

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.01 – Экономика
Профиль: Экономика предприятий и организаций

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка системы стимулирования персонала ИП Даниелян С.Т.

Исполнитель
студент группы 271 об-3

А.С. Даниелян

Руководитель
доцент, канд. техн. наук

Г.И. Харченкова

Консультант
по экономической части
доцент, канд. техн. наук

Г.И. Харченкова

Нормоконтроль
ассистент

А.С. Сергиенко

Рецензент

Благовещенск 2016

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 79 с., 4 рисунка, 36 таблиц, 1 приложение, 58 источников.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО И МОРАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ, АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ИП ДАНИЕЛЯН С.Т, РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО И МОРАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ИП ДАНИЕЛЯН С.Т.

Цель бакалаврской работы – разработать мероприятия по совершенствованию системы материального и морального стимулирования на предприятии ИП Даниелян С.Т.

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает торговое предприятие ИП Даниелян С.Т.

Предмет исследования – система материального и морального стимулирования персонала ИП Даниелян С.Т.

В бакалаврской работе исследованы теоретические основы системы материального и морального стимулирования. Также проведен анализ внешней и внутренней среды ИП Даниелян С.Т., анализ действующей на предприятии системы стимулирования. Проведен опрос среди сотрудников предприятия с целью определения проблемных мест в системе мотивации стимулирования. На основе полученных результатов разработаны рекомендации по совершенствованию системы материального и морального стимулирования, произведена оценка эффективности предложенных мероприятий.

Основу методологии исследования составляют первоначальные, содержательные и процессуальные теории мотивации.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы системы материального и морального стимулирования персонала на предприятии	8
1.1 Понятие и сущность системы стимулирования	8
1.2 Методы материального и морального поощрения персонала	14
1.3 Проблемы материального и морального поощрения персонала	19
2 Анализ хозяйственной деятельности и разработка материального и морального стимулирования в ИП Даниелян С.Т.	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ИП Даниелян С.Т.	23
2.2 Анализ производительности и оплаты труда в ИП Даниелян С.Т.	46
2.3 Оценка системы материального и морального поощрения в ИП Даниелян С.Т.	49
3 Совершенствование системы материального и морального стимулирования в ИП Даниелян С.Т.	55
3.1 Проблемы системы материального и морального стимулирования в ИП Даниелян С.Т.	55
3.2 Эффективность мероприятий системы материального и морального стимулирования в ИП Даниелян С.Т.	63
Заключение	65
Библиографический список	70
Приложение А Анкета для определения уровня мотивации и доминирующих мотивов персонала	75

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются её сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, насколько эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любой компании. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала предприятия. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Для этого необходимо мотивировать человека, побудить к действию. Понятно, что основным мотивирующим фактором является заработная плата, однако, существует множество и других факторов, заставляющих человека работать. На сегодняшний день имеется большое количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет.

Актуальность темы данной бакалаврской работы обоснована тем, что основной особенностью управления персоналом в настоящее время является возрастающая роль личности работника. Люди, трудящиеся в современных организациях, обычно гораздо более образованны и амбициозны, чем в прошлом, поэтому мотивы их трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия.

Классическое определение мотивации в менеджменте - это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Стимулирование персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса стимулирования – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

тия.

Отсутствие разработанной системы мотивации и стимулирования качественного и эффективного труда создает предпосылки снижения конкурентоспособности фирмы, что негативно скажется на всех сферах деятельности фирмы при решении текущих, тактических и стратегических задач управления. Управление человеческими ресурсами в такой ситуации, повышение его качественных характеристик, приобретает особую значимость, позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления трудовым коллективом.

Помимо этого, не существует единой схемы выработки механизма эффективного материального и морального стимулирования работников к труду. Эффективность стимулирования, как и другие проблемы в управленческой деятельности, всегда связаны с конкретной ситуацией. Данное положение создает необходимость разработки системы стимулирования персонала индивидуально для каждого предприятия или совершенствования уже имеющейся системы.

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако исследования Мэйо обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов – психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения.

В основе современных теоретических подходов к стимулированию персо-

нала лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих позиций стимулирование определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Из вышесказанного следует, что тема бакалаврской работы, а именно: разработка процесса стимулирования персонала ИП Даниелян С.Т., является актуальной.

Целью данной бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы материального и морального стимулирования в ИП Даниелян С.Т.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- обзор научной и учебно-методической литературы, связанной с теоретическими аспектами системы материального и морального стимулирования персонала на предприятии;
- анализ сложившейся на предприятии системы материального и морального стимулирования персонала, а также выявление ее проблемных мест;
- разработка мероприятий по совершенствованию системы материального и морального стимулирования и оценка ее ожидаемой эффективности.

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает торговое предприятие ИП Даниелян С.Т. Предметом исследования - система материального и морального стимулирования персонала ИП Даниелян С.Т.

Информационные базы: пособия и монографии, периодика, материалы сети интернет, внутренняя документация объекта исследования. Методы, используемые в бакалаврской работе: анализ, синтез, индукция, дедукция, а также наблюдение, экспертный и статистический методы, анкетирование и интервьюирование.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО И МОРАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Понятие и сущность системы стимулирования

Сегодня, к работе менеджера по персоналу предъявляются большие требования. Хороший менеджер достигнет высоких результатов производительности только тогда, когда сотрудники научатся работать в полную силу своих возможностей. Для высокого качества работы персонала, менеджеру нужно добиться максимальной эффективности труда сотрудников.

Главным фактором, который обуславливает то, как сотрудники могут работать, и тем, как они работают, является – мотивация.

Опыт исследований мотивации персонала показал, что человеческие ресурсы, находящиеся в распоряжении компании, являются тем фактором, который определяет эффективность использования всех остальных материальных и нематериальных ресурсов. Именно мотивация персонала, его преданность компании, его настрой на высокую самоотдачу в труде являются основой эффективного раскрытия потенциала человеческих ресурсов любой организации.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом¹.

Мотивированный сотрудник - тот, кто заинтересован в своей работе и в высоких результатах своей деятельности, часто проявляет инициативность, постоянно совершенствуется, и тем самым продвигает свою компанию к росту.

Невозможно мотивировать сотрудников директивно, насильственным об-

¹ Дмитриева А.Ю. Особенности мотивации персонала // Мотивация и оплата труда. 2013. № 3. С. 24.

разом. Система мотивации - это специальные мероприятия, направленные к внутренним ценностям и потребностям людей, работающих в компании.

Также стоит отметить, что система мотивации персонала в компании - комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но, прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.

Разработка системы стимулирования является комплексным подходом в решении повышения эффективности и качества труда. При применении ее в управлении социальными объектами обнаруживается, насколько достаточно разработана и действенная система.

Говоря о стимулировании, следует остановиться на таких терминах как «потребности», «мотив и «мотивация», поскольку эти понятия неразрывно взаимосвязаны между собой.

К потребностям относят то, что возникает и находится внутри человека, что довольно общее для различных людей, но в это же время имеет некоторое индивидуальное проявление у каждого человека². Также это то, от чего человек желает освободиться, поскольку, пока потребность есть, она дает знать о себе и «требует», чтобы ее устранили. Люди по-разному пытаются устранить потребности, удовлетворять их, подавлять или не проявлять никак реакции. Потребности возникают как осознанно, так и неосознанно. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также уровень настойчивости и влияния на личность.

Мотив подразумевает под собой то, что вызывает конкретные действия человека. Мотив находится «внутри» личности, носит «персональный» характер, находится в зависимости от множества внешних и внутренних касаясь человека факторов, а также от действия прочих, которые возникают параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к определенному дей-

² Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М. ИНФРА-М, 2013. С. 105.

ствию, но и устанавливает, что необходимо выполнить и каким образом действие будет реализовано. В частности если мотив вызывает действия касаемые устранения потребностей, то у разных людей такие действия могут быть различны, даже если они испытывают равную потребность. Мотивы поддаются осознанию – человек может оказывать воздействие на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их в своей мотивационной совокупности.

Поведение личности зачастую устанавливается не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в конкретном отношении друг к другу по уровню их воздействия на поведение человека, в связи с чем мотивационная структура человека рассматривается как основа выполнения им конкретных действий.

В науке дается множество определений мотивации, следует рассмотреть некоторые из них. С точки зрения А.П. Егоршина – «мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности с целью достижения поставленных целей»³. Тем не менее С.К. Мордовин дает немного иное определение: «Мотивация является созданием внутреннего побуждения к действиям»⁴. Такое определение подразумевает под мотивацией некую психологическую причину, которая заставляет человека действовать, и чем значительнее причина, тем эффективнее будет действовать личность.

Но наиболее полная и развернутая трактовка мотивации труда дается в учебно-периодическом пособии под авторством В.В. Травина и В.А. Дятлова. «Мотивация труда выступает стремлением работника удовлетворить потребности (получить конкретные блага) посредством трудовой деятельности»⁵. Но, здесь следует отметить, что такое суждение дается с точки зрения работника, но не с точки зрения руководителя. Более того, указанная терминология считается руководством к действию в системе управления предприятием.

В результате обобщения указанных выше определений мотивации труда

³ Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М. ИНФРА-М., 2013. С. 307.

⁴ Оксина К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием социальная работа с персоналом организации. М. Проспект, 2013. С. 161.

⁵ Мамонов Е. Мотивируем сотрудника: с чего начать // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2013. № 6. С. 67 – 68.

необходимо сделать вывод, что мотивация является процессом побуждения каждого работника (всех членов коллектива) к активной деятельности с целью удовлетворения своих потребностей и для достижения целей компании.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», которые вызывают действие конкретных мотивов. В качестве стимулов выступают некоторые предметы, действия прочих людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложения человеку в компенсацию за его действия или что он хотел бы приобрести за выполненные конкретные действия. Человек реагирует на большинство стимулов не обязательно сознательно. На некоторые стимулы реакция человека даже может не поддаваться сознательному контролю⁶.

Реакция на некоторые стимулы не одинакова у разных людей. В связи с чем стимулы не обладают абсолютным значением или смыслом, если люди не проявляют реакции на них. К примеру, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего не представляется возможным приобрести за деньги оплата труда и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть достаточно ограниченно использованы в управлении людьми.

Принято различать четыре главные формы стимулов. К первому принято относить принуждение. В демографическом обществе в организациях принято использовать административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на иную должность, выговор, перенос ежегодного отпуска, увольнение с места работы.

Ко второму – материальное поощрение. Сюда принято относить стимулы в материально-вещественной форме: оплата труда и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода организации или прибыли, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды и т.д.

Моральное поощрение. Стимулы, которые направлены на удовлетворение духовных и нравственных потребностей личности: благодарности, публикации в СМИ, награды правительства и т.д.

⁶ Боулз С. Экономические стимулы и общественные предпочтения // Вопросы экономики. 2013. № 4. С. 50 – 52.

Моральное поощрение оказывает на работников позитивное нравственное и этическое влияние и приносит душевное удовлетворение. В свою очередь материальные поощрения всегда носит денежное выражение и наряду с моральной удовлетворенностью позволяют получить сотруднику дополнительный материальный доход. На сегодняшний день зачастую используют материальное поощрение, чем моральное, но каждый руководитель имеет право на разработку своих новых моральных стимулов, которые будут эффективными при стимулировании сотрудников и использовать их у себя на предприятии.

В соответствии со ст. 191 ТК РФ выделяют следующие меры поощрения, которые использует руководитель с целью поощрения сотрудников, добросовестно осуществляющих своих служебные обязанности, которые могут быть поделены на меры морального и материального характера:

- меры морального поощрения: объявление благодарности, награждение почетной грамотой, представление к званию «Лучший по профессии»;
- меры материального поощрения: выдача премий, награждение ценным подарком⁷.

Список мер поощрения, который указан в ТК РФ, не выступает исчерпывающим. В нем предусмотрены исключительно главные виды мер поощрения, которые получили широкое распространение на практике.

Стимулирование принципиально различается от мотивирования. Суть такого отличия в том, что стимулирование является одним из средств, при помощи которого может быть реализовано мотивирование. При этом, чем выше степень развития отношений на предприятии, тем реже как средства управления людьми используется стимулирование.

Третья характеристика деятельности, на которую оказывает влияние стимулирования заключается в настойчивости продолжать и развивать начатое дело. Это очень существенная характеристика деятельности, поскольку зачастую встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже

⁷ Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015). Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

если они имели очень хорошие результаты деятельности в начале, утрата интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, меняя свою роль на значительно более низкий уровень в сравнении с их возможностями.

Направленность в качестве характеристики деятельности человека, указывает на то, к чему он стремиться, выполняя конкретные действия. Человек может осуществлять свою работу, так как она приносит ему конкретное удовлетворение (материальное или моральное), а может делать ее потому, что он стремиться оказать помощь своему предприятия, добиться поставленных им целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, но не менее важно также уметь, если нужно, при помощи стимулирования ориентировать такие действия в направлении конкретных целей ⁸.

При стимулировании труда как предоставлении сотруднику вознаграждения за труд, которое он применяет с целью удовлетворения своих потребностей, следует учесть, что разные люди по-разному подходят к такому вопросу, устанавливая для себя различные ценности. Так, для человека высокого материального достатка лишнее время для отдыха может быть более значимо, чем дополнительный заработок, который был бы ему выдан за сверхурочную работу. Для большинства людей, скажем, работников, которые занимаются интеллектуальным трудом, более существенным будут уважение со стороны коллег и интересная работа, чем дополнительные денежные средства.

В связи с чем вознаграждение за труд может быть двух видов: внутренне и внешнее.

Внутреннее вознаграждение представляет собой удовольствие, которое получает человек от работы, от уважения со стороны коллег, от причастности к коллективу.

В качестве внешнего вознаграждения выступают материальные выгоды, продвижение до карьерной лестнице, повышение социального статуса⁹.

⁸ Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М. ИНФРА-М, 2013. С. 112.

⁹ Боулз С. Экономические стимулы и общественные предпочтения // Вопросы экономики. 2013. № 4. С. 50 – 52.

В связи с чем при стимулировании работников, не только материальном, работодателю следует определять потребности своих сотрудников, чтобы потребности более низкого уровня удовлетворялись прежде, чем потребности более высокого уровня.

К сожалению, на сегодняшний день во многом утрачены стимулы в работе, создающие у работника ощущение внутреннего вознаграждения. Исследования показали, что абсолютное большинство сотрудников ставит во главу угла материальный фактор и только незначительное их число (работодатели) указывает о необходимости получения удовольствия от работы и ощущения своей важности.

В связи с чем, безусловно, одной из целей стимулирования наемных сотрудников должно быть вознаграждение интереса к труду, воспитание сопричастности общего дела в коллективе.

1.2 Методы материального и морального поощрения персонала

Выбор целесообразных форм и систем оплаты труда сотрудников организации имеет существенную социально-экономическую значимость для каждой организации в условиях рыночных отношений. Формы и системы оплаты труда сотрудников формируют на всех уровнях хозяйствования материальную основу становления человеческого капитала, разумного применения рабочей силы и эффективного управления всеми сотрудниками организации. Вознаграждение работников за труд или компенсация сотрудникам затрачиваемых усилий играет крайне важнейшую роль в привлечении трудовых ресурсов в организации, в мотивировании, применении и сохранении необходимых специалистов на предприятии или компании.

Неэффективная или несправедливая система вознаграждения может вызывать у персонала неудовлетворенность не только размерами, но и способами установления и распределения доходов, что в конечном итоге может повлечь за собой сокращение продуктивности труда, качества продукции, нарушение трудовой дисциплины и т.п.

Связь вознаграждения персонала с фактическими результатами деятель-

ности производства тех или других предприятий реализуется при помощи применяемых ими форм и систем оплат труда. Они устанавливают механизм зависимости вознаграждения каждого сотрудника от результативности трудовой деятельности. На каждом предприятии труд, который затрачивается определенным исполнителем, может быть выражен количеством отработанного им рабочего времени или объемом выпущенной продукции, выполненных работ или оказанных услуг. В зависимости от того, в каких экономических показателях измеряются затраты или результаты труда, различают повременную и сдельную формы оплаты труда сотрудников организаций.

При повременной оплате труда величина вознаграждения сотрудника зависит от фактически отработанного рабочего времени, а при сдельной - от объема произведенных работ и оказанных услуг.

На сегодняшний день зачастую применяют смешанные системы оплаты труда - одна часть вознаграждения каждого сотрудника зависит от результатов работы коллектива (как правило, переменная), а другая - от индивидуальных особенностей (постоянная, должностной оклад).

Большинство работодателей полагают, что, если они не в силах предложить порядочную заработную плату или внушительные премиальные, люди станут лениться, не ощущая достаточных стимулов. Но необходимо больше заботиться не о том, с чего оплачивать высокие оклады, а о том, чтобы обеспечить своим работникам справедливое вознаграждение. Справедливость подразумевает под собой соблюдение принципов правильности, беспристрастности, честности¹⁰.

Доплаты за условия труда. Неблагоприятные условия труда, если их практически не представляется возможным улучшить, должны быть компенсированы сотруднику прежде всего за счет увеличения времени отдыха, дополнительного бесплатного питания на производстве, профилактических и лечебных мероприятий. Доплаты за сменность устанавливаются за работу в вечерние и ночные смены. Доплаты за уровень занятости в течение смены вводятся преиму-

¹⁰ Гостик Э. Принцип морковки: новейшая тенденция в системе мотивации сотрудников. М. Эксмо, 2008. С. 16.

щественно для многостаночников, наладчиков и ремонтного персонала. Также доплаты устанавливаются при совмещении профессий (функций).

Надбавки. Надбавки за производительность выше нормы в форме сдельного приработка имеют место, в том случае когда причиной перевыполнения норм послужило наличие у работника способностей к данной работе, превышающих средний уровень.

Кроме оплаты труда существует другое средство мотивации - внутрифирменные льготы: оплата организацией медицинских услуг, страхование на случай длительной потери трудоспособности, полная или частичная оплата расходов на проезд сотрудника к месту работы и обратно, предоставление своим сотрудникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, предоставление права пользования транспортом предприятия, питание во время работы и прочие затраты.

Всевозрастающее значение в формировании дохода приобретают такие формы, как участие в прибылях и в акционерном капитале предприятия. Такое объясняется не только стремлением к социальной гармонии, но и возможностью ухода от налогов, которые приобретают в рыночной экономике все более возрастающее значение и подталкивают руководителей к поискам возможностей их неуплаты.

Еще один вид вознаграждения, которым работодатель может распорядиться по своему усмотрению, - премиальные выплаты (бонусы). Бонусы могут быть как плановыми (ежегодные премии к определенной дате), так и внеплановыми, связанными с результатами работы работника и являющимися особым стимулом, так как нежданное поощрение помогает человеку почувствовать свою важность (премии на дни рождения, премии, связанные с получением предприятием дополнительной прибыли и прочее). При распределении среди работников части прибыли применяются оба вида мотивации: вызывается чувство сопричастности с делами фирма через материальное вознаграждение. Привязка размера премий к результатам бизнеса позволяет работникам увидеть связь между своей работой и достижениями фирмы, а, следовательно, и вели-

чиной своей будущей премии.

Нематериальные методы стимулирования труда.

Достаточной актуальной является проблема стимулов к труду. Современный менеджер должен постоянно отмечать ценность своего сотрудника для коллектива, наличие у него творческого потенциала, положительных сторон, отличительных качеств, достигнутых результатов. Такая оценка должна быть максимально объективной, опираться не на общие впечатления, а на определенные, точные показатели и данные.

Так как разработка системы стимулов в условиях рынка в нашей стране - один из наиболее важных резервов управления фирмами, необходимо помнить, что материальные факторы далеко не всегда выходят на первый план и не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. Главное - привлекательность труда, его творческий характер. Вот именно такую привлекательность и необходимо формировать менеджеру, постоянно обновляя содержание труда каждого из своих работников.

Нематериальные стимулы очень разнообразны и делятся на три группы: социальные, моральные, социально-психологические. Применяя эти методы в комплексе, можно добиться высокой эффективности.

Социальные стимулы связаны с потребностью сотрудников фирмы в самоутверждении, с их стремлением занимать конкретное общественное положение, с потребностями в конкретном объеме власти. Такие стимулы обуславливаются возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по карьере, возможностью заниматься престижными видами труда. Таким образом, предполагается, что сотрудникам предоставляется право голоса при разрешении ряда вопросов, им делегируются права и ответственность.

Моральные стимулы к труду связаны с потребностями личности в своем уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание бывает личным или публичным¹¹.

¹¹ Иглин В.А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников органи-

Личное признание подразумевает тот факт, что особо отличившиеся сотрудники отмечаются в специальных докладах высшему руководству предприятия. Также они могут быть представлены руководителю лично. Им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие. Таких сотрудников по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляет администрация.

Публичное признание заключается в широком распространении информации о достижениях сотрудников в многотиражных газетах, которые выпускаются предприятиями, на специальных стендах («Досках почета»), в награждении особо отличившихся людей специальными знаками, грамотами. Часто публичное признание сопровождается выдачей премий, ценных подарков и т.д.

К моральным стимулам следует отнести похвалу и критику.

Социально-психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни каждого индивида. Именно общение выступает коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности личности. В связи с чем комфортный климат в коллективе, который обеспечивает нормальное общение, позволяет самореализовываться человеку, выступает прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности сотрудника в труде.

Между материальными и нематериальными стимулами присутствует диалектическая связь. Так, оплата труда (материальный стимул) оказывает влияние на оценку и самооценку сотрудника, оказывая удовлетворение тем самым его потребности в признании, уважении со стороны коллектива, самоуважении, самоутверждении, т.е. материальный стимул выступает одновременно и в качестве социального, морального, психологического. Но если применять исключительно материальный стимул, не задействовав моральных, социальных, творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет осуществлять приущие ей функции в полном объеме, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

Следовательно, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

1.3 Проблемы материального и морального поощрения персонала

Как уже было сказано выше не существует четкой грани между материальным и нематериальным стимулированием. Материальные и моральные стимулы постоянно переплетаются между собой, обуславливают друг друга, а порой просто неразделимы. Так, повышение в должности и связанный с ним рост денежного вознаграждения дают не только вероятность приобретения дополнительных материальных благ, но и известность и почет, уважение, то есть удовлетворение моральных потребностей.

В связи с тем, что по вопросу классификации видов стимулирования в научной литературе не существует единого мнения, следует оговориться, что в данной работе под термином «нематериальное стимулирование» будем понимать весь спектр немонетарных видов стимулирования.

Долгое время полагалось, что особо эффективным способом стимулирования труда служит материальное вознаграждение. Однако и разработки ученых, и практика доказали, что это далеко не так. С точки зрения Питера Ф. Друкера: «Экономические стимулы постепенно становятся правом, а не поощрением. Увеличение заработной платы с выслугой лет задумывалось как награда за исключительную продуктивность. Но сейчас оно превращается в право. Отказ в повышении или незначительное повышение воспринимается с точки зрения наказания. Все значительный спрос на материальные награды быстро уничтожает их ценность в качестве инструментов управления» .

К основным недостаткам монетарного стимулирования относят:

- эффект привыкания. Все время получая бонусы и премии, сотрудник перестает ценить их, этом рассматривая их как должное. Премирование начинает восприниматься в качестве обязательного дополнения к оплате труда. Повышение оплаты труда, как известно, мотивирует к увеличению эффективности и производительности труда не более чем на 2 – 3 месяца;

- отсутствие четких критериев денежного стимулирования персонала. Так

как постоянная выплата премий приводит к привыканию, всякий сбой в ходе привычного премирования воспринимается работниками отрицательно. К сожалению, в большинстве организаций до настоящего времени отсутствует прозрачная бонусная система. Нередко такое вызвано не только и не столько нежеланием или низкой квалификацией менеджмента, но и объективными трудностями разработки данной системы. В связи с чем доводы руководителей о неэффективной работе рассматриваются сотрудниками как удержание их зарплат в пользу руководства предприятия. Персонал проявляет недовольство и тогда, когда руководители решают сменить систему стимулирования¹²;

- отсутствие заботы о работниках. Сотрудники воспринимают материальное стимулирование в качестве справедливого вознаграждения: «отработал – получил». То есть при помощи данного инструмента просто не представляется возможным показать отношение компании к определенному работнику;

- демотивирующее воздействие неоправданно высоких заработных плат. «Зачем работать хорошо, когда можно работать плохо и зарабатывать столько же?» - задается вопросом сотрудник организации, перестает эффективно трудиться и начинает держаться за место любыми средствами, нередко – во вред бизнесу;

- небольшие премии не запоминаются. Исследования в данной области показали, что треть сотрудников, которые получили вознаграждения наличными, используют его на оплату текущих счетов. Каждый пятый уже через несколько месяцев не помнит, на что он истратил полученные им денежные средства и даже что он их вообще получал. При этом памятный подарок или грамоту люди чаще всего хранят, четко помнят за что и при каких обстоятельствах она была им вручена;

- жертвы ради «золотого тельца». Также необходимо помнить о том, что в том случае когда люди стремятся исключительно к деньгам, они, желая увеличить свою прибыль, нередко идут на всевозможные уловки и комбинации, даже

¹² Исаева К.В. Управление трудовой мотивацией персонала в организации // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2014. № 2. С. 42.

если при этом им приходится жертвовать качеством и честью.

В связи с чем специалисты в области управления персоналом, скажем, Л. Портер и Э. Лоулер, Д. Синка и прочие, уделяют все больше внимания различным формам именно нематериального стимулирования.

Разрабатывая систему нематериальной стимуляции персонала, кроме прочего, следует учитывать и особенности, которые характерны для России в целом. Большинство ценных работников в нашей стране считают нормальным работать преимущественно из соображений самореализации, важности их труда и т. п., отодвигая материальный фактор на второе место. С такими людьми можно столкнуться повсеместно, скажем, в среде учителей, врачей, ученых и специалистов прочих профессий интеллектуальной и творческой сферы. Исторически сложилось уважительное отношение к идейной составляющей труда и на производственных предприятиях. Данный факт подчеркивает значимость нематериального стимулирования в нашей стране и предполагает обязательный индивидуальный подход к работникам при разработке и внедрении системы нематериального поощрения¹³.

Более того, в отечественной культуре традиционно огромное значение имеет неформальное общение, дружба между работниками. Особо восприимчивы к различным аспектам взаимоотношений в организации женщины. Они в большей степени учитывают эмоциональный климат, в связи с чем при работе с женским коллективом нематериальному стимулированию необходимо уделять особое внимание.

В России встречаются удачные компании, которые не используют методы нематериального поощрения персонала. Как правило, такое случается на предприятиях, чья продукция пользуется повышенным спросом. Но как только организация вступает в жесткую конкуренцию, при прочих равных условиях, участь фирмы, которая отказалась от нематериальной стимуляции, в сравнении с организацией, на которой она присутствует, будет незавидной.

¹³ Кириллов А.В., Технология управления персоналом и конъюнктура // Социальная политика и социология. 2014. № 4. С. 173 - 184.

Для отечественных организаций проблема нематериального стимулирования сотрудников актуальна вдвойне, так как им нередко приходится действовать в условиях ограниченных материальных ресурсов, преодолевать очередной кризис или параллельно разрешать более существенные вопросы выживания предприятия¹⁴.

Характерным для большинства отечественных организаций выступает ограниченность, а иногда и отсутствие современной системы мотивации высокоэффективного труда. Многие из сотрудников не стремятся проявить инициативу и творчество в своей деятельности, в полной степени брать на себя ответственность за принимаемые и осуществляемые на практике решения.

Разработка системы стимуляторов применительно к особенностям рыночных отношений в нашей стране, специфике коллектива, сфере труда – один из наиболее значимых резервов эффективности управления предприятием¹⁵.

¹⁴ Минервин И.М. Внутрифирменное обучение рабочих // Экономист. 2013. № 2. С. 81 - 84.

¹⁵ Подвержных О.С. Опережающая переподготовка и непрерывное образование - залог эффективной занятости // Человек и труд. 2014. № 5. С. 36 - 38.

2 АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РАЗРАБОТКА МАТЕРИАЛЬНОГО И МОРАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ В ИП ДАНИЕЛЯН С.Т.

2.1 Организационно-экономическая характеристика ИП Даниелян С.Т.

Индивидуальный предприниматель Даниелян Смбат Тельманович занимается предпринимательской деятельностью на основании свидетельства о государственной регистрации предпринимателя. В качестве индивидуального предпринимателя Даниелян Смбат Тельманович зарегистрирована Межрайонной Инспекцией МНС России № 10 по Амурской области 21.06.2004 г.

ОГРНИП 304280817300114.

ИНН 282800034961.

ОКПО 104942517.

ОКАТО 10432000000.

Основной вид деятельности – розничная торговля в неспециализированных магазинах незамороженными продуктами, включая напитки и табачные изделия. Осуществляется в пгт. Магдагачи, Амурская область.

Основной целью коммерческой деятельности ИП Даниелян С.Т. является получение прибыли и реализация на ее основе своих социально-экономических интересов и интересов членов трудового договора, с помощью создания новых рабочих мест, что имеет немаловажное значение в условиях рыночной экономики. Все правовые положения ИП Даниелян С.Т. определяются Гражданским Кодексом, кроме того деятельность предприятия построена по принципу в соответствии с Федеральным Законом «О защите прав потребителей».

К видам деятельности индивидуального предпринимателя относятся:

- организация, розничной торговли, мелкой оптовой в районы Амурской области, в том числе комиссионной, подакцизными товарами, в частности, путем создания собственной сети и аренды торговых площадей, магазинов, складов;
- торгово-закупочная и коммерческо-посредническая деятельность, в том

числе по продукции и товарам, приобретение и реализация которых осуществляется на основании специализированного разрешения (лицензии).

Торговое предприятие сохранило сложившиеся прямые связи и постоянно устанавливает новые длительные соглашения с российскими поставщиками, поэтому цены на товары значительно ниже средних среди магазинов, расположенных вблизи анализируемого предприятия.

Основными принципами деятельности предприятия являются:

- 1) использование только качественных товаров;
- 2) поддержание широкого ассортимента продукции;
- 3) жесткий контроль за доставкой и хранением товаров;
- 4) мгновенное реагирование на предпочтения покупателей;
- 5) гибкое ценообразование.

ИП Даниелян С.Т. постоянно заботится о расширении своего ассортимента, идет навстречу своим покупателям, предлагает к продаже новые востребованные на рынке товары.

ИП Даниелян С.Т., согласно своей учетной политике, применяет упрощенную систему налогообложения, учета и отчетности согласно главе 26.2 Налогового Кодекса РФ в отношении оптовой торговли и систему налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности согласно главе 26.3 Налогового Кодекса РФ в отношении розничной торговли;

- бухгалтерский учет осуществляется бухгалтерией предприятия в лице главного бухгалтера;

- в организации ведется отдельный учет доходов и расходов предприятия по видам деятельности, облагаемым по различным системам налогообложения;

- в организации внедрена компьютерная технология обработки учетной информации с применением программы «1С – Предприятие»;

- при оформлении хозяйственных операций применяются унифицированные формы первичных учетных документов, утвержденные соответствующими постановлениями Госкомстата и составленные в соответствии с требованиями

Закона РФ от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»;

- право подписи на бухгалтерских и иных документах имеют генеральный директор и главный бухгалтер предприятия;

- бухгалтерский учет ведется на основе рабочего плана счетов;

- порядок движения и обработки первичных документов регулируются графиком документооборота, утвержденным генеральным директором;

- при работе с наличными денежными средствами соблюдаются требования «Порядка ведения кассовых операций и осуществления наличных расчетов в РФ», утвержденного письмом Минфина РФ от 09.07.2014 г. № ЕД-4-2/133338;

- в связи с применением специальных налоговых режимов, установленных главами 26.2 и 26.3 Налогового Кодекса РФ предприятие освобождено от уплаты налога на имущество предприятия, налога на прибыль, налога на добавленную стоимость.

Внешняя среда предприятия

К внешней среде относятся факторы, которые не поддаются контролю со стороны предприятия. К таким факторам относятся: политико-правовые, экономические, социальные и технологические.

По данным опубликованным на сайте Администрации Амурской области в структуре валового регионального продукта Амурской области оптовая и розничная торговля занимает 12 %. Розничные продажи в 2014 году сократились на 3,7 % относительно 2013 года, составив 132756,4 тыс. руб.

Объем продаж населению пищевых продуктов, включая напитки, и табачные изделия составили 64685,9 тыс. руб., непродовольственных товаров – 68070,5 тыс. руб. В товарной массе это составило соответственно 103,9 % и 103,5 % к уровню 2013 года. Организациями общественного питания за 2014 год реализовано продукции на 5642,5 тыс. руб., что составило 111,7 % к уровню 2013 года.

В декабре 2014 года по сравнению с декабрем 2013 года индекс потребительских цен по Амурской области составил 110,5 %. Повысились цены на продовольственные товары – на 12,6 %, непродовольственные товары – на 8,7 %,

платные услуги – на 10,2 % ¹⁶.

Таким образом, можно заключить, что с учетом фактора инфляции по факту оборот розничной торговли в реальном выражении за 2014 год показал тенденцию к снижению.

Данный тезис подтверждается свежими данными за период январь – сентябрь 2015 года, опубликованными на сайте Амурстата, так оборот розничной торговли в январе - сентябре 2015 года составил 104,5 млрд. руб., что в сопоставимых ценах ниже показателя января - сентября 2014 года на 6 %. В структуре оборота наибольшая доля приходилась на индивидуальных предпринимателей (51,6 %), на долю малых предприятий приходилось 23,9 %, крупных и средних организаций – 24,1 %.

В январе - сентябре 2015 года населению реализовано пищевых продуктов, включая напитки, и табачных изделий на 53,1 млрд. руб., непродовольственных товаров – на 51,4 млрд. руб. В товарной массе это составило соответственно 95 % и 94 % к уровню соответствующего периода 2014 года. В структуре оборота розничной торговли удельный вес пищевых продуктов, включая напитки, и табачных изделий в январе - сентябре 2015 года составил 51 % , непродовольственных товаров – 49 %. Доля непродовольственных товаров в обороте розничной торговли снизилась по сравнению с январем - сентябрем 2014 г. на 2 процентных пункта. Организациями общественного питания за январь - сентябрь 2015 г. реализовано продукции на 4,0 млрд. руб., что составило 95 % к уровню января - октября 2014 года.

В январе - сентябре 2015 года наибольшие объемы продаж приходились на городские округа г. Благовещенск (62 % от оборота области), г. Тынду (7 %) , г. Белогорск (6 %) , г. Свободный (5 %).

По состоянию на 1 октября 2015 года объем товарных запасов в организациях розничной торговли составил 3,5 млрд. руб., что в товарной массе на 23 % больше, чем на начало октября 2014 года.

¹⁶ Об индексе потребительских цен по Амурской области [Электронный ресурс] // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Амурской области : офиц.сайт. URL: amurstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/amurstat/.../indeks0114.pdf (дата обращения : 15.05.2016).

Таким образом, на настоящий момент можно выделить три существенные тенденции в розничной торговле: значительное (около 15 % с поправкой на инфляцию) сокращение объемов розничной торговли, рост объема товарных запасов, сокращение доли непродовольственных товаров в обороте розничной торговли.

Данные тенденции позволяют заключить, изменение в потребительском поведении – проявляют себя экономия денежных средств и трата денег в приоритете на продукты питания в ущерб непродовольственным товарам.

Как известно любое предприятие функционирует в постоянно изменяющейся правовой и политической среде, поэтому особенно следует провести анализ угроз политической сферы. Рассмотрим влияние политических факторов на ИП Даниелян С.Т.

Политическую ситуацию в РФ в настоящее время можно охарактеризовать как нестабильную. Даная ситуация обусловлена цепочкой событий среди которых последствия присоединения Крыма и введение в этой связи экономических санкций в отношении экономики РФ, участие в войне в Сирии.

Государство оказывает влияние на организации через налоговую систему, государственную собственность и бюджет.

На сегодняшний день, на малый бизнес приходится около 20 % ВВП страны, в то время как его вклад в развитие экономики мира превышает 50 %.

Кризис стал серьезным испытанием для малого и среднего бизнеса: спрос и реальные доходы населения падают, кредиты подорожали, арендные ставки выросли. Правительство регулярно рапортует о мерах поддержки, однако на деле само остается главной проблемой: вместо того чтобы упростить жизнь предпринимателям, чиновники и силовики стали лишь сильнее давить на малый бизнес путем введения новых налогов и сборов для пополнения стремительно скудеющего государственного бюджета.

Рассматривая сферу розничной торговли в целом и индивидуальных предпринимателей, как составляющую большей части оборота розничной торговли нельзя не упомянуть про предпринятое в 2013 году резкое повышение

отчислений ПФР для индивидуальных предпринимателей, что по оценкам экспертов привело к закрытию 293 421 предприятий малого бизнеса по всей стране¹⁷. Позже размер взносов был пересмотрен под давлением общественности, но непродуманность государственной политики в отношении малого бизнеса здесь налицо.

Анализ политических факторов и оценки их значимости на ИП Даниелян С.Т. представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Политические факторы и их оценка

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка
		1	2	3	4	5	
Неэффективная работа контролирующих органов и антимонопольных служб	2	4	3	4	5	4	4
Непоследовательная и непродуманная политика государства в отношении малого бизнеса	2	3	2	4	3	4	3,2
Санкции в отношении российской экономики	1	3	4	3	4	2	3,2

Перейдем к рассмотрению влияния экономических факторов на деятельность ИП Даниелян С.Т. Для этого проведем анализ макроэкономических факторов за последние 3 года, что отображено в таблице 2.

Таблица 2 – Макроэкономические показатели РФ за 2013 – 2015 гг.

Показатель	2013	2014	2015
ВВП, изменение в процентах к предыдущему периоду	1,3	0,6	-3,7
Инфляция, в процентах	6,5	11,4	10,2
Инвестиции в основной капитал, изменение в процентах	-0,2	-2,7	-5,2
Реальные доходы населения, изменение в процентах	4,0	-0,7	-5,6
Промышленное производство, изменение в процентах	0,4	1,7	-3,6
Безработица, в процентах к экономически активному населению	5,5	5,2	5,6
Обменный курс доллара (средний за период)	31,8	38,0	59,3
Экспорт товаров, млрд. долл.	523,3	497,8	260,0
Импорт товаров, млрд. долл.	341,3	308,0	143,7

Исходя из таблицы 2 в настоящее время по итогам 2015 г. экономика РФ находится в кризисе, о чем говорит ряд основных экономических показателей:

¹⁷ 300 тысяч малых предприятий в России закрылись, армия безработных на бирже труда выросла на 97000 человек [Электронный ресурс] // ВАО.РФ : офиц.сайт. URL : <http://okrug.info/novosti/politika-i-obschestvo/300-tysjach-maluh-predpriyatii-v-rosii-zakrylis-armija-bezrabotnyh-na-birzhe-truda-vyrosla-na-97000-chelovek.html> (дата обращения : 16.05.2016).

сокращение промышленного производства, рост темпов инфляции, сокращение реальных доходов населения, рост безработицы.

Кроме того, такие негативные явления, как отток капитала и ослабление внутренней инвестиционной активности российских компаний продолжают характеризовать российскую экономику.

Из таблицы 2 видно, что динамика изменения важнейших макроэкономических показателей носит выраженный отрицательный характер для экономики страны в целом. Более того, промышленное производство сокращается в течение восьми месяцев подряд.

Как уже отмечалось, на настоящий момент можно выделить три тенденции в розничной торговле: значительное (около 15 % с поправкой на инфляцию) сокращение объемов розничной торговли, рост объема товарных запасов, сокращение доли непродовольственных товаров в обороте розничной торговли.

Данные тенденции позволяют сделать выводы об изменении в потребительском поведении – налицо проявления экономии денежных средств и приоритетная трата денег на продукты питания в ущерб непродовольственным товарам.

Экономические факторы и оценки их значимости на ИП Даниелян С.Т. сведены в таблицу 3.

Таблица 3 – Экономические факторы и их оценка

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка
		1	2	3	4	5	
Кризис в экономике	2	3	4	4	4	5	4
Сокращение оборота розничной торговли	2	5	5	4	3	4	4,2
Сокращение реальных доходов населения	2	3	3	2	4	4	3,2
Повышение уровня безработицы	1	3	4	3	2	4	3,2
Изменения в потребительском поведении	2	4	5	4	5	4	4,4

Рассмотрим влияние социально-культурных факторов на деятельность ИП Даниелян С.Т.

Серьезной проблемой является сокращение численности экономически активного населения в целом по России. Так в 2013 году в целом по РФ оно сократилось на 147,2 тыс. чел., в 2014 г. произошло сокращение еще на 100,5 тыс.

человек. Сокращение численности экономически активного населения наблюдается и в Амурской области, так за период с 2012 по 2014 гг. сокращение составило 5,6 тыс. чел. При этом количество населения занятого в экономике сократилось еще сильнее – на 6,4 тыс. человек.

Из культурных факторов можно выделить зарегистрированные тенденции в смещении потребительского спроса в сторону здорового питания и тенденции к снижению потребления табачной продукции.

Основные социальные показатели Российской Федерации и Амурской области в динамике за три последних года представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные социальные показатели Российской Федерации и Амурской области в динамике за три года

Показатель	РФ			Амурская область		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Численность экономически активного населения, тыс	75676,1	75528,9	75428,4	427,4	419,0	421,8
Численность занятого в экономике населения, тыс.	71545,4	71391,5	71539,0	404,7	393,3	398,3
Численность безработных, тыс.	4130,7	4137,4	3889,4	22,7	25,7	23,5

Подводя итоги вышесказанному, сведем в таблицу 5 социально - культурные факторы и оценки их значимости на предприятие.

Таблица 5 – Социально-культурные факторы и оценки их значимости на предприятии

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка
		1	2	3	4	5	
Старение и сокращение населения региона	2	4	4	4	3	5	4
Смещение акцента потребительского спроса в сторону здорового питания	1	3	5	4	5	4	4,2

Рассмотрим влияние технологических факторов на деятельность ИП Даниелян С.Т.

Современные тенденции в малых торговых предприятиях проявляются в проникновении технологии штрихового кодирования из торговых сетей в малые торговые предприятия, что сокращает до минимума время, затрачиваемое

покупателями на расчеты за приобретаемые товары, что позволяет наиболее эффективно организовать процесс обслуживания клиентов розничного магазина. Наличие штрих кода на всех товарах делает более простым их учет в магазине и позволяет вести расчетно-кассовые операции с использованием электронного торгового оборудования.

Никто не станет спорить, что в современной торговле решающее значение приобретают специфические детали. Сегодня на рынок выходят специализированные программные продукты, развивающиеся в активном контакте с операторами розничной торговли. Отдача и скорость возврата инвестиций (ROI) при использовании специализированных систем автоматизации управления товародвижением многократно выше.

Технологические факторы и оценки их значимости на ИП Даниелян С.Т. отражены в таблице 6.

Таблица 6 – Технологические факторы и их оценка

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка
		1	2	3	4	5	
Проникновение технологии штрихового кодирования в малые торговые точки	2	3	4	4	4	3	3,6
Автоматизация управления товародвижением	1	3	2	4	3	3	3

Теперь рассчитаем реальную значимость каждого фактора. Реальная значимость позволяет оценить, насколько компании следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды. Оценка реальной значимости PEST – факторов приведена в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка реальной значимости PEST – факторов

Описание фактора	Влияние фактора	Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
1	2	3	4
Политические			
Неэффективная работа контролирующих органов и антимонопольных служб	2	4	0,18
Непоследовательная и непродуманная политика государства в отношении малого бизнеса	2	3,2	0,14
Санкции в отношении российской экономики	1	3,2	0,07

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4
Экономические			
Кризис в экономике	2	4	0,18
Сокращение оборота розничной торговли	2	4,2	0,19
Сокращение реальных доходов населения	2	3,2	0,14
Повышение уровня безработицы	1	3,2	0,07
Изменения в потребительском поведении	2	4,4	0,20
Социально-культурные			
Старение и сокращение населения региона	2	4	0,18
Смещение акцента потребительского спроса в сторону здорового питания	1	4,2	0,10
Технологические			
Проникновение технологии штрихового кодирования в малые торговые точки	2	3,6	0,16
Автоматизация управления товародвижением	1	3	0,07
Общий итог	20	44,2	1,68

Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид. Все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в таблице 8.

Таблица 8 – Сводная таблица PEST -анализа

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Неэффективная работа контролирующих органов и антимонопольных служб	0,18	Изменения в потребительском поведении	0,20
Непоследовательная и непродуманная политика государства в отношении малого бизнеса	0,14	Сокращение оборота розничной торговли	0,19
Санкции в отношении российской экономики	0,07	Кризис в экономике	0,18
		Сокращение реальных доходов населения	0,14
		Повышение уровня безработицы	0,07
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Старение и сокращение населения региона	0,18	Проникновение технологии штрихового кодирования в малые торговые точки	0,16
Смещение акцента потребительского спроса в сторону здорового питания	0,10	Автоматизация управления товародвижением	0,07

Мезосреда предприятия.

Проведем анализ микроокружения ИП Даниелян С.Т., используя модель

пяти сил Портера.

Первая сила: производители аналогичной продукции/услуг (внутриотраслевая конкуренция).

Характеристика сложившегося уровня внутриотраслевой конкуренции представлена в таблице 9.

Таблица 9 - Характеристика внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
	3		
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
	3		
Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, отличается по доп. преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
	3		
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
	3		
Итоговый балл	12 (Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции)		

Таким образом, в сфере розничной торговли определен высокий уровень внутриотраслевой конкуренции

Вторая сила: сила производителей товаров-заменителей

Характеристика сложившегося уровня угрозы со стороны товаров-заменителей, представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Уровень угрозы со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители «цена-качество»	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	1 (низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей)		

Т.к. потребность в продуктах питания является одной из основных потребностей человека, уровень угрозы со стороны товаров-заменителей можно охарактеризовать как низкий.

Третья сила: Угроза появления новых игроков.

Сила потенциальных производителей аналогичной продукции (угроза появления новых игроков) представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Угроза появления новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
		2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50 % рынка	2-3 крупных игрока держат более 80 % рынка
	3		
Дифференциация продукта	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все ниши заняты игроками
		2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год)
			1
Доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
	3		
Политика правительства	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
	3		
Готовность существующих игроков к снижению цен	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			1
Темп роста отрасли	высокий и растущий	Замедляющийся	стагнация или падение
			1
Итоговый балл	16 (Средний уровень угрозы входа новых игроков)		

В результатах анализа различных факторов, приведенных в таблице можно заключить о среднем уровне угрозы входа новых игроков-конкурентов для

исследуемого предприятия ИП Даниелян С.Т.

Четвертая сила: конкурентная сила покупателей продукции.

Оценим рыночную власть покупателей на рынке, оценка которой приведена в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка рыночной власти покупателей на рынке

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	более 80 % продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50 % продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			1
Склонность к переключению на товары субституты	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
	3		
Чувствительность к цене	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
	3		
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
			1
Итоговый балл	8 (средний уровень угрозы потери клиентов)		

По итогам анализа рыночной власти клиентов можно зафиксировать средний риск потери текущей клиентской базы.

Пятая сила: сила влияния поставщиков.

Оценим угрозы для бизнеса ИП Даниелян С.Т. со стороны поставщиков. Оценка имеющейся силы влияния поставщиков на рынок представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Рыночная власть поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
1	2	3
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков	Широкий выбор поставщиков
		1

1	2	3
Ограниченность ресурсов поставщиков	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
		1
Приоритетность направления для поставщика	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
		1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	4 (низкий уровень влияния поставщиков)	

Таким образом, можно констатировать низкий уровень влияния поставщиков на стабильность, надежность и способность к повышению цен.

Организационная структура управления.

На предприятии сформирована линейно-функциональная структура управления. Преимуществом линейно-функциональной структуры управления является ее простота и привычность, четкость распределения функций управления между руководящим персоналом, поэтому выбор такой структуры управления является обоснованным.

Все функции управления сосредоточены у руководителя – Даниелян Смбата Тельмановича, имеется прямое подчинение руководителю, иерархия и единоначалие, универсализм линейного руководителя. Структура проста и экономична, обеспечивает конечную ответственность, дает возможность соблюдения баланса власти и ответственности. Все обязанности и полномочия здесь четко распределены, и поэтому создаются условия для оперативного процесса принятия решений, для поддержания необходимой дисциплины.

Как уже говорилось выше, все функции управления сосредоточены в руках частного предпринимателя-руководителя. Он организует работу и эффективное взаимодействие всех работников, направляет их на достижение высоких темпов развития и совершенствования деятельности предприятия, самостоятельно принимает решения, осуществляет и контролирует всю деятельность торгового предприятия.

ИП Даниелян С.Т. достаточно обеспечено квалифицированными трудо-

выми ресурсами, руководящий и административно-управленческий персонал имеет высшее образование, средний возраст рабочего персонала составляет 46 лет.

На рисунке 1 представлена организационная структура управления ИП Даниелян С.Т.

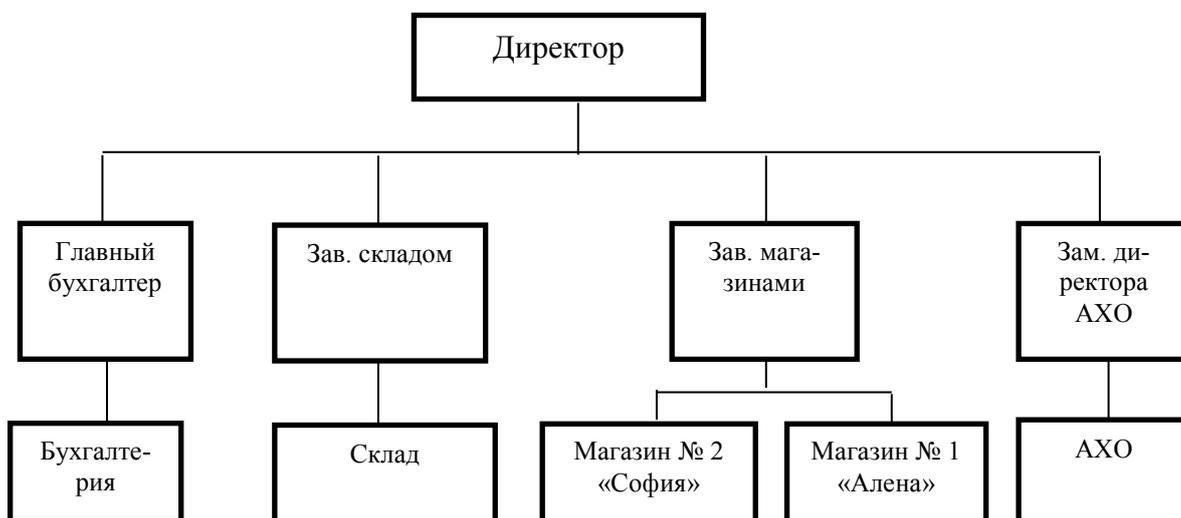


Рисунок 1 – Организационная структура управления ИП Даниелян С.Т.

Хозяйственная деятельность.

Проведем краткий анализ основных показателей финансово-экономической деятельности ИП Даниелян С.Т.

Среднегодовая стоимость основных средств в ИП Даниелян С.Т. по состоянию на 31.12.2015 года оцениваются в 2805 тыс. руб.

Анализ обеспеченности и эффективности использования основных средств ИП Даниелян С.Т. за 2013 - 2015 гг. представлен в таблице 14.

Таблица 14 - Анализ обеспеченности и эффективности использования основных средств ИП Даниелян С.Т. за 2013 - 2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение (+, -)		Темп роста, в процентах	
				2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продаж, тыс. руб.	38049	41185	47667	3136	6482	108,2	115,7
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2809	4846	5787	2037	941	172,5	119,4
Численность, чел.	12	12	14	-	2	100,0	125,0

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6	7	8
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1933	3126	2805	1193	-321	161,7	89,7
Фондоотдача, руб.	19,7	13,2	17,0	-6,5	3,8	67,0	128,8
Фондоемкость, руб.	0,1	0,1	0,1	-	-	100,0	100,0
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	161,1	260,5	200,3	99,4	-60,2	161,7	76,9
Фондорентабельность, в процентах	145,3	155,0	206,3	9,7	51,3	-	-

По данным таблицы 14 видно, что наблюдается снижение стоимости основных средств в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 321 тыс. руб. или на 10,3 %.

Фондоотдача – это показатель выпуска товаров, услуг, приходящейся на 1 рубль стоимости основных фондов. Данный показатель характеризует эффективность использования основных средств предприятия. В 2015 году на 1 рубль стоимости основных средств ИП Даниелян С.Т. приходится 17 рублей товаров и услуг, наблюдается увеличение фондоотдачи на 3 рубля 80 копеек или на 8,8 %, по сравнению с 2014 годом.

Фондоемкость – показатель обратный фондоотдаче. В 2015 году на 1 рубль выручки от продажи товаров приходилось 10 копеек стоимости основных средств. Показатель фондоотдачи на протяжении всего анализируемого периода является неизменным.

Фондовооруженность характеризует обеспеченность предприятия основными средствами и рассчитывается делением среднегодовой стоимости основных средств на численность работающих. В 2015 году этот показатель сократился на 60,2 тыс. руб./чел. или на 23,1 %.

Рентабельность основных фондов в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 51,3 %, это положительная тенденция.

Наряду с основными фондами для работы предприятия имеет огромное значение наличие оптимального количества оборотных средств.

Анализ эффективности использования оборотных средств ИП Даниелян С.Т. за 2013 - 2015 гг. представлен в таблице 15.

Таблица 15 - Анализ эффективности использования оборотных средств ИП Даниелян С.Т. за 2013 - 2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение (+, -)		Темп роста, в процентах	
				2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
Выручка от продаж, тыс. руб.	38049	41185	47667	3136	6482	108,2	115,7
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2809	4846	5787	2037	941	172,5	119,4
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	24778	27421	32297	2643	4876	110,7	117,8
Оборачиваемость:							
- в оборотах	1,53	1,50	1,47	-	-	-0,03	-0,03
- в днях	237,7	243,0	247,3	5,3	4,3	102,2	101,8
Рентабельность оборотных средств, в процентах	11,3	17,7	17,9	6,4	0,2	-	-

Среднегодовая стоимость оборотного капитала увеличивается на протяжении всего анализируемого периода с 24778 тыс. руб. до 32297 тыс. руб., больше на 4876 тыс. руб. в 2015 году по сравнению с 2014 г., или на – 17,8 %.

В 2013 году на каждый рубль оборотных средств было получено 11 копеек прибыли, в 2014 году рентабельность оборотных средств увеличилась на 6,4 пункта, в 2015 году происходит дальнейшее увеличение данного показателя на 0,2 пункта. Необходимо отметить, что на протяжении всего анализируемого периода анализ ИП Даниелян С.Т. показывает неплохие результаты, предприятие занимается разработкой мероприятий с целью оптимизации оборотных средств, снижения коммерческих и управленческих расходов, уменьшения товарных запасов на складах и избавления от неходовой продукции.

Рассмотрим состав и структуру прибыли ИП Даниелян С.Т. по основным источникам ее формирования. Сведем данные, необходимые для проведения анализа в таблицу 16.

Таблица 16 - Состав и структура источников формирования прибыли

Источники формирования прибыли	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение (+, -)		Темп роста, в процентах	
				2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продаж, тыс. руб.	38049	41185	47667	3136	6482	108,2	115,7

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5	6	7	8
Валовая прибыль, тыс. руб.	21142	22494	25959	1352	465	106,4	115,4
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2809	4846	5787	2037	941	172,5	119,4
Себестоимость продаж, тыс. руб.	17800	19040	21708	1240	2668	106,9	114,0
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	882	2434	4582	1552	2148	276,0	188,2
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	809	2373	4469	1564	2096	293,3	188,3

Данные таблицы 16 показывают, что на протяжении всего анализируемого периода прибыль предприятия растет, что связано с увеличением спроса на выпускаемую продукцию, открытием новых торговых точек. Так, выручка от продаж в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 6482 тыс. руб., или на 15,7 %. Валовая прибыль также увеличивается за весь анализируемый период и в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 465 тыс. руб., или на 15,4 %. Прибыль от продаж в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 941 тыс. руб.

Так, чистая прибыль заметно увеличивается с 2013 по 2015 гг. В 2013 году чистая прибыль составляла 809 тыс. руб., но уже в 2014 году она увеличилась более чем в 2 раза и составила 2373 тыс. руб. Та же самая ситуация наблюдается и в 2015 году – увеличение данного показателя на 88,3 %.

Проведем анализ прибыли и рентабельности ИП Даниелян С.Т. Данные представим в таблице 17.

Таблица 17 - Анализ прибыли и рентабельности ИП Даниелян С.Т.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение (+, -)		Темп роста, в процентах	
				2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продаж, тыс. руб.	38049	41185	47667	3136	6482	108,2	115,7
Валовая прибыль, тыс. руб.	21142	22494	25959	1352	465	106,4	115,4
Уровень валовой прибыли, в процентах	55,6	54,6	54,4	-1,0	-0,2	-	-
Себестоимость продаж, тыс. руб.	17800	19040	21708	1240	2668	106,9	114,0
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	882	2434	4582	1552	2148	276,0	188,2

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистая прибыль, тыс. руб.	809	2373	4469	1564	2096	293,3	188,3
Рентабельность продаж, в процентах	2,1	5,8	9,4	3,7	3,6	-	-

По данным таблицы 17 видно, что в 2015 году оборот торговли составил 47667 тыс. руб., увеличение в сравнении с 2014 годом составило 6482 тыс. руб. или 15,7 %. Увеличение оборота торговли на предприятии произошло за счет расширения ассортимента продукции.

Валовая прибыль за исследуемый период имеет также ярко выраженную тенденцию к росту, так в 2014 году она составляла 22494 тыс. руб., а в 2015 году – 25959 тыс. руб. Произошло увеличение данного показателя на 465 тыс. руб.

Уровень валовой прибыли оказывает прямо пропорциональное воздействие на сумму прибыли - при росте уровня валового дохода сумма прибыли растет при прочих равных условиях, уровень затрат и прибыль находятся в обратно пропорциональной зависимости: снижение уровня затрат приводит к соответствующему росту прибыли и наоборот.

Себестоимость продаж на протяжении всего анализируемого периода также возрастает. Наблюдается ее рост в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 14 %.

Рентабельность продаж определена отношением чистой прибыли к выручке от продаж в процентном выражении. Данный показатель в 2015 году показывает рост на 3,6 пункта по сравнению с 2014 годом и составляет 9,4 %. Что говорит о стабильности предприятия и его экономическом росте. Даже с уверенностью можно утверждать, что предприятие способно функционировать самостоятельно без привлечения заемных средств со стороны.

Кадровый срез.

Для проведения анализа человеческих ресурсов ИП Даниелян С.Т. рассчитан состав и структура работников, таблица 18.

Таблица 18 – Состав и структура работников ИП Даниелян С.Т.

Категории работников	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Абсолютное отклонение (+/-)		Темп роста, в процентах	
	чел.	в процентах	чел.	в процентах	чел.	в процентах	2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
Руководящий персонал	1	9	1	9	1	7	0	0	100	100
Административно-управленческий персонал	4	33	4	33	5	36	0	1	100	125
Торгово-оперативный персонал	4	33	4	33	5	36	0	1	100	125
Вспомогательный персонал	3	25	3	25	3	21	0	0	100	100
Всего	12	100	12	100	14	100	0	0	0	0

По данным таблицы 18 видно, что на протяжении всего анализируемого периода численность работников находится на одном и том же уровне, не наблюдается текучести кадров. За весь периода с 2013 по 2015 год произошло увеличение административно-управленческого и торгово-оперативного персонала на 2 штатные единицы. Как и в любом торговом предприятии, большая численность трудовых ресурсов организации относится к торгово-оперативному и административно-управленческому персоналу.

С развитием компании штатное расписание возможно будет меняться, что связано с изменением условий функционирования предприятия и расширением сферы деятельности.

Все специалисты, работающие в организации, обладают должностным соответствием. Подбор кадров осуществляется директором на основе их должностного соответствия и профессиональной подготовки.

Структуру персонала ИП Даниелян С.Т. по категориям за 2013 - 2015 гг. можно представить в виде графика (рисунок 2).

Как видно из рисунка 2, наибольшую долю во всей численности персонала занимают административно-управленческий и торгово-оперативный персонал. Более того, удельный вес этих категорий сотрудников увеличивается в 2015 году по сравнению с 2014 годом. Данный факт говорит об увеличении ценности рабочих для предприятия.

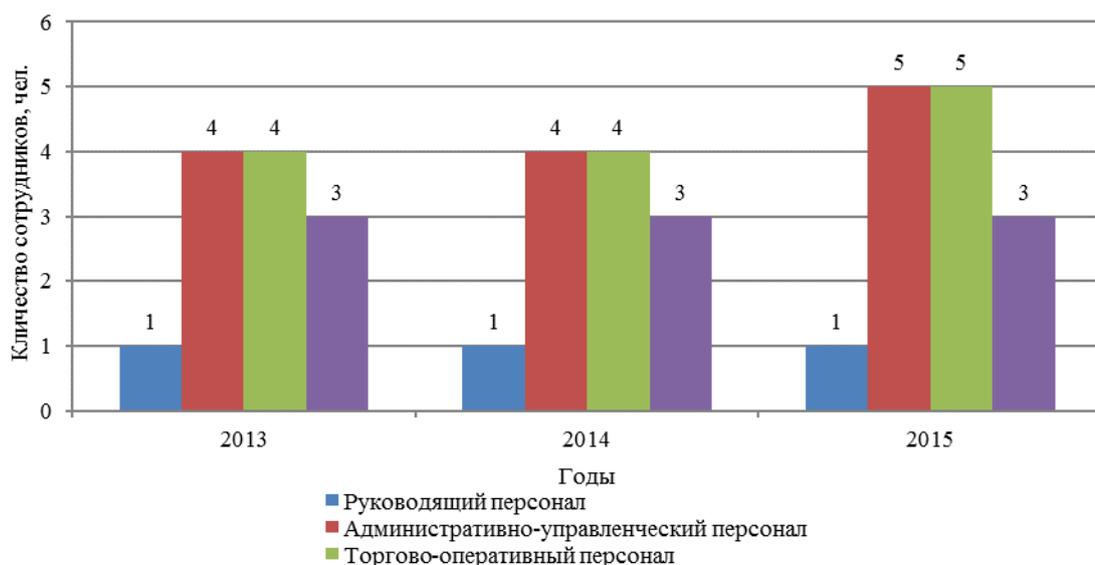


Рисунок 2 – Структура персонала ИП Даниелян С.Т. за 2013 - 2015 гг.

Наибольшая численность работников занята в руководящих должностях, а также в административно-управленческих и вспомогательных должностях.

Сгруппированная численность персонала по возрасту отображена в таблице 19.

Таблица 19 – Численность персонала ИП Даниелян С.Т. по возрасту за 2015 год

Наименование показателя	Возраст, лет			Средний возраст, лет
	до 30	30 - 50	более 50	
Численность персонала, чел.	3	6	5	40,8
Удельный вес, процент	21,4	43,0	35,7	100,0

Средний возраст персонала ИП Даниелян С.Т. - 40,8 года. Согласно классификации ВОЗ (всемирной организации здравоохранения), кадровый состав относительно молодой.

Проведен анализ уровня образования работников ИП Даниелян С.Т. за 2015 год, информация для анализа – таблица 20.

Таблица 20 – Уровень образования работников ИП Даниелян С.Т. за 2015 год

Наименование показателя	Уровень образования		
	начальное профессиональное	среднее профессиональное	высшее профессиональное
Численность персонала, чел.	2	8	4
Удельный вес, процент	14,3	57,1	28,6

Большинство работников имеет среднее профессиональное образование (преимущественно торгово-оперативный персонал). У руководителя и административно-управленческого персонала – высшее профессиональное образование, что позволяет справляться с вопросами планирования и контроля. В общем, уровень образования работников ИП Даниелян С.Т. является удовлетворительным для той деятельности, которую осуществляет предприятие.

Произведен анализ движения рабочей силы (результаты расчетов - таблица 21).

Таблица 21 – Анализ движения работников ИП Даниелян С.Т.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение (+,-)		Темп роста, в процентах	
	2013	2014	2015	2015/2014	2014/2013	2015/2014	2014/2013
1 Среднесписочная численность работников, чел.	12	12	14	2	-	116,7	100,0
2 Количество уволенных всего, чел.	5	3	6	3	-2	120,0	60,0
В т.ч. по собственному желанию	3	3	6	3	-	200,0	100,0
3 Количество принятых работников, чел.	5	5	7	2	-	140,0	100,0
4 Число работников, проработавших весь год, чел.	7	9	8	-1	2	88,8	128,6
5 Коэффициент оборота по выбытию (стр. 2 : стр. 1)	0,4	0,3	0,4	0,1	-0,1	133,3	75,0
6 Коэффициент оборота по приему (стр. 3 : стр. 1)	0,4	0,4	0,5	0,2	-	125,0	100,0
7 Коэффициент постоянного состава (стр. 4 : стр. 1)	0,6	0,8	0,5	-0,3	0,2	62,5	133,3

Из данной таблицы видно, что в 2015 году наблюдается рост среднесписочной численности персонала на 2 человека по сравнению с 2014 годом. При этом наблюдается увеличение количества уволенных сотрудников в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 3 человека, из них уволенных по собственному желанию – также на 3 человека или в 2 раза по сравнению с 2014 годом. Также на протяжении анализируемого периода увеличилось количество принятых сотрудников на 2 человека.

За анализируемый период увеличился оборот по выбытию сотрудников на 33,3 %, наряду с этим произошло увеличение оборота по приему на 25 %. В

итоге коэффициент постоянного состава в 2015 году по сравнению с 2014 годом сократился на 37,5 %.

Данные таблицы 21 отражают результаты планомерной работы руководства ИП Даниелян С.Т., направленной на привлечение квалифицированных специалистов в области торговли. В то же время кадровая политика устремлена на формирование наиболее благоприятных условий труда, внутриорганизационного микроклимата, а также прочих факторов, способствующих «удержанию» специалистов.

Для составления SWOT-матрицы, все возможности, угрозы, сильные и слабые стороны предприятия расставлены по приоритетности для предприятия. Основой для этого выступил результат анализа матрицы возможностей и матрицы угроз, а также резюме стратегических факторов анализа внутренней среды.

Обобщенные выводы по ситуационному положению ИП Даниелян С.Т. представим в виде SWOT – анализа (таблица 22).

Таблица 22 – SWOT-анализ деятельности ИП Даниелян С.Т.

Сильные стороны	Слабые стороны
1	3
1 Высокая насыщенность ассортимента реализуемой продукции 2 Компетентность 3 Хорошая репутация у потребителей 4 Наличие собственных технологий продвижения товаров в розничной торговле 5 Озадаченность руководства вопросами развития	1 Недостаточно применяются прогрессивные методы обслуживания 2 Неустойчивое положение на рынке 3 Наличие устаревшей техники 4 Низкая мотивация персонала 5 Недостаточный контроль за качеством обслуживания
Возможности	Угрозы
1 Увеличение требований потребителей к качеству товаров и услуг и к качеству сервисного обслуживания Наблюдается развитие услуг торгового сервиса: внедрение современных технологий, форм и методов товарного обслуживания (развитие и совершенствование дистанционной и Интернет-торговли) 3 Работа с дополнительными группами потребителей 4 Расширение спектра продуктов для удовлетворения более широкого круга потребителей 5 Дифференцированность продукции	1 Изменения в потребительском поведении 2 Сокращение численности экономически активного населения, рост безработицы 3 Слабоконтролируемый рост цен со стороны поставщиков 4 Приход новых конкурентов 5 Экономическая политика государства

В таблице 22 приведены внешние и внутренние факторы, оказывающие наибольшее влияние на деятельность предприятия, а также возможности и угрозы для развития ИП Даниелян С.Т.

2.2 Анализ производительности и оплаты труда

К трудовым ресурсам относится та часть населения, которая обладает необходимыми физическими данными, знаниями и навыками труда в соответствующей отрасли. Достаточная обеспеченность предприятия нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения оборота торговли повышения эффективности деятельности предприятия.

Основные показатели эффективности использования трудовых ресурсов ИП Даниелян С.Т. за 2013 - 2015 гг. представлены в таблице 23.

Таблица 23 - Основные показатели эффективности использования трудовых ресурсов ИП Даниелян С.Т. за 2013 - 2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение (+, -)		Темп роста, в процентах	
				2014/2013	2015/2014	2014/2013	2015/2014
Выручка от продаж, тыс. руб.	38049	41185	47667	3136	6482	108,2	115,7
Численность работников, чел.	12	12	14	-	1	100,0	125,0
Производительность труда, тыс. руб. /чел.	3170,1	3432,0	3404,0	261,9	-28,0	108,3	99,2

Численность работников на протяжении всего анализируемого периода не претерпела изменений. Только лишь в 2015 году по сравнению с 2014 годом произошло ее увеличение на 2 штатных единицы.

Производительность труда также имеет ярко выраженную тенденцию к увеличению. Но следует отметить, что в 2015 году производительность труда по сравнению с 2014 годом сократилась на 0,8 %. Производительность труда в 2014 году по сравнению с 2013 годом растет за счет роста выручки от продаж. Также данный анализ показывает, что предприятие эффективно использует свои трудовые ресурсы

На предприятии ИП Даниелян С.Т. устанавливается повременно-

премиальная, сдельно - премиальная и прямая сдельная системы оплаты труда.

Заработная плата работников состоит из:

- должностного оклада (тарифной ставки);
- районного коэффициента к заработной плате;
- надбавки за стаж работы в районах Дальнего Востока и районах приравненных к районам Крайнего Севера;
- прочих видов доплат и надбавок;
- премиальных выплат.

Оплата труда работников, занятых на работах с вредными или опасными особыми условиями труда, устанавливается с учетом специфики различного производства. Доплата за работу в ночное время производится в размере 40 % тарифной ставки.

На предприятии установлена система материального поощрения (премирования) по результатам работы. Для закрепления кадров на предприятии работникам производится выплата вознаграждения за выслугу лет.

Показатели ФОТ и среднемесячной заработной платы работников предприятия отображены в таблице 24.

Таблица 24 – Показатели ФОТ и среднемесячная заработная плата работника за 2013 - 2015 гг.

Наименование показателя	Значение показателя			Темп роста цепной, процент		Темп роста базисный 2015, в процентах
	2013	2014	2015	2014	2015	
Среднесписочная численность персонала, чел.	12	12	14	100,0	116,6	116,6
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	1400,0	1532,0	1320,0	109,4	86,2	94,3
Среднемесячная заработная плата, руб./чел. мес.	116,6	127,6	94,3	109,4	74,0	80,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	809	2373	4469	293,3	188,3	в 5 раз

Опираясь на данные таблицы можно сделать вывод, что размер ФОТ увеличивается в 2014 году по сравнению с 2013 годом, но наблюдается его сокращение в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 13,8 %. Рост среднемесячной заработной платы в 2014 году по сравнению с 2013 годом обусловился допла-

тами за сверхурочные работы. Иными словами величина оклада не меняется, увеличивается лишь переменная часть заработной платы.

Кроме того, темпы роста чистой прибыли намного опережают темпы роста среднемесячной заработной платы. Это значит, что дальнейшее увеличение заработной платы будет увеличивать эффективность работы сотрудников ИП Даниелян С.Т.

В целях стимулирования и усиления материальной заинтересованности, ответственности за качество работ и выполнение производственных заданий к должностному окладу (тарифной ставке) работников, вводятся дифференцированные доплаты.

Размер доплат устанавливается персонально работнику на основании приказа руководителя. Надбавка может быть установлена единовременно или на определенный период, который также определяется приказом руководителя.

Виды доплат:

- за замещение временно отсутствующего работника – до 50 %;
- за совмещение профессий (должностей) – до 50 %;
- за профессиональное мастерство – до 15 %
- другие доплаты, на усмотрение директора.

Работодатель обеспечивает предоставление работникам следующих льгот, гарантий и компенсаций:

- частичную или полную компенсацию расходов, подтвержденных соответствующими документами, связанных с погребением умерших;
- выплату единовременной материальной помощи: при регистрации брака, рождении ребенка, по достижении пенсионного возраста.
- при увольнении работника, проработавшего на предприятии не менее 10 лет.

2.3 Оценка системы материального и морального поощрения

Для выявления проблем мотивационной системы предприятия, необходимо определить, какими аспектами своей деятельности работники не удовлетворены.

С этой целью проведено анкетирование работников ИП Даниелян С.Т. (анкета представлена в приложении А).

В качестве опрашиваемых были выбраны все сотрудники предприятия количестве 14 человек.

Респондентам была сообщена цель проведения анкетирования, но при этом на вопросы анкеты было предложено отвечать анонимно. Вопросы 1 - 4 предназначены для определения общих характеристик респондентов, таких как пол, возраст, уровень образования и должность.

Группировка респондентов по возрасту и уровню образования отображены на рисунке 3.

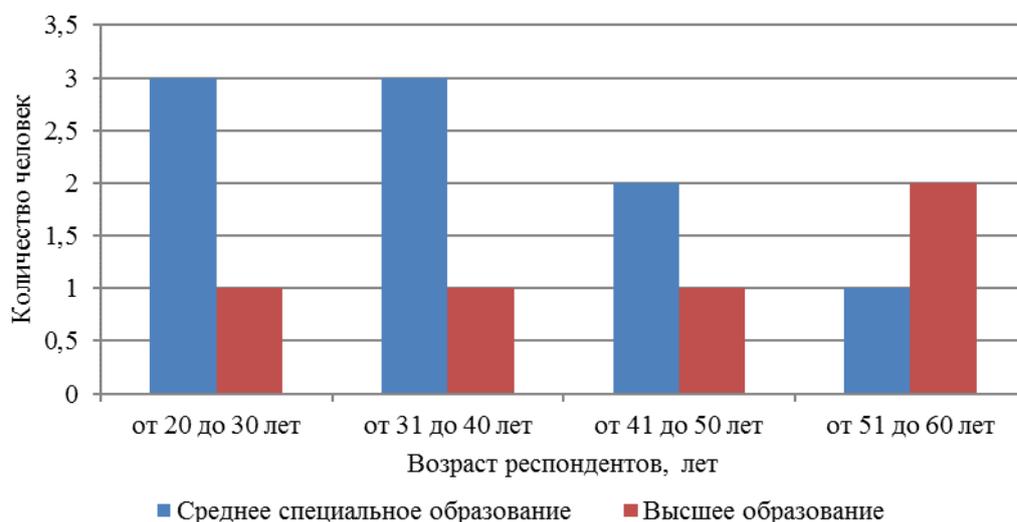


Рисунок 3 – Группировка респондентов по возрасту и уровню образования

Пятый вопрос анкеты касался степени удовлетворенности персонала той или иной стороной трудовой деятельности.

При обработке анкеты суммируется количество работников, ответивших по одному из пяти вариантов ответа, и определяется средний уровень удовлетворенности для каждого аспекта работы по формуле (1) (средняя арифметическая взвешенная):

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i \times f_i}{\sum f_i}, \quad (1)$$

где f_i - частота или численность отдельных вариантов;

x_i - варианта или отдельное значение варьируемого признака.

Полученные результаты приведены в таблице 25.

Таблица 25 - Оценка частной удовлетворенности работников ИП Даниелян С.Т.

Аспект работы	Оценка респондентов					Средний уровень удовлетворенности
	2	1	0	минус 1	минус 2	
Размер заработка	5	2	0	4	3	0,14
Режим работы	9	1	1	3	0	1,46
Социальные гарантии (отпуск, больничный)	7	2	3	1	1	1,04
Самостоятельность в работе	5	2	5	1	1	1,04
Соответствие работы личным способностям	5	3	2	1	3	0,64
Возможность должностного продвижения	5	3	2	1	3	0,64
Охрана труда (безопасность)	1	1	8	3	1	0,32
Отношение с коллегами	7	2	3	1	1	1,04
Отношение с руководителем	9	1	0	3	1	0,32
Уровень технической оснащенности	3	2	2	4	3	0,14
Возможность обучения и развития	2	0	3	4	5	0,14

Примечание - Строка с показателями от 2 до минус 2 – это баллы, обозначающие степень удовлетворенности тем или иным фактором, где 2 - «удовлетворен», 1 - «частично удовлетворен», 0 - нейтральный ответ, минус 1 - «частично неудовлетворен», минус 2 – «неудовлетворен».

Таким образом, можно сделать вывод, что рабочие больше всего удовлетворены режимом работы, отношениями с коллегами, отношениями с руководителем и социальными гарантиями. Удовлетворенность по всем остальным аспектам работы не превышает единицы.

В соответствии с результатами анкетирования, работники ИП Даниелян С.Т. не удовлетворены технической оснащенностью и возможностью обучения и развития.

Что касается размера заработка, то мнение респондентов можно разделить на две группы: удовлетворенность зарплатой торгово-оперативного персонала и удовлетворенность административно-управленческого и вспомогательного персонала. Стало ясно, что сотрудники торгово-оперативного персонала, в основном, удовлетворены размером заработной платы, в то время как остальные своим заработком не довольны.

Возможность обучения и развития, а также должностного продвижения, по мнению некоторых рабочих, отсутствует либо незначительна.

Следующий вопрос построен с помощью линейной шкалы. Респондентам необходимо было отметить, в какой степени они удовлетворены своим трудом в процентах. Результаты оценки отображены в таблице 26.

Таблица 26 – Общая степень удовлетворенности трудом работников ИП Даниелян С.Т.

Показатель	Степень удовлетворенности, процент										
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Количество ответивших, чел.	1	0	1	1	1	5	0	1	1	2	1
Удельный вес, процент	7,1	0,0	7,1	7,1	7,1	35,7	0,0	7,1	7,1	14,3	7,1

Средний уровень удовлетворенности – 72,5 % (найден по формуле (1)). Данный уровень превышает половину (50 %), что является удовлетворительным.

Всего один респондент ответил, что абсолютно неудовлетворен условиями труда. При этом 2 человека удовлетворены полностью.

Большинство респондентов отметили, что их уровень удовлетворенности больше половины (5 чел.), 5 человек – 50 % и у 4 человек уровень удовлетворенности меньше половины.

Седьмой вопрос направлен на выявление степени и направленности действия на трудовую активность различных факторов. Результаты анкетирования сотрудников ИП Даниелян С.Т. по данному вопросу отображены в таблице 27.

Таблица 27 – Степень влияния и направленность действия на трудовую активность различных факторов

Факторы	Совершенно не действуют	Действуют незначительно		Действуют существенно		Действует очень существенно	
		снижает	повышает	снижает	повышает	снижает	повышает
1	2	3	4	5	6	7	8
Увеличение з/п, премии и доплат	4	0	3	0	3	0	4
Похвала и благодарность	3	2	3	0	1	2	3
Порицание	2	3	2	1	3	2	2
Убеждение	3	1	3	2	2	1	2
Принуждение и наказание	3	2	3	0	1	2	3

1	2	3	4	5	6	7	8
Улучшение взаимоотношений внутри коллектива	1	0	3	0	4	0	6
Возможность обучения и развития	4	0	5	0	2	0	3
Улучшение технической оснащённости	3	2	3	0	1	2	3
Возможность должностного продвижения	3	0	4	0	1	0	6
Самостоятельность в выполнении работ (отсутствие постоянного контроля)	4	1	3	0	2	0	4
Улучшение условий труда	5	0	5	0	3	0	1

Исходя из данных полученных в результате анализа факторов, влияющих на трудовую активность и эффективность трудовой деятельности, можно сказать, что:

1) в целом моральное стимулирование (похвала и благодарность) существенно влияет на трудовую деятельность (повышает активность). Убеждение также будет эффективно. Порицание, принуждение и наказание, в основном, либо не действуют, либо незначительно влияют на трудовую активность (могут как снижать, так и увеличивать ее);

2) относительно влияния трудового настроения коллектива мнения разделились. Но большинство респондентов считает, что улучшение социально-психологического климата благоприятно повлияет на трудовую активность;

3) остальные факторы: увеличение з/п, предоставление возможности обучения, развития и должностного продвижения, улучшение технической оснащённости и условий труда, а также предоставление большей самостоятельности в работе, по мнению респондентов значительно увеличат трудовую активность рабочих.

Восьмой вопрос позволил определить уровень трудовой активности в процентах. Для этого респондентам была предложена линейная шкала. Результаты ответов представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Уровень трудовой активности сотрудников ИП Даниелян С.Т.

Показатель	Уровень трудовой активности										
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Количество ответивших, чел.	1	0	0	0	0	2	1	1	3	2	4
Удельный вес, процент	7,1	0,00	0,00	0,00	0,00	14,3	7,1	7,1	21,4	14,3	28,6

Средний уровень трудовой активности – 83,2 % (найден по формуле (1)).

Проанализировав полученные данные, мы видим, что респонденты оценивают свою трудовую активность на высоком уровне. При этом уровень трудовой активности, по мнению работников, выше уровня удовлетворенности своим трудом (72,5 %). Сотрудники ИП Даниелян С.Т. считают, что отдают компании больше, чем получают взамен, т.е. за определенный труд не получают ожидаемого вознаграждения. Большинство респондентов оценивают уровень своей трудовой активности, как выше среднего.

Последний, девятый вопрос помог определить, какие потребности доминируют у работников. Результаты обработки представлены в таблице 29.

Таблица 29 - Оценка потребностей сотрудников ИП Даниелян С.Т.

Содержание вопроса	Количество ответивших, чел.
1	2
Материальные, в том числе:	
потребность постоянного получения заработной платы	10
вознаграждение за выслугу лет, премии по итогам работы за год	11
другие поощрения и выплаты (премии)	8
другие неденежные вознаграждения (путевки, проездные билеты)	4
Безопасность и защищенность, в том числе:	
гарантии занятости (уверенность в занятости на предприятии)	10
повышение квалификации при поддержке предприятия	12
гарантии социального характера (отпуск, больничный)	13
Карьера, в том числе:	
планирование своей карьеры самостоятельно	11
участие руководства организации в планировании вашей карьеры	8
желание поменять свой должностной статус	4
желание работать по другой специальности	9
Социальные, в том числе:	
многолетняя привычка работать в данном коллективе	10
возможность свободного и дружеского общения	10
ощущение своей нужности людям	7
Самоуважение, в том числе:	
моя трудовая деятельность позволяет мне считать себя полезным работником коллектива, выполняющим необходимую работу	3

1	2
признание от окружающих за мою трудовую деятельность	10
ощущение своей компетентности в вашей профессии	8
самостоятельность в принятии решений	8
Самовыражение, в том числе:	
работа, выполняемая мной, является важным делом моей жизни	5
реализации через мой труд всех моих способностей и достоинств	4
работа дает мне возможность выразить себя	11
Ощущение моей максимальной вовлеченности в процесс труда	10
Потребности высшего порядка, в том числе:	
потребность власти	4
потребность успеха	14
потребность в причастности к чему или кому-либо	10

В ходе анализа полученных данных были сделаны следующие выводы:

- 1) материальным факторам респонденты отдают большое предпочтение. По всем предложенным категориям, в наибольшей степени работники испытывают потребности в постоянном получении заработной платы и вознаграждению за выслугу лет, премиям по итогам работы за год;
- 2) в потребностях безопасности и защищенности респондентам важны все представленные категории примерно в равной степени;
- 3) в факторе карьеры наибольшую роль для респондентов играют планирование своей карьеры самостоятельно, а также участие руководства организации в планировании карьеры сотрудников;
- 4) в социальных потребностях у опрошенных важную роль играет фактор возможности свободного и дружеского общения с коллегами по работе и многолетняя привычка работать в данном коллективе;
- 5) в самоуважении респондентам важно признание от окружающих за свою трудовую деятельность;
- 6) в возможности самовыражения сотрудникам ИП Даниелян С.Т. наиболее важна возможность выразить себя и ощущение максимальной вовлеченности в процесс труда;
- 7) в потребностях высшего порядка доминируют потребности успеха и причастности к чему или кому-либо.

Таким образом, наиболее приоритетными направлениями совершенствования системы стимулирования на предприятии являются:

- 1) заработная плата;
- 2) должностное продвижение;
- 3) техническая оснащенность;
- 4) обучение и развитие;
- 5) моральное стимулирование.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО И МОРАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ИП ДАНИЕЛЯН С.Т.

3.1 Проблемы системы материального и морального стимулирования

С целью совершенствования системы материального и морального стимулирования персонала ИП Даниелян С.Т. предложен ряд мероприятий. Запланированные мероприятия отображены на рисунке 4.

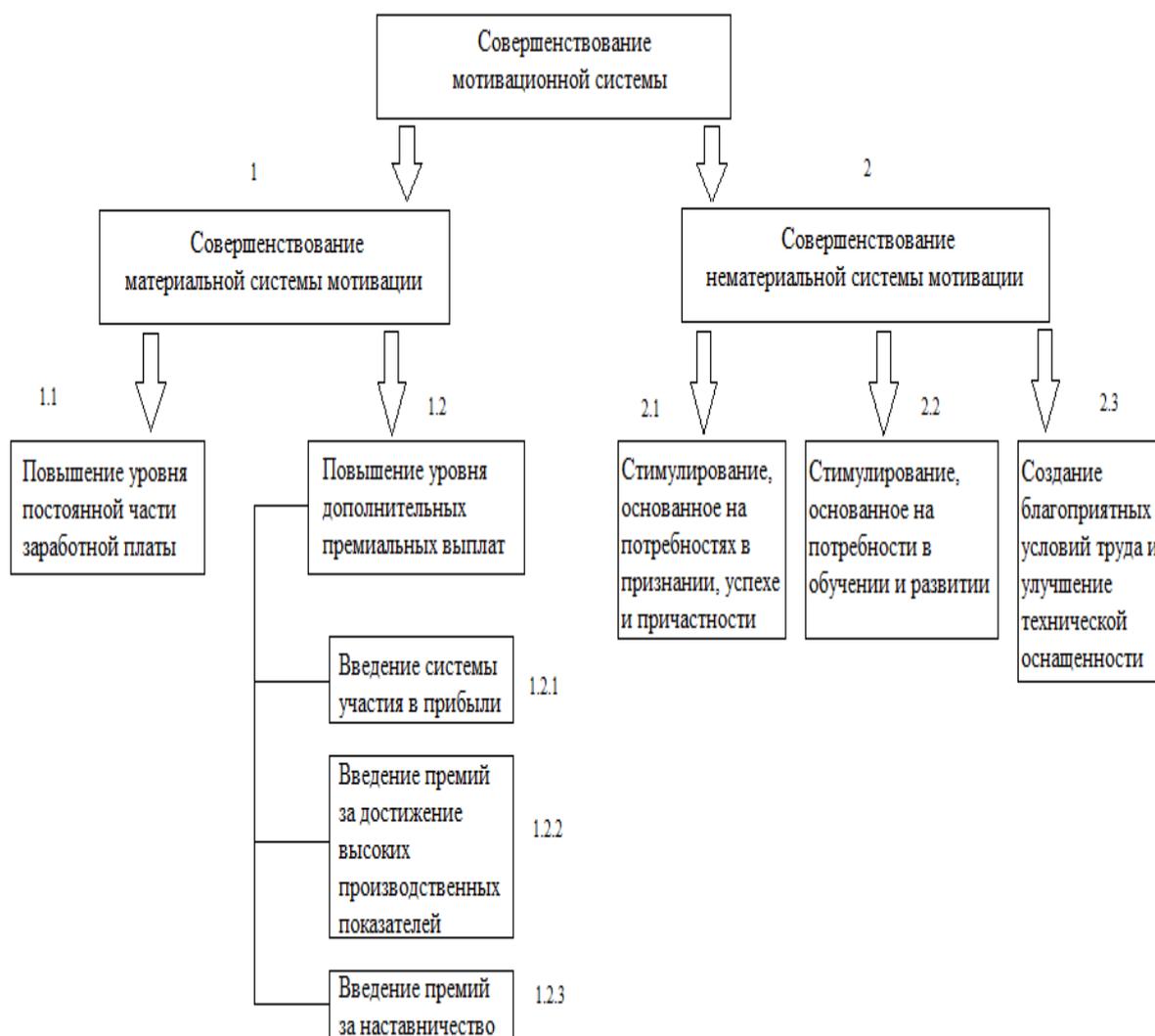


Рисунок 4 – Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования ИП Даниелян С.Т.

Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты труда и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника.

Исходя из данных, полученных в результате анализа предпочтений со-

трудников ИП Даниелян С.Т., основным стимулом к эффективной трудовой деятельности респонденты считают заработную плату.

На предприятии устанавливается повременно-премиальная и прямая сдельная системы оплаты труда.

Заработная плата работников состоит из:

- должностного оклада (тарифной ставки);
- районного коэффициента к заработной плате;
- надбавки за стаж работы в районах Дальнего Востока и районах приравненных к районам Крайнего Севера;
- прочих видов доплат и надбавок;
- премиальных выплат.

Мероприятия для совершенствования системы оплаты труда:

- 1) повышение уровня постоянной части заработной платы;
 - 2) повышение уровня дополнительных премиальных выплат:
- введение системы участия в прибыли, характеризующейся выплатами в процентах от прибыли;
 - введение премий за достижение высоких производственных показателей;
 - введение премий за наставничество.

Для усиления мотивации работников к труду необходимо выполнить следующие условия:

- руководство должно установить твердое соотношение между вознаграждением и достигнутыми результатами. Вознаграждение необходимо давать только за эффективную работу;
- руководитель ИП Даниелян С.Т. должен формировать высокий, но достижимый уровень результативности, ожидаемый от подчиненных, и внушить им уверенность, что они могут добиться этого уровня результативности, если приложат силы;
- директор компании должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие;

- поддерживать у работников чувство справедливости и повысить трудовую мотивацию.

Важно, чтобы новая система стимулирования труда была простой для понимания работника. Рассмотрим подробнее возможности развития мотивации в указанных направлениях.

Уровень заработной платы в ИП Даниелян С.Т. находится на среднем уровне. Согласно данным, полученным в результате анкетирования персонала, стало ясно, что уровнем заработной платы удовлетворены только торгово - оперативный персонал, находящиеся на сдельно-премиальной системе оплаты труда. Основываясь на этом, возникает необходимость повышения уровня заработной платы, в первую очередь, сотрудникам-повременщикам.

Для этого рекомендуется увеличить оклад всех сотрудников - повременщиков на 1000 руб. На предприятии трудятся 8 сотрудников-повременщиков (5 работников административно-управленческого персонала и 3 работника вспомогательного персонала). Таким образом, сумма повышение оклада работников - повременщиков составит 8 тыс. руб. в месяц и 96 тыс. руб. в год. Повышение уровня постоянной части заработной платы обеспечит уверенность в своем минимальном доходе и даст ощущение стабильности.

Также рекомендуется увеличить переменную часть заработной платы посредством участия работников в прибыли предприятия, но только в том случае, если торгово-оперативным и вспомогательным персоналом были достигнуты плановые показатели в заданные сроки. Это означает, что 1 % от чистой прибыли предприятия распределяется между всеми работниками, но только теми, кто:

- 1) ни разу не нарушил трудовую дисциплину;
- 2) выполнил свои трудовые обязанности в полной мере.

Таким образом, работники будут заинтересованы в увеличении производительности труда. Следует отметить, что размеры материального вознаграждения не должны быть для коллектива тайной, чтобы все сотрудники могли убедиться, что эффективный труд и инициатива поощряются руководством.

Преимущество данной системы в том, что в независимости от результатов деятельности предприятия (уровня прибыли), оно сможет выплатить сотрудникам деньги. Если же предприятие уходит в убыток, то данные выплаты не производятся. Предложенная система участия в прибылях является коллективным поощрением. Также следует внедрить индивидуальное поощрение.

Системы индивидуального стимулирования более сильно влияют на поведение работника в части достижения тех целей, которые были перед ним установлены. Эта система премирования представляет собой формализованные программы, где размер вознаграждения основан полностью на количественных параметрах и имеют своей целью достижение определенного уровня производства. Здесь работник контролирует результаты и эти результаты можно количественно оценить в краткосрочном интервале. Оплата от выполненного объема говорит в своем названии сама за себя. Данная схема оплаты не несет в себе никакого риска для работодателя, так как непроизводительный труд не оплачивается.

Индивидуальное премирование будет осуществляться по итогам работы за месяц (квартал, год) в случае достижения работником высоких результатов в трудовой деятельности при одновременном безупречном выполнении работником трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором, должностной инструкцией и коллективным договором, а также распоряжениями непосредственного руководителя. При этом под высокими производственными показателями понимается:

- 1) рост выручки (перевыполнение плановых показателей);
- 2) соблюдение договорной дисциплины;
- 3) недопущение скорой порчи товаров;
- 4) строгое выполнение правил приемки и реализации продукции по количеству и качеству.

При достижении хотя бы двух показателей из представленных выше, премию можно установить на уровне 10 % от оклада.

План реализации предложенных мероприятий по совершенствованию си-

стемы материальной мотивации представлен в таблице 31.

Таблица 31 - План внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию системы материальной мотивации

Наименование мероприятия	Описание мероприятия	Участники (исполнители)	Сроки
Анализ действующей системы оплаты труда, оценка ее эффективности	Обсуждение достоинств и недостатков существующей системы оплаты труда	Директор, главный бухгалтер	20.06.2016 – 01.07.2016
Проведение обсуждения предложенных рекомендаций	Оценка и широкое обсуждение предложений по совершенствованию системы материальной мотивации	Директор, главный бухгалтер, заведующий магазином	02.07.2016
Разработка положения о внедрении предложенных рекомендаций в ИП Даниелян С.Т.	Составление документа, включающего меры и способы повышения мотивации персонала предприятия	Главный бухгалтер	03.07.2016 – 30.07.2016
Разработка расчетного файла для начисления премий	Расчет	Главный бухгалтер	01.08.2016 – 05.08.2016
Начало действия положения о материальной мотивации персонала ИП Даниелян С.Т.	Уведомление сотрудников	Главный бухгалтер	01.09.2016
Подведение предварительных итогов и анализ по результатам	Подведение итогов работы по внедрению новой системы оплаты труда работников	Директор, главный бухгалтер, заведующий магазином	31.12.2016

Таким образом, начало реализации предложенных мероприятий – 20.06.2017. К концу декабря 2016 года все подготовительные мероприятия будут выполнены, а новая система оплаты труда начнет действовать с 01.01.2017.

Ответственные лица: директор, главный бухгалтер.

Под нематериальным стимулированием понимается такое поощрение, которое не выдается сотруднику в виде наличных денежных средств, однако внедрение такого стимулирования может требовать инвестиций со стороны предприятия. Основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования, - это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников компании в достижении поставленных целей.

Для этого предложены следующие направления совершенствования системы нематериального стимулирования:

- 1) стимулирование, основанное на потребностях в признании, успехе и причастности;
- 2) стимулирование, основанное на потребностях в обучении и развитии;
- 3) создание благоприятных условий труда и технической оснащенности организации.

Данные направление совершенствования системы нематериальной мотивации выбраны в соответствии с результатами анкетирования сотрудников ИП Даниелян С.Т.

Предложенные мероприятия должны помочь в решении следующих проблем:

- сохранение сложившегося коллектива, повышение его управляемости и конкурентоспособности;
- улучшение микроклимата в коллективе;
- решение проблемы привлечения молодых и компетентных специалистов на предприятие;
- повышение стабильности и репутации компании;
- повысить уровень причастности и заинтересованности в деятельности предприятия;
- снижение уровня текучести кадров;
- повышение производительности труда сотрудников.

Далее рассмотрим каждое из представленных выше направлений более подробно.

Стимулирование, основанное на потребностях в признании, успехе и причастности

Предлагается внедрить такой способ нематериального стимулирования как звание «Лучший работник». Лучший работник выбирается посредством тайного голосования каждые шесть месяцев. При этом за себя работник голосовать не может. Директор единолично ведет подсчет голосов и затем объявляет того, кто получил это звание. Фотография победителя помещается на доску почета с подписью: Ф.И.О. лучшего работника, дата присвоения ему этого звания

и процент проголосовавших за него от всей численности работников цеха. Также лучшему работнику вручается грамота и кубок или медаль;

В настоящее время становится все больше компаний, которые в конкурентных условиях стремятся не только завоевать большее внимание потребителей, но и создать условия для привлечения лучших специалистов. С каждым годом увеличивается количество компаний, использующих творческий подход к решению вопроса стимулирования, дополняя известные методы, необычными.

Из необычных методов стимулирования можно предложить следующие методы:

1) прием у директора (фуршет) для лучших работников предприятия за весь год, во время которого руководитель может лучше узнать интересы и потребности обычных сотрудников, узнать их мнение о работе предприятия, получить предложения;

2) благодарственные письма родственникам сотрудников.

В таблице 32 отображены затраты на стимулирование, основанное на потребностях в признании, успехе и причастности сотрудников ИП Даниелян С.Т. на 2017 год.

В эти затраты входят: стоимость грамоты и кубка, затраты на покупку грамоты и медали и благодарственных писем, а также затраты на организацию приема у директора.

Таблица 32 – Затраты на стимулирование, основанное на потребностях в признании, успехе и причастности на 2017 год.

Наименование затрат	Сумма затрат, тыс. руб.
Грамота и кубок (медаль)	2
Прием у директора	10
Благодарственные письма	0,9
Итого	12,9

Стимулирование, основанное на потребности в обучении и развитии

Возможность повышения квалификации при поддержке предприятия, согласно мнению сотрудников ИП Даниелян С.Т., является важным аспектом

трудовой деятельности.

В таблице 33 отображены штатное расписание компании и затраты на повышение квалификации (разряда) для каждой должности.

Таблица 33 – Штатное расписание ИП Даниелян С.Т. и затраты на повышение квалификации

Должность	Численность работников, чел.	Стоимость повышения разряда одного сотрудника, тыс. руб.	Количество работников, которые пройдут курсы повышения квалификации, чел.	Общая стоимость повышения разряда, тыс. руб.
Главный бухгалтер	1	-	-	-
Бухгалтер	2	-	-	-
Заведующий складом	1	6,2	1	6,2
Заведующий магазином	1	7	1	7
Продавец-кассир	4	5,2	4	20,8
Менеджер торгового зала	2	5,8	2	11,6
Администратор зала	1	-	-	-
Водитель	1	-	-	-
Грузчик	1	-	-	-
Итого	14	-	8	45,6

Таким образом, сумма затрат на обучение сотрудников ИП Даниелян С.Т. составит 45,6 тыс. руб.

Выбор численности сотрудников, которые повысят квалификацию, обусловлен необходимостью производственного процесса. Повышение квалификации по необходимым направлениям будет проводиться без отрыва от производства, непосредственно на предприятии. Для этого в организацию будут приглашены два преподавателя из ННОУ «Учебно-курсовой комбинат» (г. Благовещенск). Курсы повышения квалификации продлятся с 01.06.2017 г. по 01.07.2017 г. Транспортные расходы, связанные с проездом преподавателей до организации, ННОУ «Учебно-курсовой комбинат» берет на себя.

Создание благоприятных условий труда и улучшение технической оснащенности

Улучшить условия труда можно возможно при помощи создания комфортной обстановки посредством косметического ремонта служебных помещений. Он обойдется примерно в 300 тыс. руб. Ремонт служебных помещений не

потребуется остановки трудовой деятельности.

В таблице 34 представлены общие затраты на совершенствование системы нематериальной мотивации.

Таблица 34 – Суммарные затраты на совершенствование системы нематериальной мотивации на 2017 год

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.
Затраты на стимулирование, основанное на потребностях в признании, успехе и причастности	12,9
Затраты на обучение	45,6
Затраты на улучшение условий труда и технической оснащенности	300,0
Итого	358,5

Таким образом, общая сумма затрат на совершенствование системы нематериальной мотивации составит 358,5 тыс. руб.

Все денежные средства на реализацию предложенных мероприятий будут выделены из прибыли ИП Даниелян С.Т.

3.2 Эффективность мероприятий системы материального и морального стимулирования ИП Даниелян С.Т.

Для расчета ожидаемой экономической эффективности необходимо спрогнозировать показатели деятельности предприятия.

Результаты прогнозирования показателей деятельности ИП Даниелян С.Т. на 2017 г. отображены в таблице 35.

Таблица 35 – Прогнозируемые показатели деятельности ИП Даниелян С.Т. на 2017 г.

в тыс. руб.

Показатель	Значение показателя	
	2015	2016
Выручка от продажи продукции, работ, услуг - всего	47667	49780
Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг	21708	22500
Валовая прибыль - всего	25959	27280
Коммерческие расходы	10086	9050
Управленческие расходы	10086	11100
Прибыль от продаж	5797	7130
Прочие доходы	0	0
Прочие расходы	1215	1380
Прибыль (убыток) до налогообложения	4582	5750
Чистая прибыль (убыток)	3666	4600

Представленные показатели спрогнозированы без учета предложенных мероприятий. В связи с тем, что мероприятия по совершенствованию системы мотивации сотрудников ИП Даниелян С.Т. по плану будут внедрены в течение 2016 года, рассчитаны показатели деятельности ИП Даниелян С.Т. на 2017 год с учетом их внедрения, таблица 36.

Таблица 36 – Прогнозируемые показатели деятельности ИП Даниелян С.Т. на 2017 год с учетом внедрения предложенных мероприятий

в тыс. руб.

Показатель	Значение показателя		
	2017 без внедрения мероприятий	2017 с учетом внедрения мероприятий	Корректировка
Выручка от продажи продукции, работ, услуг - всего	49780	54758	Увеличение выручки за счет увеличения производительности труда на 10 %
Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг	22500	24705	Увеличение себестоимости за счет увеличения фонда оплаты труда, страховых взносов и материальных затрат на 9,8 %
Валовая прибыль	27280	30053	-
Коммерческие расходы	9050	9050	-
Управленческие расходы	11100	11100	-
Прибыль от продаж	7130	9903	-
Прочие доходы	0	0	-
Прочие расходы	1380	1734,9	Увеличение прочих расходов на величину затрат на совершенствование нематериальной системы мотивации
Прибыль (убыток) до налогообложения	5750	8168,1	-
Чистая прибыль (убыток)	4600	6534,5	-
Конечный показатель чистой прибыли	4600	6469,2	Уменьшение чистой прибыли на 1 % из-за участия рабочих в прибыли предприятия

Таким образом, общий экономический эффект в результате внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации сотрудников ИП Даниелян составит 1869,2 тыс. руб.

Основываясь на результатах, полученных в процессе оценки эффективности предложенных мероприятий, можно сделать вывод, что они будут эффективны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В связи с тем, что не существует единой схемы выработки механизма эффективного стимулирования работников к труду, возникает необходимость разработки системы материального и морального стимулирования персонала индивидуально для каждого предприятия или совершенствования уже имеющейся системы.

Значимость мотивации персонала сложно переоценить, т.к. человеческие ресурсы, находящиеся в распоряжении компании, являются тем фактором, который определяет эффективность использования всех остальных материальных и нематериальных ресурсов. И от персонала зависит успешная деятельность организации и ее развитие.

Наиболее полная и развернутая трактовка мотивации труда дана в учебно-периодическом пособии под авторством В.В. Травина и В.А. Дятлова. «Мотивация труда выступает стремлением работника удовлетворить потребности (получить конкретные блага) посредством трудовой деятельности».

Также необходимо отметить, что стимулирование труда является составляющей частью мотивации, направленной на достижение конкретного результата. В теории существует два вида стимулирования, а именно материальное и нематериальное. На практике же применяются оба метода мотивации в совокупности.

Между материальными и нематериальными стимулами присутствует диалектическая связь. Так, оплата труда (материальный стимул) оказывает влияние на оценку и самооценку сотрудника, оказывая удовлетворение тем самым его потребности в признании, уважении со стороны коллектива, самоуважении, самоутверждении, т.е. материальный стимул выступает одновременно и в качестве социального, морального, психологического. Но если применять исключительно материальный стимул, не задействовав моральных, социальных, творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет осуществлять присущие ей функции в полном объеме, что приведет к преобладанию экономиче-

ских стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

Следовательно, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

Разработка системы стимуляторов применительно к особенностям рыночных отношений в нашей стране, специфике коллектива, сфере труда – один из наиболее значимых резервов эффективности управления предприятием.

Анализ макро- и микроокружения, влияющих на деятельность компании ИП Даниелян С.Т., выявил возможности большей эффективности деятельности, улучшения стратегии с целью повышения прибыли и привлечения большего количества клиентов.

На основании этого анализа определены пять приоритетных задач, а именно:

- 1) развитие современных форматов и совершенствование форм обслуживания клиентов;
- 2) содействие обеспечению ценового паритета с конкурентами и насыщенного ассортимента реализуемой продукции;
- 3) повышение культуры и качества обслуживания в торговых точках ИП Даниелян С.Т., переподготовка кадров;
- 4) формирование положительного имиджа магазинов ИП Даниелян С.Т. в качестве «уникальных магазинов» в потребительской среде г. Тынды;
- 5) совершенствование логистической инфраструктуры за счет автоматизации управления товародвижением и внедрения технологии штрихового кодирования.

Главной проблемой, которую необходимо решить на предприятии – не применение методов поощрения сотрудников. С этой целью было принято решение о необходимости совершенствования системы материального и морального стимулирования на предприятии. Предварительно был проведен анализ основных элементов мотивационной системы предприятия: заработная плата и дополнительные выплаты, обучение и развитие, техническая оснащенность, ор-

ганизационная культура.

Для выявления проблемных мест в системе стимулирования, проведен опрос работников ИП Даниелян С.Т. Согласно полученным результатам, работники больше всего удовлетворены режимом работы, отношениями с коллегами и социальными гарантиями. Удовлетворенность по всем остальным аспектам работы не превышает единицы.

В соответствии с результатами анкетирования, сотрудники ИП Даниелян С.Т. не удовлетворены технической оснащенностью рабочего места.

Что касается размера заработка, то мнение респондентов можно разделить на две группы: удовлетворенность зарплатой торгово-оперативного персонала и удовлетворенность административно-управленческого и вспомогательного персонала. Стало ясно, что сотрудники ИП Даниелян С.Т. не довольны своим заработком.

Возможность обучения и развития, а также должностного продвижения, по мнению некоторых сотрудников, на предприятии либо отсутствует либо незначительна.

Таким образом, наиболее приоритетными направлениями совершенствования мотивационной системы предприятия являются:

- 1) заработная плата;
- 2) должностное продвижение;
- 3) техническая оснащенность;
- 4) обучение и развитие;
- 5) моральное стимулирование.

Далее были предложены рекомендации по совершенствованию материальной и нематериальной систем стимулирования.

Мероприятия для совершенствования материальной системы стимулирования:

- 1) повышение уровня постоянной части заработной платы;
- 2) повышение уровня дополнительных премиальных выплат:
- введение системы участия в прибыли, характеризующейся выплатами в

процентах от прибыли;

- введение премий за достижение высоких производственных показателей.

Для совершенствования системы нематериального стимулирования были добавлены следующие направления:

1) стимулирование, основанное на потребностях в признании, успехе и причастности;

2) стимулирование, основанное на потребностях в обучении и развитии;

3) создание благоприятных условий труда и технической оснащённости служебных помещений.

Перед внедрением предложенных рекомендаций проведена их оценка.

Для расчета ожидаемой экономической эффективности спрогнозированы показатели деятельности предприятия. В результате полученные показатели были скорректированы с учетом затрат на внедрение предложенных мероприятий, а также на увеличение производительности труда.

Таким образом, общий экономический эффект в результате внедрения мероприятий по совершенствованию системы стимулирования сотрудников ИП Даниелян С.Т. может составить 1869,2 тыс. руб.

Основываясь на результатах, полученных в процессе оценки эффективности предложенных мероприятий, можно сделать вывод, что они будут эффективны.

Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что цель данной бакалаврской работы: разработка процесса стимулирования персонала ИП Даниелян С.Т. – достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 300 тысяч малых предприятий в России закрылись, армия безработных на бирже труда выросла на 97000 человек [Электронный ресурс] // ВАО.РФ : офиц.сайт. – Режим доступа : <http://okrug.info/novosti/politika-i-obschestvo/300-tysjach-malyh-predpriyatii-v-rosi-zakrylis-armija-bezrabortnyh-na-birzhe-truda-vyrosla-na-97000-chelovek.html>. – 16.05.2016.

2 Алавердов, А.Р. Управление персоналом : учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М. : МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.

3 Андреев, В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М. : Дело, 2014. – 275 с.

4 Артеменко, В.Г. Финансовый анализ / В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. – М. : ДИС, 2014. – 318 с.

5 Багирова, И.Х. Роль социальной политики и социального партнерства в мотивации персонала организации / И.Х. Багирова, Б.С. Бурыхин // Вестник Томского педагогического университета. – 2013. - № 1. – С. 15.

6 Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала / Г.Х. Бакирова. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 440 с.

7 Батаршев, А. В. Учебно-профессиональная мотивация молодежи / А.В. Батаршев. – М. : Академия, 2014. – 192 с.

8 Блэйк, Р.Р. Научные методы управления / Р.Р. Блэйк, Д.С. Мутон. – Киев : Высшая школа, 2013. – 274 с.

9 Боулз, С. Экономические стимулы и общественные предпочтения С. Боулз, С, Паланья-Рейес // Вопросы экономики. – 2013. - № 4. - С. 50 – 52.

10 Варламова, Е.С. Как и зачем обучают персонал / Е.С. Варламова // Кадровое дело. - 2013. - № 2. - С. 14 - 17.

11 Воротынцева, Т. Строим систему обучения персонала / Т. Воротынцева, Е. Неделин. – М. : Речь, 2014. – 128 с.

- 12 Гаудж, П. Исследование мотивации персонала / П. Гауджд. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2014. – 272 с.
- 13 Гостик, Э. Принцип морковки: новейшая тенденция в системем мотивации сотрудников / Э. Гостик, Ч. Элтон. – М. : Эксмо, 2008. – 256 с.
- 14 Дмитриева, А.Ю. Особенности мотивации персонала / А.Ю. Дмитриева // Мотивация и оплата труда. - 2013. – № 3. - С. 24 - 30.
- 15 Егоршин, А. П. Организация труда персонала / А.П. Егоршин, А.К. Зайчев. – М. : Инфра-М , 2013. – 320 с.
- 16 Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А.П. Егоршин. – М. : ИНФРА-М., 2013. – 367 с.
- 17 Журавлев, П. В. Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. – М. : Экзамен, 2014. – 448 с.
- 18 Иванов, И.Н. Экономический анализ деятельности предприятия : учебник / И.Н. Иванов. – М. : Инфра-М, 2014. – 158 с.
- 19 Ивановская, Л. В. Организация, нормирование и регламентация труда персонала / Л.В. Ивановская, Е.А, Митрофанова, В.М. Свистунов. – М. : Проспект, 2013. – С. 461
- 20 Иглин, В.А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников организации в условиях рыночной экономики / В.А. Иглин // Трудовое право. - 2013. - № 12. - С. 45 - 54.
- 21 Иглин, В.А. Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников организации в условиях рыночной экономики / В.А. Иглин // Трудовое право. - 2013. - № 1. - С. 54 - 61.
- 22 Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е.П, Ильин. – СПб. : Питер, 2014. - 512 с.
- 23 Исаева, К.В. Управление трудовой мотивацией персонала в организации / К.В. Исаева // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2014. – № 2. – С. 42.
- 24 Кайро, Дж. Суперменеджер: мотивация и самодисциплина / Дж. Кайро. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2013. - 128 с.

25 Кибанов, А. Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, И.А. Федорова. – М. : Проспект, 2013. – 212 с.

26 Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом : учебник для вузов / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 304 с.

27 Кибанов, А.Я. Управление человеческими ресурсами - новая парадигма или новая стадия эволюции науки об управлении персоналом? / А.Я. Кибанов // Кадровик. – 2013. – № 9. – С. 62 - 69.

28 Кириллов, А.В. Технология управления персоналом и конъюнктура / А.В. Кириллов // Социальная политика и социология. – 2014. – № 4. – С. 173 - 184.

29 Ключков, А.К. Мотивация персонала на стратегию компании / А.К. Ключков // Управление персоналом. - 2013. - № 9. – С. 54.

30 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М. : Проспект, 2014. – 257 с.

31 Кошелев, А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала / А.Н. Кошелев. – М. : Дацков и Ко, 2013. – 224 с.

32 Краснова, Н. В. Развитие персонала компании / Н.В. Краснова. – М. : Московская Финансово-Промышленная Академия, 2014. – 118 с.

33 Крейнина, М.Н. Финансовое состояние организации / М.Н. Крейнина. - М. : ДИС, 2014. – 243 с.

34 Кязимов, К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала / К.Г. Кязимова. – М. : МИК, 2013. – 240 с.

35 Мамонов, Е. Мотивируем сотрудника : с чего начать / Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2013. - № 6. – С. 67-68.

36 Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб. : Евразия, 2014. – 478 с.

37 Мизинцева, М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала : учебник и практикум / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. – М. : Юрайт, 2014. – 384 с.

38 Минервин, И.М. Внутрифирменное обучение рабочих / И.М. Минервин // Экономист. - 2013. - № 2. - С. 81 - 84.

39 Минков, Е. Г. Мотивация. Структура и функционирование / Е.Г. Минков. – М. : Феникс +, 2014. – 416 с.

40 Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. – М. : МарТ, 2013. – 272 с.

41 Об индексе потребительских цен по Амурской области [Электронный ресурс] // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Амурской области : офиц.сайт. – Режим доступа : amurstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/amurstat/.../indeks0114.pdf. – 15.05.2016.

42 Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием социальная работа с персоналом организации : учебно-практическое пособие для вузов / К.Э. Оксинайд. – М. : Проспект, 2013. – 405 с.

43 Подвербных, О.С. Опережающая переподготовка и непрерывное образование - залог эффективной занятости / О.С. Подвербных // Человек и труд. - 2014. - № 5. - С. 36 - 38.

44 Пономарева, И.К. Развитие системы управления мотивацией трудовой деятельности руководителей и специалистов / И.К. Пономарева // Системное управление. – 2013. - № 8. – С. 55.

45 Раицкий, К.А. Экономика предприятия / К.А. Раицкий. - М. : Информационно-внедренческий центр и маркетинг, 2013. – 401 с.

46 Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - М. : Инфра-М, 2014. - 512 с.

47 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. - М. : Новое знание, 2013. – 249 с.

48 Синяева, И.М. Маркетинг в малом бизнесе / И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев. - М. : Юнити Дана, 2014. – 326 с.

49 Смицких, К.В. Тенденции и перспективы экономического развития строительной отрасли ДВФО / К.В. Смицких, Т.В. Терентьева // Вестник АГТУ.

– 2014. – № 1. – С. 89 - 98.

50 Тарнопольская, М.А. Штатная оптимизация / М.А. Тарнопольская // Отдел кадров. - 2013. - № 12. - С. 14 - 15.

51 Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015). Доступ из справ. – правовой системы «Консультант Плюс».

52 Чвилева, В.В. Изучение и оценка трудовой мотивации работников / В.В. Чвилева, Е.Я. Палант // Бизнесинформ. – 2013. - № 5. – С. 28 - 32.

53 Черников, Б.В. Мотивация труда и перспективы роста организации / Б.В. Черников // Служба кадров. - 2013. - № 8. - С. 7 - 9.

54 Чечевицына, Л.Н. Экономика предприятия : учебное пособие / Л.Н. Чечевицына. - Ростов н/Д. : Феникс, 2014. – 259 с.

55 Чирков, В.И. Межличностные отношения, внутренняя мотивация и саморегуляция / В.И. Чирков // Бизнесинформ. - 2013. – № 3. – С.54.

56 Шевцов, С.П. Современные формы мотивации труда / С.П. Шевцов // Теория и практика управления. - 2014. - № 9. - С. 25 - 31.

57 Экономика и финансы. Краткий обзор экономики Амурской области [Электронный ресурс] // Правительство Амурской области : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://www.amurobl.ru/wps/portal/Main/ekonomy>. - 14.05.2016.

58 Якобсон, П.М. Психологические проблемы мотивации поведения человека / П.М. Якобсон. - М. : Проспект, 2013. – 263 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета для определения уровня мотивации и доминирующих мотивов персонала

Просим Вас ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты. Но это, конечно, зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов. Мы просим иметь в виду, что мнение каждого отдельного человека не будет оглашено.

Ваши возможные ответы в большинстве случаев отображены в анкете. Нужно выделить те пункты, которые выражают Ваше мнение. Если ответ не напечатан или если ни один из предложенных ответов Вас не устраивает, напишите ответ сами. Прежде чем отвечать на вопрос, внимательно прочтите все варианты возможных ответов.

1) пол (подчеркните):

- мужской;
- женский.

2) возраст (подчеркните):

- 20 - 30 лет;
- 31 - 40 лет;
- 41 - 50 лет;
- 51 - 60 лет.

3) образование (подчеркните):

- среднее специальное;
- незаконченное высшее;

высшее.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Анкета для определения уровня мотивации и доминирующих мотивов персонала

4) ваша должность (профессия): _____

5) определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (в соответствующее поле поставьте «галочку»).

Таблица А.1 – Вопросы для определения степени удовлетворенности

Аспект работы	Удовле- творен	Скорее удо- влетворен, чем не удо- влетворен	Затруд- няюсь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовле- творен	Не удо- влетво- рен
Размер заработка					
Режим работы					
Социальные гарантии (отпуск, больничный)					
Самостоятельность в ра- боте					
Соответствие работы личным способностям					
Возможность должност- ного продвижения					
Охрана труда (безопас- ность)					
Отношение с коллегами					
Отношение с непосред- ственным руководите- лем					
Уровень технической оснащенности					
Возможность обучения и развития					

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Анкета для определения уровня мотивации и доминирующих мотивов персонала

б) следующий вопрос построен с помощью линейной шкалы. Отметьте, пожалуйста, в какой степени Вы удовлетворены своей трудовой деятельностью (в процентах). Для этого необходимо обвести соответствующую цифру на линейной шкале.

Таблица А.2 – Линейная шкала для определения общей степени удовлетворенности трудовой деятельностью работников ИП Даниелян С.Т.

Работой совершенно не удовлетворен	Степень удовлетворенности, процент											Работой полностью удовлетворен
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

7) в какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы (поставьте «галочку» в соответствующее поле).

Таблица А.3 – Вопросы для определения степени и направленности действия различных факторов на трудовую активность сотрудников ИП Даниелян С.Т.

Факторы	Совершенно не действуют	Действуют незначительно		Действуют существенно		Действует очень существенно	
		снижает	повышает	снижает	повышает	снижает	повышает
Увеличение з/п, премии и доплат							
Похвала и благодарность							
Порицание							
Убеждение							
Принуждение и наказание							
Улучшение взаимоотношений внутри коллектива							
Возможность обучения и развития							
Улучшение технической оснащённости							
Возможность должностного продвижения							
Самостоятельность в выполнении работ							
Улучшение условий труда							

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Анкета для определения уровня мотивации и доминирующих мотивов персонала

8) оцените, пожалуйста, уровень Вашей трудовой активности в процентах.

Таблица А.4 - Линейная шкала для определения уровня трудовой активности работников ИП Даниелян С.Т.

Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи	Уровень трудовой активности										Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90		100

9) следующие вопросы помогут определить, какие мотивы побуждают вас к трудовой деятельности, иными словами, что для Вас наиболее важно. Отметьте «галочкой» не более двух устраивающих вас вариантов в каждом блоке:

а) блок 1 – материальные мотивы. Для меня наиболее важно:

- потребность постоянного получения заработной платы;
- вознаграждение за выслугу лет, премии по итогам работы за год;
- другие поощрения и выплаты (премии);
- другие, неденежные вознаграждения (путевки, проездные билеты)
- другие: _____;

б) блок 2 – мотивы безопасности и защищенности. Для меня важно:

- гарантии занятости (уверенность в занятости на фирме);
- повышение квалификации при поддержке предприятия;
- гарантии социального характера (отпуск, больничный);
- другие: _____;

в) блок 3 – карьера. Для меня наиболее важно:

- планирование своей карьеры самостоятельно;
- участие руководства организации в планировании вашей карьеры;
- желание поменять свой должностной статус;
- желание работать по другой специальности;
- другие: _____;

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

Анкета для определения уровня мотивации и доминирующих мотивов персонала

г) блок 4 – социальные мотивы. Для меня наиболее важно:

- многолетняя привычка работать в данном коллективе;
- возможность свободного и дружеского общения с коллегами по работе;
- ощущение своей нужности людям;
- другие: _____;

д) блок 5 – мотивы самоуважения. Для меня наиболее важно:

- моя трудовая деятельность позволяет мне считать себя полезным работником коллектива, выполняющим необходимую работу;
- признание от окружающих за мою трудовую деятельность;
- ощущение моей компетентности в профессии;
- самостоятельность в принятии решений;
- другие: _____;

е) блок 6 – мотивы самовыражение. Для меня наиболее важно:

- работа, выполняемая мной, является важным делом моей жизни;
- реализация через мой труд всех моих способностей и достоинств;
- работа дает мне возможность выразить себя;
- ощущение моей максимальной вовлеченности в процесс труда;
- другие: _____;

ж) блок 7 - потребности высшего порядка. Для меня наиболее важно:

- потребность власти (желаете ли вы воздействовать на других людей для достижения личных целей или целей своей организации?);
- потребность успеха (желаете ли вы достичь успеха в своей профессиональной деятельности?);
- потребность в причастности к чему или кому-либо;
- другие: _____.

Благодарим Вас за участие в опросе!