 2018. – 29 декабря (Федеральный выпуск № 7758(295)).
36. Филенко А. В. Управление карьерой как метод стратегического управления персоналом / А.В. Филенко; Лучшая студенческая статья 2018: сб. ст. XIV Международного науч.-исслед. Конкурса: в 4 ч., Пенза, 25 апреля 2018 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2018. – 115 с.
37. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро; М.:ООО «Вершина», 2003. – 224 с
38. Шевчук А. Влияние нестандартных трудовых графиков на баланс между работой и жизнью (по данным Европейского социального исследования в России) /А. Шевчук, А. Красильникова; - Журнал исследований социальной политики. 2019. Т. 17. № 2. DOI: 10.17323/727-0634-2019-17-2-223-236 – 367 с.
39. Штатное расписание сотрудников ТК ООО «Лента» г. Пенза: утверждено директором по персоналу ООО «Лента» 30.12.2018 г. // Приказ №17-162 от 30.12.2018 г.
40. Яцков И.Б. Управление персоналом на предприятиях водного транспорта: учебное пособие для СПО / И. Б. Яцков. — Санкт-Петербург: Лань, 2021. — 268 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Сущность и взаимосвязи категорий «потребности», «побуждение»,
«стимул», «мотивирование»



Источник: Горфинкель В.Я. Экономика предприятия: Учебник для вузов / В.Я. Горфинкель, Е.М. Купряков, В.П. Прасолова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. – с. 251

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Учредительный документ юридического лица
ОГРН 1037832048605 в новой редакции
представлен при внесении в ЕИРЮЛ
записи от 24.05.2023 за № ПД-57801300097

APPROVED

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
с использованием электронной подписи
ЭЛЕКТРОННО ПОДПИСЬЮ
of the Unified Juridical Company «Lenta»
сведения о сертификате эл.

Сертификат: 009B1E015B82A974DDE5C7B30B596E
Владелец: Фоминчева Анна Сергеевна
Заместитель начальника отдела
Действителен с: 27.12.2022 по 21.03.2024

УТВЕРЖДЁН
решением очередного Общего собрания участников
Общества с ограниченной ответственностью «Лента»
(Протокол № 9 от 28 апреля 2023 г.)

**CHARTER
of
Limited Liability Company
Lenta
(Thirteenth version)**

УСТАВ
Общества
с ограниченной ответственностью
«Лента»
(Тринадцатая редакция)

Saint-Petersburg
2023

Санкт-Петербург
2023 г.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

1. GENERAL PROVISIONS

The Company's charter as earlier amended and altered shall become void from the date of the state registration of this version of the charter.

1.1 Limited Liability Company Lenta (the "Company") is a business entity with its charter capital split into shares and is established for making profit.

1.2 The Company is established by Resolution № 1-L of the International Commercial Company Istochnik Ltd. of October 30, 2003, registered on November 04, 2003 by the Inspectorate of the Ministry of Taxes and Levies of the Russian Federation for Primorsky District, Saint Petersburg, pr 1037832048605. The Company operates on the basis of the Civil Code of the Russian Federation, the Federal Law "On Limited Liabilities Companies" (the "Law"), any other effective legislation and this charter.

1.3 The Company owns a separate property booked on its independent balance, bears liability for its obligations to the extent of all its assets (property), may, on its own behalf, acquire and exercise the property and personal non-property rights, and appear in a court, arbitrazh court and tribunal on its own behalf.

1.4 The Company shall have a seal with its full official name and location. The economically autonomous structural subdivisions of the Company, located outside the location of the Company, shall have the seals specifying the location of such subdivision and its numbers applied for authentication of the authorized signatures on shipping documents, waybills, banking instruments, tax and other reports, as well as on the other documents

1.5 The Company is a legal entity under legislation of the Russian Federation, and has obtained rights of a legal entity as of the date of its state registration.

1.6 A full official name of the Company in Russian is: Общество с ограниченной ответственностью «Лента».

Abbreviated name of the Company in Russian:

ООО «Лента».

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

С момента государственной регистрации настоящей редакции устав Общества в предыдущей редакции со всеми внесенными изменениями и дополнениями утрачивает силу.

1.1 Общество с ограниченной ответственностью «Лента» (далее – «Общество») является коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на доли, созданной в целях извлечения прибыли.

1.2 Общество создано решением №1-Л Международной коммерческой компании «Источник Лтд» от 30 октября 2003 года, зарегистрировано Инспекцией МНС России по Приморскому району Санкт-Петербурга 04.11.2003 г., ОГРН 1037832048605. Общество действует на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» (далее - «Закон»), иного действующего законодательства и настоящего устава.

1.3 Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, несет имущественную ответственность по своим обязательствам всем своим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права и выступает в суде, арбитражном суде и третейском суде от своего имени.

1.4 Общество имеет печать со своим полным фирменным наименованием и указанием места нахождения Общества. Обособленные структурные подразделения Общества, расположенные вне места нахождения Общества, имеют печати с указанием места нахождения структурного подразделения и его номера, применяемые для удостоверения подписей уполномоченных лиц на товаросопроводительных, товарно-транспортных, банковских документах, налоговой и иной отчетности, а также на иных документах.

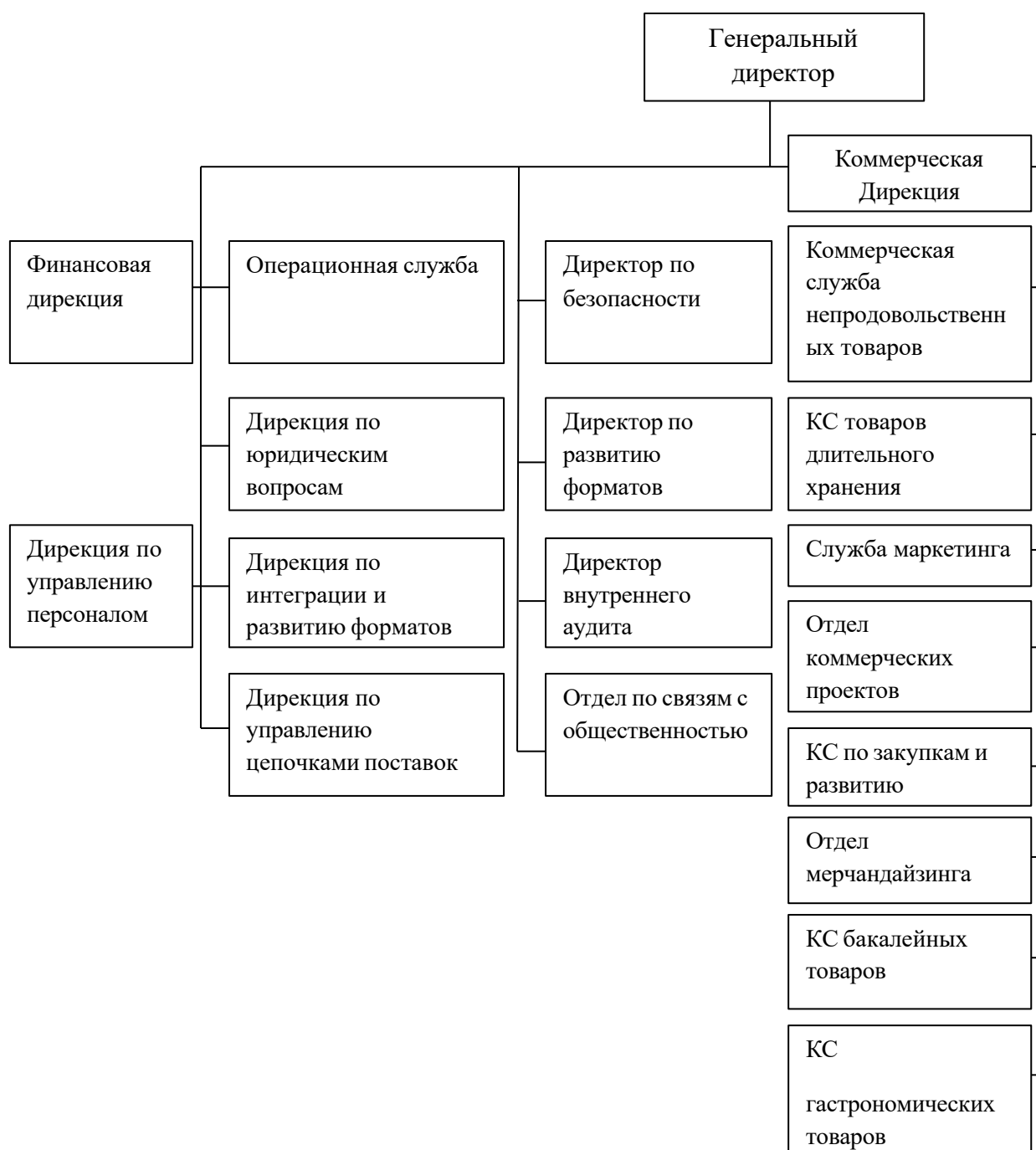
1.5 Общество является юридическим лицом по законодательству Российской Федерации и приобрело права юридического лица в момент его государственной регистрации.

1.6 Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Лента».

Сокращенное фирменное наименование на русском языке:

ООО «Лента».

Организационная структура ООО «Лента»



Источник: Официальный сайт ООО «Лента» [Электронный ресурс]. –
 Режим доступа : <http://www.lenta.com/>

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Утверждаю
Генеральный директор
ООО «Лента»

30 декабря 2008 года

Положение об оплате труда работников ООО «Лента»

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение разработано в целях регламентации отношений в ООО «Лента» (далее Компании), связанных с оплатой труда работников Компании (далее сотрудников) в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, а также локальными нормативными правовыми актами Компании.

1.2. Заработная плата сотрудника зависит от его квалификации, уровня ответственности, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда, рынка заработных плат. Размер заработной платы сотрудника определяется в заключаемом с ним трудовом договоре. Размер заработной платы сотрудника за месяц, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже минимального размера заработной платы, установленного законодательством субъекта Российской Федерации, на территории которого находится структурное подразделение, в котором работает сотрудник.

1.3. Заработная плата выплачивается не реже, чем каждые полмесяца. Сроки выплаты заработной платы устанавливаются Правилами внутреннего трудового распорядка.

2. Система оплаты труда

2.1. Сотрудникам в соответствии со штатным расписанием в зависимости от должностей и структурных подразделений устанавливаются оклад за месяц (месячная ставка) или часовая тарифная ставка. Размер оклада или часовой тарифной ставки отражается в трудовом договоре с работником. При установлении в штатном расписании для конкретных должностей диапазона окладов или часовых тарифных ставок, установление конкретному сотруднику оклада или тарифной ставки в пределах диапазона производится по представлению непосредственного руководителя с учетом профессионального опыта, производительности, качества труда сотрудника.

2.2. Сотрудникам могут устанавливаться компенсации и доплаты за условия труда, отклоняющиеся от нормальных, сложность и напряженность труда, увеличение объема работ, совмещение, выполнение обязанностей временно отсутствующего сотрудника и т.п.

2.3. В Компании устанавливается повременная - премиальная система оплаты труда. В целях стимулирования повышения заинтересованности в своевременном и качественном выполнении трудовых обязанностей и поощрения за достижение высоких результатов работы, в Компании производится премирование (материальное стимулирование) сотрудников, которое осуществляется в соответствии с настоящим Положением и иными локальными нормативными актами (Положениями о премировании, положениями о стимулирующих надбавках, доплатах и т.п.). Премирование (материальное стимулирование) производится при условии наличия денежных средств, достаточных для формирования фондов премирования (стимулирования).

3. Компенсации за режим и условия труда

3.1. Оплата труда сотрудников за фактически отработанные часы в выходной или нерабочий праздничный день производится в размере:

- сотрудникам, труд которых оплачивается по часовым ставкам — в размере двойной часовой ставки (за каждый час);
- сотрудникам, получающим оклад за месяц, в размере одинарной часовой ставки сверх оклада, если работа в выходной или нерабочий праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени и в размере двойной часовой ставки сверх оклада, если работа производилась сверх месячной нормы (за каждый час).

Дополнительной оплаты за те же часы как за сверхурочные работы не производится, так как они оплачиваются по указанному выше основанию.

По письменному заявлению сотрудника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха. В таком случае, работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит в соответствии со ст. 153 ТК РФ.

3.2. Оплата труда сотрудников в сверхурочное время за пределами ежедневной работы (смены) производится за первые два часа – в полуторном размере, за последующие часы – в двойном размере. По желанию сотрудника в соответствии со ст. 152 ТК РФ сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, равного времени, отработанного сверхурочно.

3.3. Сотрудникам, которым в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка и трудовым договором установлен суммированный учет рабочего времени, графики сменности (работы) устанавливаются с учетом соблюдения нормального числа часов в целом за учетный период. При этом работа в соответствии с графиком сменности сверх нормального числа часов за тот или иной месяц отчетного периода, не является сверхурочной, а компенсируется предоставлением выходных дней в пределах учетного периода.

Нормальное число часов за учетный период определяется исходя из установленной для данной категории сотрудников еженедельной продолжительности рабочего времени в соответствии с законодательством РФ (по производственному календарю). В соответствии со ст. 104 ТК РФ для сотрудников, работающих неполный рабочий день (смену) и (или) неполную рабочую неделю, нормальное число часов за учетный период соответственно уменьшается.

Учетным периодом при суммированном учете рабочего времени является календарный год (с 01 Января по 31 Декабря). Если сотрудник принят в Компанию после начала учетного периода или уволен из Компании до конца учетного периода, то учетный период определяется со дня приема (вкл.) по дату увольнения (вкл.) в пределах учетного периода.

Оплата труда сотрудников за сверхурочное время сверх нормального числа часов за учетный период при суммированном учете рабочего времени производится в следующем порядке:

- по окончании учетного периода определяется количество сверхурочных часов, которое рассчитывается как разница между количеством фактически отработанных данным сотрудником часов в рамках учетного периода и нормальным числом часов в учетном периоде для данного сотрудника (нормой часов);
- при расчете заработной платы за последний месяц учетного периода производится доплата (компенсация) за сверхурочные часы в размере: за первые два часа - 0,5 часовой ставки за каждый час, за остальные часы - в размере 1 часовой ставки за каждый час;

При определении нормы часов в учетном периоде не учитываются периоды (дни и часы):

- временной нетрудоспособности;
- ежегодного оплачиваемого отпуска (основного и дополнительного);
- учебного отпуска;
- отпуска по беременности и родам;
- отпуска по уходу за ребенком;
- использования дополнительных дней по уходу за детьми-инвалидами;

При подсчете сверхурочных часов работа в выходные или нерабочие праздничные дни, произведенная сверх нормы рабочего времени, не учитывается, так как оплачивается в повышенном размере (п.3.1. настоящего Положения).

3.4. При установлении сотруднику ненормированного рабочего дня, работа в таком режиме компенсируется предоставлением дополнительного отпуска продолжительностью не менее 3 календарных дней, компенсация за сверхурочные работы не производится.

3.5. Доплата за ночное время сотрудникам производится в размере 40% часовой ставки.

4. Стимулирующие выплаты

4.1. Сотрудникам, выполняющим дополнительную работу по иной профессии (должности) одновременно с основной работой, обусловленной трудовым договором или исполняющим обязанности временно отсутствующего сотрудника без освобождения от своей основной работы, производится доплата за совмещение профессий (должностей). Размер доплаты устанавливается по соглашению с сотрудником с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы.

4.2. Сотрудникам, профессиональная деятельность которых обусловлена особой сложностью и напряженностью, а так же исключительно высокой профессиональной квалификацией и мастерством, может устанавливаться персональная надбавка к окладу, размер которой устанавливается по соглашению с сотрудником.

4.3. Процедура документооборота по доплатам и надбавкам, перечисленным в п.4.1 и 4.2 настоящего Положения осуществляется в порядке:

- для сотрудников Торговых Комплексов/Распределительных центров – утверждение доплат и надбавок производит руководитель (директор) Торгового Комплекса/Распределительного

Вопросы для глубинного интервью

1. Насколько справедлива система оплаты труда в организации?
2. Что входит в социальный пакет работников ООО «Лента»?
3. Проводится ли в организации обучение сотрудников и как оно способствует карьерному росту?
4. Соблюдается ли в организации баланс между работой и личной жизнью сотрудников?
5. Удовлетворены ли вы санитарно-гигиеническими условиями на рабочем месте?
6. Удовлетворены ли вы организационно-трудовыми условиями на рабочем месте?
7. Насколько вы удовлетворены содержанием и значимостью работы в организации?
8. Имеется ли в организации комфортная и сплоченная среда для плодотворной работы?
9. Как вы считаете, что необходимо добавить в систему мотивации?

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 40 наименований.
Рисунков 15, таблиц 8 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«12» июня 2024 г.



Гордеева П.С.