

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

На тему Совершенствование стимулирования труда на предприятиях

Исполнитель Кузнецова Виктория Сергеевна
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель Кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Семёнова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой


(подпись)

Доктор экономических наук, профессор
(ученая степень, ученое звание)

Курочкина Анна Александровна
(фамилия, имя, отчество)

«4» июля 2019.

Санкт-Петербург
2019

Содержание

Введение	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА	5
1.1 Понятие, сущность и классификация методов стимулирования труда....	5
1.2 Основные методы мотивации и стимулирования труда	14
1.3 Современные подходы к оценке эффективности стимулирования персонала	20
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЛЕНТА»	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лента»	26
2.2 Анализ основных показателей финансовой деятельности ООО «Лента»	34
2.3 Анализ системы мотивации и стимулирования ООО «Лента»	44
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЛЕНТА»	51
3.1 Разработка и внедрение модели карьерного развития персонала	51
3.2 Разработка системы материального стимулирования труда на предприятиях.....	58
3.3 Разработка мероприятий по совершенствованию стимулирования и организации труда на предприятиях	63
Заключение	66
Список литературы	68
Приложения	73

Введение

Актуальность темы исследования определяется высокой значимостью стимулирования сотрудников на предприятиях на данном этапе развития России, так как эффективность организации напрямую зависит от эффективности персонала. Стимулирование труда занимает ведущее место в системе управления предприятием и считается базовым критерием его экономического роста.

Правильный выбор способов управления сотрудниками на предприятиях является важной и трудной задачей менеджмента. Это связано не только со сложностью человеческой психики, но и с моделированием реакций персонала на воздействия управляющих. Кроме того, различные методы управления абсолютно по-разному действуют на сотрудников и дают дифференцированные результаты при различных условиях.

Функционирование системы управления характеризуется эффективностью системы стимулирования труда, побуждающей каждого работника и коллектив к достижению поставленных целей.

Стимулирование персонала и мотивация – сложнейшие направления деятельности менеджеров, способные оказать огромное влияние на предприятия. Ведущие позиции на рынке в большинстве случаев занимают именно те компании, которые овладели умением стимулировать своих сотрудников.

Значительную роль в организации деятельности предприятия играет стимулирование. Оно мотивирует работника трудиться более качественно и эффективно, а это не только покрывает оплату труда и издержки на организацию процесса производства, но и приносит прибыль. Важно то, что полученная прибыль используется для выплаты налогов в местный и федеральный бюджеты и расширения производства, а не только идет в

карман работодателя. Поэтому стимулирование труда оказывает положительное и существенное влияние на экономическое развитие страны.

Целью данной работы является совершенствование методов стимулирования труда на примере ООО «Лента».

Объектом исследования данной дипломной работы является современная система мотивации и стимулирования на предприятиях.

Предметом исследования – методы мотивации и стимулирования сотрудников ООО «Лента».

Поставлены следующие задачи для достижения данной цели:

- выявить сущность и раскрыть содержание стимулирования и мотивации персонала;
- разобрать функции стимулирования и классифицировать методы мотивации;
- рассмотреть зарубежные методы стимулирования труда;
- исследовать критерии оценки эффективности и мотивации труда;
- дать краткую характеристику предприятия и рассмотреть его организационную структуру;
- провести сравнительный анализ систем стимулирования торговых предприятий;
- определить систему мотивации ООО «Лента»;
- провести общий обзор финансовой составляющей организации;
- диагностировать проблемы, выявленные при проведении анализа;
- предложить решение и разработать план внедрения системы стимулирования труда на предприятиях;

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

1.1 Понятие, сущность и классификация методов стимулирования труда

Одной из самых сложных сторон управления организацией является управление персоналом, преимущественно управление стимулированием и мотивацией труда работников организации. Управление – это процесс необходимый для формулирования и достижения целей организации. «В управлении выделяют взаимосвязанные функции: планирование, организацию, мотивацию сотрудников и контроль» [22, с. 12].

Благодаря системе стимулирования труда организация может трансформировать проблемы в достижения.

Преобразования в методах и формах управления предприятий, направленные на стимулирование развития рыночных отношений, чаще всего характеризуются низкой эффективностью, поэтому предприятия нередко не достигают поставленных целей. Основной причиной этого является недостаточная обеспеченность профессиональными кадрами, способными нетрадиционно решить вопросы относительно перехода к рыночной экономике. Решению этой проблемы должна способствовать продуманная система работы с сотрудниками.

По мнению Н.А. Горелова [8], с переходом экономики России к рыночному типу изменились виды мотивации труда и требования к работникам. Наиболее значимыми для работодателей стали люди, которые могут сочетать в себе гибкость, новаторство, коммуникабельность, умение быстро находить выход из трудных ситуаций и применять знания на практике. Приходится значительно увеличивать вложения в человеческие ресурсы и новые технологии, чтобы быть успешными. В менеджерах стали больше ценить способность налаживать отношения с людьми и организациями.

В 1990-е гг. российские компании, прошедшие этап активного распространения и овладения рынками, оценивали по достоинству такие качества у менеджеров как: агрессивность, инициативность, амбициозность. Сейчас эффективность работы улучшают с помощью повышения интеллектуально-креативной составляющей менеджмента.

Менеджеры и руководители находятся в непрерывном процессе поиска новых форм и методов мотивации, воспитания преданности фирме и удержания высококвалифицированных специалистов в организации. Знание мотивации помогает понять человеческое поведение и возможности воздействия на него. «Функция мотивации многими авторами рассматривается как процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации. Во всех подходах к управлению человеческими ресурсами вопросы мотивации и стимулирования занимают одно из ключевых мест» [22, с. 13]. Большинство опытных руководителей сталкиваются с тем, что у сотрудников нет стимула работать лучше. К этому приводит неэффективная оценка выполняемой работы, неправильный отбор и неспособность руководства правильно сформировать систему оценок выполняемой работы и вознаграждения.

Существуют различные методы стимулирования персонала и зависят они от того, насколько проработана на предприятии система стимулирования и управления, а также от специфики этого предприятия. В широком смысле слова стимулирование рассматривается как совокупность требований, которым соответствует система поощрений и наказаний [18, с. 27]. Стимулирование существует как материальное, так и нематериальное. К первому методу относится: заработная плата, премиальная надбавка, транспортные расходы, оплачиваемое лечение и др. К нематериальному: продвижение по карьерной лестнице, награды, возможность самореализации.

Совокупность методов мотивации по большей части ориентирована на психологические методы, которые подразумевают побуждение персонала на

плодотворный труд. Подробная классификация способов стимулирования рассмотрена М.С. Соловцовой (рисунок 1.1) [27, с. 19].



Рисунок 1.1. Классификация методов стимулирования труда

Оба метода в сочетании дают большей эффективности в отношении стимулирования труда. Многие руководители ошибаются, думая, что замотивировать людей на трудовую деятельность можно только с помощью денежных поощрений. «К сожалению, во многих современных организациях люди могут реализовать себя лишь на 20-30%. В результате такого рабочего ритма у них появляется неудовлетворенность, нервные расстройства, неуверенность» [28, с. 12], что приводит к демотивации персонала. Анализируя различные платформы социальных сетей, можно заметить, что в данный момент современное поколение в возрасте от 16 до 26 лет заинтересовано в самореализации, и эта тенденция активно распространяется. Поэтому руководителям необходимо предоставлять сотрудникам возможность для личностного роста.

Как писали Ю.А. Мельничук и Д.С. Трубин в своем исследовании, если исходить из потребностей персонала, то наиболее эффективным инструментом является геймификация. Геймификация – новейший способ

мотивации персонала, суть которого заключается в превращении рутинной работы в особый игровой процесс и основывается на вовлечении сотрудников в бизнес-процесс, на их творчестве, в решении задач и достижении целей компании, а также решение задач в рамках игрового процесса [20, с. 101]. Я считаю, что это действенный способ стимулирования для повышения эффективности персонала.

Если говорить о стимулировании, то важно иметь представление о таких понятиях как: «мотивация», «мотив» и «стимул», так как они фундаментально связаны между собой.

Рассматривая стимулирование в качестве инструмента управления трудовым поведением работника, можем заметить, что оно состоит в целенаправленном воздействии на поведении сотрудников за счет влияния на условия их жизнедеятельности.

Проблема мотивации в штате служащих является ключевой в деятельности руководителя предприятия. Сохранению высококвалифицированных сотрудников внутри предприятия способствует успешная мотивация трудовой деятельности, что в свою очередь, обеспечивает высокую стабильность и конкурентоспособность в рыночной среде организации [15, с. 139]. Мотивация служит важнейшей функцией менеджмента. Ни одна задача не будет решена успешно и с минимальными затратами, если люди не будут в этом заинтересованы. Мотивация – это внутренний процесс, сочетающий в себе совокупность потребностей, мотивов и стимулов, которые побуждают человека к трудовой деятельности. Мотивация определяется сопряженным влиянием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Мотивация интерпретируется с двух сторон: с позиции менеджмента и с точки зрения психологии. А.А. Литвинюк [17], рассматривает мотивацию с позиции менеджмента как категорию, связанную с процессом управления поведением работника посредством взаимодействия на него различными факторами внешней среды. С точки зрения психологии он описывает

мотивацию как процесс осознания человеком своих потребностей и выбора определенной модели поведения для их удовлетворения.

Потребности выступают внутренними источниками развития личности, что является основой мотивации для человека. Несоответствие в поведении сотрудников говорит о различном уровне мотивации. Возрастающая роль личности сотрудника в настоящее время является особенностью управления персоналом. В соответствии с чем, происходит изменение соотношения стимулов и потребностей, на которые может положиться система стимулирования [16, с. 34].

Стимул представляется как внешняя воздействующая сила, которая выступает в роли рычага воздействия. На предприятиях в большей мере стимул сопутствует понятию «вознаграждение», выражаемое в денежном эквиваленте. На мотивацию труда влияют различные стимулы: оптимальная организация рабочего места, темп, режим труда, стимулирование свободным временем, совершенствование отношений в коллективе, достижение и признание. Стимулирование труда приносит результат, когда достижения сотрудников и их вклад в работу оцениваются по достоинству. Стимулы могут быть как положительными, так и отрицательными – лишение премиальных, отстранение от рабочего процесса, понижение, потеря репутации.

Не все внешние ситуации могут активизировать деятельность. Внутренним устремлениям соответствует только деятельность, личностно-значимая для человека. Вместе с внешней стимулирующей ситуацией они формируют непосредственный мотив поведения.

Мотивы – это сознательные стимулы, отражающие потребности, которые побуждают к действию для удовлетворения потребностей. Совокупность мотивов раскрывает человека как личность в социальной системе. Все действия, включающие в себя труд, осуществляются исходя из внутренних потребностей [9, с. 7]. Успех стимулирования трудовой деятельности напрямую зависит от того, насколько правильно будет

определен мотив. Следует исходить из изучения и анализа потребностей работника для точной идентификации мотива, а также придерживаться разработанной комбинации соотношения мотива и стимула, по включению каждого работника в производственную деятельность предприятия и формированию мощной корпоративной культуры. В случае несоответствия, процесс мотивация будет отрицательно отражаться на сотрудниках, формируя негативные последствия на поле деятельности предприятия.

Исследуя вопрос различия между мотивацией и стимулированием, можно согласиться с Н.С. Носовой, которая считает, что: «мотивация – это внутренний механизм побуждения человека к действию, а стимулирование – внешний механизм, который подразумевает, что после выполнения работы человек на основе инструментов стимулирования получит определенные поощрения и вознаграждения за выполнение своих трудовых функций» [26, с. 113].

Таким образом, можно прийти к заключению, что мотивация сотрудника будет выше при правильно подобранном методе стимулирования, а сам процесс стимулирования труда представляет собой использование разного рода стимулов для мотивирования людей, также является механизмом, без которого трудовой процесс будет менее эффективен.

Прежде чем перейти к оценке эффективности стимулирования труда и мотивации, необходимо рассмотреть их функции и более подробно описать методы, вытекающие из направления деятельности предприятия.

Стимулирование выполняет ряд основных функций, определяющих его роль в регулировании трудовым процессом, а также включает в себя комплекс методов и способов управления.

В случае, когда стимулирование способствует повышению производительности труда и качества производимых товаров и услуг, за это отвечает его экономическая функция. Как подчеркивает М.Е. Галецкая: «В настоящее время система управления персоналом не может быть

эффективной, если она не будет включать в себя стимулирование работников работать производительно и качественно» [6, с. 313].

Социальная функция создает условия для формирования структуры общества через дифференцированный уровень доходов, зависящий от влияния стимулов на разных людей. Другими словами, определяется комплексом экономических и социальных благ, которые человек имеет в своем распоряжении, занимая определенную позицию в системе общественного разделения труда. Социальная функция повышает его благосостояние и способна изменить социальный статус. За формирование внутреннего состояния сотрудника: его ориентиры на жизнь, потребности, установки и мотивацию, отвечает социально-психологическая функция стимулирования.

Нравственная функция проявляется под влиянием внешних стимулов, формируя активную модель поведения в коллективе, в частности между руководством и подчиненными.

Трудолюбие, стремление развиваться, аккуратность, качество труда и оперативность являются важными характеристиками, которые развиваются у сотрудников во время процесса стимулирования.

Выбор оптимальных форм и систем оплаты труда персонала содержит важный социально-экономический смысл для организаций, которые находятся в условиях рыночных отношений. На всех уровнях управления система оплаты труда формирует материальную базу развития человеческих ресурсов и оптимального применения рабочей силы. Компенсация потраченных усилий или поощрение персонала играет значительную роль в мотивировании, удержании квалифицированных специалистов и привлечении трудовых ресурсов. Так, например, об одной из разработанных компанией IBM, системе вознаграждения, в своем исследовании упоминала А.В. Ганькина [7]. Эта система представляет собой следующее: если сотрудник проявлял активность, разработал и внедрил новые технологии, которые в свою очередь

принесли фирме прибыль – фирма выплачивает 25% прибыли этому сотруднику в течение определенного периода. Тем самым организация стимулирует сотрудника на дальнейшее активное участие в их деятельности.

С помощью используемых форм и систем оплаты труда в организации происходит взаимосвязь вознаграждения с фактическими результатами деятельности персонала. Таким образом определяется соотношение оплаты труда и объемом проделанной работы. Труд может выражаться в объеме и качестве произведенной продукции, в количестве отработанного времени.

Различают повременную и сдельную формы оплаты труда, в зависимости от экономических показателей, в которых измеряются издержки и результаты деятельности.

При повременной форме размер вознаграждения зависит от отработанного времени, а при сдельной делается упор на количественные показатели результатов трудовой деятельности – на объем выполненных работ. Важной чертой характера любого руководителя является справедливость, которая высоко ценится сотрудниками. Она помогает объективно оценивать и компенсировать затраченные усилия.

Существует теория справедливости американского психолога Дж. Стэйси Адамса [3], опубликованная в 1963 году. В ней постулируется, что люди достаточно субъективно воспринимают отношение вознаграждения к затраченным силам, а также сравнивают его с вознаграждением других работников, делающих аналогичную работу. Сотрудник получает психологическое напряжение, если чувствует несправедливость, когда коллега получает большую оплату за такой же объем работы. Поэтому для восстановления справедливости и снятия напряжения важно мотивировать этого работника.

Устранить дисбаланс и восстановить справедливость можно меняя уровень заработной платы или объем работы. Исследования показывают, что чаще всего сотрудники, которым недоплачивают, начинают работать менее эффективно, а сотрудники, считающие, что им переплачивают, стремятся не

только поддерживать, но и увеличивать интенсивность труда. Из теории Дж. С. Адамса следует следующее: чтобы производительность не снижалась персонала, считающего свое вознаграждение несправедливым, необходимо разъяснить существующую разницу в размере оплаты за аналогичную работу. Например, нужно рассказать сотруднику, что его коллега получает наиболее высокую заработную плату по причине того, что обладает большим опытом, а это в свою очередь позволяет больше производить.

Доплата за труд, согласованная статьей 151 ТК РФ [1], выражается в компенсации сотрудникам неблагоприятных условий на предприятии за счет талонов бесплатного питания, прибавкой часов на отдых, лечебных и профилактических мероприятий. Также доплата предоставляется тем сотрудникам, которые работают в несколько смен или при совмещении обязанностей – профессий.

К особенностям материального неденежного стимулирования А.У. Ахметзянова отнесла тот факт, что: «они не всегда непосредственно увеличивают трудовую активность, но влияя на выбор того или иного места работы, играют роль катализатора этой активности в условиях нарастающей профессиональной безработицы» [2, с. 37].

Разрабатывая функционирующую систему премирования сотрудников, увеличиваются возможности предприятия, приумножается уровень производительности труда, и работодатели выводят себя на более высокий уровень, повышая свою квалификацию.

В нашей стране формирование системы стимулов в условиях рынка – наиболее значимый резерв управления предприятиями.

«Нематериальная мотивация дополняет материальную, но не может заменить её. Предприятие должно обеспечить работника приемлемой заработной платой для поддержания уровня жизни, иначе моральное стимулирование не будет работать в нужной степени» [30, с. 199]. Нематериальное стимулирование подразумевает тип поощрений, не требующих прямой связи с использованием денежных ресурсов. Этот вид

актуален для тех, кто заинтересован в развитии. Его реализация зависит от руководителя, его управленческого опыта и понимания психологии общения.

Как отмечает М.Л. Цибаева: «К нематериальному стимулированию можно отнести создание комфортных условий работы» [29, с. 75]. Под комфортными условиями, помимо оборудованного рабочего места, понимается благоприятный психологический климат внутри коллектива. К каждому сотруднику требуется персональный подход, поскольку психология потребностей у всех разная.

Таким образом, для прогрессирования системы стимулирования необходимо давать объективную оценку выполняемой работы, соответствующе премировать персонал, согласовывать оплату его труда, которую он получит в конечном результате своей работы, а также своевременно производить выплаты. Если в коллективе накопленна атмосфера и напряжение, «текучесть кадров», необходимо пересмотреть собственную систему стимулирования и, возможно, обратиться за помощью к специалисту: привлечь опытного менеджера или психолога. Поддержание доверительных отношений в коллективе важно для любой организации. При «текучке кадров», полезно будет ввести: «собеседование при увольнении, в процессе которого отдел кадров обязан узнать мотив увольнения, чтобы предотвратить его в будущем и принять какие-либо меры по профилактике» [4, с. 64]. Необходимо создание общей системы методов, которая объединит воедино материальные с нематериальными, учитывая интересы и потребности персонала с целями предприятия.

1.2 Основные методы мотивации и стимулирования труда

Многие российские организации при формировании собственной системы мотивации и стимулирования, ориентируются на зарубежный опыт и сталкиваются с рядом трудностей, поскольку недостаточно понимание внутренних особенностей этих методов. В связи с этим, важно исследовать и

классифицировать основные аспекты международной практики стимулирования трудовой деятельности.

Отечественные работодатели обычно сопоставляют уровень зарплаты с уровнем вовлеченности работника в рабочий процесс. Методы и способы мотивации в зарубежных организациях более многогранны, чем в России, где оплата труда – основной способ мотивирования. Перспективным направлением в системе стимулирования мотивации на предприятиях в западных странах является разработка и реализация системы грейдов [12, с. 476]. Грейд – категория схожих по важности должностей и схожим диапазоном заработной платы, позволяющая сопоставить внутреннюю важность должности для организации с конкретной должностью на рынке и определить требования материальной мотивации работников. Исходя из этого, система грейдов представляет собой вариацию материального мотивирования, принцип которого заключается в распределении должностей в иерархической структуре согласно ценностям организации. Многие организации наряду с системой грейдов применяют гибкий социальный пакет, преимущество которого в том, что работник сам может выбрать из предлагаемого перечня услуг, те, что ему интересны. Ограничения имеются только в итоговой сумме всего набора услуг [24, с. 74]. В России такое направление требует значительных организационных доработок, учитывающих все особенности деятельности российских организаций и рынка труда.

Западные методы включают в себя ещё и финансовые стимулы, помимо материальных и нематериальных. В иностранных организациях делают упор на комплексную работу с каждым сотрудником индивидуально, уделяют внимание внутренним мотивам трудовой деятельности, а также активно развивают и совершенствуют экономические и социально-психологические методы стимулирования [19, с. 93].

Японская модель мотивации персонала. Производительность труда в Японии растет более высокими темпами, чем уровень жизни и заработная плата. Однако опыт японцев может применяться только в определенном обществе. Оно должно обладать сильным чувством гражданской ответственности и готовностью ради общего блага идти на личные жертвы. Базовый принцип мотивации японцев сформировался во времена феодализма, но он до сих пор является основой систем мотивации. На первом месте стоит служба стране, на втором – работодателю, на третьем – семье, и только потом можно подумать о себе [23, с. 116]. Японцы считают себя звеньями единой системы и берут ответственность за судьбу предприятия, на котором работают. Основное качество сотрудника – преданность компании, причем понятие преданности дополняется готовностью жертвовать своими потребностями. Японская система отличается минимальным числом пропущенных рабочих дней. Работники редко просят выходные или уходят на больничный, а сверхурочная работа является нормой. Даже полноценный отпуск считается нелояльным отношением к компании, поэтому обычно японцы берут только часть отдыха. Как писала И.В. Гурова «Японская модель считается наиболее гибкой из всех остальных систем» [10, с. 108].

Психологами установлена следующая взаимосвязь: чем больше стаж сотрудника, тем сильнее его привязанность к компании. Японская система активно использует эту взаимосвязь, минимизируя вероятность перехода сотрудника в другую организацию. Поэтому главный принцип мотивирования, используемый японскими руководителями: чем больше стаж, тем выше размер заработной платы и должность. То есть профессиональные навыки и личные качества отходят на второй план, так как без соответствующего стажа продвижение по карьерной лестнице невозможно. Вдобавок, при переходе в другую компанию, работник не может сохранить свои заслуги – на руководящую должность могут назначить только «своего» сотрудника.

Японская система мотивации включает в себя следующие виды поощрений: повышение зарплаты, премии, оплата транспортных расходов, медицинская страховка, частичная оплата жилья, займы для покупки недвижимости, обучение в вузе Японии, Европы или США, корпоративное общение. Система в целом направлена на достижение сплоченности, создание позитивного настроения и усиление связи сотрудника с компанией.

Американская модель мотивации персонала. В США используют подход к мотивации, основанный на поощрении активности работников. Американская модель демонстрирует хорошие результаты благодаря ориентированности американцев на достижение высокого уровня материального благополучия и личный успех. «Опыт США в разработке систем стимулирования труда считается специалистами всемирно значимым и применимым в разных странах» [10, с. 112]. Компании многих стран используют опыт США в качестве основы ведения бизнеса. Система материального поощрения основывается на оплате труда. Чаще всего фирмы оплачивают работу почасово и выдают различные премии. Самые распространенные в штатах варианты премирования – схемы участия работников в прибыли по системе Скэнлона и системе Раккера. Система Скэнлона базируется на распределении между сотрудниками и предприятием экономии затрат на заработную плату, полученной в результате роста производства в расчете на одного работника. Система Раккера основана на премировании сотрудников за счет увеличения объема чистой продукции в пересчете на один доллар заработной платы [9].

Американские компании предлагают такие нематериальные способы мотивации, как: медицинская страховка, бесплатные обеды, корпоративные праздники, курсы повышения квалификации. При этом некоторые корпорации внедряют нестандартные системы стимулирования, например, «семейной мотивации». Компания IBM помогает сотрудникам с подрастающими детьми - позволяет выбирать гибкий график работы,

организовывает семейные праздники и даже подбирает нянь. Также в США существует профессионально поощрение – оплата труда в зависимости от количества освоенных профессий и квалификации. За каждую специальность сотрудник получает баллы, а за определенное количество баллов можно получить прибавку к заработной плате. Преимуществом этого способа мотивации являются: сокращение штата персонала за счет высоко квалифицированных сотрудников, повышение качества и эффективности труда, экономия финансовых и человеческих ресурсов, затраченных на единицу продукции.

Немецкая модель мотивации персонала. Система стимулирования сотрудников в Германии базируется на убеждении, что работник - личность, обладающая свободой и собственными интересами и несущая ответственность перед обществом. Современная модель экономики Германии учитывает, что не каждый может существовать в условиях свободного рынка. По этой причине государство создает равные жизненные условия для всех граждан, внедряя социальное рыночное хозяйство. Компромисс, позволяющий работникам реализовываться свободно в своей профессии, достигается путем совместной работы систем мотивирования и государственной системы социальной справедливости. Западные специалисты считают немецкую модель мотивирования оптимальным и гармоничным способом воплощения экономических теорий, в том числе по причине существования государственных социальных гарантий [14].

Французская модель мотивации персонала. Во французской системе стимулирования основой рыночных отношений является конкуренция, влияющая на сокращение издержек производства и качество производимой продукции, а их особенностью - стратегическое планирование. На французских предприятиях в системе оплаты труда отмечается две тенденции: индексирование заработной платы, зависящей от уровня цен и индивидуализация выплат, учитывающая квалификацию,

рационализаторские решения, уровень мобильности и качество выполняемой работы. Во Франции для установления принципа индивидуализации оплаты труда пользуются тремя основными подходами:

1. Минимальная оплата труда определяется для каждого сотрудника на основании коллективного соглашения и осуществляется относительно выполненной работы. К критериям таких выплат относится количество и качество результатов труда, а также вовлечение в коллективную жизнь компании.
2. Деление заработной платы на две части: постоянная, которая зависит вакантного места, и переменную, отображающую эффективность трудовой деятельности сотрудников. Премии за уровень качества и за подход к работе выплачиваются дополнительно. Сотрудники принимают участие в совещании в составе специальной комиссии по вопросам оплаты труда.
3. Осуществление форм индивидуализации выплат: участие в трудовом доходе и продажа сотрудниками акций предприятия, выплата премии.

В большинстве французских организаций используют балльную оценку работы штата служащих по шести критериям (от 0 до 120 баллов): профессиональные знания, этические нормы производства, инициативность, производительность труда, соблюдение правил техники безопасности, профессиональные знания. Такой подход к мотивации персонала повышает эффективность работы и обеспечивает информированность сотрудников о делах внутри фирмы.

Таким образом, в каждой стране существует свой подход к системе стимулирования. Рассмотренные выше модели мотивации персонала в зарубежных странах содержат в себе ряд эффективных инструментов для мотивирования и все ориентированы на специфику рынка и особенности культуры своей страны. Тщательный анализ зарубежных моделей поможет российским предпринимателям повысить свою рентабельность,

но стоит учитывать тот факт, что рабочая модель мотивации в условиях одной страны может негативно отразиться в другой. Все зависит от уровня развития, мобильности, социальной системы и т.п. В России на предприятиях важно создавать все условия для реализации потенциала работников и личного роста, что положительно скажется на результате их работы. На основе описанных систем, я сделала вывод, что не существует идеальной модели мотивации сотрудников, поскольку каждая из них имеет как преимущества, так и недостатки. Все системы нуждаются в постоянном совершенствовании, а для этого необходимо периодически проводить оценку эффективности стимулирования и мотивации в любой организации.

1.3 Современные подходы к оценке эффективности стимулирования персонала

Система стимулирования и мотивации нуждается в регулярном совершенствовании. Важно осознавать в каком направлении двигаться, в какой отрасли и какого характера требуются изменения, для этого необходимо провести оценку эффективности функциональных обязанностей персонала, а также оценку стимулирования труда. Предприятия внедряют систему стимулирования для достижения целей организации и на их основе происходит подбор характеристик и поиск оптимальных способов оценки эффективности системы мотивации. Цели могут быть разными: от повышения лояльности сотрудников до снижения числа опоздавших на работу. Эксперты в сфере управления персоналом отмечают три основных цели в мотивации персонала:

- 1) вовлечение и удержание сотрудников;
- 2) увеличение производительности труда;
- 3) повышение дисциплины исполнителя.

В зависимости от приоритетности целей и задач предприятия, подбираются показатели оценки эффективности.

Показатель эффективности представляет собой количественную или качественную оценку деятельности объекта управления, которая характеризует уровень эффективности управленческого влияния [25].

Время от времени менеджерам по персоналу необходимо проводить оценку сотрудников на предприятии для анализа производительности и определения их перспектив. Таким образом, процесс подбора и оценки персонала разбивается на две составляющие: оценка персонала и оценка труда. Первая необходима для того, чтобы изучить степень профессионализма, а вторая для сопоставления планируемых объемов, качества и интенсивности работы персонала с реальными.

Модернизировать процесс соотношения деловых и индивидуальных качеств требованиям должности можно несколькими способами:

1. Прогностический метод, в котором применяется анкетирование, письменные или устные характеристики, рецензии руководителей и коллектива, психологические тесты и личные беседы.
2. Практический метод используется с целью проверки человека на пригодность к выполнению служебного долга на основе результатов его практической деятельности.
3. Имитационный метод позволяет претенденту показать себя, решая конкретную задачу - ситуацию.

Всё это является методами исследования оценки индивидуальных и деловых качеств личности. Целью этой оценки является изучение степени организованности и компетентности сотрудника, а также выяснить его потенциальные возможности. Распространенным вариантом в отечественных организациях среди методов оценки является интервью, поскольку не все HR-менеджеры обладают достаточным количеством ресурсов и возможностей для применения альтернативных методов.

Для того, чтобы установить, в какой степени предприятие достигло своей цели в увеличении объема выручки, повышении производительности и снижении себестоимости изделий, проводится анализ эффективности стимулирования трудозатрат, который отражает обоснование затрат на стимулирование работников. Во всех отраслях и категориях должностных лиц эти показатели будут различаться. На производстве происходит сравнение выработки, например, для сотрудников бухгалтерского отдела такой показатель недопустим, поскольку он выполняет обеспечивающую функцию, а не производственную. Более общим показателем эффективности стимулирования трудовых ресурсов выступает проведение социологических исследований в организациях, показывающих уровень удовлетворенности качеством работы и заработной платы. На основе результатов опроса, руководство может понять, приносит ли результат, организованная ими система стимулирования. Также можно выявить причины неудовлетворенности персонала условиями в организации и приступить к их устранению, что в дальнейшем благоприятно скажется на духовном и рабочем климате в трудовом коллективе и повлияет на экономические показатели корпорации. Под количественными показателями понимается материальное стимулирование, которое имеет несколько способов оценки коэффициента полезного действия. На сегодняшний день, часто применяется на практике стимулирование инноваций, включающее разнообразные сферы деятельности от индустриальных предприятий до страховых компаний и банков. Суть такого стимулирования заключается в технических решениях, предложенных сотрудником, за которые предприятие будет готово выплачивать премиальные, если это решение поможет снизить расходы и принесет дополнительную выручку. Оценку анализа эффективности стимулирования можно провести с помощью показателя экономии трудовых ресурсов:

$ЭК_{рес} = ЭК_{ресИН} - ОТ_{рабИН}$, где суммарная экономия ресурсов рассчитывается как разность выплат за внедрение инноваций и экономии ресурсов организации за инновации, внедренные сотрудниками.

Предложенная методика оценки эффективности стимулирования Г.Г. Модорской [21], подразумевает выполнение анализа системы стимулирования в четыре этапа (рисунок 1.2.).



Рисунок 1.2. Четырехступенчатая методика оценки эффективности системы стимулирования

На первой стадии, при проведении социологического исследования, определяется общее состояние системы стимулирования. С помощью анкетирования анализируют мнение работников организации об эффективности системы мотивации и стимулирования. Результаты исследования формируются при помощи SWOT-анализа, выявляя соотношение сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз системы.

На второй стадии проводится анализ экспертного мнения руководителей организации относительно эффективности системы стимулирования при помощи анкетирования. «Экспертное мнение позволяет получить оценку сформированных требований к проекту от эксперта в области исследования» [13, с. 145]. Важно подбирать экспертов различных уровней управления от топ-менеджеров до руководителей линейных

подразделений, а также включить в состав экспертов из разного рода деятельности. Необходимо ознакомить их с результатами социологического опроса для участия экспертов в оценке и формировании заключения.

Третья стадия содержит динамичный анализ общих показателей оценки максимизации производительности труда при оптимизации расходов на систему стимулирования работников. Показателем экономической эффективности является соотношение результатов работы и затраченных на нее ресурсов/затрат, которые участвовали в процессе. Общая формула эффективности имеет следующий вид:
$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраченные ресурсы}}$$

В практике применяются такие показатели оценки системы стимулирования, как: коэффициент зарплатоемкости, зарплатоотдача и показатели, «которые рассчитываются путем деления показателей финансово-хозяйственной деятельности к фонду заработной платы» [21, с. 162]. Такие частные показатели эффективности как: рентабельность, производительность труда, оборачиваемость оборотных средств, фондоотдача, зависят от вида затрат. При расчете показателей экономической эффективности нужно отличать экономическую эффективность краткосрочного решения и эффективность долгосрочного проекта, на реализацию которого потребуется несколько лет.

Четвертая стадия предусматривает расчет и анализ специальных показателей оценки системы стимулирования, включая в себя интегральный и корреляционный показатели. Интегральный показатель эффективности рассчитывается для того, чтобы определить эффективность мотивирующей системы в организации. Корреляционный показатель обусловлен взаимосвязью между эффективностью работы и объемом выплачиваемой премии.

Данная методика сможет выявить дисбаланс системы стимулирования и ряд недостатков на любом предприятии, что позволит руководству принять

меры по их устранению и улучшить качество работы сотрудников, путем совершенствования системы.

К основным показателям удовлетворенности системой стимулирования и мотивации можно отнести: удовлетворенность рабочим процессом, возможность карьерного роста, организованность рабочего процесса к производительному труду и уровень заработной платы [5, с. 193].

Таким образом, в процессе теоретического исследования был изучен характер системы стимулирования и мотивации труда, разобрана классификация методов воздействия, осуществлен обзор моделей мотивации зарубежных стран и рассмотрены способы оценки эффективности стимулирования. Указанные теоретические аспекты помогут провести аналитическое исследование на данном предприятии.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЛЕНТА»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лента»

ООО «Лента» одна из крупнейших розничных сетей в России, по размеру сеть гипермаркетов в стране занимает одно из ведущих мест. Основной вид деятельности – розничная продажа продуктов питания, товаров народного потребления и не продовольственных товаров.

Компания «Лента» была основана 25 октября 1993 года в Санкт-Петербурге отечественным предпринимателем Олегом Жеребцовым. Первый магазин был оптового формата с двумя кассами, где продавался чай, кофе, алкоголь и пряники с печеньем в небольших объемах. Невысокая стоимость товаров была первоначальным преимуществом ООО «Лента». К 1999 году предприниматель открыл еще несколько торговых точек, но вскоре принял решение закрыть их все и открыть один, но большой гипермаркет. Постепенно гипермаркеты Лента стали распространяться и по другим городам России, в некоторых открывалось сразу несколько торговых точек. Исключением стала Москва – в ней открываются исключительно супермаркеты. До 2013 года основной бизнес компании определялся как развитие и управление сетью Гипермаркетов, в последние несколько лет компания активно занимается так же развитием формата Супермаркет. Темпы роста этого сегмента достаточно высоки и очень популярны в России. Первый супермаркет в Москве был открыт 27 апреля 2013 года, в декабре того же года их насчитывалось уже десять.

Во время экономического кризиса в декабре 2008 года ООО «Лента» вошла в список компаний, получивших государственную поддержку.

На данный момент Лента является одной из самых крупных среди розничных сетей гипермаркетов в России: в 88 городах учреждено свыше 240

гипермаркетов и 136 супермаркетов в Санкт-Петербурге, Москве, Сибири, Центральном и Уральском регионах.

В личном владении у компании находится 12 распределительных центров для гипермаркетов и один для супермаркетов. Сегодня формат Гипермаркет в своем стандартном исполнении имеет ассортиментную матрицу свыше 20 000 единиц товара. В рамках этого ассортимента достаточно широко представлены все продовольственные категории, включая собственное производство (мясное, кулинария, рыба, выпечка), а также непродовольственные товары. Это первая торговая сеть, предложившая продажу услуг на своих площадях аптекам, парикмахерским, отделениям банков, суши-барам и другим точкам внутри гипермаркетов, а также сформировавшая культуру оптовой и розничной торговли. Лента выпускает собственную продукцию торговых марок разных категорий под брендом: «365 дней», «Бигга», «Отличная цена!» и другие.

В настоящее время торговая сеть ООО «Лента» нацелена на конечного потребителя: уделяется большое внимание комфорту и выгоде покупателя, предоставляются товары на 5% ниже среднерыночных, а также возможность приобретения товаров и услуг ежедневно 24 часа в сутки. Компания имеет более десяти миллионов активных держателей карт лояльности. 93% всех продаж в магазинах «Ленты» осуществляются с использованием таких карт.

Преимуществом «Ленты» является снижение издержек на складские помещения ввиду того, что все запасы размещаются в торговом зале.

Предприятие участвует в различных социальных программах для населения и придерживается политики низких цен на товары. Политика ООО «Лента» в сфере корпоративной социальной ответственности базируется на шести принципах:

- 1) организация новых рабочих мест и повышение квалификации персонала;
- 2) низкие цены на широкий ряд товаров для удовлетворения потребительского спроса;

- 3) инвестирование в экономику регионов и оказание поддержки населения;
- 4) направленность на работу с местными товаропроизводителями;
- 5) природоохранная деятельность – защита окружающей среды;
- 6) охрана труда и меры предосторожности;

ООО «Лента» является коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на доли и созданной в целях извлечения прибыли. (Приложение А)

На предприятии функционирует система менеджмента качества, способствующая выявлению оценки качества обслуживания и удовлетворенности потребителей, кроме того является успешным держателем программы карт социальной лояльности, которая позволяет отслеживать поведение и потребительские привычки покупателей. На 31 декабря 2018 года штат сотрудников, работающих на торговых точках составлял приблизительно 45 800 человек.

Высшим руководящим органом ООО «Лента» является генеральный директор, что характерно для линейно-функциональной структуры управления, которая относится к одной из самых простых форм иерархического типа. Под руководством генерального директора находится: служба по управлению персоналом, главный бухгалтер, директор по продажам и директор по производству. Организационная структура ООО «Лента» представлена на рисунке 2.1.

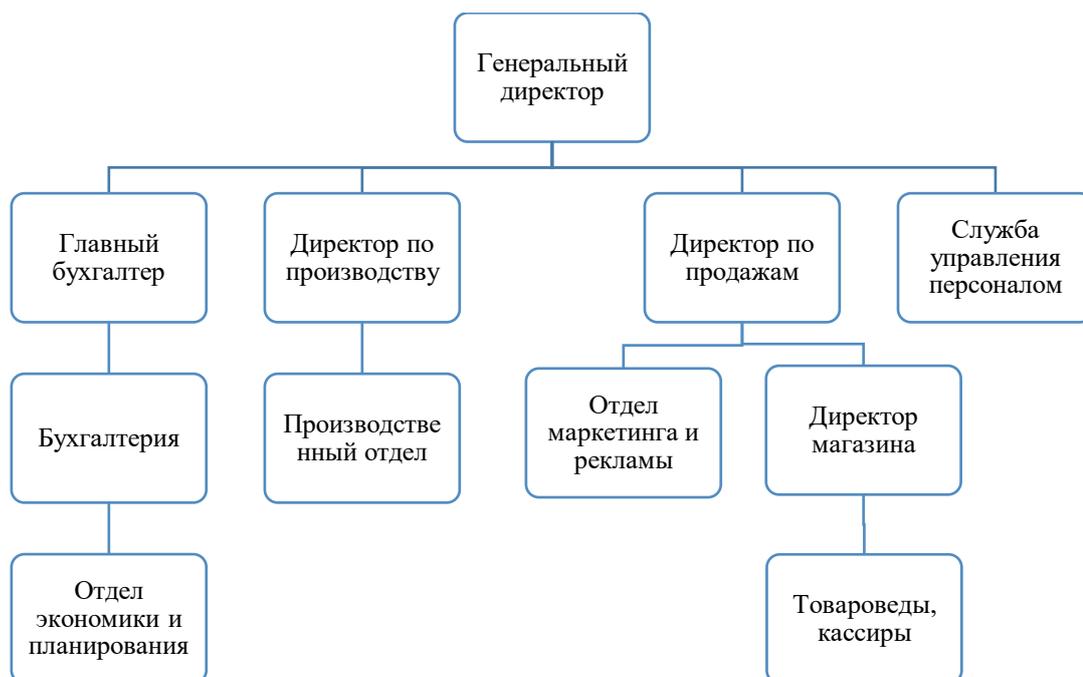


Рисунок 2.1. Организационная структура ООО «Лента»

Данная структура позволяет предприятию оперативно откликаться на перемены внешней среды. Оптимальное количество уровней управления дает возможность в организации эффективной управленческой деятельности и обеспечивает своевременное завладение информацией и обстановкой как внутри, так и вне предприятия, что в целом ведет к целесообразному принятию управленческих решений. От того, насколько благополучно предприятие поддается воздействию трудностей, зависит состояние и положение фирмы.

Недостатками линейно-функциональной структуры являются завышенные требования к квалификации руководящего состава и его высокая загруженность.

Для выявления проблем на предприятии необходимо провести SWOT-анализ (таблица 2.1.).

Таблица 2.1. – SWOT-анализ деятельности предприятия ООО «Лента»

	Факторы	
	Положительные	Отрицательные
Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны

	<ul style="list-style-type: none"> • Собственное производство • Наличие репутации <p>Широкий ассортимент, хорошая репутация у покупателей, постоянно действующая система скидок.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Большая емкость рынка • Высокий контроль качества • Высокая квалификация персонала отдела закупок • Безналичный расчет и карты лояльности 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая текучесть кадров • Низкая квалификация линейного персонала • Недостатки в рекламной политике <p>Оформление витрин с акционным товаром в магазине</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стоимость рабочей силы
Внешняя среда	<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Расширение собственного производства • Появление новых поставщиков • Изменение рекламных технологий • Ошибки конкурентов • Переформатирование ассортимента 	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Снижение уровня жизни населения <p>Экономический кризис привел к снижению доходов населения</p> <ul style="list-style-type: none"> • Снижение качества ряда товаров • Рост темпов инфляции • Прямые конкуренты <p>Увеличение конкурентных преимуществ со стороны прямых конкурентов</p>

Согласно проведенному анализу можно сделать вывод о сильных преимуществах на рынке, из слабых сторон необходимо отметить текучку и низкую квалификацию линейного персонала.

В условиях высокой конкурентной среды для того чтобы постоянно привлекать новых клиентов, а также удерживать уже сформировавшуюся публику, Компания постоянно работает над ассортиментом, занимается его

переформатированием, ведет агрессивную ценовую политику, а также постоянно развивает свой сервис и повышает клиентоориентированность.

Для более полного изучения темы исследования проведем сравнительный анализ системы стимулирования и мотивации на торговых предприятиях ООО «Лента», ООО «О'КЕЙ» и ООО «Магнит» (таблица 2.2).

Таблица 2.2. – Сравнительный анализ системы стимулирования торговых предприятий

Предприятие	Преимущества	Недостатки
<p>«Лента»</p> <p>Крупнейшая сеть гипермаркетов в России, реализующая продукты питания и хозяйственные товары.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • социальный пакет • льготное питание • возможность изучения иностранных языков • конкурсы по профессии • акции для персонала • корпоративные мероприятия 	<ul style="list-style-type: none"> • заработная плата не соответствует объему работы • примитивная система премирования • низкая квалификация линейного персонала
<p>«О'кей»</p> <p>Одна из крупнейших российских сетей розничной торговли. Основной формат компании – городской гипермаркет.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • гибкий график работы • социальные гарантии • оплата транспортных расходов • организация питания • обучение, переподготовка и повышение квалификации • поддержка молодых семей • льготные путевки в детские оздоровительные центры 	<ul style="list-style-type: none"> • заработная плата не соответствует объему работы • невысокий уровень премиальных выплат • низкий уровень карьерного развития линейного персонала
<p>«Магнит»</p> <p>Российская компания розничной торговли и сеть продовольственных магазинов (большая часть имеет формат «магазин у дома»).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • корпоративное обучение • социальные гарантии • бесплатные и льготные путевки в санатории и дома отдыха • конкурсы профессионального мастерства • корпоративная пенсионная программа • гибкий график и программы для студентов 	<ul style="list-style-type: none"> • заработная плата не соответствует объему работы • нехватка стимула карьерного роста • не учитывается индивидуальный вклад каждого сотрудника • неэффективные системы оплаты труда и премирования • низкая квалификация линейных сотрудников

Из таблицы 2.2 следует, что на рассмотренных торговых предприятиях заработная плата не соответствует объему работы, что характеризует недостаточно развитую систему стимулирования на предприятиях. Существуют проблемы карьерного роста преимущественно у линейного персонала, у которого также присутствуют проблемы низкой квалификации. Ещё одним недостатком систем стимулирования на рассмотренных предприятиях является неэффективная система премирования персонала. Наиболее типичным представителем торговых предприятий, стремящихся к совершенствованию системы мотивации персонала, является ООО «Лента».

Проведем полный анализ системы стимулирования и мотивации на примере ООО «Лента». Для исследования темы стимулирования на предприятии необходимо рассмотреть принципы трудовой деятельности сотрудников. Отбор в кадровый состав предприятия ООО «Лента» происходит по следующим критериям:

- 1) Квалификация. Предполагает уровень образования, опыт профессиональной деятельности, профессионализм, содержание навыков и знаний, имеющихся в арсенале кандидатов.
- 2) Состояние здоровья. Необходимо предоставление результатов медицинского обследования, перечень медицинских документов и справки.
- 3) Профессиональные качества. Проверка на профессиональную пригодность осуществляется в процессе найма потенциального работника, который должен владеть индивидуальными особенностями, говорящими об успешном овладении профессиональной деятельности.

Предприятие регулярно проводит эффективный анализ оценки деятельности своих сотрудников и развивает ряд концепций нематериального стимулирования. Система стимулирования персонала ООО «Лента» представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3. – Система стимулирования персонала ООО «Лента»

Должность	Стимулы	
	Материальные (% доплаты к основному заработку при высоком уровне качества работы)	Нематериальные
Директор	100 %	соответствующие занимаемой должности привилегии (служебный транспорт, мобильный телефон и т.д.)
Управляющий	100 %	денежные премии, оказание поддержки в конкретных ситуациях (день рождения, свадьба, смерть одного из членов семьи и т.д.)
Продавцы	30 %	компенсация затрат на питание
Кассиры	25 %	оплата больничного листа, оплачиваемый отпуск, выплата при расторжении трудового договора, премирование за стаж работы на данном предприятии и т.д.
Водитель	25 %	компенсация затрат на питание
Кладовщик	25 %	компенсация затрат на питание
Уборщица	10 %	гарантировано нормирование рабочего дня и недели
Охранник	10 %	гарантировано нормирование рабочего дня и недели

Таким образом, ООО «Лента» разработала систему стимулов в организации, предоставляя персоналу конкурентоспособную и достойную оплату труда, которая регулярно проходит модификацию. Также имеются слабые стороны внутренней среды организации, которые проявляются в недостаточном внимании руководящего состава к процессу адаптации сотрудников, в связи с чем и происходит «текучесть кадров» - 16% персонала увольняется ввиду некорректных мер стимулирования. Далее необходимо

провести анализ хозяйственной деятельности ООО «Лента» и анализ стимулирования труда на примере одного из филиалов торговой сети.

2.2 Анализ основных показателей финансовой деятельности ООО «Лента»

Для того чтобы оценить финансовое состояние и платежеспособность всей сети ООО «Лента» необходимо проанализировать бухгалтерский баланс (Приложение Б) и отчет о финансовых результатах за 2016-2018 гг. (Приложение В).

Баланс и Отчет о финансовых результатах являются основными документами бухгалтерской отчетности. В связи с этим, комплексный анализ этих отчетных форм может выявить основные финансовые риски, присущие исследуемому предприятию ООО «Лента». Ниже представлен анализ предприятия ООО «Лента» по бухгалтерской отчетности.

Первичный анализ баланса, основанный на росте его валюты, показывает за 2016-2017 гг. стабильный рост со средним темпом 5%, а с 2017 по 2018 гг. рост со средним темпом в 10,59%.

Как следует из данных приложения Б, за 2018 год валюта баланса увеличилась на 23854 тыс. руб. или на 10,59%. В активах баланса такое увеличение произошло за счет увеличения оборотных активов на 25283 тыс. руб. или на 36,95%. Внеоборотные активы за 2018 год демонстрируют снижение на 1426 тыс. руб. или на 0,91%. Следовательно, стоимость имущества увеличилась в основном за счет увеличения оборотных активов.

Тенденция увеличения оборотных активов не поддерживалась в 2017 и 2016 году – там наблюдался незначительный рост оборотных активов – на 1488 тыс. руб. или 2,22% и 874 тыс. руб. или 1,32% соответственно.

Наблюдается тенденция увеличения удельного веса оборотных активов: так на конец 2016 года удельный вес оборотных активов в валюте

баланса составил – 31,39%, в 2017 году – 30,36%, а в 2018 году – 37,60%. Доля внеоборотных активов в общей валюте баланса за последние 3 года уменьшилась и составила в 2016 году - 68,60%, в 2017 году – 69,63%, а в 2018 году – 62,39% к общей валюте баланса.

Уменьшение стоимости внеоборотных активов незначительно связано с увеличением долгосрочных финансовых вложений в доходные активы других организаций. Стоит отметить также, что за 2016-2018 гг. поступления основных средств практически не было, что приводит к выбытию основных фондов.

Увеличение стоимости оборотных активов связано с увеличением краткосрочных финансовых вложений, то есть краткосрочных займов, предоставляемых организациям, и инвестиций в ценные бумаги.

Анализ пассива баланса показывает, что в 2018 году произошел приток финансовых ресурсов за счет собственного капитала на 5140 тыс. руб. или 10,16% и за счет долгосрочных обязательств на 45114 тыс. руб. или 62,79%, это увеличение финансовых ресурсов отчасти нивелировало уменьшение краткосрочных финансовых обязательств на сумму 26400 тыс. руб. или 25,64%. В 2017 году в организации просматривалось увеличение как собственного капитала, так и краткосрочных финансовых обязательств.

Объем финансирования деятельности исследуемого предприятия на конец 2018г. обеспечен за счет собственного капитала на 22,35%, за счет долгосрочных обязательств – 46,93% и краткосрочных обязательств – 30,72%.

Следует обратить внимание на то, что, величина кредиторской задолженности в абсолютной сумме и по удельному весу в валюте баланса практически не превышает объем кредитования, который предприятие предоставляет своим покупателям, что позволяет говорить о том, что источником финансирования этого превышения не стал собственный капитал организации.

Обобщая сказанное, можно сделать следующие выводы:

- за анализируемый период стоимость имущества ООО «Лента» увеличилась. Темп увеличения оборотных активов оказался выше, чем внеоборотных активов, что определило тенденцию к уменьшению оборачиваемости наиболее ликвидных активов;
- значительный объем средств предприятия на конец года отвлечен в расчеты, при этом сумма кредиторской задолженности практически не превышает сумму дебиторской задолженности;
- обращает на себя внимание незначительное увеличение доли денежных средств в валюте баланса, что свидетельствует об их достаточности. Возможность быстрых расчетов с партнерами по бизнесу во многом зависит от своевременной инкассации дебиторской задолженности;
- структура пассива баланса характеризует снижение финансовой независимости предприятия, так как доля собственных средств в формировании активов уменьшилась на 4,36 пункта, соответственно возрос удельный вес заемных источников в валюте баланса;
- произошла перегруппировка заемных источников формирования капитала, связанная со значительным увеличением в них доли долгосрочных обязательств.

Указанные изменения могут серьезно ухудшить финансовое состояние предприятия в будущем. Для выявления их причин на следующих этапах анализа будет проведена оценка других финансовых показателей, в том числе с использованием финансовых коэффициентов.

В ходе анализа финансового состояния организации важно сравнить темпы изменения активов с темпами изменения выручки и других финансовых показателей.

Как видно из данных по исследуемому предприятию стоимость имущества за 2017г. увеличилась на 12129 тыс. руб. или на 5,69%, в 2018г. произошло увеличение на 23854 тыс. руб. или на 10,59%. При этом внеоборотные активы увеличились на 7%, а оборотные активы увеличились

на 2,22%. При увеличении стоимости оборотных активов на 2,22% выручка от продаж повысилась на 13,9%, что говорит об увеличении эффективности использования мобильных активов.

Несмотря на увеличение собственного капитала в 2018 году на 23%, его вложение во внеоборотные активы уменьшилось почти на 7%, так как возросло отвлечение собственных средств в оборотные активы. В результате резко уменьшилась доля кредиторской задолженности в формировании текущих активов. При увеличении оборотных активов на 2,2% выручка ООО «Лента» за 2016 год выросла почти на 14%. В то же время себестоимость продаж снизилась почти на 12%. Под влиянием указанных и ряда иных факторов прибыль от продаж увеличилась на 4%.

На основе данных можно сделать выводы о том, что финансовое состояние исследуемой организации в 2018 году было неустойчивым. Ее запасы и затраты не покрывались собственными и долгосрочными источниками финансирования. При этом, несмотря на увеличение общей суммы собственного капитала, уменьшились его вложения в материальные запасы.

В результате 2018 года резко возрос недостаток собственных оборотных средств, а также суммы собственных оборотных средств и долгосрочных обязательств для формирования запасов и затрат.

На равных условиях с абсолютными показателями финансовая устойчивость организации характеризуется системой финансовых коэффициентов, выражаемых в виде соотношения абсолютных показателей актива и пассива баланса.

Внешним проявление финансовой устойчивости организации выступает ее платежеспособность – способность своевременно выполнять платежные обязательства и в полном объеме.

Оценка платежеспособности дается на конкретную дату. Она обосновывается наличием у организации денежных средств, включая краткосрочные финансовые вложения. Зачастую именно отчетность суммы

чистых активов, позволяет партнерам анализировать, можно ли работать с предприятием. Изучим динамику изменения показателей чистых активов ООО «Лента» на начало и конец 2018 года (таблица 2.4).

Таблица 2.4. – Оценка чистых активов ООО «Лента» за 2018 год, тыс.руб.

Показатели	На начало года	На конец года	Изменения (+/-)
Стоимость имущества	225 343 421	249 198 519	23 855 098
Долгосрочные обязательства	71 841 879	116 956 413	45 114 534
Краткосрочные обязательства	102 948 800	76 548 119	-26 400 681
Чистые активы	50 552 742	55 693 987	5 141 245
Уставной капитал	1 271 715	1 271 715	0
Доля чистых активов в общей стоимости имущества в %	22,43	22,35	-0,08

Чем больше денежных средств на счетах организации, тем с большей уверенностью можно утверждать, что она платежеспособна и с ней можно сотрудничать. При этом наличие относительно небольших остатков денежных средств на счетах в кассе не всегда означает, что организация неплатежеспособна: средства могут поступить в течении ближайших дней, краткосрочные финансовые вложения можно легко перевести в денежную форму. Для поддержания финансовой стабильности также необходим показатель чистого оборотного капитала, положительное значение которого сигнализирует инвесторам и кредиторам о том, что предприятие платежеспособно и может развиваться за счет внутренних ресурсов. Рассчитаем чистый оборотный капитал ООО «Лента» на начало и конец года (таблица 2.5).

Таблица 2.5. – Расчет чистого оборотного капитала ООО «Лента» за 2018 год, тыс. руб.

Показатели	На начало отчетного года	На конец отчетного года	Изменения (+, -)
Оборотные активы	68 429 218	93 712 880	25 283 662
Краткосрочные обязательства	102 948 800	76 548 119	-26 400 681
Чистый оборотный капитал (строка 1–строка 2)	-34 519 582	17 164 761	51 684 343
Чистый оборотный капитал, отнесенный к оборотным активам, %	-50,45	18,32	69

Организация является платежеспособной, если стоимость оборотных активов превышает или равна величине краткосрочных обязательств. Результативность деятельности организации, ее финансовой устойчивости и платежеспособности характеризуются показателями прибыли.

Проведем анализ операционных показателей ООО «Лента» за 2017-2018 гг. Рассмотрим финансовые результаты деятельности исследуемой организации и рассчитаем показатели рентабельности (таблица 2.6).

Таблица 2.6. – Финансовые результаты деятельности ООО «Лента» за 2017-2018 годы., тыс. руб.¹

Показатели, тыс.руб	2017 год	2018 год	Изменение (+, -)	Темп роста, %
Выручка	385 130 740	438 811 980	53 681 240	113,94
Себестоимость продаж	-287 423 892	-321 032 078	-33 608 186	111,69

¹ Источник – Разработано автором по данным Отчета о финансовых результатах ООО «Лента»

Валовая прибыль (убыток)	97 706 848	117 779 902	20 073 054	120,54
Коммерческие расходы	-81 371 475	-100 811 586	-19 440 111	123,89
Прибыль (убыток) от продаж	16 335 373	16 968 316	632 943	103,87
Прочие доходы	6 606 939	3 746 275	-2 860 664	56,7
Прочие расходы	-4 063 272	-4 915 102	-851 830	120,96
Прибыль (убыток) до налогообложения	8 255 401	6 465 995	-1 789 406	78,32
Текущий налог на прибыль	-642 662	-1 043 627	-400 965	162,39
Чистая прибыль (убыток)	6 329 068	5 606 141	-722 927	88,58
Показатели рентабельности, %				
Рентабельность продаж	4,24	3,87	-0,37	-8,7
Рентабельность активов	2,81	2,25	-0,56	-19,9
Чистая рентабельность	1,64	1,28	-0,37	-22,0
Рентабельность собственного капитала	0,13	0,1	-0,02	-23,1

Данные, приведенные в таблице показывают, что за 2018 г. ухудшились практически все показатели рентабельности ООО «Лента». Это свидетельствует о снижении эффективности в деятельности организации в целом. Отрицательными показателями являются снижение рентабельности активов и чистой прибыли. При этом валовая прибыль за 2018г. увеличилась на 20073 тыс. руб. при увеличении выручки на 53681, потому что себестоимость продаж снизилась на 11,7% при увеличении выручки на 13,9%. В результате влияния перечисленных факторов чистая прибыль организации сократилась на 722927 тыс. руб.

По итогам 2018 года ООО «Лента» заняла 3-е место по выручке среди 10 крупнейших FMCG-сетей (приложение Д)².

² Источник: <https://infoline.spb.ru>

Увеличение выручки ООО «Лента» обусловлено быстрым темпом роста торговой площади, представленным в таблице 2.7.

Таблица 2.7. – Показатели изменения торговой площади ООО «Лента»

	2017 г.	2018 г.	Изменение (+/-)	Темп роста, %
Количество магазинов	328	379	51	15,5
Гипермаркеты	231	244	13	5,6
Супермаркеты	97	135	38	39,2
Общая торговая площадь, кв.м	1 382 745	1 467 482	84 737	6,1
Гипермаркеты	1 298 217	1 353 465	55 248	4,3
Супермаркеты	84 528	114 017	29 489	34,9

Общая торговая площадь на начало 2018 года составила 1467482 кв.м, что на 6,1% превышает аналогичный показатель 2017 года. Далее необходимо оценить динамику изменений ведущего бизнеса без учета роста, связанного с открытием магазинов, с помощью показателя сопоставимых продаж (LFL) (таблица 2.8).

Таблица 2.8. – Операционные показатели ООО «Лента» за 2017-2018 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	Изменение, (+/-)	Изменение, %
Выручка, млн.руб	365178	413468	48291	13,2
Розничный товароборот, млн.руб	345046	392126	47080	13,6
Гипермаркеты	327062	364690	37628	11,5
Супермаркеты	17984	27436	9452	52,6
Опт. выручка, млн.руб	20132	21342	1210	6
Трафик покупателей, млн	324866	385130	60264	18,6
Гипермаркеты	291653	328921	37267	12,8
Супермаркеты	33212	56210	22997	69,2
Средний чек,	1062	1018	-44	-4,1

руб				
Гипермаркеты	1121	1109	-13	-1,1
Супермаркеты	541	488	-53	-9,8

Из таблицы 2.8 следует, что ООО «Лента» в 2018 г. положительная динамика роста продаж обусловлена ростом новых магазинов, открытых в 2018 и 2017 гг., а также совокупным трафиком посетителей, увеличившимся в 2018 г. на 18,6%, в том числе на 12,8% в гипермаркетах и 69,2% в супермаркетах, несмотря на слабую экономическую ситуацию, такой приток посетителей стал ключевым фактором роста LFL продаж. Средний чек на 2018 год снизился на 4,1% за счет прироста цен на товары – повышения инфляции, что привело к уменьшению среднего числа товаров в корзине. Разница в динамике среднего чека 1,1% в гипермаркетах против 9,8% в супермаркетах обусловлена большей долей новых магазинов, не успевших войти в панель для расчета сопоставимых показателей LFL.

Рассчитаем показатели финансовой устойчивости предприятия (таблица 2.9).

Таблица 2.9. – Абсолютные показатели финансовой устойчивости ООО «Лента» за 2016-2018 гг.³

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
СОС	-102 251 288	-106 361 461	-99 792 652
СДИ	-25 611 365	-34 519 582	17 163 761
ОИЗ	66 940 983	68 429 218	93 711 880

На основе рассчитанных в таблице 2.9 показателей можно сделать вывод, что на 2016 год ООО «Лента» имела 3 тип устойчивости – неустойчивое финансовое состояние, так как выполняются неравенства $\Delta\text{СОС}<0$; $\Delta\text{СДИ}<0$; $\Delta\text{ОИЗ}>0$, т.е. $M_1 = (0; 0; 1)$. А в 2018 году уже 2 тип

³ Источник – Разработано автором по данным бухгалтерского баланса ООО «Лента»

устойчивости – нормальная финансовая устойчивость, так как выполняются неравенства $\Delta \text{СОС} < 0$; $\Delta \text{СДИ} > 0$; $\Delta \text{ОИЗ} > 0$, т.е. $M_1 = (0; 1; 1)$.

Нельзя сделать окончательные выводы о финансовом состоянии организации, не проанализировав показатели ее деловой активности, показывающие, насколько эффективно использует организация свои средства для получения доходов и прибыли.

Рассчитанные показатели деловой активности в динамике за два смежных года по ООО «Лента» представлены в приложении Г.

Приведенные в приложении Г показатели положительно характеризуют деловую активность исследуемой организации. Практически все коэффициенты повысились за отчетный 2018 год. Негативным моментом в деятельности организации является снижение оборачиваемости дебиторской задолженности на 13 пунктов. Длительность одного оборота долгов дебиторов возросла на 123 дня, что привело отвлечение денежных средств организации из оборота.

По итогам 2018 года предприятие остается слабо платежеспособным, необходимо осуществлять разработку системы мер по укреплению его платежеспособности и финансовой устойчивости.

На основе проведенного анализа организационно-экономической характеристики всей торговой сети ООО «Лента», можно сделать вывод, что организация активно развивается, происходит рост таких показателей как: выручка, валовая прибыль, розничный товароборот, а также повышается трафик посетителей. В организационной структуре предприятия есть подразделение, отвечающее за подбор и развитие кадрового состава, которому уделяется особое внимание. ООО «Лента» увеличивает свою торговую сеть за счет открытия новых гипермаркетов по всей России, таким образом, предоставляя персоналу новые рабочие места.

2.3 Анализ системы мотивации и стимулирования ООО «Лента»

В структуре ООО «Лента» указано подразделение, напрямую занимающееся вопросами, относящимися к персоналу организации – Служба управления персоналом.

Для персонала организацией разработаны должностные инструкции, которые в настоящее время имеются у всех сотрудников. В начале работы работник знакомится со своей должностной инструкцией, но к работе его допускают после прикрепления к нему квалифицированного лица, которое в течение трех месяцев будет заниматься его обучением.

Также сотрудники могут повышать свой профессиональный рост по своей специальности с помощью семинаров и курсов. ООО «Лента» уделяет особое внимание обучению персонала, предлагая индивидуальные программы развития с учетом сильных сторон каждого сотрудника, помимо стандартных программ обучения, которые они проходят при вступлении в должность.

Одним из положительных моментов, касающихся развития персонала является наличие в ООО «Лента» документа «План улучшения качественного состава руководителей и специалистов». В план резерва на замещения должны быть включены все руководящие должности цеха (отдела). Также в данном документе указаны те кадры, которые дополнительно обучаются в высших заведениях или техникумах, чтобы в дальнейшем они могли рассчитывать на рабочее место в организации.

В «Ленте» эффективно осуществляется процесс регулярной оценки деятельности персонала. Организация формирует ряд программ нематериальной мотивации: корпоративные мероприятия, конкурсы по профессии, акции для сотрудников.

Проведем анализ численности и структуры персонала одного из гипермаркетов ООО «Лента» (таблица 2.9), который находится по адресу г. Петергоф, ш. Гостилицкое, д. 58. Торговая площадь которого составляет 3667

квадратных метров, в ассортименте представлено более 14 000 наименований и работает 22 кассовых аппарата, включая кассы самообслуживания.

Таблица 2.10. – Состояние трудовых ресурсов предприятия на 2018г.

Категории работающих	Численность, чел.		
	План	Факт	Отклонение
Весь персонал, в том числе:	270	320	50
Линейный персонал	120	144	24
Рабочие	80	87	7
Руководители	35	43	8
Прочие	35	46	11

Можно сказать, что в структуре присутствуют различные категории персонала. В численном отношении – рабочих почти в 2 раза больше, чем руководителей. Также таблица 2.10 показывает существенное различие между плановыми и фактическими значениями. Проанализируем также движение рабочей силы (таблица 2.11).

Таблица 2.11. – Движение рабочей силы по предприятию на 2018г.

Показатель	2016г	2017г	2018г
Среднесписочная численность работников, чел	297	307	320
Количество принятых на работу, чел.	175	186	198
Общее количество уволенных, чел	158	163	185
Уволенных по собственному желанию, чел.	139	148	154
Уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел.	19	15	31
Количество работников, проработавших весь период, чел.	267	230	210
Коэффициент оборота по приему, %	58,92	60,59	61,88
Коэффициент постоянства кадров, %	89,90	74,92	65,63
Коэффициент текучести кадров, %	53,20	53,09	57,81

По данным таблицы видно, что к 2018 г. коэффициент оборота по приему увеличился на 1,3%, коэффициент постоянства кадров снизился на 9,3%, а коэффициент текучести кадров постоянно увеличивался на протяжении трех лет. Рассмотрим графическое отображение коэффициента текучести кадров (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2. Графическое отображение текучести кадров

Увеличение текучести кадров может быть обусловлено жесткими требованиями к персоналу, отсутствием продвижения по карьерной лестнице, а также отсутствием темпов роста заработной платы, неправильной организацией труда, в связи с чем происходит сильная перегрузка сотрудников.

По результатам анализа состояния трудовых ресурсов ООО «Лента» было принято решение провести анализ системы стимулирования и мотивации.

Анализ системы стимулирования происходил с использованием методики В.Э. Мильмана «Диагностика мотивационной структуры личности». Данная методика является самой подходящей для анализа мотивационной структуры персонала торговой сети и позволяет оценить степени удовлетворенности выполняемой работой.

Анализ системы мотивации и стимулирования проводился в гипермаркете «Лента» по адресу г. Петергоф, ш. Гостилицкое, д. 58. Выборка составила 40 человек, из них продавцы-консультанты составили 85%. Анализ проводился с использованием анкетного опроса. Критерии удовлетворенности работой, представленные на рисунке 2.3, не совпали с ценностными ориентациями персонала, что позволило сделать вывод о конфликте в мотивационной сфере предприятия.



Рисунок 2.3. Соотношение степеней удовлетворенности условиями работы персонала ООО «Лента»

Размером оплаты труда недовольны 29% опрошенных работников, желают подняться по карьерной лестнице 24%, другие 24% из всех опрашиваемых, хотят иметь работу, соответствующую способностям, оставшиеся 23% – отдают предпочтение выполнению работы, которая признается широким кругом людей.

Сложившиеся взаимоотношения в коллективе с руководством являются самым высоким уровнем удовлетворенности сотрудников в торговой сети ООО «Лента». Очевидно, это связано с тем, весь персонал ощущает себя

частью одной большой семьи за счет хорошей психологической атмосферы организации.

Сотрудников вполне устраивает смена условий труда. Трудовому законодательству не противоречит: пятидневная трудовая неделя, восьмичасовой рабочий день и сменный график. На рабочих местах поддерживаются санитарно-гигиенические и пожарные нормы, также для удобства сотрудников организованы специальные служебные помещения для приема пищи.

Благодаря мониторингу мотивационных профилей появилась возможность узнать о направленности персонала, какой из представленных факторов является для них наиболее привлекательным: чувство социальной полезности, общение, жизнеобеспечение или социальный статус. На рисунке 2.4 представлены результаты диагностики мотивационной направленности личности работников.



Рисунок 2.4. Мониторинг направленности персонала ООО «Лента»

Из диаграммы отчетливо видно, что наибольший процент голосов отдан шкале «чувство социальной полезности». Вероятно, что сотрудники ООО «Лента» нуждаются в ощущении своей значимости для общества.

Также большой процент отдан таким факторам, как «социальный статус» и «общение». Безусловно, сотрудникам важно признание в коллективе, коллег по работе, а также их руководителя.

Как оказалось, повышенная заработная плата не является самым стимулирующим фактором для работы в ООО «Лента», но, разумеется, она имеет определенное значение, как и стабильность заработка. Наименьший процент отдан критерию «комфорт», из этого следует, что условия труда персонала ООО «Лента» не являются главным для работы на данном предприятии. Работникам не столь важны санитарно-гигиенические условия, организация рабочего места и оснащенность всеми необходимыми рабочими инструментариями.

Исходя из опросов и анкетирования об удовлетворенности выполняемой работы, можно сделать вывод, что лишь 18% работников полностью удовлетворены ей, 44% работников имеют средний показатель удовлетворенности и 38% не удовлетворены. Такой высокий показатель неудовлетворенности может вызывать большую текучесть кадров среди продавцов, соответственно, персонал переходит к конкурентам.

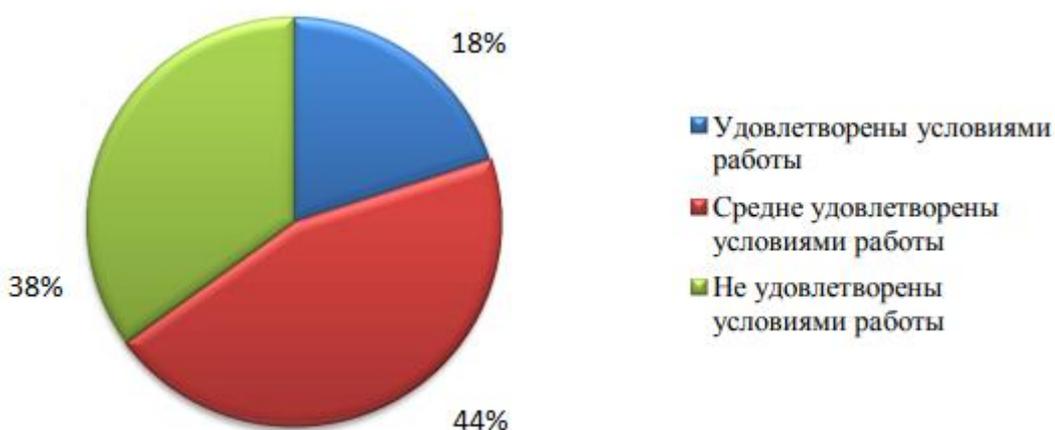


Рисунок 2.5. Соотношение степеней удовлетворенности условиями работы

Из всех опрошенных неудовлетворенных сотрудников 35% не удовлетворены отсутствием карьерного роста, 29% не устраивает размер

оплаты труда, 21% недовольны неправильной организацией труда, связанной с напряженной работой вследствие неравномерного потока покупателей и 15% предпочли бы выполнять работу, уважаемую широким кругом людей.

Таким образом, проведя анализ карьерного развития и анализ трудовых ресурсов можно сделать вывод, что в ООО «Лента» высокий коэффициент текучести кадров среди линейного персонала. Главными причинами данной проблемы являются:

- отсутствие карьерного развития;
- заработная плата не соответствует объему труда;
- нерациональная организация труда.

Проведенный анализ по одному из филиалов ООО «Лента», расположенному по адресу г. Петергоф, ш. Гостилицкое, д. 58, показывает, что продавцы-кассиры испытывают нужду в карьерном развитии и руководству необходимо принять меры для устранения данной проблемы.

В следующей главе будут предложены меры по совершенствованию системы мотивации и стимулированию предприятий.

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЛЕНТА»

3.1 Разработка и внедрение модели карьерного развития персонала

В ходе проведенного анализа системы мотивации и стимулирования персонала во второй главе данной работы, проанализировав развитие торговых работников и движение персонала на примере ООО «Лента», которое отражено в таблице 2.11, были выявлены главные причины высокого коэффициента текучести кадров – это отсутствие карьерного роста продавцов-кассиров, низкий уровень оплаты труда и проблемы с организацией труда. Данные проблемы характеризуют неразвитую систему мотивации и стимулирования.

Высокая текучесть кадров приводит к увеличению следующих затрат:

- Затраты, связанные с увольнением персонала – выплата выходных пособий увольняемому сотруднику, а также трудовые затраты персонала, связанные с увольнением (например, работа сотрудников отдела кадров и бухгалтерии);
- Затраты на подбор персонала (размещение вакансии, проведение собеседований);
- Издержки неиспользованных возможностей на время подбора персонала;
- Затраты на адаптацию нового сотрудника;
- Затраты за время обучения нового сотрудника необходимым навыкам и знаниями;
- Издержки пониженной производительности нового сотрудника до момента окончания адаптации.

Таким образом, можно сделать вывод, что компаниям невыгодна высокая текучесть кадров.

Для предотвращения текучести персонала необходима разработка мер и предупреждающих мероприятий, решающих причины недовольства персонала. Для решения вопроса об отсутствии карьерного роста необходимо создать систему управления внутренними трудовыми перемещениями, а также представить персоналу модель карьерного развития продавцов-кассиров (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1. Модель карьерного развития персонала

Первый этап модели, представленной на рисунке 3.1, определяет цели карьерного роста работников организации. Далее необходимо установить критерии и нормы для достижения цели карьерного роста. Эти критерии и нормы отражены в требованиях к должности обслуживающего персонала (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Требования к должности персонала ООО «Лента»

Должность	Требования
Заведующий отделом	<ul style="list-style-type: none"> - образование: высшее или среднее специальное; - знание и контроль над соблюдением законов, нормативных документов и правовых актов, регулирующих вопросы торговли; - умение правильно организовывать работу сотрудников отдела; - обеспечение трудовой дисциплины; - контроль над соблюдением установленных правил приемки, хранения и продажи товаров и сроков годности продукции; - знание ассортимента реализуемых товаров и участие в его формировании и изменении; - контроль над сертификацией товара; - контроль над соблюдением работниками санитарно-гигиенических требований.
Администратор торгового зала	<ul style="list-style-type: none"> - проверка качества и безопасности поступающей в продажу продукции, ее сроков годности и дефектов; - контроль над соблюдением работниками правил продажи товаров и санитарно-гигиенических требований; - контроль над соблюдением персоналом правил охраны труда, техники безопасности и противопожарной безопасности; - контроль над соблюдением сотрудниками культуры и качества обслуживания покупателей; - информирование руководства магазина о недостатках в обслуживании и принятие мер по устранению конфликтов; - информирование покупателей о потребительских свойствах, ассортименте и цене товаров, оказание помощи при выборе товаров (при необходимости); - организация эвакуации покупателей в экстремальных ситуациях; - информирование руководителей о неисправностях оборудования в торговом зале.
Товаровед	<ul style="list-style-type: none"> - образование: высшее или среднее специальное; - своевременное оформление претензий по качеству, упаковке и

	<p>маркировке товаров;</p> <ul style="list-style-type: none"> - контроль над соблюдением условий поставки и транспортировки, правил приемки, хранения и реализации товаров, сроков годности продукции, правил ее маркировки и упаковки; - участие в рассмотрении претензий покупателей на некачественную продукцию; - знание качества продаваемой продукции, обнаружение дефектов и выявление их причин, контроль над непопаданием дефектных товаров в продажу; - осуществление своевременного контроля качества продуктов питания, товаров и изымание их из продажи по причине истекшего срока годности и/или имеющихся дефектов; - участие в формировании и изменении ассортимента реализуемой продукции; - знание и соблюдение основных требований к маркировке продукции и информации для потребителей в соответствии с ГОСТами.
Кассир торгового зала	<ul style="list-style-type: none"> - соблюдение требований нормативно-правовых актов и документов по взаимодействию с ККМ; - знание устройства и правил эксплуатации ККМ, выполнение различных видов расчетных операций на ККМ; - знание цен и ассортимента продаваемых товаров; - знание признаков платежеспособности государственных денежных знаков, а также отличительных признаков средств платежа безналичного расчета.
Кассир-контролер	<ul style="list-style-type: none"> - соблюдение требований нормативных документов по взаимодействию с ККМ; - знание устройства и правил эксплуатации ККМ, выполнение различных видов расчетных операций на ККМ; - знание ассортимента, маркировки, основных характеристик и назначение реализуемых товаров; - исправление мелких неисправностей ККМ, заправка чековой контрольной ленты; - проверка качества, количества, упаковки продаваемой продукции, наличия необходимой маркировки и актуальности цен; - знание признаков платежеспособности государственных денежных знаков, а также отличительных признаков средств платежа безналичного расчета. - обеспечение безопасности обслуживания покупателей; - знание установленного порядка получения, хранения и выдачи государственных денежных знаков.

Исходя из анализа требований, изучая документацию предприятия, а также базируясь на наблюдениях за деятельностью кассиров и исходя из приведённых в таблице 3.1. требований к должностям обслуживающего персонала, можно сказать, что карьерное развитие торговых работников может исполняться в виде делегирования и ротации на такие должности как товаровед и контролер-кассир.

В качестве инструмента подготовки к карьерному росту, для максимизации эффективности производственного процесса используют ротацию, то есть временный перевод сотрудника на другую должность для приобретения нового опыта, навыков и дополнительной профессиональной квалификации. Смена рабочего места дает возможность сотрудникам оценить и сравнить ситуации, а также быстрее адаптироваться к новым условиям.

Согласно позиции теории менеджмента, оптимальный период для работы на одном рабочем месте для специалиста от 3 до 5 лет, для руководителя – 5 лет. Основными факторами, определяющими приемлемый срок пребывания на должности, являются: индивидуальные особенности человека, степень стрессоустойчивости, степень опасности работы, период времени, который необходим для адаптации и получения необходимых навыков. При осуществлении такого рода перестановок, необходимо учитывать, чтобы трудные должности с более легкими распределялись равномерно.

Перевод в процессе ротации может осуществляться на период от нескольких дней до нескольких месяцев – в зависимости от текущей должности, опыта и квалификации сотрудника. На предприятии заранее должны быть подготовлены все необходимые документы для осуществления ротации, а также разработаны методики для ускоренной адаптации и обучения на временной должности. На протяжении всей трудовой деятельности в жизни человеку необходимо проводить такие горизонтальные

перемещения, учитывая тот факт, что обучаемость и приспособление в первые годы работы людей выше, чем в дальнейшем.

В случае, когда ротация невозможна, необходимо применять инструмент делегирования, заключающийся в передаче сотруднику более важных задач, не входящих в поле его основной деятельности. Сотруднику придется применить непривычные методы работы, использовать новые навыки и изучать новую информацию.

Выбор инструмента, ротация или делегирования, может осуществляться по решению руководства магазина. Однако должны быть разработаны инструкции и процедуры, определяющие, в каком случае какой из инструментов будет оптимальным. Также эти инструкции и процедуры должны регулярно пересматриваться и дополняться.

Данная модель может быть реализована с помощью трех этапов:

- предротационный этап;
- ротационный этап;
- итоговый этап.

Основываясь на информации проведенного анкетирования на предротационном этапе, среди неудовлетворенного работой персонала из-за отсутствия карьерного развития, осуществляется оформление плана перемещения и документов на временное перемещение сотрудников. На основании утвержденного плана перемещений, непосредственно перед осуществлением ротации, готовится приказ о временном перемещении сотрудников (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2. Этапы модели карьерного развития персонала

В соответствии с рисунком 3.2 перемещение сотрудников происходит после подписания соответствующего приказа или распоряжения руководителем предприятия. Во время ротации или делегирования, сотруднику выполняющему обязанности новой должности не рекомендуется полная загрузка. Также должен быть предоставлен иной сотрудник для контроля

выполнения задач и работы. Необходимо осуществлять постоянный мониторинг процесса, подводить промежуточные итоги и давать обратную связь переведенному сотруднику по его работе.

После окончания периода ротации или делегирования проводится анализ результатов развития сотрудника, оценка работы сотрудника по новой должности. Определяется, возможен ли временный перевод на выбранную должность или поручение более важных и сложных задач, не относящихся к основному виду деятельности. Исходя из результатов анализа и оценки, определяется, осуществилось ли достижение карьерной цели. В случае отрицательного решения совместно с сотрудником устанавливается новая карьерная цель. В случае положительной оценки принимается решение о постоянном переводе на выбранную должность или перемещении сотрудника в кадровый резерв по данной должности.

Таким образом, предложенные мероприятия будут способствовать развитию и повышению удовлетворенности персонала трудом. Для эффективного внедрения предложенной системы кадрового роста необходимо регулярное информирование всех сотрудников организации о возможностях и процедурах данной модели.

3.2 Разработка системы материального стимулирования труда на предприятиях

Второй по важности причиной высокой текучести кадров на предприятиях является низкий уровень оплаты труда, что было выявлено при проведении сравнительного анализа систем стимулирования в таблице 2.2.

Для снижения неудовлетворенности персонала необходимо разработать и внедрить в организацию систему грейдов. Её внедрение является удобным инструментом для регулирования оплаты труда. У работодателя появляется возможность управлять тремя составляющими

затрат на сотрудников при создании эффективной системы грейдов, к таким им относят: премии, оклады, социальный пакет. Определим отличия между тарифной системой, действующей на предприятиях и грейдами (таблица 3.2).

Таблица 3.2. – Отличие тарифных систем от системы грейдов

Тарифные системы	Системы грейдов
1. Построены на оценке стажа работы, профессиональных знаний и навыков	1. Предусматривает более обширную линейку критериев, которая включает следующие показатели оценки должности: - управление; - ответственность; -самостоятельность; - коммуникации; -сложность работы; - цена ошибки и др.
2. Выстраивание должностей по принципу нарастания	2. Грейдинг допускает пересечение частей двух близлежащих грейдов. В результате чего мастер/рабочий низшего грейда может иметь более высокий должностной оклад благодаря своему профессионализму, чем, к примеру, специалист по охране труда, который находится в грейде рядом стоящего высшего порядка.
3. Тарифная сетка иерархической структуры базируется на минимальной зарплате, умноженной на коэффициенты (межквалификационные, межразрядные, междолжностные)	3. Структура грейдов строится только на весе должности, которая просчитывается в баллах.
4. Выстраивание всех должностей по строгому нарастанию вертикали от рабочего до управленца	4. Размещение должностей по принципу важности для организации

Из таблицы 3.2. можно сделать вывод, что при использовании системы грейдов формируется горизонтальная иерархическая структура, которая

позволит специалисту по охране труда находиться в одном грейде и получать свой уровень зарплаты, а рабочий за счет личных качеств и своего профессионализма, может иметь высший оклад, чем бухгалтер, который стоит в тарифной сетке выше по лестнице. В рамках одной должности можно, расти и получать большую оплату, а также повышать квалификацию.

Определим достоинства и недостатки внедрения грейдинга на примере ООО «Лента» (таблица 3.3)

Таблица 3.3 – Оценка внедрения грейдинга на предприятии

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение текучести кадров • Уменьшает эффект «выгорания» персонала, который находится продолжительное время на одной должности • Модернизация системы оплаты труда • Стимулирует развитие мотивации у персонала • Привлечение молодых специалистов • Возможность карьерного роста 	<ul style="list-style-type: none"> • Сопротивление персонала • Проблемы с разработкой условий перемещения между грейдами • Нуждается в привлечении группы экспертов • Временные затраты на внедрение

Из таблицы 3.3 очевидно, что плюсов у внедрения грейдинга больше, чем минусов, причем минусы носят кратковременный характер, а плюсы продолжительный.

После принятия решения внедрения грейдинга руководству ООО «Лента» рекомендуется привлечь консультанта, который поможет грамотно разработать и внедрить систему, а также снизить сопротивление персонала. Привлечение консультанта поможет избежать многих ошибок и сократит время на отладку системы.

После привлечения консультанта совместно с отделом кадров должна быть разработана анкета оценки профессий и должностей. Для этого можно использовать опросник американского ученого Эдварда Хэя и адаптировать его под ООО «Лента».

Затем должна быть проведена балльная оценка и, согласно анкете оценки профессий и должностей, произведено ранжирование должностей. Оценку необходимо провести экспертным методом с сотрудниками отдела кадров в качестве экспертов. Также в качестве экспертов могут быть привлечены руководители отделов, оценка должностей которых производится.

Также можно предположить, что при проведении оценки и анализа будут переработаны должностные инструкции, поскольку оценка более полно и точно позволит выявить выполняемые обязанности. В таблице 3.4. представлены предложения по балльной оценке профессий.

Таблица 3.4. – Балльная оценка профессий и должностей ООО «Лента»

Должность	Баллы								
	Знания	Проф. опыт	Управленческая роль	Уровень контактов	Сложность решаемых проблем	Самостоятельность работе	Уровень ответственности	Цена ошибки	Итого на каждую должность
Заведующий отделом	20	20	20	20	20	20	20	20	160
Администратор торгового зала	15	10	15	20	15	15	15	15	120
Товаровед	20	20	10	15	20	20	15	15	135
Кассир торгового зала	15	15	10	15	15	15	10	15	110
Кассир-контролер	10	10	5	10	10	10	10	10	75
Продавец-консультант	5	5	5	5	5	5	5	5	40

Количество грейдов можно выделить путем деления максимального количества баллов на минимальное, таким образом, можно определить 4 грейда. Шаг каждого грейда необходимо сделать одинаковым. Для

определения шага грейда найдем разницу между максимальным и минимальным количеством баллов и разделим эту разницу на количество грейдов. Таким образом, шаг каждого грейда будет составлять 30 баллов. Представим распределение каждой должности по грейдам (таблица 3.5).

Таблица 3.5. – Распределение должностей ООО «Лента» по грейдам

Должность	Грейд
Заведующий отделом	4
Администратор торгового зала	3
Товаровед	3
Кассир торгового зала	2
Кассир-контролер	2
Продавец-консультант	1

Также необходимо установить должностные оклады каждому грейду (или межквалификационные соотношения). Должностные оклады определяются на основе анализа рыночного уровня оплаты труда (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Должностные оклады на основе рыночного уровня оплаты труда

Должность	Грейд	Размер оплаты, руб.		
		Min	Max	среднее
Заведующий отделом	4	60 000	90 000	75 000
Администратор торгового зала	3	45 000	55 000	50 000
Товаровед	3	45 000	55 000	50 000
Кассир торгового зала	2	35 000	45 000	40 000
Кассир-контролер	2	30 000	40 000	35 000
Продавец-консультант	1	20 000	30 000	25 000

По результатам разработки системы грейдинга необходим пересмотр текущей системы оплаты труда, назначения грейда каждому сотруднику. После внедрения системы грейдинга необходим мониторинг динамики фонда оплаты труда в совокупности с повторным проведением оценки мотивации и стимулирования оплаты труда. Данный мониторинг необходимо проводить каждые 3 месяца и на его основе корректировать систему грейдинга.

Система грейдов на сегодняшний день является оправданной системой начисления должностных окладов работников, позволяющей навести порядок в базовой части оплаты труда, а также оказать помощь в эффективном управлении персоналом.

3.3 Разработка мероприятий по совершенствованию стимулирования и организации труда на предприятиях

Ещё одна причина увеличения текучести кадров обусловлена жесткими требованиями к персоналу в связи с неправильной организацией труда, в результате чего происходит сильная перегрузка сотрудников. При проведении сравнительного анализа системы стимулирования на торговых предприятиях (таблица 2.2), было выявлено, что на данный момент наиболее часто встречается проблема организации труда, связанная с высокой нагрузкой сотрудников. Необходимо разработать систему, которая позволит снизить психологическую и физическую нагрузку персонала.

При совершенствовании организации труда одной из основных задач является создание условий, при которых действия всех внешних факторов обеспечивали бы наибольшую эффективность деятельности, сохраняя здоровье и длительность работоспособности человека.

Для повышения эффективности труда был составлен комплекс мер, решающих данные проблемы, включающий в себя следующие предложения (Рисунок 3.3):



Рисунок 3.3. Комплекс мер по решению проблем организации труда на предприятиях

Преимущества: Прелиминаринг – привлечение к труду посредством стажировки и производственной практики молодых специалистов, а также отличный способ для сокращения кадровой голодовки и помощник в формировании трудового коллектива. На предприятии должна быть четко выстроена система адаптации и обучения, что позволит успешно применять технологию прелиминаринга и легко адаптировать молодых специалистов под стандарты, нормы и социально-психологический климат своего предприятия.

Преимущества:

1. Разгрузка подразделений. Студенты, проходящие стажировку, позволяют освободить штат своих сотрудников от части нагрузки.

2. Облегчение внедрения инноваций. Молодые специалисты отлично адаптированы под новые технологии и смогут делиться знаниями и обучать старшее поколение, которому тяжелее дается освоивание кассового аппарата и все, что связано с техникой.
3. Улучшение психологического климата. Проявление качеств наставничества у некоторых сотрудников в отношении «новеньких» позволит почувствовать им важность и свою значимость для организации, а также значимость собственного опыта.

Методы по эффективному использованию прелиминаринга приведены в таблице 3.7.

Таблица 3.7. – Способы эффективного использования прелиминаринга

	Методы использования прелиминаринга
1.	Сформировать HR-бренд, который будет отвечать потребностям студентов. Размещать информацию об организации на образовательных порталах, а также распространение буклетов внутри учреждений, в группах соц. сетей. Договариваться с учреждениями, подходящими по профилю о размещении открытых вакансий.
2.	Устраивать «дни открытых дверей», которые позволят выгодно представить свое предприятие и узнать больше сведений о заинтересованных кандидатах.
3.	Проводить конкурсы среди перспективных студентов различных учреждений с целью отбора лучших кандидатов.

Реализация предлагаемого комплекса мер приведет к социальному эффекту, состоящему в повышении корпоративного духа сотрудников и уровня организации труда, а также позволит персоналу максимально эффективно реализовывать трудовой потенциал.

Заключение

В настоящее время в экономике одним из ключевых ресурсов на предприятиях является персонал. Для того, чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке труда, необходимо постоянно заниматься мониторингом и развивать сферу, связанную с персоналом организации. Важными вопросами в сфере управления персоналом является поддержка заинтересованности сотрудников в целях организации и конечных результатах их трудовой деятельности. Немалую роль в этой сфере играет система мотивации и стимулирования персонала.

Стимулирование персонала и мотивация – сложнейшие направления деятельности менеджеров, способные оказать огромное влияние на предприятие. Ведущие позиции на рынке в большинстве случаев занимают именно те компании, которые овладели умением стимулировать своих сотрудников. Стимулирование труда занимает ведущее место в системе управления предприятием и считается базовым критерием его экономического роста.

В данной работе рассмотрены главные цели, современные методы мотивации и решены следующие задачи:

- выявлена сущность и раскрыто содержание стимулирования и мотивации персонала;
- разобраны функции стимулирования;
- рассмотрены иностранные методы стимулирования мотивации труда;
- исследованы современные подходы оценки эффективности и мотивации труда;
- рассмотрена краткая характеристика предприятия ООО «Лента» и его организационная структура;
- проведен сравнительный анализ систем стимулирования торговых предприятий;

- определить систему мотивации ООО «Лента»;
- проведен общий обзор финансовой деятельности ООО «Лента»;
- выявлены проблемы при проведении анализа;
- предложены решения и разработан план внедрения системы стимулирования труда на предприятиях.

Проведен анализ системы стимулирования труда и показателей хозяйственной деятельности на примере ООО «Лента», который выявил активный рост организации по таким показателям, как: выручка, розничный товарооборот, трафик посетителей и валовая прибыль. ООО «Лента» увеличивает свою торговую сеть за счет открытия новых супермаркетов и гипермаркетов по всей России, таким образом, предоставляя персоналу новые рабочие места.

Сравнительный анализ систем стимулирования на торговых предприятиях и анализ трудовых ресурсов на примере ООО «Лента» позволили сделать вывод, что на данный момент общей слабой стороной предприятий, входящих в десятку лидирующих, является высокий коэффициент текучести кадров, причины которого:

- отсутствие карьерного развития;
- заработная плата не соответствует объему труда;
- нерациональная организация труда.

Для устранения выявленных проблем были разработаны следующие мероприятия:

- предложена модель карьерного развития персонала;
- предложена и разработана система грейдинга;
- предложены мероприятия по решению проблем организации труда.

Можно сделать вывод, что предложенные мероприятия положительно повлияют на систему развития персонала, в частности линейного и позволят снизить коэффициент текучести кадров на предприятиях.

Список литературы

1. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) [Электронный ресурс] — Режим доступа: URL: <http://www.trudkod.ru/>
2. Ахметзянова А.У., Стратегия и тактика стимулирования работников в организации // Научный журнал. 2016. №8 (9). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-i-taktika-stimulirovaniya-rabotnikov-v-organizatsii> (дата обращения: 03.05.2019).
3. Бурина Н.С., Материалы по курсу «Мотивация трудовой деятельности» Учебно-методическое пособие. - Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2017. - 52с.
4. Всяких Ю.В., Товстошкур А.Ю. Проблема текучести кадров и ее профилактика // Символ науки. 2016. №12-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-tekuchesti-kadrov-i-ee-profilaktika> (дата обращения: 01.05.2019).
5. Гайфуллина М.М., Муртазина Д.Д. Методический подход к оценке эффективности системы мотивации и стимулирования персонала // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2018. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskiy-podhod-k-otsenke-effektivnosti-sistemy-motivatsii-i-stimulirovaniya-personala> (дата обращения: 02.05.2019).
6. Галецкая М. Е., Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Молодой ученый. — 2016. — №7. — С. 810-813. — URL <https://moluch.ru/archive/111/27647/> (дата обращения: 12.04.2019).
7. Ганькина А.В., Основные методы стимулирования инновационной активности персонала // Вопросы науки и образования. 2018. №24 (36). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-metody-stimulirovaniya-innovatsionnoy-aktivnosti-personala> (дата обращения: 29.04.2019).

8. Горелов Н. А., Оплата труда персонала: методология и расчеты : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Горелов. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 412 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00482-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/398911> (дата обращения: 12.04.2019).
9. Гунина И.А., Фролов М.В. Особенности мотивации персонала предприятия в рамках реализации инновационной стратегии // ЭКОНОМИНФО. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-motivatsii-personala-predpriyatiya-v-ramkah-realizatsii-innovatsionnoy-strategii> (дата обращения: 16.05.2019).
10. Гурова И.М., Гурова О.В. Зарубежный опыт мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Экономика и социум: современные модели развития. 2017. №18. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-motivatsii-i-stimulirovaniya-trudovoy-deyatelnosti> (дата обращения: 12.05.2019).
11. Ильченко С.В., Павлова Е.В., Мотивация трудовой деятельности как социально-экономическая основа кадрового менеджмента организации // Бизнес и дизайн ревю. 2018. №2 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-trudovoy-deyatelnosti-kak-sotsialno-ekonomicheskaya-osnova-kadrovogo-menedzhmenta-organizatsii> (дата обращения: 01.05.2019).
12. Каманников А.В. Система грейдов как инструмент мотивации персонала промышленного предприятия // Решетневские чтения. 2017. №21-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-greydov-kak-instrument-motivatsii-personala-promyshlennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 29.04.2019).
13. Ковалёв Д.А., Дроздов А.В. Проведение экспериментального прикладного исследования на начальных этапах ИТ-разработки: фокус-группы, личное интервью, анкетирование, получение экспертного мнения // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. №10. URL:

- <https://cyberleninka.ru/article/n/provedenie-eksperimentalnogo-prikladnogo-issledovaniya-na-nachalnyh-etapah-it-razrabotki-fokus-gruppy-lichnoe-intervyu-anketirovanie> (дата обращения: 14.05.2019).
14. Козаченко А. В., Зарубежный опыт мотивации труда // [Электронный ресурс]; URL:<http://www.elitarium.ru> - Некоммерческое партнерство Центр дистанционного образования «Элитариум» (Санкт-Петербург).
 15. Кульменев А.А., Взаимосвязь конкурентоспособности современных работников с мотивацией их трудовой деятельности // Экономика. 2016. №4 (36). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-konkurentosposobnosti-sovremennyh-rabotnikov-s-motivatsiey-ih-trudovoy-deyatelnosti> (дата обращения: 01.05.2019).
 16. Лизунов А.В., Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда // Научные исследования. 2018. №7 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-motivatsii-i-stimulirovaniya-truda> (дата обращения: 26.04.2019).
 17. Литвинюк А. А., Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2015. — 398 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3610-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/378737> (дата обращения: 25.04.2019).
 18. Лобанова Т. Н., Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 482 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7651-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432941> (дата обращения: 24.04.2019).
 19. Макарова Е.А., Голубева М.М., Исследование мотивации персонала: отечественный и зарубежный опыт // Вестник ТИУиЭ. 2017. №2 (26). URL:

- <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-motivatsii-personala-otchestvennyu-i-zarubezhnyu-opyt> (дата обращения: 04.05.2019).
20. Мельничук Ю.А., Трубин Д.С. Геймификация как метод стимулирования работы персонала // Материалы Афанасьевских чтений. 2016. №2 (15). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/geymifikatsiya-kak-metod-stimulirovaniya-raboty-personala> (дата обращения: 25.04.2019).
21. Модорский А.В., Модорская Г.Г. Методика оценки эффективности системы стимулирования труда // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2015. №4 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-sistemy-stimulirovaniya-truda> (дата обращения: 14.05.2019).
22. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. А. Родионова, В. И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров ; под ред. Е. А. Родионовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 279 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01566-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/399996> (дата обращения: 12.04.2019).
23. Мусагитова Я.Я. Особенности японской системы мотивации труда и возможности её применения в условиях России // Скиф. 2017. №16. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-yaponskoj-sistemy-motivatsii-truda-i-vozmozhnosti-eyo-primeneniya-v-usloviyah-rossii> (дата обращения: 02.05.2019).
24. Нацыпаева Е.А., Повышение эффективности системы нематериального стимулирования организации за счет разработки гибкого социального пакета // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2017. №3 (67). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-sistemy-nematerialnogo-stimulirovaniya-organizatsii-za-schet-razrabotki-gibkogo-sotsialnogo-paketa> (дата обращения: 30.04.2019).

25. Никифорова Л.Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11632>
26. Носова Н.С., Мотивация и стимулирование труда работников в современных реалиях // Профессиональная ориентация. 2018. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-truda-rabotnikov-v-sovremennyh-realiyah> (дата обращения: 24.04.2019).
27. Соловцова М.С., Совершенствование системы стимулирования труда работников сферы высшего образования : монография / М.С. Соловцова, П.И. Ананченкова, С.А. Шапиро, - М.; Берлин : Директ-Медиа 2017. – 137 с.
28. Соломанидина Т. О., Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 323 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-5467-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/385389> (дата обращения: 28.04.2019).
29. Цибаева М. Л., Мотивация персонала в практике управления современной организации // Вестник ЮГУ. 2016. №4 (43). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-v-praktike-upravleniya-sovremennoy-organizatsii> (дата обращения: 28.04.2019).
30. Шишкина К.А., Депутатова Л.Н. Совершенствование системы нематериальной мотивации работников // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2018. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-nematerialnoy-motivatsii-rabotnikov-ooo-lukoysl-perm> (дата обращения: 01.05.2019).

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 the purpose of making profit.

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.

- 1.2 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.

- 1.3 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 mailing address 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. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

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

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

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.

- 1.2 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.

- 1.3 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 адреса структурного подразделения и его номера, применяемые для удостоверения подписей уполномоченных лиц на товаросопроводительных, товарно-

Приложение Б

Показатели	31.12.2016		31.12.2017		31.12.2018	
	Сумма	В % к валюте баланса	Сумма	В % к валюте баланса	Сумма	В % к валюте баланса
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Нематериальные активы	16 292	0,01	27 269	0,01	22 743	0,01
Основные средства	115 358 628	54,10	143 563 592	63,71	142 567 789	57,21
Долгосрочные финансовые вложения	690 863	0,32	730 005	0,32	186761	0,07
Отложенные налоговые активы	18 114 684	8,50	12 585 747	5,59	12 456 790	5,00
Прочие внеоборотные активы	146 273 171	68,60	156 914 203	69,63	155 485 639	62,39
ИТОГО по разделу I	16 292	0,01	27 269	0,01	22 743	0,01
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы, в том числе:	29 501 725	13,84	37 007 245	16,42	42 688 427	17,13
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	2 215 198	1,04	1 586 140	0,70	1 557 771	0,63
Дебиторская задолженность	21 908 173	10,28	15 802 709	7,01	15 977 292	6,41
Финансовые вложения	13 084 024	6,14	14 033 124	6,23	33 489 390	13,44
Денежные средства	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Прочие оборотные активы	66 940 983	31,40	68 429 218	30,37	93 712 880	37,61
ИТОГО по разделу II	213 214 154	100,00	225 343 421	100,00	249 198 519	100,00
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал	1 271 715	0,60	1 271 715	0,56	1 271 715	0,51
Добавочный капитал	14 360 119	6,74	22 145 486	9,83	22 145 486	8,89

Продолжение приложения Б

Резервный капитал	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	28 390 049	13,32	27 135 541	12,04	32 275 786	12,95
ИТОГО по разделу III	44 021 883	20,65	50 552 742	22,43	55 692 987	22,35
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Займы и кредиты	71 235 687	33,41	66 477 227	29,50	110 865 744	44,49
Отложенные налоговые обязательства	5 404 236	2,53	5 364 652	2,38	6 090 669	2,44
ИТОГО по разделу IV	76 639 923	35,95	71 841 879	31,88	116 956 413	46,93
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Займы и кредиты	35 272 167	16,54	44 968 985	19,96	20 819 222	8,35
Кредиторская задолженность	56 896 400	26,69	57 585 124	25,55	55 367 522	22,22
Доходы будущих периодов	0	0,00	0	0,00	0	0,00
ИТОГО по разделу V	92 552 348	43,41	102 948 800	45,69	76 548 119	30,72
БАЛАНС (сумма строк 490 + 590 + 690):	213 214 154	100,00	225 343 421	100,00	249 197 519	100,00

Отчет о финансовых результатах
за 12 месяцев 20 18 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью "Лента" по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
Вид экономической деятельности Оптовая и розничная торговля по ОКВЭД
Организационно-правовая форма/форма собственности Общество с ограниченной ответственностью/ частная собственность по ОКОПФ/ОКФС
Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	18
71385386		
7814148471		
46.39, 47.11, 46.90		
12300	16	
384		

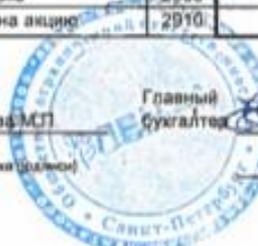
Пояснения	Наименование показателя	Код	За 12 месяцев 20 18 г.	За 12 месяцев 20 17 г.
16	Выручка	2110	438 811 980	385 130 740
16	Себестоимость продаж	2120	(321 032 078)	(287 423 892)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	117 779 902	97 706 848
16	Коммерческие расходы	2210	(100 811 586)	(81 371 475)
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	16 968 316	16 335 373
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	608 472	479 304
	Проценты к уплате	2330	(9 941 966)	(11 102 943)
17	Прочие доходы	2340	3 746 275	6 606 939
17	Прочие расходы	2350	(4 915 102)	(4 063 272)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	6 465 995	8 255 401
18	Текущий налог на прибыль	2410	(1 043 627)	(642 862)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	93 349	110 992
18	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(726 017)	80 710
18	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(543 244)	(1 202 961)
18	Изменение постоянных разниц по уточненным декларациям по налогу на прибыль за 2014-2017 гг.	2460	28 760	418 260
18	Изменение отложенного налога по уточненным декларациям по налогу на прибыль за 2014-2017 гг.	2461	958 378	-
	Корректировка налога на прибыль организаций предыдущего налогового периода в связи с обнаружением ошибок предыдущего налогового периода	2462	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	5 140 245	6 908 748

Форма 0710002 с. 2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 12 месяцев 20 18 г.	За 12 месяцев 20 17 г.
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	5 140 245	6 908 748
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____ Матузова М.П. _____ Смирнова Е.И.
(подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

* 29 * марта 20 19 г.



Приложение Г

Показатели деловой активности	2016	2017	2018
Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача)	0,002	0,002	0,001
Коэффициент оборачиваемости оборотных (мобильных) средств	0,005	0,005	0,004
Фондоотдача	20,376	12,637	16,291
Коэффициент отдачи собственного капитала	0,003	0,002	0,003
Оборачиваемость материальных средств (запасов)	0,008	0,007	0,007
Оборачиваемость денежных средств	7998,25	9665,16	10369,18
Коэффициент оборачиваемости средств в расчетах	4797,05	3541,08	5771,70
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	0,000	0,000	0,000
Срок погашения кредиторской задолженности	0,006	0,006	0,007

Топ-10 продуктовых сетей по выручке за 2018 год

млрд рублей

