

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент
организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
- А.Васф А.В. Васильева
«07» 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование системы мотивации персонала ООО «ДНС Ритейл»

Исполнитель
студент группы 472 - зб

Ø 05.06.2019₂
(подпись, дата)

О.А. Васильева

Руководитель
доцент, к.э.н.

Г.А. Заломская 05.06.2019
(подпись, дата)

Г.А. Заломская

Консультант по
экономической части
старший преподаватель, к.э.н.

А.В. Ступникова 05.06.2019
(подпись, дата)

А.В. Ступникова

Нормоконтроль

Е.О. Матеишена 05.06.2019
(подпись, дата)

Е. О. Матеишена

Благовещенск 2019

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

- А.В. Васильева А.В. Васильева

подпись

И.О. Фамилия

« 27 » 05 2019 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Васильевой Ольги Александровны

1. Тема бакалаврской работы Совершенствование системы мотивации персонала на примере ООО «ДНС Ритейл»

(утверждено приказом от 20.06 2019 г. № 1100-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 05.06.2019 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе учебная и методическая литература, интернет ресурсы.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих к разработке вопросов): 1) Теоретические основы принятия решений в бизнесе. 2) Диагностика состояния исследуемого объекта. 3) Совершенствование системы мотивации персонала на примере ООО «ДНС Ритейл»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программный продуктов, иллюстративного материала и т.п.) 1) Сетевой план выполнения работ по открытию интернет – ООО «ДНС Ритейл»

6. Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) : по экономической части Ступникова Анна Владимировна, старший преподаватель к.э.н.

7. Дата выдачи задания 27.05.2019 г.

Руководитель бакалаврской работы Заломская Галина Алексеевна доцент к.э.н.

Фамилия, Имя, Отчество, ученная степень, ученное звание

Задание принял к исполнению (дата): 27.05.2019

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 73 стр., 22 таблицы, 7 рисунков, 61 источник, 1 приложение.

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ, СИСТЕМА МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ, НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ, ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА, ПОКАЗАТЕЛИ ПРЕМИРОВАНИЯ, АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКОВ

Цель исследования в рамках выпускной квалификационной работы - разработать предложения по совершенствованию системы мотивации персонала.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть теоретико-методические основы мотивации персонала;
- проанализировать текущую деятельность предприятия;
- проанализировать движение трудовых ресурсов;
- провести оценку материального стимулирования персонала;
- разработать предложения по совершенствованию системы мотивации;
- оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «ДНС Ритейл».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы системы мотивации персонала	9
1.1 Роль мотивации в повышении эффективности деятельности предприятия	9
1.2 Сравнительный анализ основных теорий мотивации	12
1.3 Построение системы мотивации персонала	15
1.4 Основные аспекты повышения эффективности системы мотивации	17
2 Анализ системы мотивации персонала ООО «ДНС Ритейл»	24
2.1 Краткая характеристика ООО «ДНС Ритейл»	24
2.2 Анализ внутренней среды ООО «ДНС Ритейл»	27
2.3 Оценка системы мотивации персонала ООО «ДНС Ритейл» и направлений ее совершенствования	36
3 Разработка предложений по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «ДНС Ритейл»	53
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала	53
3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий	60
Заключение	65
Библиографический список	68
Приложение А Анкета	74

ВВЕДЕНИЕ

Современная экономическая ситуация, являясь отражением соответствующей мировой тенденции, характеризуется повышением роли персонала в достижении результативности и эффективности предприятия. Закономерным следствием этого является значительное усиление роли и значения кадровой службы предприятий всех форм собственности. Если еще недавно функции кадровой службы состояли из регистрации движения персонала, то в настоящее время на первый план выходит обеспечение эффективного использования имеющейся на предприятии рабочей силы с учетом долговременной перспективы.

Люди являются основой любой организации и ее главным богатством. Человек стал самым дорогостоящим ресурсом. Многие организации, желая подчеркнуть свой вес и размах, говорят не о размере их производственных мощностей, объеме производства или продаж, финансовом потенциале и т.п., а о числе работников в организации. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала.

Но есть и другая сторона этого взаимодействия, которая отражает то, как человек смотрит на организацию, на то, какую роль она играет в его жизни, что она дает ему, какой смысл он вкладывает в свое взаимодействие с организацией. Установление органичного сочетания двух этих сторон взаимодействия человека и организации обеспечивает основу эффективного функционирования любой организации. Качество выполняемой работы определяется не только способностями персонала, но и мотивацией работника применять свои способности и раскрывать свой потенциал.

Мотивация - это процесс формирования трудового поведения человека, определяемого его потребностями, ценностными установками и способностями

и направленного на достижение таких результатов, которые позволят удовлетворить возникшие потребности.

В основе процесса мотивации лежит потребность человека. В то же время мотивированность работника к трудовой деятельности будет зависеть не только от его потребности, лежащей в основе мотивации, но и от предлагаемых работодателем форм стимулирования. Система же стимулирования формируется с учетом интересов и потребностей работодателя, и ее эффективность определяется тем, в какой степени будут учтены при выборе форм вознаграждения потребности работников.

В современных организациях внутрифирменная система мотивации работников направляется на поощрение производительности, качества труда, признание творчества, исполнительности и инициативы - всех тех качеств, которые способствуют эффективной деятельности и приводят к достижению стратегических целей организации. И вместе с тем она способствует созданию условий для развития потенциала каждого сотрудника. Система мотивации как инструмент управления трудом должна заинтересовывать работников организации в повышении качества обслуживания потребителей, побуждать специалистов к развитию и росту их профессионализма. Поэтому проектирование правильной и эффективной системы мотивации работников, соответствующей современным условиям функционирования бизнеса, - одна из основных задач руководства.

Особую актуальность эта функция приобретает на современном этапе развития, когда появление новых предприятий и функционирование уже существующих зачастую сопровождаются отсутствием традиций и технологий разработки или совершенствования системы мотивации персонала, адекватной и адаптированной к рыночным отношениям. Оптимально сбалансированная система мотивации сможет привести как к высокой результативности трудовой деятельности, так и к повышению темпов развития организации. Чтобы система мотивации как механизм управления поведением персонала была эффективной, она должна разрабатываться при соблюдении основополагающих принципов,

отвечать основным целям мотивации, а также учитывать влияние определенных факторов.

Цель исследования в рамках выпускной квалификационной работы - разработать предложения по совершенствованию системы мотивации персонала.

В соответствии с целью поставлены и выполнены следующие задачи:

- рассмотреть теоретико-методические основы мотивации персонала;
- проанализировать текущая деятельность предприятия;
- проанализировать движение трудовых ресурсов;
- провести оценку материального стимулирования персонала;
- дать оценку функции мотивации персонала;
- разработать предложения по совершенствованию системы мотивации;
- оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «ДНС Ритейл» г. Благовещенска. В качестве предмета исследования выступает управление мотивацией труда данного предприятия.

Период исследования: 2016-2018 гг.

В работе применены методы: аналитический, статистический.

Методологической и теоретической основой исследования послужили работы зарубежных и российских авторов в области управления персоналом и менеджмента, связанные с тематикой работы (Кибанова А.Я., Одегова Ю.Г, Веснина В.Р., Мескона М., Музыченко В.В., Оганесяна И.А., Уткина Э.А. и др.).

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Роль мотивации в повышении эффективности деятельности предприятия

Мотивация персонала - это эффективная система методов для повышения производительности труда.

Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного работника. Следовательно, это некий набор действий со стороны руководителя, направленный на улучшение трудоспособности работников, а также способы привлечения квалифицированных и талантливых специалистов и их удержания.

Эффективность деятельности сотрудников предприятия зависит от нескольких ключевых переменных – способности работников, их мотивации, а также определённой совокупности объективных возможностей. Неадекватная система мотивации работников продолжает оставаться ключевой проблемой управления персоналом большого числа российских компаний. В настоящее время наряду с экономическим ростом и относительной стабилизацией экономики России начинают проявляться изменения в сфере мотивации персонала. Руководители как государственных, так и частных предприятий постепенно осознают, что успешное развитие организаций невозможно без поиска и использования новых современных технологий мотивации труда.

Рассмотрим подробнее, в чём заключается разница между традиционным и инновационным подходами к мотивации, чем отличаются друг от друга технологии, используемые при разных подходах, что необходимо делать руководителям для коррекции неэффективных мотивационных систем [6, с.112].

1) Мотивация персонала через применение технологии целеполагания. Традиционный подход к мотивации не предполагает прямой связи мотивации с реализацией целей организации. Задача инновационного подхода заключается в том, чтобы выстроить мотивационную систему, максимально соответствующую реализации всего комплекса организационных целей. Одна из основных функций организационных целей – мотивационная, побуждающая.

2) Мотивация персонала через инновационный подход к компенсационным системам.

Традиционный подход к мотивации через заработную плату основан на том, что заработная плата сама по себе является сильным мотиватором; увеличение уровня заработной платы происходит в связи с общеорганизационным развитием, а не в зависимости от тех результатов, которых достиг тот или иной сотрудник; при этом отсутствуют существенные различия в заработной плате между эффективными и неэффективными сотрудниками.

Инновационный подход к мотивации через заработную плату подразумевает, что хорошо выполненная работа достойно вознаграждается, тем самым способствуя повышению эффективности выполнения других заданий.

3) Мотивация персонала через применение технологии командообразования. Традиционный подход к мотивации персонала предполагает, что результаты работы компании представляют собой простую сумму результатов работы каждого из сотрудников компании. То есть если каждый из сотрудников достиг поставленных перед ним индивидуальных (как правило, количественных) целей, то автоматически будут достигнуты и цели компании.

Руководителям компаний сегодня необходимо делать ставку на «командообразование», осуществлять программы, направленные на формирование команд, ориентированные на доверие, открытый обмен информацией внутри команды и повышение их мотивации. Командная работа

имеет явные преимущества перед индивидуальной.

4) Мотивация персонала через делегирование полномочий.

В результате работник получает организационную, финансовую, юридическую и психологическую свободу, необходимую для получения удовлетворения от работы. Существенным элементом в новых системах мотивации является карьерный рост или продвижение по службе.

5) Мотивация персонала через применение инновационных технологий управления карьерой. Традиционный подход к мотивации через управление карьерой предполагает продвижение сотрудника вверх по служебной лестнице организации в рамках того рода деятельности, который был им избран в начале трудовой жизни («вертикальная карьера»).

6) Мотивация персонала через применение инновационных технологий подготовки и развития сотрудников компании. Инновационный подход к мотивации персонала через подготовку и развитие сотрудников предполагает систематический, непрерывный процесс обучения, используемый организациями для получения знаний работников, развития их навыков, изменения поведения или установок, чтобы увеличить вклад в достижение организационных целей. Обучение используется для того, чтобы улучшить выполнение работы сотрудниками на тех позициях, которые они занимают в настоящий момент, а также подготовить работников к тем постам, на которые они, вероятно, будут выдвинуты в будущем.

7) Мотивация персонала через применение инновационных технологий оценки персонала. Традиционный подход к мотивации через оценку персонала предполагает, что: объектом оценки является индивидуальный сотрудник; оценку осуществляет аттестационная комиссия; оценка, в конечном счёте является юридическим обоснованием для увольнения или символического изменения оплаты труда; методами оценки являются преимущественно субъективная оценка или психологическое тестирование.

8. Мотивация персонала через интеграцию в корпоративную культуру. Традиционный подход к мотивации персонала через корпоративную культуру

реализовывался на основе традиций, которые формировались на многих предприятиях. Этот подход не предполагал необходимости целенаправленно заниматься формированием и управлением корпоративной культурой в целом [5, с.115].

Не существует универсальных систем мотивации, в конкретном случае эффективными являются те или иные управленческие инструменты. Более того, в одной организации параллельно могут существовать несколько систем мотивации для разных подразделений и категорий персонала. Для каждой организации должна разрабатываться в определённый момент времени своя система мотивации, которая позволит решить конкретные проблемы, а в конечном итоге достичь организационных целей.

1.2 Сравнительный анализ основных теорий мотивации

Исследование проблем мотивации профессиональной деятельности имеет почти столетнюю историю. Несмотря на это, единой теории трудовой мотивации нет, а основные постулаты теории содержатся не только в теоретических, но и в эмпирических исследованиях. Наибольший вклад в исследование мотивации внесли специалисты США и Германии, где эти проблемы традиционно считаются важными для всей практики менеджмента.

В теории мотивации выделяют два вида мотивации – внешнюю и внутреннюю.

Внешняя мотивация представлена системой факторов среды (материальной, социальной, культурной), оказывающих непосредственное воздействие на человека. К этим факторам относятся статус должности, уровень заработной платы, отношения с руководством и сослуживцами, напряженность работы и т.д.

Внутренняя мотивация – собственные побуждения человека, зависящие от того, как он воспринимает действительность, каковы его установки, ценности, в чем он видит смысл своей жизни и деятельности. В качестве внутренних мотивов выступают такие как любовь к своему делу, гордость профессией, удовлетворенность местом и характером работы и т.д. [37, с.82]

Теоретическая сторона исследований мотивации труда представлена двумя группами теорий – содержательными теориями мотивации и процессуальными теориями.

Содержательные теории мотивации (А.Маслоу, К.Альдерфер, Ф.Херцберг, Д.МакГрегор, Д.МакКлелланд, Дж.Аткинсон) определяют, какие именно мотивы и потребности реализуются в процессе трудовой (профессиональной деятельности). Ориентируясь на положения этих теорий, практика кадрового менеджмента выработала несколько базовых направлений развития кадровых технологий:

1) Участие персонала в определении и достижении целей. Это участие выражено в так называемых «программах сотрудничества» - расширение сферы профессиональной компетенции и развитие самоконтроля, способствующие успехам организации.

2) Организация работы (дизайн работ). Данное направление предполагает постоянное измерение и изменение характеристик работы, что положительно сказывается на мотивированности персонала.

В отличие от содержательных теорий процессуальные теории мотивации (В.Врум, Ф.Нердингер, Х.Хекхаузен, Й.Куль, А.Бандура, С.Роббинс) направлены на исследование проблем организации мотивационного процесса, определения его направленности и интенсивности. Именно процессуальные теории легли в основу разработок систем оплаты труда, ориентирующих персонал на определенные формы производственного поведения и способы повышения эффективности труда. В качестве элементов систем оплаты труда выступают такие как:

1) переменные программы материального вознаграждения (бонусные программы), при которых работники получают долю прибыли предприятия или премиальные, рассчитываемые по показателям индивидуальной эффективности;

2) программы вознаграждения способностей и навыков (skill-based pay plan) - зависимость уровня заработной платы от способностей сотрудника и

объема функций, которые сотрудник может выполнить;

3) программа выбора вознаграждения – возможность работника самостоятельно выбрать систему оплаты из тех, которые предлагаются организацией [9, с.15].

В процессе выбора системы оплаты труда для каждого сотрудника становится актуальной проблема справедливости (справедливость распределения работ, справедливость оценки результата, справедливость вознаграждения за труд и т.д.). Для того чтобы проблема справедливости была разрешена, необходимо соблюдать правила корректности, сформулированные Г.Левенталем в 1980 году:

1) консистенция – оценка производительности вне зависимости от личности работника;

2) непредвзятость – оценка поступков без учета личных предпочтений;

3) точность – использование всех источников информации;

4) возможность коррекции – ориентация на профессиональное мнение и готовность изменить собственную точку зрения;

5) представительство – должны учитываться интересы всех участников (например – рабочих, бригадира, мастера, начальника цеха);

6) этичность – соответствие оцениваемого поведения моральным нормам.

Авторы, исследующие проблемы мотивации труда, показывают что иногда прямые мотивационные приемы (воздействие на персонал с целью побуждения к активности) приводят к прямо противоположным результатам.

Самыми распространенными демотивирующими лозунгами считаются следующие:

1) все должно быть в лучшем виде;

2) выполняйте все правильно;

3) делайте все быстро;

4) работайте всегда напряженно;

5) будьте образцами для подражания.

Эти и многие другие способы поддержания высокой трудовой активности быстро приводят к истощению физического, профессионального и психологического ресурса персонала, что всегда заканчивается снижением производительности, апатией и повышением производственного травматизма [12, с.56].

Для преодоления негативных тенденций возможна организация мероприятий по коррекции процесса деятельности. Эти мероприятия могут иметь следующую направленность:

1) создание протоколов временных затрат для осуществления независимого контроля интенсивности труда;

2) построение иерархии задач для оперативного принятия решений о возможной перестановке заданий, определения их приоритетности;

3) четкая дефиниция целей деятельности для определения соотношения конкретного задания и общей цели деятельности;

4) коррекция коммуникации для ускорения обмена информацией и обучения ее правильному использованию.

В любом случае мотивационные программы связаны с перечисленными выше программами оценки и обучения. Три аспекта деятельности службы персонала (оценка, обучение, мотивация) не только взаимосвязаны, но и представляют собой единый технологический комплекс. Если правильно выбраны критерии оценки персонала, то сотрудники организации могут своевременно получить помощь в приобретении новых навыков, что не только поможет их в следующий раз оценить как более подготовленных, но и сформирует мотивацию достижений. Мотивация достижений заставит сотрудников не только лучше работать, стремиться к карьерному продвижению и увеличению доходов от профессиональной деятельности, но и будет ориентировать их учиться и развивать свои умения. Рано или поздно эти усилия будут оценены организацией, что поможет ей четче осознать содержание собственного кадрового потенциала [15, с.98].

1.3 Построение системы мотивации персонала

Система мотивации персонала - это комплекс мероприятий, направленный на внутренние ценности и потребности подчиненных, стимулирующих не только к работе в целом, но и прежде всего к усердию, инициативности и желанию трудиться. А также к достижению поставленных целей в своей деятельности, к самосовершенствованию профессионального уровня, и повышению общей эффективности предприятия.

Система мотивации персонала состоит из двух компонентов.

1) Компенсационная система. Она включает в себя следующие составляющие:

- оплату труда;
- выплаты при нетрудоспособности;
- страхование работника;
- плату за сверхурочную работу;
- компенсацию при потере места;
- оплату, равнозначную получаемому доходу.

2) Не компенсационная система. В нее входят такие методы:

- улучшение душевного состояния и расположения духа, различные комплексы программ для повышения квалификации, интеллекта, эрудиции, самосовершенствования;

- мероприятия, направленные на поднятие самооценки и собственного достоинства, на удовлетворение от своей работы;

- сплочение и поощрение коллектива посредством проведения кооперативов;

- постановка целей и задач, контроль над их выполнением;

- предложение занять лидирующую позицию [24, с.150].

Шаги по внедрению системы мотивации в компании.

1) Постановка целей и задач, определение четкой миссии предприятия.

2) Организация рабочей группы.

3) Работа над планом по внедрению системы стимулирования персонала.

Его утверждение.

4) Разработка программ вознаграждения за достижение поставленных целей.

5) Создание вышеприведенных систем мотивации персонала.

6) Подготовка документации.

7) Внедрение мотивационных мероприятий и необходимая корректировка.

8) Анализ работы подчиненных предприятия.

Внедрять эту систему нужно постепенно, чтобы работники не испугались предстоящих перемен, а могли привыкнуть к ним, найти положительные стороны и повысить трудовую эффективность.

1.4 Основные аспекты повышения эффективности системы мотивации

Каждая организация разрабатывает и использует собственную систему мотивации, в которой будет отражаться идеология организации, стоящие перед ней цели, традиции и учитываться находящиеся в ее распоряжении ресурсы. В связи с этим трудно дать универсальные рекомендации, как построить эффективную систему мотивации. Следует также учитывать, что и созданная система мотивации работников рано или поздно устареет, т.е. не будет отвечать стратегическим целям и ситуации на рынке. Появится необходимость в создании новой системы мотивации. В итоге проектирование системы мотивации - непрерывный процесс. В данном случае творческий подход и системное мышление специалиста в области управления человеческими ресурсами помогут представить недостатки реальной системы и их возможное воздействие на функционирование организации с целью их нейтрализации; осознать ограничения существующей системы мотивации работников; постоянно ее совершенствовать.

Все эти изменения в сфере мотивации должны быть хорошо продуманы и соответствующим образом подготовлены, так как это крайне чувствительная область, непосредственно затрагивающая интересы сотрудников, в которой

величина ошибки чрезвычайно велика [9, с.22].

Построение или совершенствование системы мотивации предполагает разработку определенной методики, которая представляет собой некоторую последовательность выполнения этапов (таблица 1).

Таблица 1 - Этапы построения системы вознаграждения персонала

Этап	Условие
1	2
1. Принятие управленческого решения о создании/совершенствовании системы вознаграждения	Четкость позиции руководства

Продолжение таблицы 1

1	2
2. Создание группы по конструированию системы вознаграждения	Включение в состав группы представителей от всех уровней и структур
3. Определение (корректировка) целей системы вознаграждений работников	Учет принципов системы вознаграждения, направленных на улучшение качества трудовой жизни
4. Устранение выявленных проблем и недостатков	Реальная возможность изменений в действующих условиях
5. Определение видов (составляющих) системы вознаграждения работников	Соответствие потребностям персонала, мотивационное воздействие
6. Формирование механизма взаимодействия систем вознаграждения и оценки деятельности персонала	Взаимообоснованность и четкость связи
7. Информирование персонала и его обучение	Обеспечение доверия сотрудников
8. Внедрение системы вознаграждения работников в организации	Апробация созданной системы вознаграждения
9. Мониторинг эффективности новой системы вознаграждения с целью внесения необходимых изменений	Контроль за выполнением задач и достижением целей; систематичность проведения исследований об удовлетворенности трудом

Предпосылками создания или совершенствования системы мотивации работников в организации могут быть какие-либо негативные изменения, касающиеся деятельности внутри организации или вызванные условиями внешней среды, а также наличие проблем в области управления персоналом:

- снижение заинтересованности работников в текущем состоянии и перспективах организации;
- потеря интереса к работе; смена профессиональных интересов другими,

не связанными с работой; неудовлетворенность карьерным ростом и заработной платой; низкое качество продукции или предоставляемых услуг; потеря ответственности и самостоятельности;

- нечеткие требования со стороны руководства, недогрузка, отсутствие доверия и делегирования полномочий сверху вниз;

- нездоровый морально-психологический климат в коллективе, конфликтность, потеря доверия персонала;

- текучесть кадров, уход наиболее квалифицированных специалистов;

- отсутствие партисипативности в управлении. Необходимость изменений в области мотивации персонала может быть вызвана планомерным периодическим пересмотром системы с целью ее корректировки. Данному процессу предшествует мониторинг мотивации работников, который должен носить постоянный характер в организации. Такие исследования должны стать частью системы управления персоналом, так как служат индикатором изменений. Их осуществление позволяет:

- исследовать динамику изменения мотивов и потребностей сотрудников;

- сравнить их с предыдущими показателями;

- оценить принимаемые стратегические решения;

- получить дополнительную информацию руководству организации;

- заранее определять существующие проблемы;

- принимать адекватные управленческие решения.

Определение потребности в изменении системы мотивации должно быть осознанно и поддержано руководством, которое и принимает решение о ее совершенствовании и выделяет необходимые для этого ресурсы. Создание системы мотивации работников должно осуществляться в условиях четкой позиции высшего руководства организации по ее конструированию, а также осознания и признания необходимости совершенствования системы.

Современная система мотивации работников, чтобы быть эффективной, должна учитывать возможность профессионального роста и важность для работника уверенности в будущем. Данная концепция должна

предусматривать: создание условий для повышения профессионально-квалификационного уровня, обновления знаний и совершенствования навыков; обеспечение перспектив роста; продвижение по службе в результате признания профессиональных успехов работника в глазах коллектива, семьи и общества в целом; содействие развитию у работника чувства уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода, что делает его деятельность более продуктивной, позволяет полнее реализовать трудовой потенциал.

Система мотивации должна обеспечить благоприятный морально-психологический климат в организации. Данный аспект может быть реализован при четком определении места работника в организации исключительно по его способностям и деятельности независимо от расы, национальности, пола, политических убеждений, образа жизни, а также при отсутствии в трудовом коллективе резкой социальной стратификации и развитии чувства принадлежности к организации. Поэтому данный элемент широко используется в японских системах управления.

В основу разрабатываемой системы мотивации должна быть положена правовая защищенность работников, предусматривающая гарантии от произвола администрации.

Рассмотренные элементы, необходимые при создании системы мотивации, должны составлять единую взаимодействующую систему, определяющую основные условия и параметры эффективного использования человеческих ресурсов организации.

Определение основных целей и задач системы мотивации становится основой для разработки или корректировки основных ее видов. Система материального и нематериального вознаграждения предполагает комплекс мер, направленных на повышение деловой активности работников и, как следствие, повышение эффективности труда, его качества. Нередко негативные аспекты существующей системы мотивации обусловлены неправильной организацией ее взаимосвязи с системой оценки персонала. На этапе разработки систем материального и нематериального вознаграждения необходимо:

- определить основания вознаграждения (благоприятные для компании действия работников, обеспечивающие достижение основных целей организации и ее конкурентоспособности на рынке), сформулировать критерии и выбрать конкретный метод оценки;

- спроектировать формы и виды вознаграждения работников, которые организация может позволить себе использовать. При этом рассматриваются и учитываются формы и виды вознаграждения, адекватные мотивационной структуре. Тем самым перечень применяемых материальных и нематериальных видов вознаграждения приводится в соответствие с выявленными мотивационными предпочтениями работников;

- разработать механизм взаимодействия оценки деятельности персонала и системы мотивации.

При выборе форм и видов вознаграждения нельзя забывать, что организация может позволить себе применять только те меры мотивационного воздействия, использование которых принесет ей реальную прибыль. Затраты на вознаграждение работников не должны превышать той отдачи, которую компания получит от их применения, и должны соответствовать имеющимся источникам финансирования системы мотивации. Важной информацией при этом является частота возникновения оснований вознаграждения, выявленная при диагностике. Для каждого вида вознаграждения необходимо указать объем, т.е. конкретизировать диапазон сумм выплат, их точное название.

При проектировании методики взаимодействия систем мотивации и оценки персонала устанавливаются связи между соответствующими перечнями оснований и видами вознаграждения. Основания вознаграждения: квалификация персонала, процесс и результат деятельности. С учетом выбора той или иной системы оплаты труда и определенного спектра вознаграждений рабочей группой четко определяется расчетная схема связи полученных итогов (или результатов оценки) с конкретным видом и размером вознаграждения. Такая схема использует математический расчет соотношения оценки конкретного сотрудника с размером его материального вознаграждения (оклада

или премии) и набора нематериальных выплат. Перечисленные выше процедуры требуют утверждения нормативными документами: положением о проведении оценки персонала и положением об организации системы мотивации персонала.

Проектирование материального вознаграждения включает в себя:

- исследование организационной структуры;
- анализ рабочих мест и выполнения работ, их оценку;
- тарификацию должностей;
- формирование базовой заработной платы;
- определение механизмов переменной части вознаграждения и дополнительных выплат;
- выработку стратегии эффективного управления ими.

При проектировании системы мотивации рабочая группа оценивает возможные последствия влияния проектируемой системы на другие элементы управления человеческими ресурсами - отбор, развитие, оценку - и вносит необходимые коррективы для поддержания их взаимосвязи и взаимодополняемости [38, с.44].

На этапе информирования и обучения разработанная система мотивации работников оформляется в виде локальных нормативных актов. Целесообразно разработать комплекс документов. Целью информирования и обучения является обеспечение доверия сотрудников к процессу изменения системы мотивации. Идеально сконструированная на бумаге система мотивации не будет работать в реальности, если в процессе передачи часть информации будет теряться или искажаться.

Однако организация, изменяющая систему мотивации работников, может столкнуться с сопротивлением с их стороны. Поэтому процесс внедрения целесообразно начинать с экспериментального внедрения в отдельных подразделениях. Эксперимент апробирует предлагаемую систему и служит средством убеждения работников как непосредственных ее потребителей. Возможно, полученные в процессе эксперимента результаты потребуют

модификации отдельных элементов системы.

Отдельным этапом является мониторинг эффективности новой системы мотивации. Система мотивации работников должна сработать неоднократно, прежде чем работник начнет осознавать механизм ее действия и направлять свое поведение и усилия в запланированное русло. Необходимо не только измерять и отслеживать объективные показатели деятельности работников, но и периодически определять удовлетворенность сотрудников новыми условиями системы мотивации. Результаты мониторинга системы мотивации должны приводить к ее корректировке и модификации.

Таким образом, функция мотивации - одна из основных функций управления, которая заключается в побуждении персонала к эффективной, добросовестной деятельности для достижения целей организации. Функция мотивации призвана обеспечить высококачественное и добросовестное выполнение членами организации своих обязанностей. Эффективность и действенность системы мотивации во многом зависят от понимания целей и механизма ее построения, соблюдения принципов, внешних и внутренних факторов, а также последовательности процедур построения. Поэтому создание системы мотивации, адекватной современным условиям функционирования организаций, - процесс сложный, трудоемкий и часто дорогостоящий, но необходимый с точки зрения эффективности управления человеческими ресурсами организации.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ДНС РИТЕЙЛ»

2.1 Краткая характеристика ООО «ДНС Ритейл»

Объектом выпускной квалификационной работы является ООО «ДНС Ритейл», находящееся по адресу 675 029, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Мухина 114/1, электронный адрес: www.dns-shop.ru.

За время, прошедшее со дня основания, ООО «ДНС Ритейл» превратилось в одно из крупнейших предприятий.

В 1990 году была основана компания DNS (Digital Network System) и открыт первый магазин во Владивостоке. С 2005 года компания начинает развивать торговую сеть, открывая свой второй магазин в Находке. В том же году DNS выходит за пределы Приморского края, третий магазин сети появляется в Хабаровске. В 2006 году открывается магазин в Иркутске, в 2007 - магазины в Комсомольске-на-Амуре, Благовещенске, Томске и Абакане.

В 2005 году ООО «ДНС Ритейл» получила статус зарегистрированного партнера Cisco Systems (Cisco Registered Partner), полностью удовлетворив всем требованиям сертификации этого уровня, в том числе по организации поддержки заказчиков, наличию необходимых технологических специализаций и уровню оценки заказчиками деятельности компании. Сотрудничество дает ряд преимуществ для потребителей и партнеров:

- 1) доступ к базе технической информации;
- 2) доступ к участию в различных партнерских программах;
- 3) расширенная гарантия Smart Net с различной глубиной сервиса.

Из всего вышеуказанного становится понятно, что специалисты предприятия стремятся к надежным и долговременным партнерским отношениям, как с поставщиками оборудования, так и с клиентами.

В течение 2008-2009 годов открыты магазины в Чите, Новосибирске, Красноярске, Екатеринбурге, Челябинске, Ростове-на-Дону, Южно-Сахалинске. Одновременно с развитием в новых регионах расширяется уже существующая сеть в регионах присутствия.

В 2010 году филиальная сеть компании состояла из более чем 100 магазинов в 28 городах России, в которых было занято более 1,5 тыс. сотрудников. На начало 2011 года было открыто более 185 магазинов в 60 городах России, численность коллектива составила более 3,5 тыс. сотрудников. Компания к этому времени начала экспансию в столичный регион (Москва, Подмосковье), продолжая развиваться в Сибири и на юге страны. На июль 2013 года открыто более 700 магазинов в более чем 200 городах России.

В 2012 году в городе Артём Приморского края начал работать построенный DNS завод, рассчитанный на сборку 1,5 млн. компьютеров и ноутбуков в год. По итогам того же 2012 года выручка компании составила 86,4 млрд. руб., что позволило ей занять 60-е место в рейтинге 200 крупнейших частных компаний России 2013 года журнала Forbes.

Основная сфера деятельности ООО «ДНС Ритейл» – розничные и оптовые продажи компьютерной, мобильной и цифровой техники, комплектующих, оргтехники, расходных материалов, телефонов и мини АТС, а также осуществление технического обслуживания, сборки, установки, гарантийный ремонт данной техники на рынке Амурской области.

Параллельно сети магазинов «ДНС Ритейл» её владельцы начали развивать сеть электронных дискаунтеров TechnoPoint, включающую магазины-склады, заказы в которых делаются через интернет или электронные

терминалы. Филиалы сети работают в 20 городах России, преимущественно на Дальнем Востоке и в Сибири. В TechnoPoint нет продавцов-консультантов и торговых залов в привычном их понимании, но качество товара остается на высоте. Можно заказать доставку «до двери» или забрать покупку в любой точке выдачи в удобное время.

Также в ООО «ДНС Ритейл» существует сервисный центр. Сервисный центр DNS – это команда профессионалов, занимающаяся оказанием услуг по сервисной поддержке и обслуживанию любой техники. Сервисный центр занимается гарантийным и платным ремонтом, а также обслуживанием цифровой и бытовой техники, купленной в сети магазинов DNS.

Для удобства покупателей в ООО «ДНС Ритейл» создали Клуб DNS. Клуб DNS – центр онлайн компетенции. Это сообщество покупателей, экспертов в цифровой и бытовой технике, готовых поделиться опытом и знаниями. Участники Клуба пишут подробные обзоры и статьи по выбору товаров, ведут тематические разделы на Форуме. А на странице «Помощь эксперта» можно найти готовые ответы на все вопросы.

Деятельность обществ с ограниченной ответственностью в нашей стране регламентируется нормами главы 4 Гражданского кодекса Российской Федерации, а также Федеральным законом «Об Обществах с ограниченной ответственностью».

Учредительным документом ООО «ДНС Ритейл» является устав.

Общество с ограниченной ответственностью «ДНС Ритейл» является юридическим лицом - коммерческой организацией, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров, созданным в целях извлечения прибыли.

ООО «ДНС Ритейл» имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета, имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на его место нахождения. ООО «ДНС Ритейл» вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в

установленном порядке товарный знак другие средства индивидуализации.

Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «ДНС Ритейл».

Предприятие создано с целью получения прибыли от торговой деятельности, которая направлена на пополнение рынка товарами и услугами для максимального удовлетворения потребностей населения, и реализации, на базе получения прибыли, социальных и экономических интересов основателей и членов коллектива.

Предприятие осуществляет учет всей своей деятельности, контроль над процессом реализации товаров и услуг, ведет оперативный бухгалтерский учет и статистическую отчетность в порядке, установленном законодательством. Имущество ООО «ДНС Ритейл» принадлежит ему на праве собственности и образуется из:

- вкладов учредителей (участников) в уставный капитал;
- продукции, полученной обществом в процессе его деятельности;
- полученных доходов;
- иного имущества, приобретенного обществом по иным основаниям.

2.2 Анализ внутренней среды ООО «ДНС Ритейл»

Внутренняя среда предприятия - это та часть общей среды, которая находится в пределах предприятия. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на его функционирование. Внутренняя среда имеет несколько составляющих, состояние которых в совокупности определяют тот потенциал и те возможности, которыми располагает предприятие.

Оценку сложившейся организационной структуры начинают с описания миссии предприятия и целей его деятельности.

Основные цели, которых придерживается предприятие в своем развитии, характеризуются увеличением доли рынка, повышением качества услуг за счет оптимизации режимов работы, расширением ассортимента, т.е. является стратегией усиления позиций на рынке. Эта стратегия требует:

- постоянного изучения спроса;
- отслеживания технологических новинок;
- готовности к внедрению новшеств;
- креативности;
- высококвалифицированных кадров.

Сложившаяся организационная структура ООО «ДНС Ритейл» имеет линейно-функциональный тип (рисунок 1).

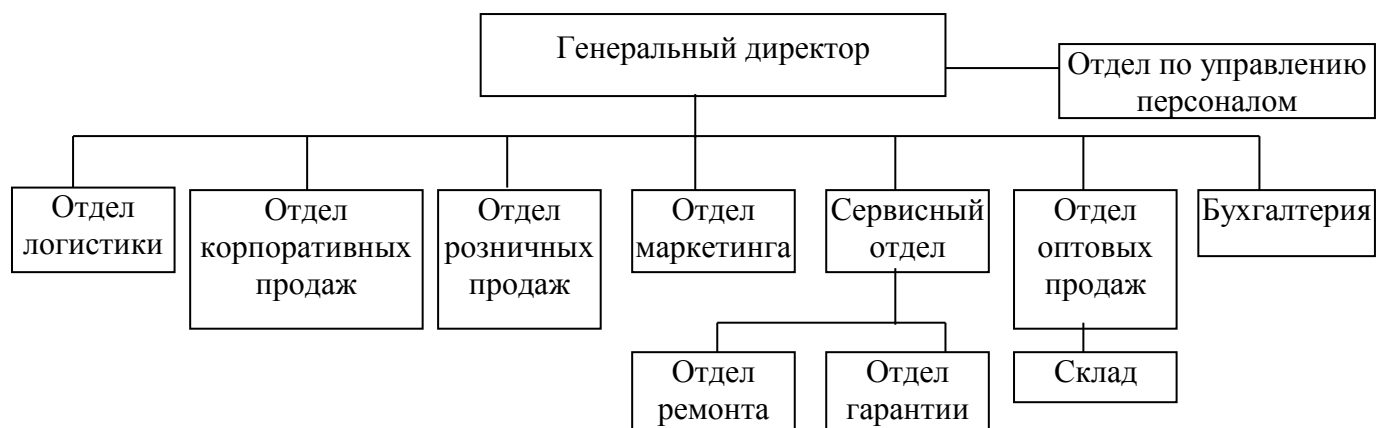


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «ДНС Ритейл»

При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель (в данном случае генеральный директор), возглавляющий коллектив.

Линейно-функциональная структура имеет свои положительные моменты и недостатки.

Преимущества:

- освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем;
- возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки:

- отсутствие тесных взаимосвязей между подразделениями;

- недостаточно четкая ответственность, т. к. готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации;

- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.

Таким образом, можно сделать вывод, что всё в ООО «ДНС Ритейл» все зависит от генерального директора, все руководящие решения он принимает лично.

Структура реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решений производится коллегиально, а принятие решений и ответственность - только первым руководителем единолично. Она синтезирует лучшие свойства линейной структуры (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений)

Как и в любой организации ООО «ДНС Ритейл» существует вертикальное разделение труда, отражающее иерархичность построения структуры управления. Оно предполагает выделение управленческого персонала трех уровней: высшего, среднего и первого (низшего).

Как указывалось выше, руководители высшего уровня – это люди, занимающие ключевые позиции в организации. К данной категории на предприятии можно отнести генерального директора, главная задача которого состоит в обеспечении оптимальной системы взаимоотношений с внешней средой, при которой организация может успешно работать и конкурировать. Генеральный директор организует работу и эффективное взаимодействие структурных подразделений данного предприятия, направляет их деятельность на развитие и совершенствование процессов торговли с учетом социальных и рыночных приоритетов, достижение разработанных планов и поддержания высокого уровня конкурентоспособности.

В подчинении у директора находятся: отдел корпоративных продаж,

отдел розничных продаж, отдел маркетинга, отдел оптовых продаж, отдел корпоративных продаж, отдел по управлению персоналом, отдел логистики, сервисный центр, бухгалтерия.

В функции бухгалтерии входят: осуществление организации бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности и контроль за экономным использованием материальных ресурсов, сохранность собственности предприятия, проведение инвентаризаций, контроль за проведением хозяйственных операций, соблюдением технологии обработки бухгалтерской документации, предпринимает меры по предупреждению недостач, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей и др.

В функции отдела розничных продаж входят: организация товародвижения и хранения товаров, организация рекламной деятельности, осуществление контроля за торгово-технологическими процессами реализации товаров через магазин.

В функции отдела оптовых продаж входят: организация и планирование ведения непосредственной торговли, обеспечение своевременного выполнения плана продаж, внедрение мероприятий по улучшению организации и ведению торговли, повышению качества торгового обслуживания, организация учета, составление и своевременное предоставление отчетности о торговой деятельности и др.

Основными функциями отдела логистики являются: планирование и транспортное обеспечение перевозки товаров; контроль подготовки сопроводительных документов для перевозки грузов; взаимодействие с транспортными организациями, экспедиторскими фирмами, агентами и страховыми; страхование перевозки грузов; планирование бюджета по затратам на перевозку и складские операции; контроль исполнения бюджета; контроль правильности выставления платежей внешними организациями за оказание услуг по доставке и страхованию грузов; планирование водительских заданий и доставка заказов клиентам; участие в разборе претензий по качеству,

количеству и срокам доставки.

Функции отдела сервисного отдела: прием, регистрация, учет и выполнение заявок покупателей на сервисные услуги компании, в том числе гарантийный ремонт товаров, продукции компании, в соответствии с предъявляемыми в компании требованиями к порядку оказания и качеству сервисных услуг; доставка и сопровождение товаров, продукции компании до места назначения, указанного покупателями; установка, введение в эксплуатацию, обучение покупателя основам эксплуатации товаров, продукции компании, демонстрация работы и функций товаров, продукции компании; создание и сопровождение справочно-информационного фонда отдела сервиса, базы заказов клиентов.

Отдел маркетинга находится в подчинении непосредственно у генерального директора.

В настоящее время отдел маркетинга состоит из четырех человек. Фактическая структура отдела маркетинга ООО «ДНС Ритейл»:

- начальник отдела маркетинга – 1 человек;
- менеджер отдела направление «розница» - 1 человек;
- менеджер отдела направление «корпоративные клиенты» - 1 человек;
- менеджер отдела направление «сервис-центр» - 1 человек.

Каждый сотрудник отдела маркетинга выполняет задачу в соответствии с планом на месяц. В свою очередь этот план разрабатывается в соответствии с планом на год. Разработка бюджета на маркетинг происходит в соответствии с изложенным планом на месяц или год.

Персонал предприятия (фирмы) – это совокупность физических лиц, состоящих с фирмой как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма.

К профессионально значимым качествам работников можно отнести свойства, характеризующие общительность и способность правильно строить отношения, поскольку общение является важной составляющей производственной и коллективной жизни работников ООО «ДНС Ритейл». Для

сотрудников наиболее значимым элементом, от которого зависит удовлетворенность работы, является четкость постановки цели. В своей работе сотрудники в большей степени стремятся соответствовать требованиям руководителя, то есть выполнять порученные задания, прилагая максимум усилия.

Характер взаимоотношений с руководителем предприятия во многом формирует внутриорганизационное поведение персонала. Одним из аспектов этих взаимоотношений является, то, что руководитель не ценит мнения своих подчиненных при организации процесса их работы, поэтому в компании в последнее время есть некоторые проблемы с недоверием. Для большинства более приемлемыми является гибкий график работы и варьируемое время перерыва. Особенно это характерно для женщин, для них гибкий график работы является средством более эффективного решения возможных проблем с детьми.

Далее необходимо отметить, что документация ООО «ДНС Ритейл» включает подзаконные акты, при этом выделяются локальные подзаконные акты, которые издаются организацией для решения своих внутренних вопросов. К таким актам относятся:

- учредительные документы предприятия;
- коллективный договор;
- трудовой договор;
- правила внутреннего распорядка;
- приказы;
- протоколы заседаний, совещаний;
- должностные инструкции.

К учредительным документам относятся устав и учредительный договор. Устав предприятия утверждается учредителями предприятия и вступает в силу с момента регистрации самого предприятия.

Учредительный договор - представляет собой гражданско-правовой договор, регулирующий отношения между учредителями в процессе создания и

деятельности юридического лица. Такой документ заключается в письменной форме и вступает в силу с момента заключения.

Коллективный договор представляет официальный документ, который регулирует широкий круг социально - трудовых отношений. Он направлен на защиту интересов и прав работников, гарантированных действующим законодательством.

Правила внутреннего трудового распорядка утверждаются администрацией предприятия с учетом мнения профсоюзного комитета.

Штатное расписание содержит перечень должностей, сведений о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы. К функциям данного документа, определяющим его значение относятся: фиксирование структуры управления предприятием, нормирование численности работников, регулирование соотношения ведущих складских и рядовых специалистов.

В практике ООО «ДНС Ритейл» широко используется организационно-распорядительная документация, которые можно разделить на три группы:

- организационную (положения, уставы, инструкции, правила);
- распорядительную (постановления, распоряжения, приказы, указания, решения);
- справочно-информационную (письма, справки, протоколы, акты).

Устав ООО «ДНС Ритейл» содержит информацию о деятельности данного предприятия, для чего оно создано, его юридический адрес, форму собственности предприятия. Устав является структурообразующим документом предприятия.

Положение об отделах, должностные инструкции регламентируют деятельность предприятия, систему соподчинения, взаимодействия, права и меру ответственности.

Должностные инструкции ООО «ДНС Ритейл» выполняют функцию четкого определения служебного положения, обязанностей, прав и персональной ответственности каждого работника, а также для того, чтобы

обязанности подчиненных работников не могли быть расширены или сужены произвольно, по желанию отдельных лиц.

Анализа системы документирования ООО «ДНС Ритейл» представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Организационно-распорядительные документы ООО «ДНС Ритейл»

Наименование документов	Когда утвержден	Кем утвержден
Устав предприятия	24.12.2005	Общим собранием
Учредительный договор	24.12.2005	Общим собранием
Должностные обязанности	11.01.2006	Генеральным директором
Штатное расписание	11.01.2006	Генеральным директором
Коллективный договор	12.01.2006	Общим собранием

Все вышеперечисленные документы были пересмотрены в течение последних лет, что говорит о их современности и актуальности.

Штатное расписание работников предприятия было пересмотрено совсем недавно, внесены все необходимые поправки, оно было утверждено 11 января 2017 года.

Таким образом, можно сделать следующий вывод, что без знания правил оформления официальных документов и правильного применения этих знаний в хозяйственной и организационной деятельности предприятием, невозможно создать слаженную структуру открытой социально – экономической единицы во внешней среде.

На сегодняшний день «ДНС Ритейл» имеет 5 торговых точек: ул. Амурская 241, ул. Мухина 114/1, ул. 50 лет Октября 28, ул. Амурская 3а, ул. 50 лет Октября 44 Б.

Рассмотрим основные показатели деятельности ООО «ДНС Ритейл» за 2016-2018 год приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности ООО «ДНС Ритейл»

в тыс. руб.

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
				2017 г. к 2016	2018 г. к 2016	2017 к 2016, в %	2018 к 2017, в %
Выручка от продаж	410392,0	428732,0	433716,0	18340	4984	104,5	101,2
Покупная стоимость реализованных товаров	286061,2	291548,0	291748,2	5487	200	101,9	100,1
Издержки обращения	50480,0	51046,0	51888,0	566	842	101,1	101,7
Прибыль от продаж	73850,8	86138,0	90079,8	12287,2	3941,8	116,6	104,6

Исходя из данных таблицы 3, можно сделать вывод о том, что ООО «ДНС Ритейл» является прибыльным предприятием. Прибыль от продаж компании в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличилась на 16,64 %. Значительный рост прибыли можно объяснить ростом объема продаж и снижением покупной стоимости и издержек в доле выручки. Прирост выручки от продаж в 2016 - 2018 составил 5,7 %. Рост этих показателей можно объяснить более эффективной работой сбытовой сети, а также открытием торговой точки по адресу ул. Амурская 3а. Немалую роль в повышении показателей сыграло снижение издержек, что отразилось на увеличении темпов роста прибыли.

Покупная стоимость за анализируемый период изменилась незначительно. Темп роста данного показателя составил 102,0 %. Издержки обращения за данный период также увеличились незначительно – прирост составил 2,8 % за счет чего и происходит увеличение прибыли.

В таблице 4 представлена структура товарооборота ООО «ДНС Ритейл» в 2016 - 2018 годах.

Таблица 4 - Структура и динамика товарооборота ООО «ДНС Ритейл»

Наименование товара	2016 год		2017 год		2018 год		Темп роста объема продаж 2018 к 2016 году, в процентах
	тыс. рублей	Удельный вес, в %	тыс. рублей	Удельный вес, в %	тыс. рублей	Удельный вес, в %	
Сотовые	64536,2	15,7	72022,4	16,8	107702,8	24,8	166,9

телефоны							
Компьютеры	105340,8	25,7	89539,8	20,9	23062,0	5,3	21,9
Мониторы	107976,0	26,3	114455,2	26,7	87932,0	20,3	81,4
Ноутбуки	44350,0	10,8	49582,6	11,6	73063,0	16,9	164,7
Принтеры	36932,2	9,0	41179,4	9,6	39709,0	9,2	107,5
Сканеры	6821,4	1,7	7776,4	1,8	5244,0	1,2	76,9
Готовые решения	25641,2	6,3	29744,0	6,9	18822,0	4,3	73,4
Цифровая фото- и видео - аппаратура	12368,8	3,0	14051,0	3,3	61544,0	14,2	497,6
Прочее	6425,8	1,6	10381,2	2,4	16634,8	3,8	258,9
Итого	410392,0	100,0	428732,0	100,0	433716,2	100,0	105,7

По данным таблицы 4, видно, что в течение анализируемого периода структура товарооборота изменяется по некоторым позициям. Наибольшую долю в структуре товарооборота занимают сотовые телефоны и мониторы, в 2018 году их доля в общем объеме продаж занимают соответственно 24,8 % и 20,3 %. Наименьшая доля приходится на сканеры – 1,2 % и прочие товары – 3,8 %.

Наибольший прирост объема продаж наблюдается по цифровой фото- и видео- аппаратуре, сотовым телефонам и ноутбукам. С 2016-2018 годы увеличение составило 397,6 %, 66,9 % и 64,7 % соответственно.

Значительный прирост – 158,9 % наблюдается также по прочим товарам. В это время происходит снижение продаж компьютеров - к 2017 году продажи снизились на 78 %. Также снижение товарооборота происходит у мониторов, компьютеров «Готовые решения» и сканеров – 18,5 %, 26,6 % и 23,1 % соответственно. Это объясняется тем, что пик покупки компьютеров уже прошел и продажи стали приобретать равномерный характер. Также одной из причин снижения может быть рост продаж ноутбуков. Снижение продаж связано с появлением и увеличивающейся популярностью многофункциональных устройств, объединяющих в себе принтер, сканер, копир.

2.3 Оценка системы мотивации персонала ООО «ДНС Ритейл» и направлений ее совершенствования

Одним из элементов производительных сил являются трудовые ресурсы общества. Они выражают отношение человека к природе и в тоже время наделены определенным общественным социально-экономическим содержанием и могут рассматриваться как самостоятельная категория, в которой производительные силы и производственные отношения взаимно проникают и взаимно обуславливают друг друга. В основе всех экономических процессов, совершающихся в обществе, лежит труд.

Таким образом, трудовые ресурсы являются одним из главных факторов производства. От правильного их использования зависит конечный результат.

Проведём анализ динамики структуры персонала в таблице 5.

Таблица 5 - Динамика структуры персонала по возрастному признаку в ООО «ДНС Ритейл» за 2016-2018гг.

Персонал	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Отклонение 2018 от 2016	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
От 20 до 30 лет	33	41,8	37	43,5	40	42,5	7	121,2
От 30 до 40 лет	23	29,1	23	27,0	27	28,7	4	117,4
От 40 до 50 лет	12	15,2	14	16,5	15	15,9	3	125,0
От 50 до 60 лет	6	7,6	6	7,1	7	7,5	1	116,7
Старше 60 лет	5	6,3	5	5,9	5	5,3	-	100,0
Итого	79	100,0	85	100,0	94	100,0	15	118,9

Анализ таблицы 5 показал, что в штатной структуре персонала увеличивается число работников от 20 до 30 на 21,2 %, работников в возрасте от 30 до 40 лет на 17,4 % и работников от 40 до 50 лет на 25 %. По остальным категориям численность остается практически неизменной.

Рассмотрим динамику структуры персонала по половому признаку в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика структуры персонала по половому признаку ООО «ДНС Ритейл» за 2016-2018 гг.

Персонал	2016 г.		2017г.		2018 г.		Отклонение 2018 от 2016 г	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	Абсолютное	Темп роста, %
Мужчины	58	73,4	62	72,9	71	75,5	13	122,4
Женщины	21	26,6	23	27,1	23	24,5	2	109,5
Итого	79	100,0	85	100,0	94	100,0	15	118,9

Из таблицы 6 следует, наибольший удельный вес 75,5% в 2018 году занимают мужчины. В первую очередь, это связано с тем, что большое количество персонала, именно мужчины заняты реализацией техники.

Далее рассмотрим динамику структуры персонала по стажу работы в таблице 7.

Таблица 7 - Структура персонала по стажу ООО «ДНС Ритейл» за 2016-2018 гг.

Персонал	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Отклонение 2018г. от 2016 г	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	Абсолютное	Темп роста, %
От 0 до 5 лет	19	24,1	21	24,7	25	26,6	6	131,6
От 5 до 10 лет	25	31,6	26	30,6	31	32,9	6	124,0
От 10 до 15 лет	15	18,9	18	21,2	18	19,1	3	120,0
От 15 до 20 лет	12	15,2	12	14,1	12	12,8	-	100,0
Свыше 20	8	10,1	8	9,4	8	8,5	-	100,0
Итого	79	100,0	85	100,0	94	100,0	15	118,9

Из таблицы 7 следует, что только количество работников со стажем от 0 до 5 лет увеличилось незначительно на 6 человек или на 31,6 %, количество работников со стажем от 5 до 10 лет увеличилось также на 6 человек или на 24,0 %, количество работников со стажем от 10 до 15 лет увеличилось незначительно на 3 человек или на 20,0 %. Наибольший удельный вес занимают

работники со стажем от 0 до 5 лет и работники со стажем от 5 до 10 лет.

Рассмотрим динамику структуры персонала по уровню образования в таблице 8.

Таблица 8 - Структура персонала по уровню образования ООО «ДНС Ритейл» за 2016-2018 гг.

Персонал	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Отклонение 2018 г. от 2016 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	Абсолютное	Темп роста, %
Высшее	32	40,5	37	43,5	42	44,7	10	131,2
Не законченное высшее	5	6,3	6	7,1	7	7,4	2	140,0
Среднее, средне специальное	42	53,1	42	49,4	45	47,9	3	107,1
Итого	79	100,0	85	100,0	94	100,0	15	118,9

Из таблицы 8 видно, что наибольшую долю в структуре персонала занимают работники со средне специальным образованием – почти 50 %. Работников с высшим образованием стало на 10 человек больше или на 31,2 %, со средним специальным на 3 человека больше или на 7,1 %, численность работников с не законченным средним образованием практически была неизменной.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что ООО «ДНС Ритейл» обеспечено качественными трудовыми ресурсами. Единственным отрицательным моментом является то, что не все сотрудники имеют высшее образование.

Обладая несколькими профессиями и имея достаточно высокую квалификацию, работник не боится потерять работу или оказаться без надежной перспективы ее найти в случае утрат.

Для предприятия повышение профессионального и квалификационного уровня его работников делает предприятие более устойчивым и мобильным на рынке. Стремление предприятий к укреплению кадрового потенциала вполне оправдано и подтверждается мировым опытом. Ответственным этапом в анализе использования предприятия кадров является изучение движения

рабочей силы. Показатели движения рабочей силы рассчитаны в таблице 9.

Таблица 9 - Показатели движения рабочей силы ООО «ДНС Ритейл» за 2016-2018гг.

Показатели	2016 г	2017 г	2018 г	Отклонение 2018 г. от 2016 г.	
				Абсолютное	Темп роста, %
Среднесписочная численность работников, чел.	79	85	94	15	118,9
Количество принятых работников, чел.	10	14	15	6	150,0
Количество выбывших работников, чел.	4	5	6	2	150,0
Количество уволившихся по собственному желанию, чел.	3	4	3	-	100,0
Количество уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел.	1	1	3	2	300,0
Коэффициент оборота по приему	0,13	0,16	0,16	0,03	123,1
Коэффициент оборота по выбытию	0,05	0,06	0,06	0,01	120,0
Коэффициент текучести кадров	0,18	0,22	0,22	0,04	122,2

Согласно данным таблицы 9, можно сделать вывод о том, что по состоянию на 01.01.2019 г. удельный вес работников, принятых за период, составляет 16,4, следовательно, численность предприятия увеличивается. В целом за анализируемый период произошли следующие изменения: увеличился коэффициент оборота по приему на 23,1 %, по выбытию на 20 % и коэффициент текучести кадров на 22,2 %.

Данные подтверждают, что показатель численности работников имеет тенденцию к увеличению. Наиболее распространенным основанием для расторжения трудового договора является инициатива работника.

Чтобы избежать конфликтов и достигнуть высоких результатов на производстве генеральный директор ООО «ДНС Ритейл» использует продуманные стимулы достижения результатов, применяемые к исследуемому предприятию.

Система материального стимулирования на различных предприятиях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности

работающих и как следствие повышение эффективности труда, его качества.

Систему стимулирования формируют постоянные и переменные элементы, льготы и факторы мотивации.

В ООО «ДНС Ритейл» применяется повременно-премиальная форма оплаты труда.

Конкретный размер месячного должностного оклада (тарифной ставки) устанавливается в трудовом договоре.

Заработная плата начисляется работникам с учетом достигнутых ими результатов.

Заработная плата выплачивается 10 и 25 числа каждого месяца в кассе организации. При этом каждому работнику выдается расчетный листок с указанием всех видов и размеров выплат и удержаний.

Внеплановые авансы выдаются работникам по их заявлениям в счет заработной платы в размере не более одного месячного заработка с согласия работодателя.

Фонд оплаты труда расходуется на:

1) Гарантированная часть:

- должностные оклады - размер оплаты труда работника за выполнение трудовых обязанностей (нормы труда).

2) Поощрительная часть – вознаграждения, премии и выплаты, доплаты и надбавки:

Генеральному директору общества предоставляется право выплаты разовых премий работникам. Работникам ООО «ДНС Ритейл» предоставляются следующие виды социальных льгот, гарантий и компенсаций:

- оплата в соответствии с действующим законодательством РФ отпусков в связи с обучением в заочных высших и средних специальных заведениях;

- компенсации женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком;

- единовременная материальная помощь;

- в связи с тяжелым материальным положением работника компании

(стихийные бедствия, тяжелая болезнь и др.);

- в связи со смертью близких родственников;
- на похороны работника компании.

Высокие требования предъявляются руководством фирмы к профессионализму и компетентности своих работников. Поэтому особое внимание на предприятии уделяется регулярному обучению и повышению квалификации сотрудников.

В ООО «ДНС Ритейл» разработаны и внедрены в практику социальные программы повышения квалификации, пройдя которые сотрудники приобретают более глубокие профессиональные знания. Весь персонал знает, что от их квалификации зависит качество сервиса, предоставляемого клиентам.

Для поддержания соответствующего уровня профессионализма сотрудников, кадровой службой проводится мониторинг ситуации на рынке, что позволяет корректировать уже действующие программы и разрабатывать новые. Так образом, весь персонал постоянно в курсе последних изменений и всех событий.

Обучение сотрудников традиционно ведется по направлениям, необходимым предприятию. Если сотрудник хочет получить знания в другой области, которые в данный момент в компании в плане не стоят, однако являются перспективными, то решения об оплате такого обучения принимаются в индивидуальном порядке.

Стимулирования, используемые на предприятии ООО «ДНС Ритейл» можно объединить в две группы: экономические (таблица 2.8, 2.9) и неэкономические (таблица 2.10).

Обычно применяют материальные стимулы: денежные и не денежные, льготное обслуживание работников как клиентов, оплата образования (повышения квалификации) работников и др.

Заработная плата – важнейшая часть системы вознаграждения за труд, один из главных инструментов воздействия на эффективность труда работника.

Но на многих российских предприятиях она является единственной

оплатой.

Таблица 10 - Виды и формы экономического стимулирования труда ООО «ДНС Ритейл»

Виды стимулирования	Форма стимулирования	Содержание
Экономические - прямые	1. Заработная плата	1. Повременная и сдельная
	2. Премии	2. Выслуга лет
		3. По итогам работы за год. Месячная, при выполнении показателей премирования
- косвенные	3. Повышение квалификации	4. Премия к праздникам – 8 марта, 23 февраля
		5. Обучения на краткосрочных курсах.

Обеспечение роста эффективности производства предполагает не только эффективное использование всех производственных ресурсов предприятий, но и выявление степени их взаимообусловленности и взаимосвязи, в первую очередь, эффективности производства и труда.

Проанализируем систему материального стимулирования в ООО «ДНС Ритейл» в таблице 11.

Таблица 11 - Система материального стимулирования работников ООО «ДНС Ритейл»

Наименование	%
При совмещении профессий (должностей)	до 50% оклада
За увеличение объёмов работы или расширение зоны обслуживания	до 50%
За выполнение обязанностей временно отсутствующего работника	до 50%
За высокое профессиональное мастерство (уровень обслуживания)	от 10% до 25%
За непрерывный стаж работы	выплачивается в порядке и размерах установленных действующим законодательством

Могут применяться и нематериальные стимулы: социальные стимулы (престижность труда в фирме, возможность карьерного роста), моральные (награды, уважение со стороны окружающих), творческие (возможности самосовершенствования, самореализации).

Ниже на рисунке представлена динамика объемов заработной платы, а также мотивирующих выплат.

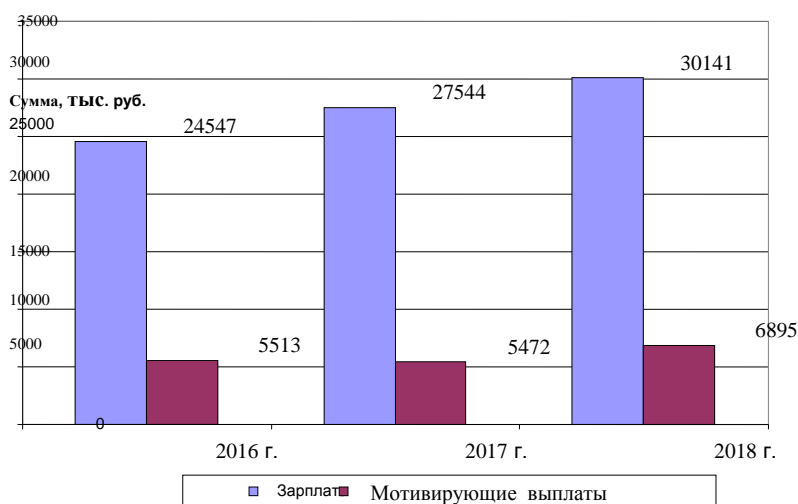


Рисунок 2 – Динамика объемов заработной платы и мотивирующих выплат ООО «ДНС Ритейл» в 2016-2018 гг.

Анализ данной таблицы показывает, что объем заработной платы на предприятии постоянно увеличивается. Если в 2017 году увеличение составило 12,1 %, то в 2018 году – только 9,4 %. Тем не менее, темпы роста заработной платы на предприятии выше темпов инфляции, что свидетельствует о том, что ООО «ДНС Ритейл» имеет возможность развивать свою деятельность достаточно эффективно.

На рисунке 3 рассмотрим уровень мотивирующих выплат по предприятию относительно заработной платы.

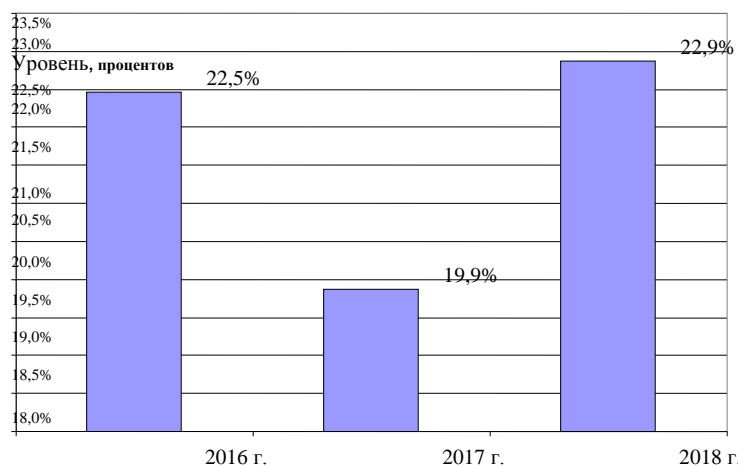


Рисунок 3 – Уровень мотивирующих выплат работникам ООО «Лидер» относительно заработной платы

Анализ данного рисунка показывает, что мотивирующие выплаты работникам предприятия составляют от 19,9 % до 22,9 % от общего объема начисленной заработной платы. Таким образом, работники предприятия формируют около 1/5 от собственного дохода за счет выплат мотивирующего характера.

Следует отметить, что данная доля выплат достаточно мала, ввиду того, что не позволяет существенно влиять на доход работника путём увеличения его производительности.

Большое внимание в организации уделяется укреплению здоровья персонала и организации отдыха работников и членов их семей. Рассмотрим такой вид неэкономического стимулирования, как социальная форма.

Таблица 12 - Виды и формы неэкономического стимулирования труда ООО «ДНС Ритейл»

Виды стимулирования	Форма стимулирования	Содержание
Неэкономические	Моральные	Выражение общественного признания, вручение грамот, вынесение благодарностей
	Организационное стимулирование	Возможность участвовать в управлении предприятием
	Социальные	Престижность труда, профессии, возможность карьерного роста
	Творческие	Самореализация как личности, возможности самосовершенствования.

Перед работниками имеется возможность карьерного роста или вхождение в резерв кадров на замещение. В целях создания необходимых условий для эффективности поиска кандидатов на замещение вакантных должностей или ротации кадров, в ООО «ДНС Ритейл» проводится целый комплекс мероприятий на создание резерва руководителей.

Материальная помощь, предоставляемая работникам ООО «ДНС Ритейл» представляется на основании Коллективного договора. В коллективном договоре с учетом экономических возможностей предприятия могут содержаться более льготные трудовые и социально-экономические условия по сравнению с нормами и положениями, устанавливаемыми законодательством, это могут быть:

- дополнительные отпуска;
- надбавки к пенсиям;
- досрочный уход на пенсию;
- компенсация транспортных и командировочных расходов;
- иные дополнительные льготы и компенсации.

На рисунке 4 рассмотрим размеры затрат на нематериальную мотивацию работников.

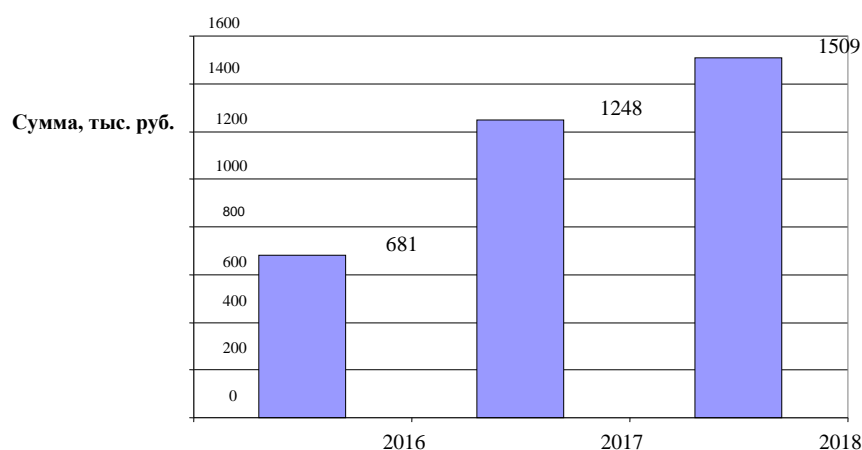


Рисунок 4 – Динамика затрат на мероприятия по нематериальной мотивации сотрудников ООО «ДНС Ритейл» в 2016-2018 гг.

Анализ данного рисунка показывает, что размер затрат на

нематериальную мотивацию работников ООО «ДНС Ритейл» в рассматриваемом периоде увеличился более чем в 2,2 раза – с 681 до 1509 тыс. руб. Однако, в целом затраты на нематериальную мотивацию составляют менее ¼ от затрат на материальную мотивацию. При этом, также к положительным факторам возможно отнести и то, что темпы роста затрат на нематериальную мотивацию выше, чем темпы роста затрат на материальную, что свидетельствует об увеличении значимости нематериальной мотивации для рассматриваемого предприятия.

Проведём оценку влияния материальной мотивации в целом по предприятию на его работу. Для выявления эффективности рассмотрим отношение выручки от реализации предприятия к уровню затрат на заработную плату и мотивационные выплаты (таблица 13).

Таблица 13 - Анализ эффективности материальной мотивации работников ООО «ДНС Ритейл» в 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста, %	
				2017 к 2016	2018 к 2017
1. Выручка предприятия, тыс.руб.	410392	428732	433716	104,5	101,2
2. Затраты на заработную плату, тыс.руб.	24547	27544	30141	112,2	109,4
3. Затраты на материальную мотивацию, тыс.руб.	5513	5472	6895	99,3	126,0
4. Итого	30060	33016	37036	109,8	112,2

Анализ данной таблицы показывает, что в целом эффективность мотивационной деятельности как части управления персоналом увеличилась, несмотря на ряд очевидных проблем в ней. При этом, темп роста выручки на предприятии в 2017 году составил 4,5 %, что меньше темпов роста мотивационных выплат, которые составили 9,8 %, в 2018 году рост выручки составил 1,2 %, а темп роста выплат – 12,2 %.

Таким образом, действующая система мотивации в организации оценена с двух позиций: экономической и социальной. Система нематериального стимулирования включает в себя следующие формы стимулирования: моральные, организационное стимулирование, социальные и творческие.

Систему материального стимулирования, применяемую в ООО «ДНС Ритейл», можно оценить удовлетворительно: работники предприятия получают необходимый объем стимулирования, однако он недостаточен для обеспечения основных принципов мотивации сотрудников.

Для проведения исследования по выявлению уровня мотивации труда в ООО «ДНС Ритейл» был проведен опрос работников общества. Опрос проводился в январе 2019 года.

Всего было опрошено 21 человек работающих в ООО «ДНС Ритейл». Анкета представлена в приложении 1.

Ниже представлен анализ проведенного опроса.

На первый вопрос анкетирования об определении работников удовлетворения различные стороны работы были представлены следующие результаты представленные в таблице 14.

Полученные результаты были проанализированы по полу работников (мужчины, женщины) и по возрастному критерию (работники возрастом до 30 лет и работники возрастом более 30 лет).

Таблица 14 - Результаты оценки удовлетворенности работой персонала в ООО «ДНС Ритейл» по различным характеристикам

Степень удовлетворенности в процентах, %	Мужчины	Женщины	До 30 лет	После 30 лет
0	0,00	0,0	0,0	0,0
10	18,2	0,0	16,7	8,3
20	0,00	12,5	11,1	0,0
30	4,5	0,0	5,6	0,0
40	0,0	0,0	0,0	0,0
50	0,0	37,5	11,1	8,3
60	9,1	0,0	5,6	8,3
70	27,3	25,0	16,7	33,3
80	27,3	12,5	27,8	16,7
90	9,1	12,5	5,6	16,7
100	4,5	0,0	0,0	8,3
Средняя степень удовлетворенности	62,3	60,0	53,3	70,0

Всего:	100	100	100	100
--------	-----	-----	-----	-----

Из данной таблицы видно, что наибольшее количество опрошенных работников ООО «ДНС Ритейл», 62,3 % мужчин и 60 % женщин, определили степень своей удовлетворенности как среднюю. 27,3 % опрошенных мужчин, и женщин 25 % степень удовлетворенности от работы определили как 70 %. Степень удовлетворенности на 80% оценили 27,3 % мужчин и 12,5 % женщин.

Представим графически анализ удовлетворенности по половому признаку работников ООО «ДНС Ритейл» на рисунке 5. Проанализируем степень удовлетворенности работников по возрастному признаку. Здесь, как и в предыдущем анализе, наибольший удельный вес занимает строка средняя степень удовлетворенности 53,3 % работники возрастом до 30 лет и 70 % работники возрастом более 30 лет.

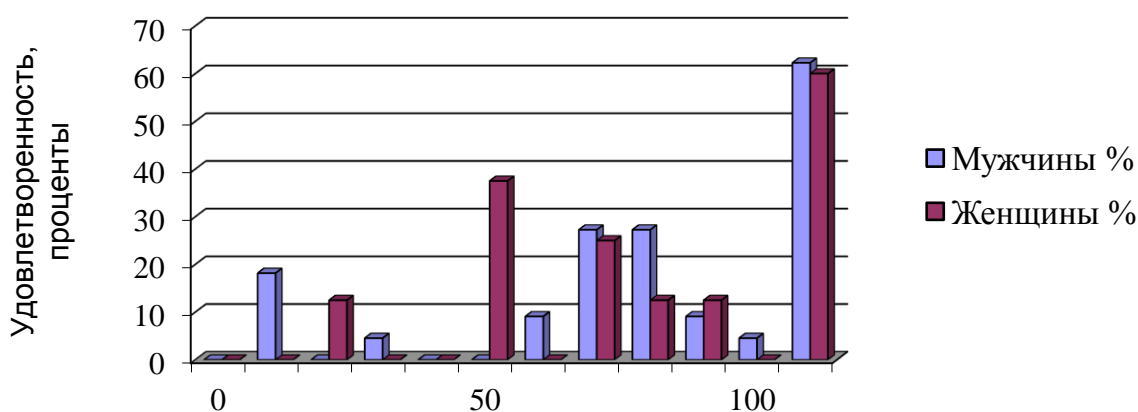


Рисунок 5 - Динамика удовлетворенности по половому признаку работников ООО «ДНС Ритейл»

Особенно интересно отметить тот факт, что уровень удовлетворенности от работы 100 % определили лишь 8,3 % от работников возрастом более 30 лет. Молодежь же не имеет 100 % удовлетворенности от работы. Представим для большей наглядности данный анализ графически на рисунке 6

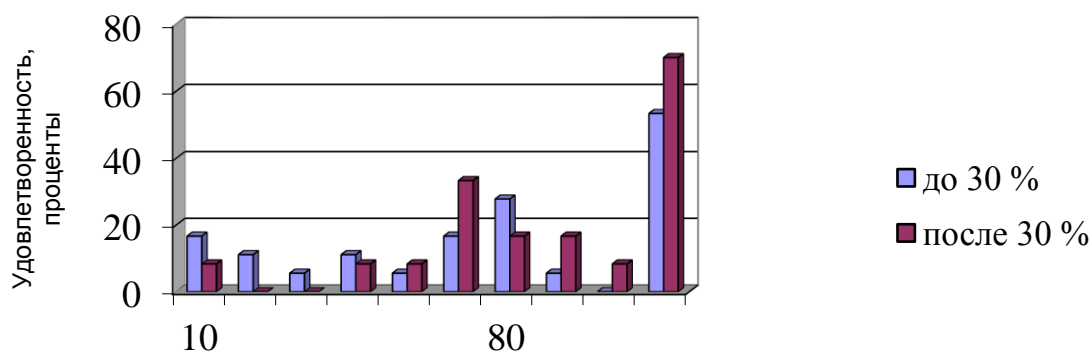


Рисунок 6 - Динамика степени удовлетворенности работников по возрастному признаку ООО «ДНС Ритейл»

У работников старшего возраста удовлетворенность от работы составляет 70 %, в свою очередь у работников младше 30 лет средняя удовлетворенность достигает 53,3 %.

Далее проанализируем степень трудовой активности определенной самими работниками.

Данные для анализа представим в таблице 2.13. Работники распределены по половому признаку (мужчины, женщины) и по возрастному (до 30 лет и более 30 лет).

Таблица 15 - Относительный уровень трудовой активности ООО «ДНС Ритейл»

Степень трудовой активности, %	Мужчины	Женщины	До 30	После 30
1	2	3	4	5
10	1,0	0,0	2,0	0,0
20	2,0	0,0	1,0	0,0
50	3,0	0,0	1,5	0,0
60	0,0	4,0	5,6	0,0
70	9,0	6,0	16,7	0,0
80	21,1	12,5	12,0	2,5
90	9,0	29,0	16,7	2,5
100	11,0	12,5	5,6	50,0
Средняя трудовая активность	44,0	36,0	39,0	45,0

Трудовая активность у мужчин составляет 44 %, у женщин 36%. 21,1% мужчин и 12,5 % женщин оценили, что уровень их трудовой активности

составляет 80 %. 29 % женщин и 9 % мужчин отметили свою 90 % трудовую активность и лишь 11 % мужчин и 12,5 % женщин определили свою трудовую активность на 100 %

Данный показатель работы по возрастным критериям работников выглядит следующим образом (рисунок 7).

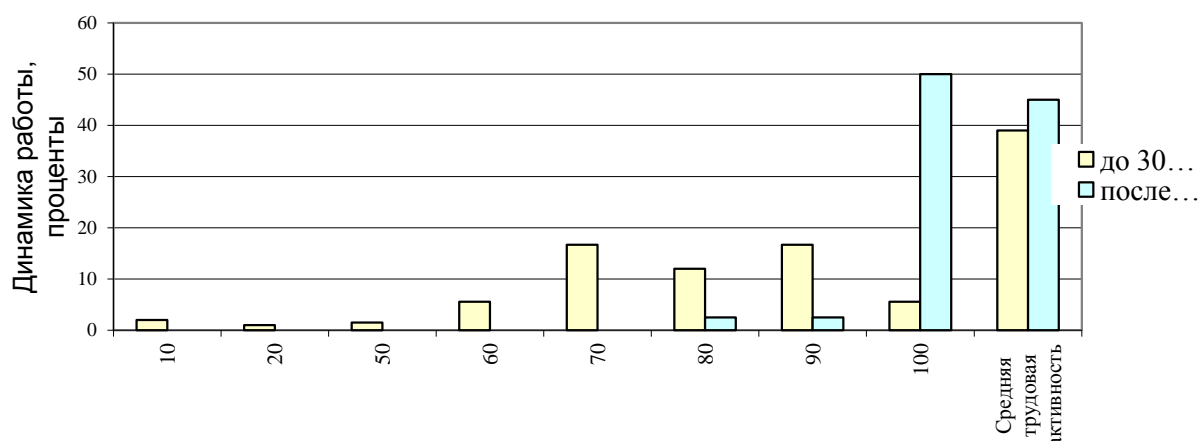


Рисунок 7 – Динамика работы по возрастным критериям работников ООО «ДНС Ритейл»

Свою трудовую активность как среднюю определили 39 % работников младше 30 лет и 45 % работников старше 30 лет. 50 % работников старшего возраста показали, что работают с 100 % выкладкой на данном предприятии, такой же ответ дали 5,6 % молодых работников.

Для определения важности характеристик работы на ООО «ДНС Ритейл» были представлены следующие показатели и предложены охарактеризовать их по шкале своей удовлетворенности от 1 до 10.

Данные характеристики важности представлены в таблице .

Таблица 16 – Характеристика важности работы ООО «ДНС Ритейл»

Характеристика	Мужчины	Женщины	До 30	После 30
Высокая заработная плата	3	3	4	5
Возможность профессионального роста	7	8	6	2
Адаптация сотрудников	2	8	1	4
Разнообразие работы	10	5	10	7
Система подготовки специалистов	4	6	7	3
Благоприятный психологический климат	8	9	7	9

Сложность работы	9	9	6	6
Престиж профессии	7	10	9	9
Благоприятные условия труда	6	1	5	10
Участие в управлении компанией	8	7	10	8
Обеспеченность оргтехникой	8	10	8	10
Низкая напряженность труда	6	7	6	7
Возможность общения в процессе работы	10	10	10	10

Изучение характеристики важности работ распределилось следующим образом:

К факторам, состояние которых в большей степени не удовлетворяет работников исследуемого предприятия по категориям, относятся:

- заработная плата (в том числе, условия премирования);
- адаптация сотрудников;
- благоприятные условия труда;
- система подготовки специалистов.

Большинство опрошенных положительно оценили влияние мотивации на их работу. При этом к наиболее важным стимулам они отнесли:

- разнообразие работы;
- обеспеченность оргтехникой;
- возможность общения в процессе работы;
- престиж профессии.

3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ДНС РИТЕЙЛ»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала

Как было отмечено выше, проведенное исследование позволило выявить существенные недостатки в сфере мотивации трудового поведения руководителей ООО «ДНС Ритейл».

Мероприятия, которые планируется разработать для совершенствования системы мотивации, можно разделить на две группы:

1) Мероприятие по совершенствованию материальной мотивации, а именно внедрение системы оплаты труда, которая основана на прямой зависимости между результатом работы и оплатой труда.

Проведенное исследование доказало необходимость дифференцированного и прогрессивного подхода к оценке трудового вклада

сотрудников, а именно, необходим значительный приоритет премирования (штрафования) при среднем базовом окладе по занимаемой должности над вариантом постоянно высокого, но неизменного базового оклада.

Пересмотренные системы премирования рабочих, руководителей, специалистов и служащих должны быть направлены на решение задач по усилению стимулирующей роли премий в достижении показателей, обеспечивающих эффективность работы предприятия, и, прежде всего, рост рентабельности, объёмов реализации продукции, в том числе на экспорт, а также выполнение предприятием в целом планов и договорных обязательств по поставкам продукции, повышению её качества, росту производительности труда, экономии всех видов материальных, трудовых и финансовых ресурсов с учётом влияния соответствующих групп работников на улучшение этих показателей.

В основу премирования должны быть заложены базовые принципы:

- «упреждающий принцип». Это означает, что премирование производится не за устранение каких-либо неполадок, срывов, а за создание условий, не допускающих их возникновения, а также сочетание коллективной и личной ответственности за результаты работы;

- принцип динамичности. Именно он усиливает стимулирующую роль всей системы оплаты труда на предприятии. Величина премии может меняться ежемесячно, в зависимости от выполнения соответствующих показателей премирования;

- принцип наличия и функционирования системы внутренних претензий;

- четвёртый принцип – увязка оперативных и стратегических целей предприятия.

Для стимулирования работников к повышению производительности труда предлагается внедрить систему повышающих, и понижающих коэффициентов премирования сотрудников, которая предоставит всем сотрудникам предприятию прозрачность, ясность и справедливость выплаты премий.

Кроме того, данная шкала должна использоваться для всех работников компании ежемесячно, а не периодически от случая к случаю как было выявлено в ходе работы предприятия (таблица 17).

Применение данной системы позволит работникам увеличить часть своего заработка в зависимости от их участия в процессе труда, что, следовательно, приведет к росту мотивации сотрудников к достижению наивысшего результата.

Таблица 17 - Показатели премирования работников ООО «ДНС Ритейл»

Показатели премирования	
Показатели	% от оклада
1. Выполнение плана за каждый 1%	
- 105%	1,0
- 110%	1,5
- более 110%	1,8
2. Высокое качество выполняемой работы	1,5
Активность и инициативность работника	2,0
4. Применение новых методов работы	1,0
Понижающие	
1. Наличие в календарном месяце опозданий на работу	-1,0
2. Нарушения трудовой дисциплины	-2,0
3. Некачественное и несвоевременное выполнение заданий	-1,5
4. Безынициативность работника	-0,5

Таким образом, данная система мотивации труда позволяет поставить заработок работников ООО «ДНС Ритейл» в зависимости от их личного трудового вклада в результаты работы, отношения к труду, так и от итогов финансово – хозяйственной деятельности всего предприятия.

2) Мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации.

2.1) Совершенствование системы подготовки специалистов.

Одним из основных средств, реализации кадровой политики ООО «ДНС Ритейл» является система подготовки специалистов. Существующая в настоящее время система подготовки, не отвечает возросшим требованиям и должна быть существенно модернизирована.

В систематизированном виде мероприятия по совершенствованию системы подготовки специалистов представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Совершенствование системы подготовки специалистов ООО «ДНС Ритейл»

Направление	Содержание
1. Создание мотивационного потенциала повышения квалификации	1.1. Создание системы непрерывного профессионального обучения 1.2. Планирование карьеры
2. Совершенствование методов и принципов обучения	2.1. Приближение программ обучения к решению конкретных практических вопросов 2.2. Внедрение систем обучения на рабочих местах
3. Профильная подготовка молодых специалистов	3.1. Внедрение системы адаптации молодых специалистов

Основной эффект от внедрения предложенных направлений призван обеспечить полное использование благоприятных внешних возможностей и сильных сторон предприятия для повышения эффективности его функционирования.

2.2) Улучшение условий труда, как фактор его мотивации.

В качестве одного из стимулов повышения работоспособности можно учредить приз «Здоровье», смысл которого заключается в следующем. На предприятии в течение года ведется учет заболеваемости ОРЗ и заболеваниями, близкими к нему по тяжести и последствиям.

Также предлагается внедрить в компании такой инструмент морального стимулирования как «Доска почета». Преимуществом данного метода морального стимулирования является его достаточно высокая эффективность в сочетании с практически нулевой ценой. Доску почета необходимо организовать в двух форматах: на видном месте в офисе компании и на сайте.

За особые заслуги сотрудник может быть помещен на Доску почета. В этом случае на странице отображается визитка сотрудника, заголовком которой является причина занесения сотрудника на доску почета.

При подведении итогов призами награждаются работники, которые меньше всех отсутствовали на работе из-за болезней, что дает ощутимую выгоду предприятию. Но это также чревато и тем, что при стремлении к данному призу, заболевший работник придет на работу, причем его работа

будет малоэффективной, а также появится вероятность заразить остальных.

Также существует такой стимул, как премирование временем. Это когда работникам предоставляется возможность выполнить положенную норму в то время, в которое они способны это сделать. Излишки рабочего времени работник может использовать по своему назначению.

В качестве морального стимулирования возможно использование неформального общения в коллективе. Практикуются регулярные неформальные встречи коллектива вне работы, которые сплачивают коллектив, позволяют поднять престиж формального лидера. На Западе, например, широко практикуются совместные поездки на природу, организация вечеров отдыха, соревнования и т.д.

На предприятии возможно использование одного кабинета для создания комфортной зоны. Цель создания комфортной зоны – отдых сотрудников в течение рабочего дня. Для комплектации такой зоны предприятие понесет единовременные расходы: покупка мебели, бытовой техники.

Рассчитаем затраты по приобретению мебели и бытовой техники для зоны отдыха в таблице 19. Цены учтены согласно сложившимся в г. Благовещенске.

Таблица 19 - Затраты на приобретение мебели и бытовой техники для зоны отдыха в ООО «ДНС Ритейл»

в рублях

Наименование	Цена	Количество	Сумма, руб.
Стол круглый	4600	1	4600
Стулья	750	10	7500
Диван	18000	1	18000
Холодильник	10000	1	10000
Микроволновая печь	5000	1	5000
Диспансер	2000	1	2000
Итого:			47100

Таким образом, единовременные расходы на приобретение мебели и бытовой техники составят 47100 рублей.

2.3) Разработка программа адаптации сотрудников.

Процесс адаптации нового сотрудника довольно длительный. Он происходит у каждого человека по-разному. Продолжительность этого процесса во многом зависит от того, насколько грамотно выстроена система адаптации в компании в целом. Все существующие процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в должность и во внутреннюю жизнь организации, помочь им «стать своими». Возможно разделить этот процесс на несколько этапов. Эти этапы сопровождаются разработкой новых или переработкой уже существующих документов к особенностям сотрудника.

В первые дни в компании сотрудник, как правило, получает пакет документов, в том числе и план введения в должность. Он разрабатывается с учетом специфики работы, что отражается в результатах прохождения испытательного срока, и оценки руководителя. Заполненный документ с оценкой возвращается в отдел по управлению персоналом. Просматривая план, менеджер по персоналу узнает, как оценил руководитель работу сотрудника, над чем еще стоит поработать, и какую помощь необходимо оказать работнику.

Без такого плана сложно было бы и самому сотруднику: документ ориентирует его в массиве данных о компании и ставит профессиональные задачи на конкретный срок. Предлагается ряд типовых документов, которые стали по-настоящему эффективными и полезными в работе.

Одним из ключевых документов является программа адаптации. Она последовательно рассматривает ключевые этапы этого процесса и их документальное сопровождение. Например, программа состоит из нескольких частей - введения, описания адаптационных этапов и перечня мероприятий. Она помогает наставникам, руководителям и специалистам ориентироваться в тонкостях адаптации.

Вся информация представлена в виде таблицы 20.

В вводной части сообщается о том, для чего нужен документ, какие ресурсы компании (видео, печатные издания, интернет и пр.) имеются, на что делаем упор при проведении мероприятий (на активное участие сотрудников

или пассивное восприятие услышанного), какими способами этого достигаем (через вовлечение в дискуссии, обучение, наставничество) и к какому результату стремимся (снизить до нуля текучесть кадров на испытательном сроке).

Таблица 20 - Документы по адаптации сотрудника в ООО «ДНС Ритейл»

Этап адаптации	Название документа	Суть документа	Кто составляет (заполняет)
1	2	3	4
Общая ориентация	Программа адаптации	Перечень мероприятий и документов по адаптации, их содержание	Начальник отдела по управлению персоналом
(первая неделя)	План введения в должность	Цели и задачи на период испытательного срока, сроки выполнения, список документов для ознакомления	Непосредственный руководитель (наставник)
	Путеводитель нового сотрудника; лист контроля; опросник № 1	Документы для организации и контроля над процессом адаптации	Начальник отдела по управлению персоналом, руководитель (наставник), сотрудник
	Папка нового сотрудника	История компании, ее миссия, руководство, локальные нормативные акты, корпоративный стандарт, традиции, праздники и т. д.	Начальник отдела по управлению персоналом

(первая неделя)

Продолжение таблицы 20

	2	3	4
Действенная ориентация (вторая-четвертая недели)	Должностная инструкция	Права, обязанности и ответственность сотрудника	Начальник отдела по управлению персоналом, руководитель
	План беседы руководителя с новым сотрудником	Деятельность отдела, права, обязанности и ответственность сотрудника, правила и предписания, существующие в отделе	Руководитель
	Курс нового сотрудника	Информация о компании, корпоративных правилах, Кодекс корпоративной этики.	Начальник отдела по управлению персоналом
	Программа адаптационного семинара-тренинга;	Особенности корпоративной культуры компании, тренинг личной эффективности	Начальник отдела по управлению персоналом, сотрудник

	опросник № 2		
Функционирование (второй-третий месяц)	Диплом ООО «ДНС Ритейл»	Поздравление с успешно пройденным испытательным сроком	Начальник отдела по управлению персоналом, руководитель

Далее идет описание адаптационных процессов. Например, вначале рассказываем, как происходит общая ориентация сотрудников. В первый рабочий день новичок получает следующий пакет документов.

План введения в должность. Используя этот документ, руководитель оценивает компетенции сотрудника по балльной системе: 0 - компетенция отсутствует; 1 - компетенция проявляется слабо; 2 - компетенция проявляется в достаточной мере; 3 - кандидат обладает компетенцией в мере, гораздо большей, чем требуется в данной должности, способен транслировать компетенцию другим.

Рабочая тетрадь нового сотрудника. Включает несколько разделов, которые помогают не только новичку. В тетради нового сотрудника есть также лист контроля за готовностью рабочего места для нового сотрудника и опросник № 1 удовлетворенности работой наставника.

Папка нового сотрудника. Она содержит полную информацию о компании. Изучив папку, сотрудник познакомится с корпоративной культурой, режимом труда и отдыха, узнает о коллективе отдела, его нормах и традициях.

Лучше всего, если опрос проводится через неделю и месяц работы в компании. Теперь менеджер по персоналу имеет возможность контролировать процесс и при необходимости решать все возникающие проблемы.

Сотрудник, заполнив первый опросник и познакомившись с отделом и рабочим местом приступает к этапу действенной ориентации.

В этот период основная бумажная работа - у менеджера по персоналу. Он готовит материалы и программы тренингов, слайд-шоу, презентации, опросники.

Завершающим адаптационным мероприятием в компании является вручение диплома. Приглашаются представители руководства, которые

поздравляют нового сотрудников с вступлением в ряды компании. Новым работникам вручаются дипломы о первой успешно пройденной дистанции. Этим документом знаменуется окончание периода адаптация нового сотрудника.

Грамотно построенная система адаптации новых сотрудников в значительной степени облегчает адаптационный период. К тому же успешное прохождение этого этапа позволяет ожидать от нового сотрудника более высоких показателей работы в значительно более короткие сроки.

3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Внедрение предложенных мероприятий позволит ООО «ДНС Ритейл» увеличить результативность труда и финансовые показатели компании.

Если заработная плата сотрудников компании будет зависеть от результатов деятельности компании в целом, то появляется заинтересованность работников в повышении выручки от реализации. Таким образом, компания устанавливает процент роста заработной платы в зависимости от прироста выручки компании.

Предлагаемый проект мероприятий для ООО «ДНС Ритейл» будет способствовать росту эффективности функционирования компании, о чем свидетельствуют данные расчетов, представленные ниже.

Годовой экономический эффект внедрения новой системы оплаты труда подкрепленная показателями премирования определим по следующей формуле 1:

$$\text{Эг} = \text{Пд} - \text{З} \quad (1)$$

где Пд - дополнительная прибыль за год, тыс. руб.;

З - затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.

По оценкам специалистов консалтинговых компании по управлению персоналом, отмечают, что процесс внедрения системы оплаты труда

трудоемок. Требуется провести большую работу по установке и выбора необходимых факторов, описание каждой должности в компании, сбор необходимой аналитической и оценочной информации, утверждение и согласование с работниками предприятия локально-нормативной документации, а так же информирование сотрудников о методике расчета оплаты труда по новой системе.

Сбор аналитических, оценочных и методических работ занимает пол года.

Определим сумму затрат на реализацию проекта внедрения системы оплаты труда и показателей премирования сотрудников ООО «ДНС Ритейл»

В связи с тем, что работы по внедрению системы будут произведены силами работников, то затраты (З) будут определяться по формуле 2:

$$Z = Z_{\text{пмес}} \times M_i \times K_c \quad (2)$$

где $Z_{\text{пмес}}$ – месячная заработная плата сотрудника занятого в внедрении проекта, руб.;

M_i - количество месяцев на реализацию проекта;

K_c - коэффициент отчислений на социальное страхование (30 %).

Затраты на оплату труда начальника отдела кадров в течении 6 месяцев составят:

$$30000 \times 6 \times 30\% = 54000 \text{ тыс. руб.}$$

Изменение и разработка новой локально-нормативной документации в течении месяца:

$$20 \text{ раб. дней} \times 8 \text{ часов} \times 187,5 \text{ руб.} \times 1 \text{ чел.} = 30 \text{ тыс. руб.}$$

Стоимость работы 1 часа начальника отдела кадров составляет 187,5 руб. (30000/20 раб. дней/ 8 часов).

Сводная таблица затрат на реализацию данных мероприятий представлена в таблице 21.

Таблица 21 - План мероприятий по совершенствованию мотивации в ООО «ДНС Ритейл»

Мероприятие	Период реализации	Характеристика	Затраты, руб.
Внедрения новой системы оплаты труда	1.06-01.12.2019 г.	Зарботная плата начальника отдела по управлению персоналом, разработка нормативной документации	84000
Организация конкурсов профессионального мастерства среди работников компании	1 раз в полугодие	Канцелярия, грамоты	3000
Проведение конкурса «Лучший сотрудник компании»	ежеквартально	Канцелярия, грамоты, фото на стенд, разработка этапов проведения конкурсов	4000
Создание комфортной зоны	Июль 2019 г.	Мебель, бытовая техника	47100
Празднование «Дня рождения» компании	1.06	Организация корпоративного вечера	15000
Выезд на туристическую базу отдыха	Август 2019 г.	Спортивный инвентарь, призы за участие в конкурсах	120000
ИТОГО			273100

При исследовании и введении новейших советов нужно учитывать психологические нюансы введения конфигураций. Нужно внедряющим работникам организовать внутренний поток информации, чтобы модифицирование системы прошло с меньшими утратами.

По данным журнала Strategic Management Journal и оценкам специалистов, в соответствии с маркетинговыми исследованиями совершенствовании мотивации труда производительность труда повышается на 10% [35, С.5].

Рассчитаем как повлияет рост производительности труда при неизменной

численности на выручку в таблице 22.

Таблица 22 - Влияние роста производительности труда при неизменной численности на выручку ООО «ДНС Ритейл»

Показатель	Факт	План	Отклонение (+-)
Производительность труда	4514,0	4965,6	451,6
Выручка, тыс. рублей	433716,0	477087,6	43371,6

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

$$\text{Э} = (\text{Пв} - \text{Зр}) - \text{Врп}, \quad (3)$$

где Э – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

Пв – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий:

$$(477087,6 - 273100) - 433716,0 = 43098,5 \text{ тыс. руб.}$$

Из расчета экономического эффекта предложенных мероприятий видно, что планируемый прирост выручки от реализации вследствие внедрения предложенных мероприятий равен 10%, что, по мнению руководящего состава предприятия реален, при благоприятствующих обстоятельствах. Таким образом, экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий будет равен более 43098,5 тыс. руб. рублей.

Полученный экономический эффект подтверждает целесообразность внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «ДНС Ритейл» г. Благовещенска.

В заключение отметим, что в современных условиях экономики и общественного самосознания, вопрос формирования мотивации труда для руководства остается открытым, так как требует внимания руководителей всех уровней управления предприятия, слаженной концепции разработки и формирования кадрового потенциала от постановки понимания, что есть кадровая политика организации до оценки персонала и формированию кадрового потенциала за счет формирования системы мотивации труда персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация является одной из функций процесса управления предприятием. Функция мотивации заключается в обеспечении своевременного

и качественного выполнения работниками поставленных производственных заданий. Механизм мотивации представляет собой комплекс мероприятий по управлению трудовым поведением работника.

Элементы, необходимые при создании системы мотивации, должны составлять единую взаимодействующую систему, определяющую основные условия и параметры эффективного использования человеческих ресурсов организации.

В настоящее время существует несколько концепций мотивации: технологическая, дефицитная, программная, ментальная, патриархальная. Все они имеют свои преимущества и недостатки, однако только корпоративная концепция мотивации и стимулирования в наибольшей степени отвечает современным требованиям развивающейся экономики.

Методы мотивации можно объединить в две группы – материальное и нематериальное стимулирование. Они должны быть реализованы в процессе текущего оперативного управления персоналом. Эффективность применения данных методов напрямую зависит от профессионализма и личностных качеств линейных руководителей.

Определение потребности в изменении системы мотивации должно быть осознанно и поддержано руководством, которое и принимает решение о ее совершенствовании и выделяет необходимые для этого ресурсы. Создание системы мотивации работников должно осуществляться в условиях четкой позиции высшего руководства организации по ее конструированию, а также осознания и признания необходимости совершенствования системы.

Оценить эффективность современной системы мотивации персонала можно по ее вкладу в улучшение деятельности организации, по результативности работы системы управления человеческими ресурсами, по повышению качественного уровня деятельности работников и росту их удовлетворенности. Эффективность и действенность системы мотивации во многом зависят от понимания целей и механизма ее построения, соблюдения принципов, внешних и внутренних факторов, а также последовательности

процедур построения. Поэтому создание системы мотивации, адекватной современным условиям функционирования организаций, - процесс сложный, трудоемкий и часто дорогостоящий, но необходимый с точки зрения эффективности управления человеческими ресурсами организации.

В разработке выпускной квалификационной работы была поставлена цель на основе оценки мотивации персонала на предприятии разработать предложения по повышению системы мотивации. Объектом исследования в проекте является ООО «ДНС Ритейл».

Анализ экономических показателей ООО «ДНС Ритейл» показал, что предприятие наращивает объемы оказания услуг и реализации, так как за анализируемый период наблюдается рост выручки от реализации услуг.

В целом ООО «ДНС Ритейл» является прибыльным предприятием. Значительный рост прибыли можно объяснить ростом объема продаж и снижением покупной стоимости и издержек в доле выручки.

Анализ движения трудовых ресурсов ООО «ДНС Ритейл» позволил увидеть, что показатель численности работников имеет тенденцию к увеличению. Наиболее распространенным основанием для расторжения трудового договора является инициатива работника.

Действующая система мотивации в организации оценена с двух позиций: экономической и социальной. Система нематериального стимулирования включает в себя следующие формы стимулирования: моральные, организационное стимулирование, социальные и творческие. Систему материального стимулирования, применяемую в ООО «ДНС Ритейл», можно оценить удовлетворительно: работники предприятия получают необходимый объем стимулирования, однако он недостаточен для обеспечения основных принципов мотивации сотрудников

Оценка системы мотивации на основе опроса работников также показала, что система мотивации в ООО «ДНС Ритейл» г. Благовещенск нуждается в доработке и совершенствовании.

Необходимо разработать комплексную программу, которая будет

сочетать в себе элементы корпоративной этики компании, принятых стандартов поведения и психологический комфорт для сотрудников.

На основании проведенного анализа состояния управления трудовой мотивацией в ООО «ДНС Ритейл» в работе, можно предложить следующие мероприятия по его совершенствованию:

1) Мероприятие по совершенствованию материальной мотивации, а именно внедрение нетрадиционной системы оплаты труда, которая основана на прямой зависимости между результатом работы и оплатой труда.

2) Мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации:

- совершенствование системы подготовки специалистов;
- улучшение условий труда, как фактор его мотивации;
- разработка программы адаптации сотрудников.

Предлагаемый проект мероприятий для ООО «ДНС Ритейл» будет способствовать росту эффективности функционирования компании. экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий будет равен более 43098,5 тыс.рублей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Антонов, А.Ю. Формирование мотивационного механизма как фактор устойчивого развития организации в условиях рыночной экономики

[Текст]// Нормирование и оплата труда в промышленности, 2012, №7.

2 Баринов, В.А. Эффективность применения системы КРІ для повышения мотивации сотрудников компании [Текст] // Нормирование и оплата труда в промышленности, 2012, №5.

3 Белова, А. В. Рубрика: Экономика и управление Опубликовано в Молодой учёный №9 (113) май-1 2016. Современный российский опыт мотивации и стимулирования персонала.

4 Бердников А., Рисин И. Система стимулирования труда менеджеров коммерческих организаций. Диагностика состояния и пути совершенствования [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2011, № 9.

5 Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика [Текст]: Учебник / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. - СПб.: Питер, 2010.

6 Борисова, Н. Инновационный аспект мотивационной стратегии управления персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2015, №10.

7 Варданын, И. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала [Текст] // Кадровик.ру, 2016, №3.

8 Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Быкова А.В. Управление человеческими ресурсами организации: формирование конкурентных преимуществ и стратегии предприятий сферы услуг на региональном уровне [Текст]: Монография. Самара: СамГТУ, 2015.

9 Гадецкая, О. Система вознаграждений [Текст] // Управление персоналом, 2017, № 4.

10 Гаудж, П. Исследование мотивации персонала [Текст]: Учебник / П. Гаудж - М.: Баланс Бизнес Букс, 2009.

11 Гаффорова Е., Меркушова Н., Миланич И. Повышение качества труда через систему мотивации [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2014, № 4.

12 Генкин, Б.М. Мотивация и организация эффективной работы. М.: Норма, 2015.

- 13 Генкин, Б.М. Теория и практика анализа потребностей сотрудников организации как основа мотивации эффективной работы [Текст] // Нормирование и оплата труда в промышленности, 2016, №6.
- 14 Герчиков, В.И. Управление персоналом [Текст]: Учебник/ В.И. Герчиков М.: Инфра-М, 2015.
- 15 Гидулян, А.В. Новые методы мотивации персонала: эволюция или революция? [Текст] // Банковское кредитование, 2012, №3.
- 16 Данилова И. С., Чепурнова Ю. М. Совершенствование системы стимулирования труда персонала [Электронный ресурс] // Молодой ученый. - 2016. - №11. - С. 691-702. - URL <https://moluch.ru/archive/115/30768/>
- 17 Зулкарнеева, В. В. Стимулирование персонала как метод повышения трудового потенциала организации [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). - М.: Буки-Веди, 2017. С. 93-96.
- 18 Иодко, А. Соотношение мотивации и лояльности: значение системного фактора [Текст] // Управление персоналом, 2018, №8.
- 19 Калмыкова О., Гагаринский А. Фактор времени и мотивационный потенциал персонала [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом), 2017, №3.
- 20 Калмыкова О.Ю., Симонов С.В., Гагаринский А.В. Профилактика и управление конфликтами в организации в период реструктуризации [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2015, №10.
- 21 Кибанов, А. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2015, № 5.
- 22 Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала [Текст]: Учеб. для вузов. М.: ИНФРА-М, 2016.
- 23 Кисурина, М. А. Материальная и нематериальная мотивация как элемент эффективного управления персоналом [Электронный ресурс] // Молодой ученый. - 2017. —№13. - С. 298-301. — URL

<https://moluch.ru/archive/147/41424/>

24 Коваленко, М. Нематериальная система мотивации персонала: основы основ [Текст] // Консультант, 2014, №13.

25 Ковальчук, А. Социальная мотивация: больше работы за те же деньги [Текст] // Консультант, 2012, №3.

26 Коттер Дж.П. Впереди перемен [Текст]: Учебник / Дж.П. Коттер - М.: Олимп-Бизнес, 2016.

27 Кристофор, Д. Мотивация и системный фактор [Текст] // Управление персоналом, 2016, №10.

28 Кулик, В.В. Современные методы мотивации персонала [Текст] // Руководитель строительной организации, 2015, №5.

29 Ловчева, М. Организационное стимулирование работников [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2012, №10.

30 Маев С. Мотивация оплатой [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2014, №7.

31 Мамедова, А.А. Опыт оценки системы мотивации персонала [Текст] // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2012, №5.

32 Менеджмент: Учебник для вузов [Текст] / Под ред. проф. М.М. Максимцева, проф. М.А. Комарова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2012.

33 Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. [Текст] / Под общ. ред. Л.И. Евенко. М.: Дело ЛТД, 1994.

34 Митрофанова, Е. Основные элементы системы стимулирования и оплаты труда [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2016, N 8.

35 Моргунов, Е.Б. Мотивация и результативность организации. [Электронный ресурс] Сайт журнала: «Strategic Management Journal» URL: <http://ecsocman.hse.ru>

36 Моттаева, А.Б. Роль инновационной деятельности в развитии современных предприятий России. Интернет-журнал «Науковедение», 2013 №1 (6) -М.: Науковедение, 2013.

37 Мотивация и стимулирование персонала [Текст]: Учебник / С.А.

Шапиро - М.: Гроссмедиа, 2014.

38 Нехайчук Ю.М. Мотивация персонала [Текст] // Финансы: планирование, управление, контроль, 2015, №6

39 Одегов Ю.В., Федченко А.А., Дашкова Е.С. Проектирование системы мотивации в организации [Текст] // Нормирование и оплата труда в промышленности, 2016, №2.

40 Одегов Ю., Котова Л. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2011, №2.

41 Официальный сайт ООО «ДНС Ритейл» [Электронный ресурс] URL: <https://www.dns-shop.ru>. Дата доступа 17.09.2018.

42 Пономарев М.А., Калинина И.А. Мотивация персонала и эмоциональная компетентность [Текст] // Нормирование и оплата труда в промышленности, 2016, №7.

43 Преодоление бедности как основное условие повышения уровня жизни населения региона/Д.Г. Родионов, В.А. Дегтярева, И.В. Баранова//Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2014. -№ 3. С. 132-137.

44 Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 16 июня 2017 г. N 506 «Об утверждении методических рекомендаций по материальному стимулированию федеральных государственных гражданских служащих федеральных органов исполнительной власти, являющихся участниками реализации приоритетных проектов (программ)».

45 Распоряжение Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 гг.

46 Розин, М. Формирование системы материальной заинтересованности [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2015, №2.

47 Сайт Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований - Система формирования заработной платы с учетом

стимулирующих выплат в современных организациях [Электронный ресурс]
URL: <http://applied-research.ru/ru/article/view?id=6347>

48 Сайт Нестандартная мотивация персонала в России [Электронный ресурс] URL: http://www.hr-journal.ru/articles/mp/mp_960.html

49 Селютина, А. Разработка эффективной системы оплаты и стимулирования труда [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент, 2015, №8.

50 Соломанидина, Т.О. Проблемы мотивации удовлетворенности трудом сотрудников компании [Текст] // Нормирование и оплата труда в промышленности, 2016, №3.

51 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 11.10.2018).

52 Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики».

53 Управление персоналом организации: Учеб. [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2011.

54 Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред.23.04.201).

55 Федченко А.А., Одегов Ю.Г. Оплата труда и доходы работников [Текст]: Учебник / А.А. Федченко, Ю.Г. Одегов - М.: Дашков и Ко, 2014.

56 Мотивация и стимулирование персонала [Текст]: Учебник / С.А. Шапиро - М.: Гроссмедиа, 2014.

57 Шахбазов, А.А. Универсальный инструмент HR-а, или Тактическая мотивация [Текст] // Отдел кадров коммерческой организации, 2015, №5.

58 Шишкина, Я. Уважение компании и сотрудников друг к другу - основа эффективной системы мотивации [Текст] // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2016, №8.

59 Шлафман А.И., Бачин Д.А. Методы обучения действием и коучинга в развитии персонала//Мир экономики и права. -2014. -№ 1-2. С. 40-45.

60 Эсаулова, И.А. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: Учеб. пособие. - Пермь: Изд-во Перм. гос. техн. ун-та, 2014.

61 Эффективная мотивация персонала [Текст] / К. С. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). - Чита: Издательство Молодой ученый, 2013.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета

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

1. Определите пожалуйста в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (соответствующий квадрат зачеркните крестом)

В какой мере Вы удовлетворены	Удов- лет- воре н	Скорее удовлетворен, чем не удовлетворен	Затрудняю сь ответить	Скорее не удовлетворен, чем удовлетворен	Не удовлет ворен
1. Размер заработка					
2. Режим работы					
3. Разнообразие работы					
4. Необходимость решения новых проблем					
5. Самостоятельность в работе					
6. Соответствие работы личным способностям					
7. Возможность должностного продвижения					
8. Санитарно-гигиенические условия					
9. Уровень организации труда					
10. Отношения с коллегами					
11. Отношения с непосредственным руководителем					
12. Уровень технической оснащенности					
13. Возможности решения жилищно-бытовых проблем					

2. Следующий вопрос построен с помощью линейной шкалы. Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах). Для этого необходимо обвести соответствующую цифру кружком.

Работой совершенно не удовлетворен	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Работой полностью удовлетворен
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

3. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года (ответ подчеркнуть)?

- продолжать работать на прежней должности;
- перейти на следующую должность;
- перейти работать в другое структурное подразделение;
- перейти работать в другую организацию без смены специальности;

- перейти работать в другую организацию со сменой специальности;
- что еще (напишите).

4. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы (зачеркните необходимый квадрат)?

Факторы	Совершенно не действует	Действует незначительно		Действует существенно		Действует очень существенно	
		Снижает	Повышает	Снижает	Повышает	Снижает	Повышает
1. Материальное стимулирование							
2. Моральное стимулирование							
3. Меры административного воздействия							
4. Трудовой настрой коллектива							
5. Экономические нововведения в компании							
6. Общая социально-экономическая ситуация в стране							
7. Боязнь потерять работ							
8. Элементы состязательности							

5. Считаете ли Вы, что экономические нововведения способствуют повышению эффективности работы подразделения (подчеркните)?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить.

6. Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация в стране искать дополнительные источники дохода (подчеркните)?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

7. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы 5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.

Характеристика работы	Балл
1. Обеспеченность оргтехникой	
2. Возможность профессионального роста	
3. Возможность должностного продвижения	
4. Разнообразие работы	

5. Сложность работы	
6. Высокая заработная плата	
7. Самостоятельность в выполнении работ	
8. Престиж профессии	
9. Благоприятные условия труда	
10. Низкая напряженность труда	
11. Благоприятный психологический климат	
12. Возможность общения в процессе работы	
13. Участие в управлении компанией	

8. Оцените, пожалуйста, с помощью линейной шкалы уровень Вашей трудовой активности в % (обведите соответствующую цифру).

Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

9. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности _____

10. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу (подчеркните)?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить.

11. Ваша должность _____

12. Пол (подчеркните):

- мужской
- женский

13. Возраст (подчеркните):

20-30 лет:

31 - 40 лет;

41 -50 лет;

51 -60 лет.

14. Образование (подчеркните):

- Среднее специальное;
- Незаконченное высшее;
- Высшее.

15. Стаж работы:

- общий _____

- по специальности _____

16. Ваша среднемесячная заработная плата (за последние 2 месяца)

17. Размер премии, надбавок, полученных Вами:

- в прошлом году _____

- в текущем году _____

Мы благодарим Вас за помощь в нашей работе.