

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(Н И У « Б е л Г У »)**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ
ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 92071250
Кочкиной Алены Валерьевны

Научный руководитель:
к.э.н. доцент
Е.А. Губертов

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА.....	7
1.2. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ.....	14
1.3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	25
2. ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	30
2.1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ДНС - БЕЛГОРОД».....	30
2.2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ «ДНС-БЕЛГОРОД».....	46
2.3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ «ДНС-БЕЛГОРОД».....	51
2.4 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА «ДНС-БЕЛГОРОД».....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	77

ВВЕДЕНИЕ

Вопрос мотивации труда относится к самым центральным темам в управлении персоналом. Сейчас значимость данной проблемы регулярно увеличивается во взаимосвязи с этим, то, что главным состоянием каждой компании становится персонал.

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что в передовых ситуациях мастерство управления народами становится главным условием, обеспечивающим конкурентоспособность фирм и постоянство их коммерсантской удачи. Конкретно поэтому в последнее столетие так возросло внимание к такой сфере как менеджмент, как мотивация персонала, которая является составляющей частью системы управленческого искусства. Познание мотивационных установок работника, умение их строить и ориентировать, согласно личными намерениями и целями организации – вот важный предмет обсуждения в современной фирме.

Сотрудники имеют все шансы стремительно содействовать увеличению результативной работы компании, а также могут иметь равнодушное отношение к плодам работы, препятствовать нововведениям, нарушающим обычный их темп работы. Только лишь увлеченный в своем труде работник и довольный своей работой, способен продуктивно трудиться и давать толк компании и окружению. В этом и есть основная цель продуманной концепции мотивации труда.

Одно наиболее важное условие, оказывающее большое влияние в результативности деятельности компании, считается умение руководителя использовать управленческие приемы и способы проявлять воздействие на персонал в целом либо на его отдельных членов. Совокупность подобных приемов отражает мотивацию рабочего коллектива фирмы.

От способности руководителя использовать в конкретных моментах эти либо другие способы влияния на коллектив находятся в зависимости от

многих показателей работы компании: производительность труда, качество выполняемых работ, отношения в коллективе, конфликтность, а кроме того прочие, сопряженные равно как с производственной работой компании, так с установлением конкретного общественно-эмоционального атмосферного климата в коллективе.

Малоэффективная концепция мотивации способна спровоцировать у сотрудников неудовлетворение, что постоянно влечет к понижению производительности труда. С противоположной стороны, успешная концепция активизирует эффективность персонала, увеличивая результативность человеческих ресурсов, гарантируя результат, в общем, комплекса целей концепции.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать группу направлений и мероприятий, на основе, которых будет формироваться результативная концепция мотивации труда.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить сущность и содержание мотивации труда;
2. Изучить основные виды стимулирования персонала;
3. Освоить психологические особенности мотивации персонала;
4. Проанализировать особенности системы стимулирования персонала группы компаний «ДНС - Белгород»;
5. Подготовить систему стимулирования персонала и рекомендации по совершенствованию организационно – административных, экономических и социальных – психологических методов управления в группе компаний «ДНС - Белгород» с целью результативного управления мотивацией персонала;
6. Дать социально – экономическую оценку продуктивности предложенных мероприятий.

Объектом исследования являлась система мотивации персонала группы компаний «ДНС - Белгород». Предметом исследования являются: методы

анализа и оценка мотивации персонала исследуемой организации, а именно группы компаний «ДНС - Белгород».

В ходе исследования применялись следующие методы: анализ научной (философской, социально-экономической, культурологической, психологической, управленческой) литературы по проблеме мотивации трудового поведения, методы финансового, экономического анализа, наблюдение за трудовым поведением служащих и руководителей, а также анкетирование и опрос работников компании.

Практическая важность выпускной квалификационной работы состоит в том, то, что итоги проведенного изучения имеют все шансы быть применённые руководством группы компаний «ДНС - Белгород» с целью улучшения имеющейся концепции мотивации персонала, вследствие чего же уровень эффективности деятельность коллектива повысится так же, как и увеличится прибыль фирмы в целом.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении показана актуальность выбранной темы, цель работы, задачи, поставленные для достижения цели, практическая важность работы, методы исследования, применяемые в работе, краткое содержание работы.

Первая глава работы посвящена теоретическим основам мотивации и стимулирования. В ней дано понятие мотивации, изучены основные методы мотивации, взаимодействие концепции мотивации труда персонала и эффективной деятельности компании, рассмотрены подходы к оценке эффективности мероприятий по стимулированию персонала.

Во второй главе произведен анализ концепции мотивации труда в группе компаний «ДНС - Белгород»: проведен анализ состава и структуры персонала, дана оценка эффективности концепции стимулирования труда персонала и рекомендации по их усовершенствованию, дана социально-экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий.

В заключении подведены итоги рекомендованных мероприятий по совершенствованию системы мотивации в группе компаний «ДНС - Белгород».

Теоретическую основу работы составили труды отечественных и зарубежных специалистов в области управления персоналом, таких как: Шапиро С.А., Галенко В.П., Волгин А.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И., Зайцева О.А., Радугин А.А., Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. и другие.

Для практической части работы использовались данные бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках, результаты анкетирования и опросов, Трудовой Кодекс Российской Федерации, Положения о премировании, Положение об оплате труда.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Сущность и содержание мотивации труда

В самом совокупном варианте мотивация лица к деятельности подразумевается равно как комплекс движущих сил, побуждающих лицо к исполнению конкретных операций. Данные мощи присутствуют вне и внутри лица и вынуждают его сознательно либо бессознательно осуществлять определенные действия. Присутствие данной взаимосвязи среди отдельных сил и поступков лица опосредовано весьма непростой системой взаимодействий, вследствие чего же совершенно разные люди могут абсолютно по-разному воспринимать одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более этого, поступки лица, исполняемые им деяния, в свою очередь могут воздействовать в ответ на его влияние, вследствие чего же способно изменяться равно как уровень воздействия влияния, таким образом, и нацеленность действия, возбуждаемая данным влиянием. Мотивация персонала в значительной степени определяет как непосредственно успех деятельности организации, так и развитие экономики в стране, уровень благосостояния людей, что предопределяет важность проблем мотивации персонала. Анализ трудов отечественных ученых показал, что существуют различные определения понятия «мотивация»:

- Шапиро С.А. дал определение мотивации - одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия;

- Автор М. Мескон определяет мотивацию как совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим направлением деятельности, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность;

- Лукашевич В.В. дал определение мотивации – это побуждение человека к действию для достижения его личных целей и целей организации;

- Герчиков В.И. дал характеристику, что мотивация выступает как основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы;

- Федосеева В.Н. охарактеризовал мотивацию как совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных действий.

Проанализировав все определения мотивации, можно постараться дать наиболее детализированное формулировку [17;с. 365].

Мотивация - это комплекс внутренних и внешних движущих сил, которые стимулируют лицо к работе, задают пределы и формы работы и дают данной деятельности направление, ориентированное на результат конкретных целей. Воздействие мотивации на поступки лица находится в зависимости от большого количества обстоятельств, во многом индивидуально может изменяться, под влиянием обратной взаимосвязи со стороны работы лица.

Потребности - это то, что появляется и присутствует внутри лица, то, что достаточно общее для разных людей, однако в тот же момент содержит конкретное персональное проявление у каждого лица. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения. Общество по-разному может реагировать - ликвидировать потребности, удовлетворять их, сдерживать либо никак не отвечать на них. Потребности могут возникать равно как сознательно, таким образом, и бессознательно. При этом не все потребности осознаются и сознательно устраняются. В случае если потребность не ликвидирована, в таком случае это не подразумевается, то, что она ликвидирована не совсем. Большая часть нужд время от времени восстанавливаются, несмотря на то присутствие этого они могут изменять

конфигурацию собственного определенного проявления, а кроме того уровень настойчивости и воздействия на лицо [24;с. 123].

Мотив - это то, что порождает определенные воздействия лица. Мотив присутствует «внутри» лица, содержит «индивидуальный» вид, находится в зависимости от множества внешних и внутренних по отношению к человеку условий, а кроме того от воздействия иных, образующихся одновременно с ним мотивов. Мотив не только лишь стимулирует лицо к воздействию, однако и определяет, то, что необходимо совершить и как будет реализовано данное действие. В частности, если мотив порождает действия по уничтожению потребности, в таком случае у разных людей данные воздействия могут являться абсолютно разными, в том числе и в случае если они ощущают равную необходимость. Мотивы поддаются осознанию. Человек способен влиять на собственные мотивы, уменьшая их влияние либо в том числе и ликвидируя их в своей мотивационной совокупности. Действия лица, как правило, определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы имеют все шансы быть в конкретном взаимоотношении друг к другу согласно уровню их влияния на поведение лица. По этой причине мотивационная структура лица может рассматриваться равно как база реализации им определенных действий.

Мотивационная структура человека имеет определенное постоянство. Но она способна изменяться, в частности, сознательно в процессе воспитания индивидуума, его образования [24;с. 125].

Мотивирование - это процесс влияния на лицо с целью побуждения его к конкретным действиям путем порождения конкретных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, в какой степени благополучно исполняется процесс мотивирования.

Стимулы исполняют роль рычагов действия либо носителей раздражения, вызывающих деяние конкретных мотивов. В качестве стимулов могут ходить отдельные предметы, деяния других людей, обещания,

носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что имеет возможность быть предложено человеку в компенсацию из-за его деяния или что он хотел бы получить в итоге конкретных действий. Человек реагирует на многие стимулы, не обязательно преднамеренно. На отдельные стимулы его реакция, в том числе и имеет возможность никак не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на определенные стимулы не одинакова у совершенно разных людей. Потому сами по себе стимулы не имеют абсолютного смысла либо значения, ежели люди никак не обращают внимание на них. К примеру, в критериях развала валютной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом утрачивают свою роль стимулов и могут совсем мало использованы в управлении людьми. Процесс применения разных стимулов для мотивирования людей именуется действием стимулирования. Побуждение имеет разные формы. В практике управления одной из самых популярных его форм считается материальное побуждение. Роль предоставленного процесса стимулирования исключительно велика. Но совсем принципиально учесть обстановку, в которой материальное побуждение исполняется, и пытаться сторониться преувеличения его возможностей, этак как человек имеет очень сложную и никак не однозначную систему потребностей, интересов, ценностей и целей [30;с. 302].

Побуждение сознательно различается от мотивирования. Сущность данного различия состоит в том, что побуждение - это одно из средств, с поддержкою которого имеет возможность исполняться мотивирование. При этом, чем больше степень становления взаимоотношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми используется побуждение. Это соединено с тем, что образование и воспитание как один из способов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами показывают заинтересованную роль в делах организации, исполняя нужные деяния, никак не дожидаясь или же вообще никак не получая

соответственного подстегивающего действия. Если посмотреть, на что в деятельности человека делает действие мотивация, то выяснится, будто это последующие свойства деятельности: усилие; старание; настойчивость; добросовестность; направленность.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая разные усилия. Он имеет возможность действовать в полную мощь, а имеет возможность работать в пол силы. Еще он имеет возможность устремляться хватать работу полегче, а имеет возможность хвататься за трудную и тяжелую работу, избирать решение проще, находить и браться и за сложное решение. Все, наверное, отображает то, какие стремления готов тратить человек. И зависит это от того, как он мотивирован на затрату огромных усилий при исполнении собственной работы.

Человек имеет возможность по-разному пытаться, выполнять собственную роль в организации. Одному может быть равнодушно качество его труда, иной имеет возможность стремиться работать все лучшим образом, действовать с совершенной эффективностью, не отлынивать от работы, устремляться к увеличению квалификации, совершенствованию собственных возможностей действовать и взаимодействовать с организационным окружением [31;с. 158].

3-я черта деловитости, на которую воздействует мотивация, состоит в упорстве возобновлять и совершенствовать начатое ремесло. Это совсем принципиальная черта деятельности, так как нередко встречаются люди, которые быстро утрачивают энтузиазм к начатому занятию. И в том числе и если они имели совсем отличные итоги деятельности в истоке, утрата энтузиазма и отсутствие упорства имеет возможность привести к тому, будто они сократят усилия и встанут меньше пытаться, исполняя собственную роль на значительно наиболее невысоком уровне сообразно сопоставлению с их способностями. Неимение упорства воздействует еще плохо на доведении дела до конца. Работник имеет возможность выдвигать прекрасные идеи и

ничего не делать для их исполнения, будто на практике станет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Честность при выполнении работы, означающая ответственное воплощение работы, с учетом всех нужных притязаний и регулирующих норм, для многих дел считается важным условием их удачного исполнения. Человек обладает отличной квалификацией и познанием, быть способным и созидательным, много работать. Однако при этом он относиться к собственным обязанностям спустя рукава, безответственно. И это имеет возможность сводить на нет все позитивные итоги его деятельности. Управление организации обязано хорошо представлять себе это и стараться таким образом основывать систему мотивирования, чтоб она развивала у персонала эту характеристику их поведения [23;с. 402].

Направленность как черта деятельности человека показывает на то, к чему он стремится, исполняя конкретные деяния. Человек имеет возможность делать собственную работу так как она приносит ему конкретное удовлетворение (моральное либо материальное), а может совершать ее потому, что он устремляется поспособствовать собственной организации достигнуть ее целей. Для управления очень принципиально знать направленность деяний человека, но не менее принципиально также уметь, если нужно, с поддержкою мотивирования направлять данные деяния в направлении конкретных целей.

Сказанное позволяет более точно определить мнение мотивации как совокупности сил, побуждающих человека исполнять деятельность с затратой конкретных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с конкретной степенью упорства, в направлении достижения конкретных целей.

Мотивация как стратегия преодоления упадка труда основана на длительном действии на сотрудника в целях изменения по заданным характеристикам структуры ценностной ориентации и интересов работника, формирования соответственного мотивационного ядра и становления на

данной базе трудового потенциала. Это действие в отличие от стимулирования именуют мотивированием.

Побуждение как стратегия решения задачи считается ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентации и интересов сотрудника, на наиболее полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование как способы управления трудом противоположны по направлению: 1-ая ориентирована на изменение существующего положения; 2-ое - на его укрепление, однако при этом они обоюдно дополняют друг друга: мы никак не сможем выбраться из кризиса в отсутствие высококачественного изменения трудовой мотивации. Процессы мотивации и стимулирования могут не только соответствовать, взаимоусиливаться, но и противостоять друг другу. К примеру, подъем денежных заработков, когда недостает необходимого материального покрытия, не только не вызывает увеличения трудящейся мотивации, однако и понижает ее. Хоть какое реформирование стимулирующих трудовых факторов, если оно перевоплотится в самоцель, никак не доставит желаемых итогов, если не будет учитывать поведенческую реакцию на них человека.

Стимулирование обязано соответствовать потребностям, заинтересованностям и возможностям сотрудника, т.е. устройство стимулирования обязано существовать, адекватному механизму мотивации работника.

Принципиально еще четко изображать, будто мотивация - это врождённый процесс сознательного выбора человеком того или другого вида поведения, характеризуемого комплексным действием внешних (стимулы) и внутренних (темы) причин.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Есть огромное количество различных доктрин мотивации, пытающихся отдать разъяснение данному явлению [23;с. 398].

1.2. Основные виды стимулирования

Система стимулирования включает 2 вида стимулирования: материальное и нематериальное. На границе этих 2-ух видов пребывают так именуемые статусные различия — те стимулы, которые приобретает работник, занимающий конкретное положение в организации. К такому семейству вознаграждения относятся единственный офис, индивидуальный автомобиль, мобильный телефонный аппарат и т. п.

Материальное побуждение подключает денежную компенсацию и систему льгот, которые дает организация собственным работникам. При описании системы материального стимулирования нередко употребляют мнение компенсационного пакета.

Компенсирующий пакет документально дает собой ряд положений об оплате труда и премировании (материальном стимулировании), а еще список льгот для служащих фирмы, разрабатываемый организацией без помощи других на базе ее общественно-финансового положения [52].

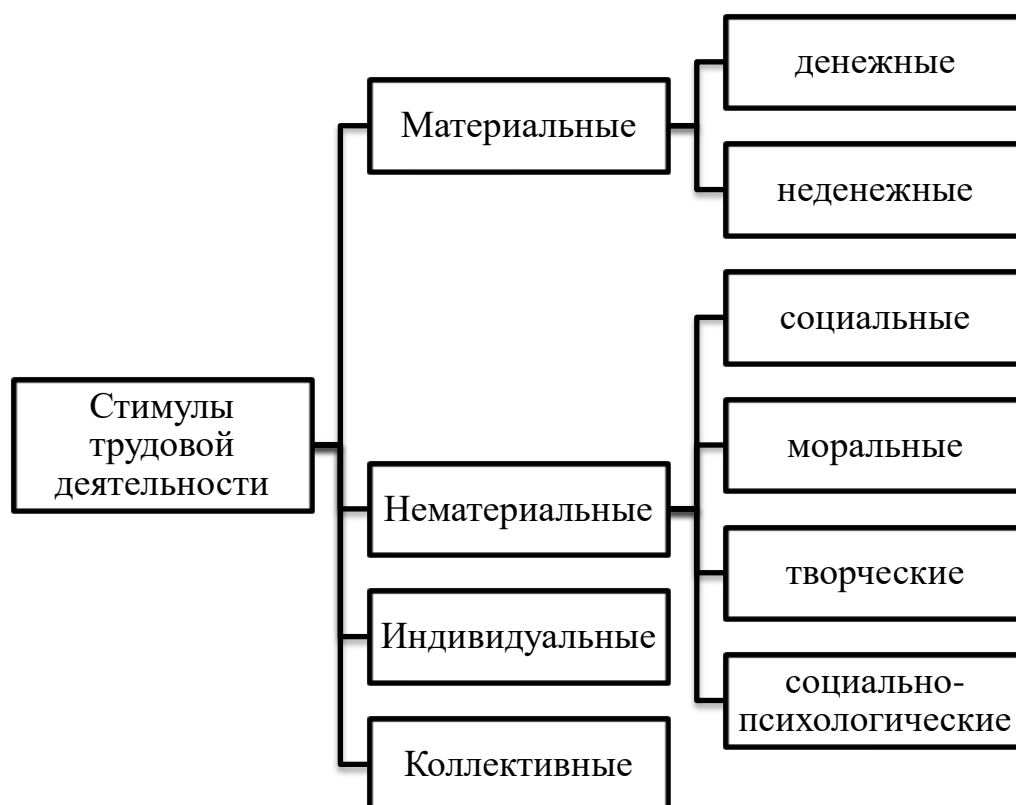


Рис. 1.2.1. Классификация стимулов трудовой деятельности.

Материальное стимулирование реализуется через ряд каналов: систему оплаты труда, систему дифференцированного учета видов и результативности труда, систему реализации приобретенных за труд денежных средств (формирование сферы расходования приобретенных трудовых доходов). К дополнительным стимулам, фактически еще являющимся материальными, глобальная практика (о данном говорит политика компаний в государствах с развитой рыночной экономикой) относит: плату за счет компании транспортных затрат, субсидии на кормление, содействие в оплате затрат на образование, оплачиваемое за счет компании медицинское обслуживание, туристические путешествия в выходные дни и во время отпуска, затраты работодателя на страхование жизни сотрудников и их иждивенцев, страхование от несчастных случаев и т.п.

Нематериальные стимулы базируются на высоконравственных ценностях человека, осознании работником собственного труда как долга перед сообществом, осмысливании значения и полезности этого труда. К предоставленной категории относят еще побудительные мотивы, связанные с творческой интенсивностью и содержательностью труда, относительно подходящими его критериями, взаимоотношениями в трудовом коллективе, отношениями между сотрудником и его руководителем, возможностью профессионально-квалификационного роста, самосовершенствования и самовыражения.

Сам прецедент вступления сотрудника в трудовые дела подразумевает, что он обязан выполнять некоторый круг обязанностей за предварительно оговоренное вознаграждение. В этой ситуации для стимулирования еще нет места. Тут находится сфера контролируемой деятельности, в которой действуют мотивы, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таковых наказаний, связанных с утратой материальных благ, имеет возможность существовать как минимальное

количество два: выборочная выплата обусловленного вознаграждения или разрыв трудовых взаимоотношений.

Но граница между управляемым и мотивированным поведением условна и подвижна, так как сотрудник с мощной мотивацией труда владеет самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к своим общепризнанным меркам поведения.

В управленческом значении эти моральные стимулы исполняют роль сигналов со стороны персонала о том, в какой степени их активность подходит интересам деятельности компании. Использование предоставленного вида стимулирования предусматривает творение подходящей атмосферы и позитивного нравственно-эмоционального климата. Однако, тем не менее, большая часть управляющих российских фирм считают, будто материальное стимулирование считается главным причиной становления коммерческих компаний [29; с. 376].

Эти выводы были опубликованы в ходе изучения, проводимого в России в 2014 году консалтинговым центром (Рис. 1.2.2.).



Рис. 1.2.2. Эффективные виды стимулирования труда в организациях на 2014 год.

Таким образом, главную роль для материального стимулирования играет верно, подобранная система оплаты труда в организации. Конкретно 80–90 % стимулов к высокопроизводительному труду в критериях развивающейся рыночной экономики составляет заработная плата. В последние годы в больших российских фирмах имеется тенденция перехода от повременной системы оплаты труда к эластичной бестарифной системе. При этом система материального стимулирования ориентируется на практическую квалификацию сотрудника (в зависимости от исполняемой им работы). На таковых предприятиях работники получают фиксированное вознаграждение за квалификацию, а никак не за часы, проведенные на рабочем месте. Таким образом, сущность новейших подходов к стимулированию состоит в отказе от обычных систем оплаты труда, а еще их замену на оплату труда, состоящую из 2-ух частей: базисной ставки и дополнительных премиальных выплат, которые находятся в зависимости от личных итогов и отдачи работы подразделения и фирмы. Недовольство сотрудников содержится не столько из-за объема заработной платы, сколько ее несправедливостью, отсутствием взаимосвязи между итогом труда и его вознаграждением, «беспорядком» в соотношении зарплат специалистов различных подразделений, резкой разницей в зарплате однородных профессионалов на предприятиях одного региона. Следствием таковой нерациональной мотивации и стимулирования труда персонала становится текучесть работников, нестабильность трудовых обществ, утраты фирм на обучение постоянно обновляющихся сотрудников.

Исходя из вышеизложенного, выделим главные трудности, затрагивающиеся конкретно материального стимулирования труда на российских предприятиях:

- Повременная (тарифно-окладная) и сдельная системы оплаты никак не отвечают передовым рыночным условиям;

- Направленность системы стимулирования нередко не подходит тактике и стратегии управления предприятием, его подразделениями и персоналом;
- Стимулирующие выплаты не подходят собственным трудовым вкладам и не увязаны с индивидуальными и коллективными результатами;
- Рост заработной платы относительно подъема производительности труда должен быть регулируемым в согласовании с задачами планирования;
- Система стимулирования обязана признаваться тружениками понятной и справедливой.

Решение таких проблем в последние годы на Западе и во многих предприятиях СНГ осуществляется с переходом на новую систему оплаты труда — эластичные бестарифные системы оплаты труда. По данным Американской ассоциации менеджмента, в США эластичные системы используют 72 % фирм. Продуктивность увеличивается на 45 %, количество претензий тружеников снижается на 83 %, численность прогулов — на 84 %, случаев, приводящих к потерям рабочего времени, — на 69 %, текучесть работников сокращается на 70–75 %. Российские специалисты считают, будто при внедрении эластичных систем прибыльность увеличивается от 5 % до 50 %, доходы служащих возрастают от 3 % до 30 % [53].

Анализируя текущее состояние российской экономики, делаем вывод, что крупным отечественным предприятиям свойственна сложная организационная структура, которая в силу своей «многоуровневости» вертикальных связей и от наличия каких-либо специальных отделов, подразделений, занимающиеся вознаграждениями. Вследствие этого происходит «отчуждение» персонала от тех структур, которые осуществляют анализ и оценку и определяют вид и размер стимулирующих выплат. Таким образом, на больших и средних

предприятиях эта концепция стимулирования труда может успешно применяться при условии делегирования полномочий «нижнему» звену управления [54].

Материальные виды стимулирования труда сотрудников различаются одной ярко проявленной особенностью: они нацелены на действенное внедрение тесного сформировавшегося трудового и креативного потенциала человека без обращения внимания на его саморазвитие или создание таких условий, которые снабжали бы увеличение производительной силы. Применяя и используя на практике лишь только материальные виды мотивации и стимулирования, мишень российских компаний сводится к следующему:

- Отобрать необходимых для эффективного использования в производстве людей;
- Добиться от людей дисциплинированности и четкости исполнения основных норм организационного поведения;
- Уволить часть персонала или с минимальными расходами переподготовить в случае финансовых неурядиц или технико-научно-технической модернизации.

Другой вышесказанной концепции считается корпоративная теория стимулирования, которая позволяет справиться с упомянутыми недостатками и в большей степени дает ответ передовым потребностям экономики, что считается важным для российских компаний. Главные принципы корпоративной культуры и чувство духовной общности, оказывают огромное воздействие на результаты работы персонала организации. Во взаимосвязи с этим одним из главных причин удачной деятельности организации считается приверженность ее персонала главным принципам корпоративной культуры. На рис. 1.2.3 представлены направленности увеличения отдачи работы персонала с поддержкой внедрения нематериального вида стимулирования [55].

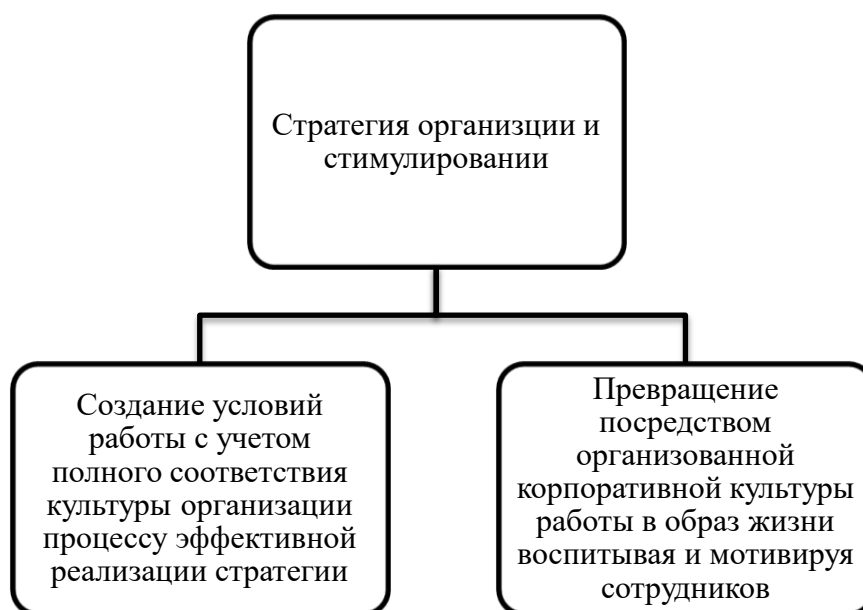


Рис. 1.2.3. Пути повышения посредством корпоративной культуры эффективности работы персонала.

Таким образом, развитая корпоративная культура организации обязана иметь свою текстуру, собственные нормы и собственную систему ценностей, а еще гарантировать приверженность персонала идеалам организации. Мотивирующие факторы специфичные для каждой организации. Успех кадровой политики содержится в индивидуальном подходе к коллективу в целом и каждому его члену в отдельности. К мощным подстегивающим деяниям, которыми владеют нематериальные виды мотивации, считаются:

- Вовлечение предприятием денежных средств сотрудников под высокий процент;
- Одобрения в виде грамот, писем, наград и благодарностей;
- Обеспечение досуга — награждение туристическими поездками, путевками в дома отдыха и т. д.;
- Оплачиваемые отгулы, дополнительные дни к отпуску, значимые подарки.

Стимулирование основывается на конкретных принципах [54].

1. Доступность. Любой стимул обязан быть доступен для всех сотрудников. Условия стимулирования обязаны быть понятными и демократичными.

2. Ощутимость. Есть некий порог действенности стимула, который значительно отличается в разных коллективах. Это нужно учитывать при определении нижнего порога стимула.

3. Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону увеличения, что нужно учесть, но грубо завышенное вознаграждение, не утвержденное впоследствии, негативно отразится на мотивации сотрудника во взаимосвязи с формированием ожидания завышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы сотрудник.

Минимизация разрыва между итогом труда и его оплатой. К примеру, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение данного принципа позволяет понизить степень вознаграждения, т.к. работает принцип «Лучше меньше, но сразу». Учащение вознаграждения, его точная ассоциация с результатом труда — это мощный мотиватор.

Сочетание моральных и материальных стимулов. И те, и другие факторы идентично сильны по собственному действию. Все находится в зависимости от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Потому нужно уместно сочетать данные виды стимулов с учетом их целенаправленного деяния на всякого работника.

Сочетание стимулов и антистимулов. Нужно их мудрое сочетание. В экономически развитых государствах доминирует переход от анти стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к стимулам. Это находится в зависимости от традиций, сформировавшихся в сообществе, коллективе, взглядов, нравов [55].

Наиболее инновационным методом стимулирования труда считается партисипативное управление персоналом.

Под партисипативным управлением понимаются программы стимулирования труда, устремляющиеся увеличить внутреннюю мотивацию и интерес сотрудников в трудовом процессе, путем расширения их возможностей в деятельности компании. Их еще именуют производственной демократией или экономикой участия.

В отличие от основной массы систем оплаты труда, возведенных на признании индивидуального вклада сотрудников компании, партисипативное управление основывается на признании обоюдных интересов всех членов компании, что содействует интеграции этих интересов и увеличению интереса работников в результатах труда.

Партисипативное управление существует в последующих формах.

Участие в доходах – это программа стимулирования по сокращению затрат компании по установленным аспектам: уменьшение потерь на оплату труда и издержек рабочего времени на единицу продукции, улучшению качества продукции и т.д. Это программа содействует усилению трудовой активности, направляет их на координацию деятельности и взаимодействие, преодолевает недочеты квалификации. Данная форма роли более эффективна в сравнительно небольших и устойчивых компаниях, где отлично видны существующие между подразделениями взаимосвязи и имеется вероятность контролировать издержки и разрабатывать стереотипы деятельности. Время от времени сотрудники участвуют не только в доходах, но и в убытках компании.

Роль сотрудников в прибылях и собственности дает программу их стимулирования путем распределения некоторой доли выгоды компании между ними или по результатам работы в форме обусловленных выплат (премий), или по истечении конкретного срока в соответствии с соглашениями о доверительном управлении принадлежащими сотрудникам промоакциями.

Это система участия более эффективна в быстрорастущих компаниях, получающих высокие выгоды, позволяющих ставить

значительные поощрения для работника. Кроме этого система признаётся эффективной, когда используется для менеджеров и профессионалов, которые своими решениями значительно воздействуют на деятельность компании. Для компании это форма даёт дополнительный результат, так как позволяет изменять размеры заработной платы в ходе приспособления к конъюнктуре рынка. Если, выручка компании снижается, то это позволяет ей продуманно снижать выплаты сотрудникам и наоборот.

Участие сотрудников в управлении это программа стимулирования их путем предоставления возможности принять участие в обсуждении и принятии решений в деятельности компании. Схемы такого участия, осуществляются на различных организационных уровнях. На уровне трудящихся групп (роль в управлении исполняется средством обсуждения и выработки решений членами данных групп в рамках представленных возможностей – кружки качества в Японии). На остальных организационных уровнях (производственных подразделений и управления компании в целом) употребляется принцип представительства, в ряде государств закреплённый законодательно. В Германии сотрудники включаются в наблюдательные рекомендации и правления. Участие в профсоюзной деятельности позволяет предопределять общественную и кадровую политику компании.

Внедрение схем участия в управлении может активизировать трудности:

- Потери на координацию и распределение работы (обсуждения, собрания)
- «Разрушение» ответственности в ходе коллективной выработки решений
- Изоляция категории от остальных трудящихся групп, вызывающая инциденты и сбои в работе компании.

Недостатки партисипативного управления:

1. передача наемным сотрудникам прав принимать решения в политике компании способствует разрушению предпринимательских основ хозяйствования;
2. сотрудники склонны к принятию решений, в которых меньше риска, а при распределении дохода определяются на повышение зарплаты, а не на инвестиции;
3. сотрудники избегают принятия инновационных решений;
4. работникам трудно связать собственные трудовые усилия с результатами деятельности компании.

Преимущества партисипативного управления:

1. преодолевается отчужденность сотрудников от итогов труда и закрепляется интеграция членов коллектива компании;
2. увеличивается информированность сотрудников о деятельности компании, что способствует ее эффективности и устранению конфликтных ситуаций;
3. вырастает макроэкономическая и макросоциальная стабильность.

Таким образом, анализ методов стимулирования трудовой деятельности сотрудников показывает, что в первую очередь эффективность труда работников увеличивается за счет достойной оплаты, соответственной уровню удовлетворения потребностей [50;с. 224].

Для мудрого и действенного стимулирования нужно постоянно думать, так как в каждой организации свои особенности и свой психологический климат, своя организационная структура, которая делает существенное воздействие на создание мотивирующего механизма. Таким образом, проанализировав главные виды стимулирования, приходим к выводу, что внимательность и знание потребностей и личностных черт сотрудников считается одним из принципиальных предпосылок для эффективной работы крупных фирм.

1.3. Психологические особенности мотивации персонала

Проблема мотивации персонала считается одной из стрессовой темой в современном менеджменте. Удовлетворенность от работы, партнерские отношения внутри компании, скрупулезное планирование в сочетании со свободой принятия решений — эти идеи предполагались теоретиками менеджмента и маркетинга издавна, и сравнимо не так давно их начали сравнивать с системой мотивацией персонала, понимая под мотивацией создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у сотрудника возникает потребность самоотверженно работать, так как это для него единственный путь достижения своего оптимума в улажении потребностей. Это процесс сопряжения целей фирмы и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения единых целей. Это создание критерий отождествления интересов организации и сотрудника, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становилось столь же необходимым и выгодным другому.

В отечественном менеджменте сейчас выделяется 4 главных подхода к мотивации персонала: потребностно-материальный, организационный, личностно-ориентированный и личностно-деятельностный.

В рамках потребностно-материального подхода особое внимание уделяется материальному стимулированию, при этом важным критерием считается не только и не столько размер оплаты труда, сколько система материальной мотивации.

В рамках организационно направленной мотивации рассматривается как модель взаимодействия служащих, в которой система мотивации включает в себя как минимум 3 составляющих: обучение персонала, мотивацию, которую мы именуем нематериальной и систему материального стимулирования.

Согласно этому подходу мотивация в управлении (менеджменте) как система построена на следующих «китах»: ожидание сотрудника от фирмы, ожидания фирмы о сотруднике, факторы внутренней и внешней среды, Рисунок 1.3.1.



Рис. 1.3.1. Составляющие системы мотивации в организации

Кратко лично-ориентированный подход можно обозначить последующими положениями: определив, какой вид сотрудников доминирует в фирме, можно выработать рекомендации по созданию хороших условий, при которых станет, отдаваться наибольшая отдача. Для разных типов сотрудников в различной степени важны власть, авторитет, деньги, устойчивость, общественное признание, наличие одобренных процедур, сохранение статус-кво и т.п. В рамках данного подхода выделяется порядка 7 мотивационных типов сотрудников. В основе типологии лежат 3 свойства, которые, как правило, вступают в список критериев оценки персонала на компании: самооценка, уровень притязания, локус контроля.

В основе лично-деятельностного подхода лежит коучинг — индивидуализированная разработка развития менеджерского потенциала.

Она предусматривает диагностику образовавшегося у данного управленца стиля мотивирования, а также процедуру самомотивации [40;с. 289].

Данные подходы сейчас складываются в технологию мотивации персонала, в которой отличаются последующие психологические особенности:

1. Психологическое воздействие неблагоприятной мотивации. Отрицательная мотивация - побуждение, вызывающееся осознанием наказания, неприятностей, неудобств, которые могут появиться в случае невыполнения деятельности. Стремление избегать негативных переживаний и наказания побуждает человека делать так, как от него ждут окружающие. Удовлетворенность от избегания наказания становится положительным подкреплением. Наказание стимулирует к деятельности лишь в период действия опасности. После исчезновения угрозы стремление к исполнению действия, которое было запрещено и сдерживалось, восстанавливается. Если человек убежден, что наказание неизбежно, это будет иметь большой мотивационный результат, чем в том случае, когда он думает, что все может.

В практике зарубежных и российских фирм выделяют последующие способы неблагоприятной мотивации:

- В российских фирмах - штрафы, показательные увольнения, лишение премии, понижение в должности;
- В зарубежных фирмах отрицательная мотивация содержится в исправлении поведения (не угрожая увольнением или штрафом, работника ставят перед нравственным выбором) либо устранение от работы на некоторое время с предписанием на ней не появляться.

2. Взаимозависимость мотивации достижения и внешняя активизация. У людей с мощным мотивом достижения и успеха создание дополнительной внешней стимуляции (вознаграждения, конкурентной борьбе, похвалы) приметно усугубляет достижения в решении задач. У

исследуемых со слабым мотивом достижения, наоборот, создание лишней мотивации улучшает итоги (сообразно итогам изучений 2013 г).

3. Важным мотивационным фактором считается разъяснение обстоятельств неудачи – атрибуция. Вознаграждение за способности, оценивание каждого сотрудника исходя из сопоставления его достижений с достижениями остальных, возможно, более способных работников, может уменьшать самооценку, самоуважение и уверенность в собственных силах. Это ставит под сомнение стимулирующий эффект состязания. В данном случае целесообразнее сопоставлять итоги работника с его прошлыми успехами и награждать за его реальные усилия, позволившие обеспечить успех.

4. Взаимозависимость вида подкрепления и мотивации сотрудника. Если задание вызвало у человека значимый энтузиазм, при этом сопровождающийся внешним подкреплением (материальным, символическим - грамоты, призы, - или словесным вознаграждением), то после отмены материального подкрепления отмечается существенное понижение энтузиазма, а после отмены символического и словесного - незначительное. При этом внешнее подкрепление способно уменьшать мотивацию в некоторых вариантах:

- а) если награда формирует чувство, что тобой манипулируют;
- б) если у человека нет чувства гордости из-за своих действия;
- в) если подкрепляется деятельность, которая нравится человеку и которую он исполнял с энтузиазмом и без наград;
- г) если подкрепление не зависит от достижения;
- д) если подкрепляются как отличные, так и удовлетворительные итоги;
- е) если награды употребляются очень часто и преобразуются в обычную, заурядную процедуру.

5. Частота и регулярность подкрепления. Режим непрерывного подкрепления предполагает предъявление подкрепления каждый раз,

когда человек показывает желаемое поведение. Чем длительнее интервал между подкреплениями, тем больше возможность снизить темп работы после подкрепления, так как до последующего подкрепления еще далеко. Подкрепление с вариативным коэффициентом реакций отчетливо не фиксирует, когда будет исполняться подкрепление. Это вдохновляет человека осуществлять активность в отсутствии снижения интенсивности, поскольку неясно, когда станет следующее подкрепление и при каких итогах деятельности.

6. Мотивация находится в зависимости от временной близости к цели. Чем человек ближе к цели, тем выше его внутренняя мотивация и уровень энергичности, и не следует усиленно стимулировать его к деятельности, так как может появиться «результат перемотивации» с последующим понижением эффективности. Чем дальше субъект от цели, тем успешнее станет дополнительное побуждение.

Итак, учет психологических особенностей мотивации приводит к увеличению производительности деятельности не в меньшей мере, чем научно-техническое перевооружение. Более того, в истории известны примеры, когда превосходство достигалось не посредством передовой технологии, а как раз вопреки ей - на базе эффективно работающей системы моральных и материальных стимулов.

Проблема мотивации и стимулирования труда носит комплексный, многоаспектный характер и требует персональной проработки для каждой организации [13;с. 432].

2. ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

2.1. Общая характеристика деятельности группы компаний «ДНС - Белгород»

Компания ООО «ДНС - Белгород» основана в 1998 году в городе Владивосток, Приморского края. Отличительной особенностью магазинов является широкий ассортимент, низкие цены, а также магазины, оформленные по принципу супермаркет.

С 2003 года компания начинает активно развивать филиальную сеть в Приморском крае, сначала во Владивостоке, потом в Находке и Уссурийске.

Начиная с 2005 года, компания выходит на федеральный уровень. В августе 2005 был открыт первый магазин в Хабаровске. В 2006 открывается магазин в Иркутске. В 2007 открываются магазины в Комсомольске-на-Амуре, Благовещенске, Томске. В течение 2008-2009 годов открыты магазины в Новосибирске, Красноярске, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону. Наравне с открытием магазинов в новых регионах, постоянно расширяется существующая сеть магазинов в краях и областях. На начало 2012 года филиальная сеть компании ДНС состоит более чем из 100 магазинов в 29 городах России. В Сочи первый магазин открылся в 2010 году, а на данный момент их уже 3. На сегодняшний день символ компании – дружелюбный Дэнис - приветствовал покупателей с более чем 1200 фасадов супермаркетов ДНС в 400 городах России, включая и в городе Старый Оскол! И это – далеко не предел![56].

Магазины – крупная и важнейшая часть компании, но не единственная. Сотни сотрудников работают в логистике, бухгалтерии, службе закупа, участвуют в производстве компьютерной техники под брендом DEXP. Сейчас в компании трудятся уже более 15 000 человек [56].

Филиал ООО «ДНС-Белоруд» находится по адресу гор. Старый Оскол, мкр. Конева дом 18А. Основная цель компании – максимально охватить города и населенные пункты для облегчения доступа покупателей к большому выбору качественной техники по низким ценам.

Кроме компьютерной и цифровой техники товарами также являются комплектующие, сотовые телефоны, записывающие аудио- и видеоустройства, игры на дистанционном управлении, различные аксессуары к ним от сумок до батареек, также у них в продаже появилась разнообразная бытовая техника это и стиральные машины, утюги, мультиварки и т.д., что говорит об увеличении ассортимента товара, ну и конечно увеличения предложения, отвечающие на спрос покупателей. Поставка товаров в магазины осуществляется транспортом поставщиков.

Жизнь в современном обществе предполагает большую активность, мобильность, информированность, а, соответственно, и использование огромного количества компьютерной, цифровой и оргтехники. Их задача - идти в ногу со временем и помогать в этом другим. Они стремятся быть лучшими в своей области.

Создание фирмы фиксируется соответствующими документами. Сначала, оформляется основной документ – Устав предприятия, в нем указывается: юридический статус предприятия, задачи, обоснования и принципы его создания, учредители, их адреса, денежный вклад каждого учредителя, организационная структура предприятия, его руководящие органы, права и обязанности предприятия как юридического лица. В уставе обозначается размер уставного капитала и источники его образования, указываются вид и сфера деятельности предприятия, даются гарантии охраны окружающей среды и здоровья людей, устанавливается форма управления предприятием и его филиалами, указываются система учета и отчетности, адрес и название предприятия [56].

Устав предприятия утверждается учредителями и вместе с заявкой регистрируется местными органами власти. После этого фирма получает

право на собственную печать и открывает расчетный счет в банке. Учреждение, которое не имеет печати и расчетного счета, не является юридическим лицом и не относится к категории предприятий.

Учредительный договор – договор между учредителями о создании юридического лица. В учредительном договоре учредители обязуются создать юридическое лицо, определяют порядок совместной деятельности по его созданию, условия передачи ему своего имущества и участия в его деятельности, а также условия и порядок распределения между участниками прибыли и убытков, управления деятельностью юридического лица, выхода учредителей из его состава.

Решение о создании фирмы принимает владелец капитала. На первом этапе капитал нужен для строительства и организации предприятия, закупки необходимого сырья и материалов, оборудования, найма рабочей силы. На базе капитальных первоначальных вложений, израсходованных или предназначенных на указанные цели, образуется уставной капитал предприятия. Увеличение уставного капитала происходит за счет прибыли, оставляемой на предприятии для развития производства, а в отдельных случаях – за счет ассигнований из бюджета. Кроме того, предприятие может получить средства за счет выпуска и продажи акций и других ценных бумаг, а также получить кредиты, погашаемые в последствие из прибыли. Дополнительные средства могут быть получены также от продажи лишнего имущества.

Совет учредителей решает вопрос о распределении чистой прибыли. Часть этой прибыли может направляться на производственное и социальное развитие общества. Определяется доля прибыли на выплату процентов по облигациям. Производятся отчисления в резервный и специальные фонды. Совет учредителей, исходя из финансового состояния общества, конкурентоспособности его продукции и перспектив развития принимает решение о конкретном соотношении размеров чистой прибыли, распределяемой по указанным направлениям.

ООО «ДНС - Белгород» работает на основании учредительного договора. Магазин является юридическим лицом – обществом с ограниченной ответственностью (ООО) [56].

ООО «ДНС - Белгород» работает на основании Устава. Устав утвержден учредителями, зарегистрирован местными органами власти. Он имеет право на собственную печать и расчетный счет в банке.

Директор компании ДНС вместе с его учредителями являются владельцами уставного капитала. Совет учредителей решает вопрос о распределении чистой прибыли. За счет привлечения дополнительных денежных средств, предприятие увеличивает свои основные и оборотные фонды, наращивает выпуск продукции, улучшает ее качество, увеличивает доход.

Общество может стать ООО с одним участником, но оно не может иметь в качестве единственного участника другое хозяйственное общество, состоящее из одного лица. Не могут участвовать государственные органы и органы местного самоуправления, юридические лица, учрежденные единственным физическим лицом. Максимальное число участников ООО не должно превышать 50 человек.

Имущественная основа ООО - Уставный капитал, разделенный на доли участников. Размер уставного капитала - не менее 100-кратного минимального месячного размера оплаты труда (МРОТ), установленного на день государственной регистрации данного общества. Участник общества вправе выйти из общества в любое время независимо от согласия других участников (ст. 94 ГК РФ). При выходе ему выплачивается часть имущества общества, соответствующая его доле в уставном капитале. Порядок, сроки и способы проведения выплат предусмотрены в законе об обществах с ограниченной ответственностью. Также у участников имеется право передать свою долю (ее часть) другому лицу (ст. 93 ГК РФ).

Высшим органом управления ООО «ДНС - Белгород» является общее

собрание его участников. Его компетенция, а также порядок принятия решений определяется п. 3 ст. 91 ГК РФ, законом об обществах с ограниченной ответственностью и уставом общества. К исключительной компетенции общего собрания участников относится: изменение устава, изменение размера уставного капитала; создание исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий; утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов, распределение прибылей и убытков; избрание ревизионной комиссии (ревизора); иные вопросы.

Создание любого предприятия фиксируется соответствующими учредительными документами. ООО «ДНС - Белгород» действует на основании Устава. Его основное назначение - извещать контрагентов, иных лиц, вступающих во взаимоотношения с обществом, о сфере его деятельности, правах и обязанностях. Документ содержит:

- Наименование юридического лица с указанием организационно-правовой формы;
- Место его нахождения;
- Порядок управления обществом;
- Условия о размере уставного капитала и о размере долей каждого участника, порядке и сроках их внесения;
- Об ответственности участников за нарушение обязанностей по внесению вкладов;
- О составе и компетенции органов управления;
- О порядке принятия решений;
- Выхода учредителей из его состава и иные сведения.

Одним из необходимых условий создания ООО является наличие уставного капитала. Уставный капитал определяет минимальный размер имущества общества и, следовательно, гарантирует интересы его кредиторов.

Организация ведет самостоятельный баланс, имеет печать и расчетный счет в банке РФ. Самостоятельно планирует свою

деятельность, определяет стратегию и основные направления своего развития, самостоятельно выбирает пути выполнения поставленных целей. Организация трудовых отношений происходит на основе трудовых договоров.

В соответствии с учредительными документами «ДНС - Белгород» осуществляет следующие виды деятельности:

- Розничная и оптовая реализация цифровой, компьютерной и бытовой техники, комплектующих, периферийных устройств и сопутствующих товаров;
- Сервисное обслуживание и услуги по настройке цифровой техники;
- Транспортно-экспедиторские услуги.

«ДНС» - организация небольшая, с четкой системой единоначалия, и ясно выраженной ответственностью каждого работника. «ДНС - Белгород» имеет линейно-функциональную организационную структуру.

Всего в супермаркете работают 15 сотрудников: один управляющий, один заместитель управляющего, один бухгалтер, один заведующий складом, один охранник, один старший менеджер, 6 менеджеров торгового зала (продавцы-консультанты), 2 кассира, а также 1 технический работник.

Руководство деятельностью «ДНС - Белгород» осуществляет Управляющий, который подотчетен общему собранию участников общества. Он осуществляет непосредственное руководство супермаркетом и сотрудниками в целом, формирует стратегию развития. Заместитель управляющего занимается оптимизацией работы магазина, отвечают за наполненность полок, качество ассортимента, качество обслуживания, а также выполняет функции управляющего на время его отсутствия. Каждый работник имеет должностную инструкцию, в которой содержатся обязанности работника и то, что он должен знать для того, чтобы более эффективно выполнять свою работу. Ответственность сотрудников прописана в их Трудовом договоре.

Основными потребителями «ДНС - Белгород» являются физические лица и небольшие организации: физические лица - 65%; мелкие организации – 25%; предприятия (до 100 человек) – 10%.

Компания «ДНС - Белгород» является официальным дилером «ДНС», что позволяет существенно снизить угрозы со стороны поставщиков. Компания «ДНС» сотрудничает более чем со 150 производителями России, стран СНГ, что позволяет ей иметь широчайший ассортимент продукции по сравнению с другими компаниями, функционирующими в данной отрасли. Предприятия-производители сами заинтересованы в обоюдновыгодном сотрудничестве: поставщиков у компании имеется большое количество, темпы реализации продукции компанией «ДНС» неуклонно растут, поэтому угрозы со стороны поставщиков нет; напротив, есть возможности получать качественную продукцию, отвечающую требованиям заказчиков. Основные поставщики «ДНС - Белгород» являются: Acer, Asus, D-link, Canon, A4Tech, Epson, Gigabyte, HP, LG, Lenovo, Nikon, Samsung и др.

В городе Старый Оскол «ДНС - Белгород» является лидером на рынке продаж компьютерной и цифровой техники и занимает около 40% доли рынка в городе. Основными конкурентами являются магазины компьютерной и бытовой техники: М-Видео, Эльдorado, РЭТ, Техносервис, сеть мелких магазинов сотовой и цифровой техники (ОАО «Мобильные телесистемы» (Салон-магазин МТС), Сеть салонов сотовой связи «Мобаил», Салон «Евросеть ритейл» и др.). Наиболее крупным из них является: М-Видео, Эльдorado, РЭТ, доля рынка которых: 22,3%, 20,1%, 15,8% соответственно.

В таблице 2.1.1. покажем сравнительный анализ ассортимента предоставляемых товаров и услуг среди основных конкурентов «ДНС - Белгород».

Таблица 2.1.1. Анализ ассортимента предоставляемых товаров и услуг среди конкурентов «ДНС - Белгород» в г. Старый Оскол

Белгородская области.

«М-Видео»	«Эльдорадо»	«РЭТ»	ЦСМ «DNS»
1	2	3	4
Компьютерная техника. Комплектующие ПК. Ноутбуки и планшеты. Телевизоры. Сотовые телефоны. Фотоаппараты. Сетевое оборудование.	Компьютерная техника. Комплектующие ПК. Ноутбуки и планшеты. Телевизоры. Сотовые телефоны. Фотоаппараты.	Компьютерная техника. Комплектующие ПК. Ноутбуки и планшеты. Телевизоры. Сотовые телефоны. Фотоаппараты.	Компьютерная техника и периферия. Комплектующие ПК. Сетевое оборудование. Ноутбуки и планшеты. Телевизоры и медиа. Сотовые телефоны. Смарт-часы. Фото-видео аппаратура. Аудиотехника. Периферийные устройства. Игры и приставки. Офисная техника и мебель, автотовары, техника для кухни. Сопутствующие товары. Дополнительные услуги: сервисное обслуживание, услуги по настройке; услуги транспортные и экспедиторские, Wi-Fi на территории магазина. Бытовая техника

Сравнительный анализ показывает, что в «ДНС - Белгород» предлагается значительно больше услуг, чем в остальных компаниях.

Анализ факторов внешней среды представлен в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2. Качественный анализ факторов внешней среды «ДНС - Белгород» в г. Старый Оскол Белгородская области.

Фактор	Возможность	Угроза
1	2	3
Поставщик и	1. На основе анализа имеющихся поставщиков определять наиболее выгодных и перспективных. 2. Поиск новых поставщиков более качественного и недорогого оборудования.	1. Недостаточный уровень обслуживания со стороны поставщиков. 2. Нестабильность цен поставщиков. 3. Большинство поставщиков расположено в странах ближнего зарубежья, что затрудняет поставки.
Конкурен ты	Короткие сроки выполнения заказов.	1. Увеличение числа конкурентов. 2. Конкурен ты постоянно расширяют ассортимент продукции.
Потребите ли	Рост спроса на запасные части к цифровой технике.	Нестабильное финансовое положение потребителей.

Таким образом, внешняя среда прямого воздействия имеет

достаточно благоприятный характер.

Для того чтобы получить оценку сильных и слабых сторон «ДНС - Белгород» проведем SWOT-анализ (таблице 2.1.3.), который позволяет изучить существующие на рынке возможности и взвесить способности по их использованию.

Таблица 2.1.3. Сильные и слабые стороны «ДНС – Белгород» в г. Старый Оскол Белгородская области.

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - удачное расположение - широкий ассортимент товаров - приемлемые цены - удачное размещение товаров в торговом зале - большая площадь торгового зала - известность компании 	<ul style="list-style-type: none"> - неучастие персонала в принятии управленческих решений
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - расширение, открытие новых точек сбыта - появление новых поставщиков - разорение и уход с рынка фирм-конкурентов 	<ul style="list-style-type: none"> - рост налогов и пошлин - снижение уровня жизни населения - появление новых конкурентов - сбои в поставках продукции

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. Главные угрозы «ДНС - Белгород» – это появление новых конкурентов. Основные сильные стороны и преимущества – широта ассортимента: «DNS» предлагает гораздо больший, чем у других, не только ассортимент цифровой техники, но и представленность их новинок, а также выгодные условия покупки и доступные приемлемые цены. Принцип ценообразования «ДНС - Белгород» - конкурентоспособная цена с небольшим преимуществом. Это складывается в силу того, что магазин выигрывает на закупочной цене - ДНС крупная федеральная компания, закупает товар большими объемами, имеет скидки от поставщиков. Так, например, в ходе наблюдения за ценами компаний-конкурентов на сотовую продукцию стало видно, что на рынке сотовых розничных сетей города Старый Оскол «ДНС - Белгород» является одним из лидеров и оказывает достойную конкуренцию компаниям, которые занимаются

только продажей сотовой продукции.

Кроме того, большое значение придается оптимизации расходов. Например, поиску высокоэффективных и малобюджетных каналов продвижения. При этом, рекламы «ДНС – Белгород» нет ни на ТВ, ни на радио, ни на щитах по городу, поэтому нет необходимости отбивать вложения в рекламу за счет дополнительной наценки на товар. Соответственно, цена более низкая, товар продается быстрее, и новые партии техники поступают быстрее конкурентов. Рекламное продвижение в «ДНС – Белгород» обеспечивается преимущественно через Интернет, при минимальных затратах. Поскольку компания «ДНС – Белгород» ориентирована, в первую очередь, на «продвинутых» опытных пользователей, студентов, - аудитория которая «живет» в Интернете, здесь же выбирает товар и совершает покупки, и являются «рекламоносителями».

Большое внимание уделяется различным потребительским программам, в том числе и программам кредитования. «ДНС – Белгород» сотрудничает с банками, для выдачи кредитов физическим и юридическим лицам такими, как: Home credit, Альфа-Банк, Русский Стандарт, Сетелем с которыми разработаны уникальные кредитные программы, с целью приобретения товара в кредит под минимальный процент и на определённый временной период.

Как было сказано выше, основным направлением работы «ДНС – Белгород» являются розничные продажи компьютерной и цифровой техники, комплектующих. Однако, помимо продаж организация осуществляет сборку компьютеров на заказ, а также предлагает готовые решения под маркой «ДНС». Продажа товара осуществляется методом открытой выкладки.

Важным элементом коммерческой работы «ДНС – Белгород» является формирование оптимального ассортимента товаров. В филиале города Старый Оскол представлен широкий ассортимент цифровой

техники разных групп, видов, наименований, конфигурации, для различных условий работы, также большой выбор периферии и аксессуаров, отличающихся большим разнообразием функционального назначения. Ассортимент товаров рациональный, полный и устойчивый. Во внутригрупповом ассортименте товаров «ДНС – Белгород» насчитываются тысячи разновидностей. Например, ноутбуки - более 200 шт.; сотовые телефоны - более 250 шт.; планшеты - более 30 шт.; цифровые камеры - более 100 шт.; компьютеры - более 40 шт.; телевизоры - более 80 шт.; мониторы - более 80 шт. Учет движения ассортимента достигается с использованием специальных компьютерных программ. Ассортиментный перечень продукции, предлагаемый «ДНС – Белгород», представлен в Приложении 2.

При этом, весь ассортимент товаров находится в открытом доступе, позволяющем самостоятельно оценить будущую покупку. Покупатель всегда может получить у менеджера зала консультацию по интересующему вопросу.

В супермаркете ведется постоянное пополнение ассортимента продукции в соответствии с запросами потребителей, так как от состава и обновляемости ассортимента, непосредственно зависит рост товарооборота и ускорение реализации товаров предприятия: чем больше в продаже товаров разных наименований, удовлетворяющих потребности покупателей, тем сильнее конкурентные позиции торгового предприятия.

Товары, представленные в супермаркете, обеспечиваются гарантией производителя и гарантией магазина. Компания «ДНС – Белгород» имеет постоянно расширяющуюся сеть сервисных центров, производящих оперативное и качественное обслуживание всей техники.

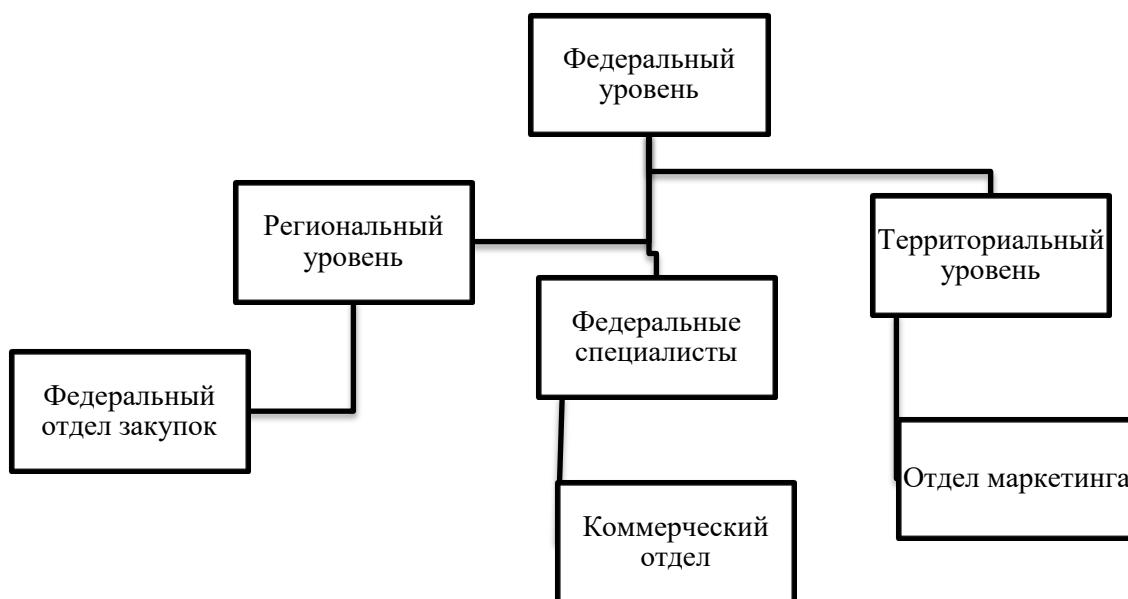


Рис. 2.1.1. Линейно-функциональная структура компании «ДНС – Белгород».

Трудности в обеспечении компании «ДНС – Белгород» трудовыми ресурсами может быть несколько снята за счет более полного использования имеющейся рабочей силы, роста производительности труда работников, интенсификации производства, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, усовершенствования технологии и организации производства.

Кадровая политика предприятия включает в себя следующие направления деятельности:

1. Найм и отбор персонала;
2. Адаптация;
3. Должностные инструкции;
4. Оценка персонала;
5. Повышение квалификации персонала;
6. Создание кадрового резерва.

Основными задачами отбора персонала являются:

1. Создание резерва кандидатов для приема на работу;
2. Формирование требований к должностям;
3. Оценка потенциальных кандидатов.

Поиск кандидатов на вакантные места осуществляется как внутри предприятия, так и внешне.

Исходной точкой отбора и найма персонала в компании «ДНС – Белгород» является определение потребности в персонале. Независимо от того, имеется ли уже конкретная кандидатура на заполнение вакансии, или потребуется привлечение сторонних кандидатов, руководитель структурного подразделения заполняет заявку потребности в кадрах, требование к кандидату и должностную инструкцию.

Заявка потребности в кадрах заполняется ежегодно в начале года, а также в случаях необходимости, но не менее чем за месяц до фактической даты, с которой новый работник должен приступить к работе.

На основании заявки потребности в кадрах отдел по управлению персоналом проводит рекламу вакансий. Сначала проводится реклама внутри самой компании «ДНС – Белгород». Рекламное объявление помещается на доске объявлений и распространяется электронным путем.

В рекламном объявлении указывается наименование подразделения, должности (профессии), требуемый уровень образования и квалификации, опыт работы, ступень оплаты труда, процедура подачи анкеты.

Если внутренняя реклама в течении 3х дней с момента публикации не дала положительных результатов, отдел по управлению персоналом осуществляет внешнюю рекламу.

На всех кандидатов, желающих работать в компании «ДНС – Белгород» в отделе по управлению персоналом заполняются анкеты, на основании чего формируется электронная база данных.

Кандидаты, которые соответствуют требованиям, проходят собеседование в отделе по управлению персоналом, а также проходят проверку у психолога организации.

Отдел по управлению персоналом формирует личное дело потенциального кандидата и передает его непосредственному руководителю структурного подразделения, в котором имеется вакантная должность, для ознакомления.

Отбор кандидатов проводит непосредственный руководитель структурного подразделения. В случае если руководитель не выбрал нужную ему кандидатуру, он сообщает работнику отдела по управлению персоналом о необходимости продолжения поиска и сообщает особенности своих требований к кандидату или поясняет, почему представленные ему кандидаты не подходят ему для работы в его подразделении.

После принятия окончательного решения начальник отдела по управлению персоналом уведомляет всех претендентов на должность. Кандидаты, по которым приняты отрицательные решения, получают вежливый отказ в приеме на работу. Информация о них заносится в базу данных потенциальных кандидатов.

После того как кандидата утверждают на должность, составляется трудовой договор. Трудовой договор визируется руководителем структурного подразделения, а также следующими лицами:

1. Директором филиала;
2. Начальником отдела по управлению персоналом;
3. Специалистом по правовым вопросам.

Трудовой договор подписывается кандидатом, нанимаемым на работу, и передается на подпись генеральному директору компании.

Трудовой договор, подписанный генеральным директором, является основанием для оформления приема гражданина на работу.

Прием на работу оформляется приказом по предприятию.

Новый сотрудник проходит вводные инструктажи по технике безопасности, производственной санитарии, правила противопожарной безопасности и другим правилам охраны труда.

Введение в должность производится отделом по управлению персоналом и руководителем соответствующего структурного подразделения. Сотрудника знакомят со всеми основными положениями компании «ДНС – Белгород». К ним относятся:

1. Краткое описание организации, её структуры и системы управления, история компании;
2. Коллективный договор;
3. Правила внутреннего трудового распорядка;
4. Положение о премировании за основные результаты производительности труда.

Рассмотрим основные финансовые показатели работы «ДНС – Белгород» за 2014-2015 годы, которые приведены в таблице 2.1.4.

Таблица 2.1.4. Основные показатели деятельности «ДНС – Белгород» в г. Старый Оскол, Белгородской области в 2014-2015 гг.

Показатели	2014	2015	Отклонение	
			+, -	%
1	2	3	4	5
Выручка (доходы) от реализации, тыс. руб.	7063,0	10207,0	3144,0	144,5
Себестоимость проданных товаров (расходы), тыс. руб.	5658,0	7944,0	2286,0	140,4
Прибыль тыс. руб.	1405,0	2263,0	858,0	161,0
Численность работников, чел.	16	15	-1	93,7
Производительность труда 1 работника, тыс. руб.	441,4	680,5	239,1	154,2
Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	1912,4	2288,8	376,4	119,7
Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс. руб.	10,0	12,7	+2,7	127,0
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1411,3	1470,05	58,75	104,16
Фондоотдача, руб.	5,0	6,9	-1,9	138,0

Основным показателем, характеризующим деятельность любого предприятия, является выручка от продаж. Из таблицы видим, что доходы от реализации выросли на 44,5%, а прибыль на 61%, - что связано

как с увеличением объема реализованной продукции, широким ассортиментом, так и снижением уровня себестоимости, и другими факторами. Прибыль является важнейшим качественным показателем эффективной деятельности организации, характеризующей рациональность использования средств производства, материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Таким образом, выдержав конкурентную борьбу, «ДНС – Белгород» зарекомендовал себя как сильный конкурент и надежный партнер. Супермаркет пользуется спросом среди потребителей за счет самого большого ассортимента предоставляемых товаров, приемлемых цен, а также потребительских программ.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что «ДНС – Белгород» работает достаточно эффективно, с каждым годом улучшая свои экономические показатели, активно продвигает товары, осваивает новые технологии. Ассортимент продукции также увеличивается и улучшается.

Цифровой супермаркет «ДНС – Белгород» на рынке города Старый Оскол имеет устойчивые позиции, четко поставленные цели, что делает его лидером на рынке цифровой и компьютерной техники города Старый Оскол. Постоянно отслеживая ситуацию на рынке и исходя из интересов своих потребителей, компания пытается найти оптимальное соотношение цены и качества, для своих покупателей. Однако фирм, занимающихся аналогичным бизнесом на рынке г. Старый Оскол достаточно много, и появление на рынке конкурирующей продукции заставляет руководство вести своевременный и точный учет изменяющихся обстоятельств с целью обеспечения гарантий для сбыта своей продукции в запланированных объемах и по целесообразной цене.

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности «ДНС-Белгород»

Из таблицы 2.2.1. видно, что выручка от реализации компании по сравнению с базовым периодом значительно увеличилась (с 1 963 068,00 руб. на 31.12.2014 до 4 799 408,00 руб. на 31.12.2015). За анализируемый период изменение объема продаж составило 2 836 340,00 руб. Темп прироста составил 144.49 %.

Валовая прибыль на 31.12.2014 составляла 322 741,00 руб. За анализируемый период она возросла на 583 420,00 руб., что следует рассматривать как положительный момент, и на 31.12.2015 составила 906 161,00 руб.

Прибыль от продаж на 31.12.2014 составляла 106 669,00 руб. За анализируемый период она так же, как и валовая прибыль, возросла на 158 464,00 руб. и на 31.12.2015 прибыль от продаж составила 265 133,00 руб., так же, как и валовая прибыль, осталась на прежнем уровне.

Таблица 2.2.1. Изменение отчета о финансовых результатах в отчетном периоде по сравнению с базовым периодом.

Наименование	31.12.2014	31.12.2015	В абсолютном выражении, руб.	Темп прироста	Удельного веса
Выручка	1 963 068,00	4 799 408,00	2 836 340,00	144,49%	0,00%
Себестоимость продаж	-1 640 327,00	-3 893 247,00	-2 252 920,00	137,35%	2,44%
Валовая прибыль (убыток)	322 741,00	906 161,00	583 420,00	180,77%	2,44%
Коммерческие расходы	-216 072,00	-641 028,00	-424 956,00	196,67%	-2,35 %
Прибыль (убыток) от продаж	106 669,00	265 133,00	158 464,00	148,56%	0,09%
Прочие доходы	65 463,00	135 947,00	70 484,00	107,67%	-0,50 %
Прочие расходы	-21 904,00	-75 672,00	-53 768,00	245,47%	-0,46 %
Прибыль (убыток) до налогообложения	150 228,00	325 408,00	175 180,00	116,61%	-0,87 %
Текущий налог на прибыль	-30 140,00	-65 196,00	-35 056,00	116,31%	0,18%
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	120 088,00	264 804,00	144 716,00	120,51%	-0,60 %

Таблица 2.2.2. Изменение показателей финансово – хозяйственной деятельности в отчетном периоде по сравнению с базовым периодом.

Наименование	31.12.2014	31.12.2015	В абсолютном выражении, руб.	Темп прироста
Объем продаж	1 963 068,00	4 799 408,00	2 836 340,00	144,49%
Прибыль от продаж	106 669,00	265 133,00	158 464,00	148,56%
Среднесписочная численность работников	16	15	-1	-6,25%
ЕБИТДА	106 669,00	265 133,00	158 464,00	148,56%
Чистая прибыль	120 088,00	264 804,00	144 716,00	120,51%
Основные средства	3 825	8 419	4594	120,10%
Рентабельность продаж, %	5,43%	5,52%	0,09%	1,67%
Чистые активы	185 747,00	441 367,00	255 620,00	137,62%
Оборачиваемость чистых активов, %	1 056,85%	1 087,40%	30,55%	2,89%
Рентабельность чистых активов, %	80,88%	73,73%	-7,15 %	-8,84 %
Собственный капитал	185 747,00	441 367,00	255 620,00	137,62%
Рентабельность собственного капитала, %	64,65%	84,45%	19,80%	30,63%
Финансовый рычаг	274,75%	123,60%	-151,16 %	-55,02 %
Фондоотдача	513,22	570,07	56,85	11,08%
Фондоёмкость	0,0019	0,0018	-0,0001	-5,26%
Фондовооруженность	239,06	561,27	322,21	134,78%

Следует отметить высокий уровень коммерческих и управленческих расходов в структуре отчета о финансовых результатах организации. На начало анализируемого периода их доля составляла 13.17 % от себестоимости реализованной продукции, а на конец периода – 16.47 % от себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг.

Показателем повышения эффективности деятельности предприятия можно назвать более высокий рост выручки по отношению к росту себестоимости, который составил 144.49 процента по сравнению с ростом себестоимости (137.35 %).

Положительным моментом является плюсовое сальдо по разделу «Прочие доходы и расходы» – на 31.12.2015 сальдо по разделу установилось на уровне 60 275,00 руб., к тому же наблюдается положительная тенденция – за период с конца 31.12.2014 по конец

31.12.2015 сальдо по разделу «Прочие доходы и расходы» увеличилось на 16 716,00 руб.

Как видно из таблицы 2.2.1., чистая прибыль за анализируемый период выросла на 144 716,00 руб. и на 31.12.2015 установилась на уровне 264 804,00 руб. (темп прироста составил 120.51%).

Рассматривая динамику показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «ДНС-Белгород», особое внимание следует обратить на рентабельность чистых активов и средневзвешенную стоимость капитала.

Для успешного развития деятельности необходимо, чтобы рентабельность чистых активов была выше средневзвешенной стоимости капитала, тогда предприятие способно выплатить не только проценты по кредитам и объявленные дивиденды, но и реинвестировать часть чистой прибыли в производство.

Фондоотдача показывает, сколько готового продукта приходится на 1 рубль основных фондов, т.е чем значение фондоотдачи выше, тем эффективнее используются на предприятии его основные средства. Соответственно, в 2014 году фондоотдача составляла 513,22, а в 2015 году фондоотдача увеличилась на 11,08% что говорит об увеличении показателя в динамике и расценивается положительно.

Значение фондоемкости показывает, какая сумма основных средств приходится на каждый рубль готовой продукции. Естественно, что чем меньше этот показатель, тем эффективнее используется оборудование предприятия. Уменьшение показателя во времени как у нас показывает на 2014 год 0,0019, а в 2015 году 0,0018 т.е. на 5,26% произошло уменьшение, что является положительной тенденцией в развитии ООО «ДНС-Белгород».

Таким образом, выдержав конкурентную борьбу, «ДНС-Белгород» зарекомендовал себя как сильный конкурент и надежный партнер. Супермаркет пользуется спросом среди потребителей за счет самого

большого ассортимента предоставляемых товаров, приемлемых цен, а также потребительских программ.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что «ДНС-Белгород» работает достаточно эффективно, с каждым годом улучшая свои экономические показатели, активно продвигает товары, осваивает новые технологии. Ассортимент продукции также увеличивается и улучшается.

Цифровой супермаркет «ДНС-Белгород» на рынке города Старый Оскол имеет устойчивые позиции, четко поставленные цели, что делает его лидером на рынке цифровой и компьютерной техники города Старый Оскол. Постоянно отслеживая ситуацию на рынке и исходя из интересов своих потребителей, компания пытается найти оптимальное соотношение цены и качества, для своих покупателей. Однако фирм, занимающихся аналогичным бизнесом на рынке г. Старый Оскол достаточно много, и появление на рынке конкурирующей продукции заставляет руководство вести своевременный и точный учет изменяющихся обстоятельств с целью обеспечения гарантий для сбыта своей продукции в запланированных объемах и по целесообразной цене.

Под ликвидностью подразумевается способность активов к быстрой и легкой мобилизации. Основные моменты банковской ликвидности находили свое отражение в экономической литературе, начиная со второй половины XX века, в связи с убыточной деятельностью государственных банков, а также с процессом образования коммерческих банков. Например, о важности соблюдения соответствия между сроками активных и пассивных операций с позиций ликвидности экономисты писали еще в конце XIX века.

Ликвидность – легкость реализации, продажи, превращения материальных или иных ценностей в денежные средства для покрытия текущих финансовых обязательств.

Анализ ликвидности предприятия – анализ возможности для

предприятия покрыть все его финансовые обязательства.

Коэффициент ликвидности – показатель способности компании вовремя выполнять свои краткосрочные финансовые обязательства.

Таблица 2.2.3. Анализ ликвидности баланса по относительным показателям.

Наименование	31.12.2014 г.	31.12.2015 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,05	0,11
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности	0,08	0,23
Коэффициент текущей ликвидности	0,08	0,23
Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования	0,26	0,44
Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности		0,15

Коэффициент абсолютной ликвидности и на начало и на конец анализируемого периода (31.12.2014 – 31.12.2015) находится ниже нормативного значения (0,2), что говорит о том, что предприятие не в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов. На начало анализируемого периода – на 31.12.2015 значение показателя абсолютной ликвидности составило 0,05. На конец анализируемого периода значение показателя возросло, составив 0,11.

Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена за счет наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов. Нормативное значение показателя составляет 0,6–0,8 означает, что текущие обязательства должны покрываться на 60–80 процентов за счет быстрореализуемых активов. На начало анализируемого периода (на 31.12.2014), значение показателя быстрой (промежуточной) ликвидности составило 0,08. На 31.12.2015 значение показателя возросло, что можно рассматривать как положительную тенденцию, и составило 0,23.

Коэффициент текущей ликвидности и на начало, и на конец анализируемого периода (31.12.2014 – 31.12.2015) находится ниже нормативного значения 2, что говорит о том, что значение коэффициента

достаточно низкое и предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств. На начало анализируемого периода – на 31.12.2014 значение показателя текущей ликвидности составило 0,08. На конец анализируемого периода значение показателя возросло и составило 0,23

Так как на конец анализируемого периода коэффициент текущей ликвидности находится ниже своего нормативного значения 2, рассчитывается показатель восстановления платежеспособности предприятия. Показатель восстановления платежеспособности говорит о том, сможет ли предприятие, в случае потери платежеспособности в ближайшие шесть месяцев ее восстановить при существующей динамике изменения показателя текущей ликвидности. На конец периода значение показателя установилось на уровне 0,15, что говорит о том, что предприятие не сможет восстановить свою платежеспособность, так как показатель меньше единицы.

2.3. Анализ системы стимулирования персонала компании «ДНС-Белгород»

Достаточная обеспеченность предприятий сотрудниками, обладающими необходимыми умениями и навыками, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда первоочередная задача кадровой политики. Дадим краткую характеристику кадрового потенциала «DNS». В настоящее время в супермаркете работает 15 человек. Численность персонала предприятия по категориям представлена в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1. Численность персонала в «ДНС-Белгород» в г. Старый Оскол Белгородской области по категориям, кол-во

Категория персонала	2014	2015	Абсолютное изменение (+,-)
1	2	3	4
Руководители	2	2	-
Специалисты	3	3	-
Торгово-оперативный персонал (менеджеры торгового зала и кассиры)	8	8	-
Ученики	2	1	-1
Вспомогательный персонал	1	1	-
Всего	16	15	-1

Из таблицы видно, что структура персонала по категориям практически не меняется. Основную долю в структуре занимают менеджеры торгового зала и кассиры. Это свидетельствует о том, что предприятие обеспечено работниками для проведения основных производственных процессов. Незначительную долю в структуре всех работников занимают вспомогательный персонал. Сложившийся уровень обеспеченности трудовыми ресурсами позволяет осуществлять производственно-хозяйственную деятельность на достаточно высоком уровне.

Наряду с количественным обеспечением важно изучить качественный состав работников. Возрастная характеристика персонала и их структура по образованию в 2015 году, и значительную часть персонала «DNS» - это люди молодого социально активного возраста, которые имеют и физические, и интеллектуальные возможности для активной трудовой деятельности, имеющие высшее и средне специальное образование; при этом часть имеют неоконченное образование, т.е. учатся в ВУЗах, осваивают современный менеджмент, маркетинг и другие предметы рыночной экономики.

В таблице 2.3.2. рассмотрим персонал в зависимости от стажа работы в супермаркете «ДНС-Белгород».

Таблица 2.3.2. Численность персонала «ДНС-Белгород» в г. Старый Оскол по стажу работы, кол-во

Продолжительность работы на предприятии	2014	2015	Абсолютное изменение (+,-)
1	2	3	4
1-2 месяцев	1	2	+1
до 6 месяцев	1	2	+1
1 год	12	8	-4
от 1 до 2 лет	2	2	-
больше 2 лет	-	1	+1
всего	16	15	-1

Из таблицы видно, что произошло увеличение работников, работающих менее 1 года, что говорит о текучести кадров. Поэтому кадровая политика «ДНС-Белгород» должна быть направлена на обеспечение компании кадрами, обучение и повышение квалификации, оптимизацию численности с учетом экономически обоснованных требований производства, настроены на выполнение планов предприятия; создание благоприятных условий труда, а также обеспечение возможности продвижения по службе.

Следует отдельно остановиться на системе материального стимулирования труда, т.к. на сегодняшний момент это одна из наиболее эффективных систем стимулирования сотрудников к увеличению эффективности трудовой деятельности. В настоящее время в «ДНС-Белгород» присущи такие методы материального стимулирования, как:

- По итогам месяца выбирается лучший работник за перевыполнение плана с выплатой денежной премии;
- Бонусы за отличную работу, за которые в конце квартала начисляют денежную премию.

Но также стоит не забывать и про не материальную мотивацию, чтобы поддерживать хороший психологический климат в магазине. Так как психологическое состояние также может отражаться на работе сотрудника.

При этом, имеется перечень проступков сотрудника, за которые он, может быть, подвергнут штрафу (например, опоздание на работу; грубое отношение с покупателем).

Для повышения непременно хорошей работы персонала супермаркета используется нематериальное стимулирование:

- Конкурсы профессионального мастерства, демонстрирующие сотрудникам значимость профессии;
- Одинаковые для всех процедуры карьерного и профессионального роста;
- Меры морального поощрения, такие, как благодарность, почетная грамота или фотография на доске почета.

Однако, как показывает статистика, этого недостаточно. Можно предложить следующую мотивационную систему персонала в «ДНС-Белгород». Основные варианты развития данной системы, в зависимости от поставленных задач, представлены в таблице 2.3.3.

Таблица 2.3.3. Направления развития системы стимулирования персонала, связанные с решением поставленных задач «ДНС-Белгород»

Задачи деятельности	Направления развития стимулирования
1	2
1. Устранение дефицита кадров	-организация обучения на предприятии, -самостоятельность на определенном участке работы, -возможность творчества, -вознаграждение за успехи.
2. Своевременность получении необходимой информации	-премирование за выполненное задание, -вознаграждение (моральное или материальное) по договоренности сторон.
3. Развитие инициативы и самостоятельности в принятии конкретных решений	-повышение в должности, -возможность предоставления гибкого графика отпуска, -вознаграждение за успехи.
4. Внедрение инноваций и возможности эксперимента для повышения конкурентоспособности организации	-самостоятельность в работе, -премия за удачный эксперимент или поиски новизны, -стажировка, -доверие в выборе оптимального решения поставленной задачи.
5. Готовность к риску и маневренности для развития бизнеса	-готовность персонала к изменениям, -обучение дополнительным специальностям, -взаимозаменяемость в рабочих профессиях, -точное исполнение приказов руководителя, самостоятельность в принятии экстренных решений

Продолжение таблицы 2.3.3.

6. Достижение солидарности во внутриорганизационных отношениях	-возможность предпринимателя и желание работника обучаться, -культура доверия, ориентированная на согласование целей и удовлетворения потребностей каждой из сторон -обеспечение здорового морального климата в коллективе
--	--

Таким образом, кадровая политика представляет собой стратегическую границу поведения в работе с персоналом знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии со стоящими задачами. Правильно выбранная кадровая политика организации обеспечивает [19;с. 277]:

- Своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;
- Формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива организации при уменьшении затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т. д.);
- Стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот;
- Формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;
- Рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т.д.

Предложенные пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов не только будут учитывать интересы работников, но и работодатель получит свободные денежные средства, что даст возможность направить их в «нужное направление» своей коммерческой деятельности.

2.4. Совершенствования системы мотивации и стимулирование труда «ДНС-Белгород»

Значимые показатели эффективности являются составной частью системы сбалансированных показателей, в которой устанавливаются причинно-следственные связи между целями и показателями для того, чтобы видеть закономерности и взаимные факторы влияния в бизнесе — зависимости одних показателей (результатов деятельности) от других.

Проблема мотивации работника к эффективному труду всегда была одной из важных управленческих проблем. Мотивация — это комплекс причин, побуждающих работников к целенаправленным действиям. Она выступает движущей, побудительной силой человеческой деятельности и поведения на основе глубокой личной заинтересованности и вовлеченности в ее осуществление [12, с.71].

Следует различать социально-психологическую и социально-экономическую мотивации. Мотивация персонала — это способ управления поведением работника, воздействие на него с помощью материальных и моральных стимулов. В настоящее время очень важно учитывать нематериальные мотивы человека, такие как:

- Благоприятный психологический климат;
- Желание прочувствовать свою самостоятельность и ответственность за определенный участок работы;
- Карьерный рост;
- Стремление оказаться в определенном окружении;
- Престижность места работы [11; с. 183].

Представим самые известные системы оплаты труда в торговой деятельности в таблице 2.4.1.

Таблица 2.4.1. Системы оплаты труда в торговой деятельности

Система материальной мотивации	Характеристика
1	2
Фиксированный оклад	Оклады ниже, чем получают продавцы в среднем по рынку труда в регионе с учетом процента от продаж. Плохо стимулирует работников, привлекает случайных людей, которые легко увольняются, как только подвернется лучший вариант.
Оклад плюс процент продаж всего магазина (или равная для всех премия при выполнении плана продаж)	Такой вариант возможен в магазинах, где роль продавца в продажах сведена к минимуму (например, магазины самообслуживания, продуктовые, товары повседневного спроса) или трудно выделить долю продаж конкретного продавца. В коллективах, где продавцы примерно одного уровня и настроены к друг другу лояльно, такой вариант тоже может быть удачным.
Оклад плюс процент от личных продаж	Такую схему уместно применять при продажах, требующих консультирования покупателя и активной работы продавца. Необходимо продумать систему учета продаж каждого работника.

При системе «оклад плюс проценты» нижняя планка фиксированного оклада не может быть меньше установленного МРОТ (минимальный размер оплаты труда, ежегодно утверждается государством). В процентном отношении доля фиксированного оклада должна составлять от 25 % до 50 % всех выплат работнику, иначе снижается стимулирующее действие процентов от продаж. Если же дополнительная оплата в виде премии привязана просто к перевыполнению плана, то размер премии должен быть не меньше, чем 20 % от оклада, иначе она будет недостаточно мотивировать персонал. Отметим, что удельный вес работников розничной торговли в крае с заработной платой ниже среднего уровня составляет 69 % [12; с. 57].

Уровень месячных продаж, который в магазине определяют, как плановый, обычно рассчитывают на основании точки безубыточности, то есть когда торговая наценка покрывает все расходы магазина за месяц, включая фиксированные оклады сотрудников. Если же установить

слишком высокий, практически недостижимый для магазина план продаж, то это будет, наоборот, демотивировать продавцов и даже вражду и ненависть к работе.

Одним из вариантов стимулирования персонала выступает психологическая сторона отношений к сотруднику. Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. Считается, что действие человека определяется его потребностями. С другой стороны, приходится исходить из того, что поведение человека является также и функцией его восприятия и ожиданий.

Одной с основных проблем «ДНС - Белгород» считается результативное применение кадрового потенциала, увеличение степени мастерства своих работников. В связи с этим изучение мотивационной области дает возможность сформировать и осуществить определенную проект привлечения и закрепления в компании высококвалифицированных сотрудников, создать профессиональный потенциал посредством мотивацию высококлассной активности, находить новейшие методы и механизм регулировки социально-трудовых взаимоотношений.

Представление мотивации обозначает всю совокупность факторов, механизмов и процессов, которые обеспечивают создание у людей побуждений к выполнению жизненно необходимых целей. Подобное желание предполагает активность в изменчивой среде и потребует ситуативной реакции. В ходе ситуативного формирования мотивации расценивается вероятность и определяется метод достижения требуемого результата. Таким способом, мотивационный механизм следует расценивать равно как упорядоченную совокупность целей достижения непростой миссии.

Также не надо выпускать из виду, для этого для того чтобы сформировать и ввести успешную концепцию мотивации, следует как

минимум выполнить 3 стадии: выполнить диагностику мотивационной сферы компании; сформировать концепцию мотивации; применять мониторинг при анализе и корректировке изменений. Мотивационная сфера обязана гарантировать хорошую оценку сотрудником ожидаемых результатов за итоги собственной работы, в случае если данные итоги соответствуют единым целям функционирования и развития компании. Чтобы иметь возможность адекватно оценить эти результаты, любой работник обязан видеть взаимосвязь между результатами и ожидаемыми значимыми для себя вознаграждениями. С целью данного необходимы следующие условия: в-1-ых, желаемые итоги должны быть, как можно более отчетливо закреплены. Любой должен понимать, тот или иной результат является для этого компании желаемым, и данный итог обязан являться установлен операционально (то есть быть измеримым), для того чтобы сотрудник был убежден в однозначности, объективности балла достигнутого им итога согласно известным ему критериям. То же самое относится и к ожидаемым последствиям. При их оценке работник должен быть уверен, что существует связь между необходимым результатом и ожидаемыми последствиями, что эта связь не случайна. Он должен знать наверняка, что желанное вознаграждение будет им обязательно получено при достижении требуемого результата. Эта уверенность способна стать сильным мотиватором, именно поэтому ее нужно специальными средствами создавать и закреплять — внутренними нормами, традициями, официально принятыми системами стимулирования и т.д.

Ожидаемые последствия продуктивной работы в интересах компании оцениваются также работниками с точки зрения их полезности.

Прежде всего, должна существовать связь вознаграждения с актуальными потребностями работников, включение значимых для них мотивов. С этой точки зрения, создание благоприятной мотивационной среды наиболее сложно, так как требует знания мотивационной структуры каждого работника, к которому обращено мотивирующее

воздействие. Последним фактором, влияющим на оценку полезности последствий, является содержание работы. Привлекательная работа (творческая, интересная, позволяющая проявить себя) дает чувство удовлетворенности и, более того, сама по себе может быть действенным стимулом, включая высшие мотивы — самореализацию и саморазвитие. Непривлекательность содержания (монотонность, недостаточная или избыточная сложность, просто неинтересность) сразу же повышает значимость ожидаемых последствий. Чем менее привлекательно содержание, тем значительнее должно быть вознаграждение за работу. Здесь связь обратно пропорциональная. Общая оценка полезности усилий существенно зависит от оценки достижимости результата, от того, как сам исполнитель (а не руководитель, который может считать, что “ему виднее”) оценивает свои возможности. И трудность задачи здесь — это не уровень квалификационной сложности предлагаемой работы, а то, насколько трудной для себя воспринимает ее сам исполнитель. Степень сложности получаемого задания или выполняемой работы должна соответствовать в представлении конкретного исполнителя его возможностям — квалификационным и психологическим. Слишком легкая работа, не позволяющая реализовать свой профессиональный потенциал, равно как и слишком трудная, которую человек не может сделать качественно, не будут для него привлекательными. На оценку достижимости влияет и то, как сам человек оценивает свои способности к выполнению этой работы. Заниженная самооценка, равно как и завышенная, создают искаженное представление о достижимости результата. Субъективная оценка сложности работы в соединении с самооценкой способностей дает человеку возможность принципиально оценить достижимость требуемого результата. Если работа ему по силам, человек смотрит, каких усилий потребует от него в данный момент достижение этого результата. Если уровень усилий приемлем — это способствует мотивированности. Если же требуются сверхусилия, то

компенсировать это могут только очень привлекательные, значимые последствия.

Необходимо отметить, что следует не только мотивировать персонал, но и своевременно диагностировать первые признаки его демотивации, если они по каким либо причинам имеют место, уметь найти новые подходы к организации труда, его оплате, стимулированию с учётом всего спектра сложившихся в коллективе социально-экономических отношений, мотивов поведения каждого работника.

В настоящее время в городе Старый Оскол работают много торговых предприятий специализирующихся на продаже компьютерной, цифровой техники и периферийными устройствами. В связи с этим для «ДНС - Белгород» хорошего товарооборота можно добиться двумя способами:

- Торговать уникальным товаром;
- Иметь высокий уровень продаж.

«ДНС - Белгород» ориентируется на второй вариант, пытаюсь увеличить объемы реализации любыми методами. Одним из вариантов увеличения продаж является улучшение системы мотивации персонала. При изучении трудовой мотивации, ценностных ориентаций и удовлетворенности трудом персонала «ДНС - Белгород» в качестве вариантов получения информации были использованы анкетирование и структурированное интервью. Были опрошены 11 сотрудников магазина. Анализ подведённых итогов показал, что общая удовлетворенность трудом в компании составила 63 %, не удовлетворены 33 % опрошенных, 4 % затруднились в своем отношении.

В ходе более детального изучения (интервью) было выявлено, что работники «ДНС - Белгород» разделились на три почти равные группы:

- Одна группа (около 28 % опрошенных) удовлетворена полностью и практически всеми аспектами труда (содержание труда, оплата, психологический климат и социально-бытовыми условиями труда),

- Вторая группа (около 35 %) удовлетворена содержанием работы, социально-бытовыми условиями и психологическим климатом, но не удовлетворена заработной платой и системой денежного вознаграждения,
- Третья группа (около 26 %) не удовлетворена почти всеми аспектами трудовой деятельности в компании.

Это же деление наблюдалось в ответах по ценности для сотрудников различных аспектов работы в «ДНС - Белгород»:

- Для первой группы наибольшую ценность представляло существование возможности общения с коллегами на работе (хороший психологический климат), а также стабильность и уверенность в будущем;
- Для второй группы наибольшую ценность представляли наличие возможности профессионального роста, хорошая зарплата и важность, и содержательность работы;
- Для третьей группы наибольшее значение приобрело хорошие социально-бытовые условия на работе, близость работы от дома и комфорт.

Важным критерием является тот факт, что не всех работников, неудовлетворенных системой материального стимулирования, не удовлетворяет именно уровень размера заработной платы. Так, некоторых сотрудников не устраивает именно отсутствие связи между результатами и оплатой труда. Работники связывают личный вклад в работу и ожидают соответствующей заработной платы. Таким образом, действующая система материального стимулирования работников неэффективна. Приведем причины:

- Предлагаемые стимулы не соответствуют внутренним мотивам работников;
- Нечетко сформулированы служебные функции и критерии оценки персонала;

- В системе стимулирования преобладают негативные стимулы;
- Не отлажена гибкая и оперативная система оценки персонала.

В результате анализа положения об оплате труда можно сделать вывод, что материальная мотивация персонала слабая и отсутствует. Положение о мотивации.

В результате изучения системы мотивации, стимулирования и оплаты трудовой деятельности в «ДНС - Белгород», г. Старый Оскол, можно сделать вывод, что необходимо совершенствовать эффективность работы любого сотрудника, подразделения и предприятия, а также систему мотивации персонала.

Для улучшения системы мотивации, стимулирования и оплаты трудовой деятельности в «ДНС - Белгород», г. Старый Оскол были предложены некоторые мероприятия как:

Совершенствование система мотивации на основе КРІ.

КРІ (КПД) используются как инструмент измерения качества работы всей организации и/или персонала. В розничной торговле выделяют пять основных КРІ: продажа за час/сутки, средний чек, сколько продано товаров за одну сделку, соотношение зарплаты к продажам, конверсия.

Мероприятие по проведению конкурсов. Для повышения производительности труда можно предложить мероприятие по проведению конкурсов. Суть данного мероприятия — моральное и материальное поощрение работников предприятия путем проведения на предприятии конкурсов «Лучший организатор труда», «Лучший менеджер» и т. д., что ведет к повышению производительности труда.

Внедрение системы премий по результатам труда. Материальное стимулирование предполагает, что дополнительные усилия работников, приведут к значительным для предприятия результатам, будут должным образом компенсированы в виде премиальных и социальных благ.

Все без исключения способов стимулирования между собою взаимосвязаны. Основное работник обязан понимать, безусловно, то, что

желаемое поощрение станет им непременно получено при достижении необходимого результата ожидаемым руководителем. Данная убежденность может быть мощным мотиватором, непосредственно по этой причине её необходимо специальными средствами формировать и закреплять — внутренними общепризнанными мерками, традициями, формально общепринятыми концепциями стимулирования и т.д. Прогнозируемые результаты продуктивной деятельности в интересах компании оцениваются кроме того сотрудниками с точки зрения их полезности. В первую очередь в целом, обязана существовать взаимосвязь вознаграждения с важными нуждами сотрудников, вовлечение значимых для их мотивов. С данной точки зрения, создание благоприятной мотивационной среды более сложно, таким образом, равно как требует знания мотивационной структуры любого сотрудника, к которому обращено мотивирующее воздействие.

Улучшение концепции мотивации даст возможность: гарантировать контроль за текущими и долговременными показателями работы компании; дать оценку собственную эффективность любого работника, подразделения и компании в целом; направлять штат в достижение требуемых результатов.

На основе проведенного изучения системы мотивации персонала «ДНС - Белгород» можно сделать вывод, что система мотивации персонала на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых методов и тенденций кадрового менеджмента. Требуется обеспечение социальных гарантий и соблюдение основных норм трудового законодательства. На рисунке 2.4.1. представлены основные предложенные мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в компании «ДНС - Белгород».

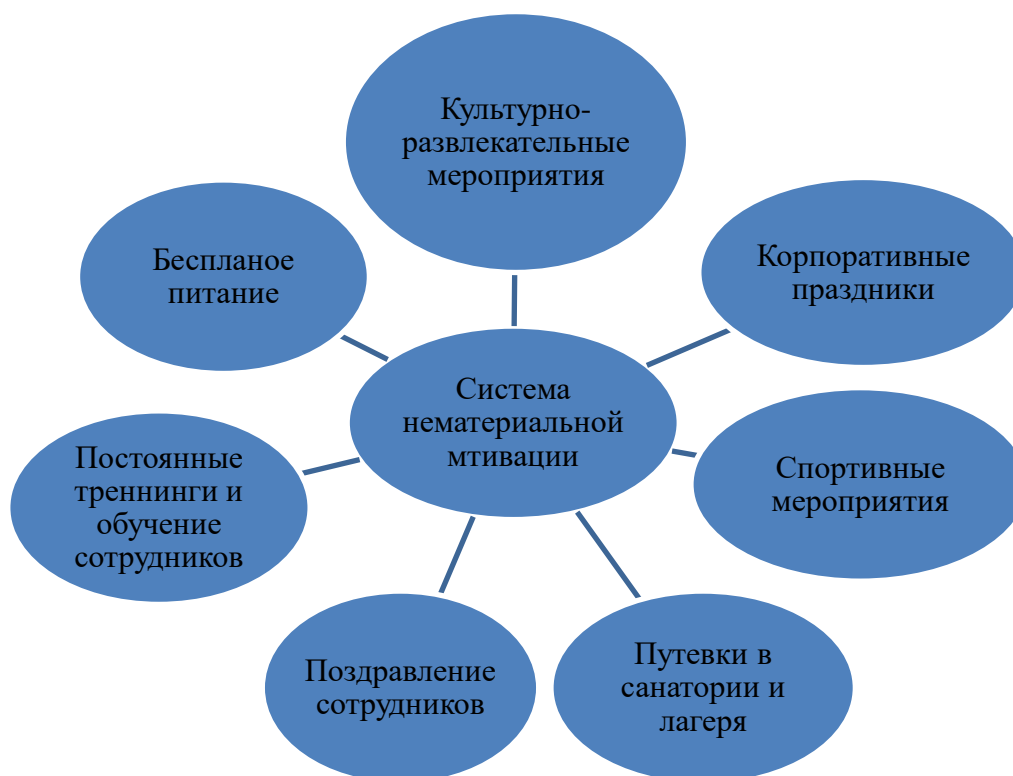


Рис. 2.4.1. Мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала «ДНС - Белгород»

С целью осуществления предлагаемых вариантов мероприятий при совершенствовании концепции мотивации персонала следует внедрить новую должность – специалиста по системе нематериальной мотивации. Это даст возможность возложить функцию мотивации персонала в отдельного работника и не вмешивать уже имеющихся. Главная цель нового специалиста - повысить интерес работников в труде непосредственно в фирмы «ДНС - Белгород», увеличить эффективность работы и, соответственно, увеличить выручку.

План реализации предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации в компании «ДНС - Белгород» представлен в таблице 2.4.2.

Таблица 2.4.2. Основные предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации в компании «ДНС - Белгород»

Мероприятие	Описание	Период проведения
Корпоративные праздники	Корпоративный Новый год 23 февраля 8 марта	Декабрь февраль Март
Корпоративные мероприятия	Конкурс «Лучший сотрудник года». Приз - ужин с директором компании	Май

Продолжение таблицы 2.4.2.

Культурно-развлекательные мероприятия	Поход в кино	Март
Спортивные мероприятия	Волейбол	Май, июнь, июль, август, сентябрь

Общая сумма затрат на совершенствование системы нематериальной мотивации составит 678300 руб. за 2016 год.

Цель проекта совершенствования системы нематериальной мотивации персонала «ДНС - Белгород» заключается в снижении затрат, связанных с высокой текучестью персонала, которая в 2015 году составила 14,54% и в повышение производительности труда и непосредственно увеличение выручки.

Таким образом, можно выделить комплекс условий, необходимых для создания благоприятной мотивации у сотрудников «ДНС-Белгород» для повышения показателей работы:

1. Ожидаемые руководителем результаты должны быть четко определены и известны каждому исполнителю;
2. Должны быть определены работнику вознаграждения за достижение результатов ожидаемые руководителем;
3. Эти вознаграждения должны быть такими, чтобы они были ценными для исполнителей;
4. Необходимо, чтобы в коллективе существовали такие неформальные нормы, которые бы определяли статус работника в нем и отношение к нему со стороны коллег в зависимости от его отношения к делу;
5. Система контроля должна обеспечивать объективную оценку достигаемых результатов;
6. Результаты труда каждого работника должны быть известны окружающим.
7. Получаемые вознаграждения должны соответствовать этим результатам и распределяться справедливо;

8. Задания должны соответствовать индивидуальным способностям работников и нужно, чтобы они не сомневались в этом;

9. Выполнение задания не должно требовать от исполнителей чрезмерного напряжения;

10. Нужно, чтобы работники были уверены, что существуют материально-технические, организационные и другие условия, достаточные для выполнения задания. Отсутствие любого из этих условий становится негативным фактором мотивационной среды, снижая потенциально возможный уровень мотивации.

Так же считаю необходимо реализовать следующие мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулированию персонала «ДНС - Белгород»:

1. Создание системы наставничества в компании, системы адаптации нового сотрудника. Создание системы обучения и аттестации нового сотрудника для адекватной оценки, постоянное проведение тренингом необходимых для работы в магазине и составления индивидуальных карт развития каждого сотрудника. Включение в систему премирования дополнительных задач по курированию работы нового сотрудника, а также применение бонусной системы для куратора при успешном прохождении испытательного срока подконтрольным сотрудником;

2. Активная работа над корпоративными мероприятиями для ускорения адаптации нового сотрудника к компании и к сотрудникам отдела и проведение корпоративных конкурсов и праздников;

3. Регулярное проведение опросов и анкетирования для преждевременного выявления наиболее значимого нематериального мотиватора, проведение экспертного совета по применению нематериальных мотивационных мероприятий, разработка вариантов повышения эффективности таких мероприятий. Проведение еженедельных игр в волейбол является дешевым и эффективным способом сплотить коллектив.

Волейбол в отличие от баскетбола, футбола является менее травмоопасным видом спорта;

4. Ежеквартальный мониторинг рынка труда и поддержание конкурентоспособного уровня заработной платы;

5. Оказание материальной поддержки новым сотрудникам для формирования комфортных условий в первые дни работы в компании. В этом случае благодарный работник будет проявлять более высокую работоспособность, а также не отвлекаться на накопившиеся бытовые проблемы и полностью посвящать себя работе на предприятии;

6. Предусмотреть в обходном листе при увольнении сотрудника досрочное расторжение страховых договоров с возвратом части денежных средств, либо удержание из заработной платы сотрудника остаточной стоимости страховых договоров. Данная мера может формировать дополнительный психологический барьер для ухода сотрудника из фирмы.

Основная цель системы мотивации определяется в том, чтобы стимулировать производственные поступки сотрудников компании, направив его на достижение стоящих перед ним стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивы играют важную роль в трудовой деятельности человека. Без них трудовая деятельность вообще не может осуществляться целесообразно. Но мотивы бывают разные и могут воздействовать с различной силой, вызывая направленную или ненаправленную активность человека.

Практическая функция мотивации состоит в подборе различных способов и методов эффективного воздействия на персонал в целях его ориентации на результативную деятельность с учетом мотивационных установок работников и их профессионального и личностного потенциала.

Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления, хотя за последние годы сделаны определенные шаги к повышению роли самих предприятий к разработке собственных систем мотивации, которые на конкретном отрезке времени позволяют претворять в жизнь стоящие перед предприятиями цели и задачи в условиях рыночных отношений.

Не существует единых методов мотивации персонала, эффективных в все времена и при любых обстоятельствах. Однако, любой метод, применяемый руководителем основан на выбранной фирмой стратегии управления человеческими ресурсами. Это означает, что выбор конкретного метода мотивации должна, в первую очередь, определять общая стратегия управления персоналом, которой следовала или желает следовать фирма.

Исследовав небольшую часть менеджмента - мотивации персонала, мы установили, что мотивация существенно повышает производительность труда, что влечёт увеличение прибыли.

Изучив теоретическую часть мотивации персонала, были сделаны практически значимые, на мой взгляд, выводы и рекомендации по наиболее эффективному мотивированию персонала организации.

Функционирование систем мотивации, их разработка преимущественно зависят от работников аппарата управления, от их квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик.

Вместе с тем как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время, проблема мотивации остается самой актуальной и, к сожалению, самой неразрешенной в практическом плане проблемой.

Большинство современных организаций не достаточно реализует методы мотивации в рамках своей трудовой деятельности. Это является отрицательной тенденцией в развитии и функционировании организации. Для нормального функционирования организации, для закрепления в ней здорового социально-психологического климата следует своевременно вводить стимулы для персонала, иметь ряд, разработанных, действующих мотивов. Модель процесса мотивации условно можно обозначить в три этапа: определение потребности, целенаправленное поведение, удовлетворение потребностей. Успешное управление персоналом организации невозможно без понимания сущности процессов мотивации труда и применения мотивационных технологий. Мотивировать сотрудников - значит затронуть их важнейшие интересы, потребности в чем-либо. Мотивация - это осознанное побуждение к активности человека, по причине потребности в чем либо.

Исследование на предмет действующей системы мотивации проводилось в «ДНС - Белгород».

«ДНС - Белгород» - это коммерческая организация, по продаже техники. В исследовании были проведены следующие мероприятия: -анализ мотивирования сотрудников предприятия, с помощью метода наблюдения; - проведен тест «Удовлетворенность работой»; -проведен тест на определение типа трудовой мотивации сотрудников.

Из анализа можно сделать вывод, что в организации существуют следующие проблемы, которые мешают руководителю организации добиться

высокой заинтересованности сотрудников в своей деятельности: отсутствие методов мотивации, направленных на реализацию высших потребностей – самореализации; отсутствие регламентирующих документов направленных на мотивацию сотрудников организации. В исследовании рассмотрен KPI (KeyPerformanceIndication) — ключевой показатель эффективности, который позволяет оценить эффективность выполняемых действий предприятием в целом, отдельными подразделениями и каждым конкретным сотрудником. Совершенствование система мотивации в «ДНС - Белгород» на основе KPI позволит увеличить объемы реализации магазина, оценить личную эффективность каждого сотрудника, а так же мотивировать персонал на достижение требуемых результатов.

KPI (KPD) используются как инструмент измерения качества работы всей организации и/или персонала. В розничной торговле выделяют пять основных KPI: продажа за час/сутки, средний чек, сколько продано товаров за одну сделку, соотношение зарплаты к продажам, конверсия.

Мероприятие по проведению конкурсов. Для повышения производительности труда можно предложить мероприятие по проведению конкурсов. Суть данного мероприятия — моральное и материальное поощрение работников предприятия путем проведения на предприятии конкурсов «Лучший организатор труда», «Лучший менеджер» и т. д., что ведет к повышению производительности труда.

Внедрение системы премий по результатам труда. Материальное стимулирование предполагает, что дополнительные усилия работников, приведут к значительным для предприятия результатам, будут должным образом компенсированы в виде премиальных и социальных благ.

Все способы стимулирования между собой взаимосвязаны. Главное сотрудник должен знать наверняка, что желанное вознаграждение будет им обязательно получено при достижении требуемого результата. Эта уверенность способна стать сильным мотиватором, именно поэтому ее нужно специальными средствами создавать и закреплять — внутренними нормами,

традициями, официально принятыми системами стимулирования и т.д. Ожидаемые последствия продуктивной работы в интересах предприятия оцениваются также работниками с точки зрения их полезности. Прежде всего, должна существовать связь вознаграждения с актуальными потребностями работников, включение значимых для них мотивов. С этой точки зрения, создание благоприятной мотивационной среды наиболее сложно, так как требует знания мотивационной структуры каждого работника, к которому обращено мотивирующее воздействие.

Совершенствование системы мотивации позволит: обеспечить контроль за текущими и долгосрочными показателями деятельности организации; оценить личную эффективность каждого сотрудника, подразделения и предприятия в целом; ориентировать персонал на достижение требуемых результатов.

На основе проведенного исследования системы мотивации персонала «ДНС - Белгород» можно сделать вывод, что система мотивации персонала на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента. Требуется обеспечение социальных гарантий и соблюдение основных норм трудового законодательства. Предложенные мероприятия по совершенствованию системы нематериальной мотивации персонала в компании «ДНС - Белгород». Основное назначение системы мотивации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение работников предприятия, направив его на достижение стоящих перед ним стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работников со стратегическими задачами предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации. - М.: Проспект, 2016. - 32 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 31.07.2016 года
3. Постановление Правительства РФ «О трудовых книжках» от 16.04.2004 № 225 // Собрание законодательства РФ. - 2004. - №16.

Учебники и учебные пособия:

4. Всеобщая декларация прав человека (принята на третьей сессии Генеральной Ассамблеи ООН резолюцией 217 А (III)) // Российская газета. - 1998. - 10 дек.
5. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда: Учебник для вузов./В.В. Адамчук, О.С. Ромашов, М.Е. Сороин. - М.: 2010 - 315 с.
6. Антикризисное управление: учеб./под ред. проф. А.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2008 г. - 620 с.
7. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 551 с.
8. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами/пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 328 с.
9. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М.: ЮНИТИ, 2014. - 453 с.
10. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учеб. - М.: Финансы и статистика, 2010. - 416 с.
11. Баркер А. Как еще лучше управлять людьми. - М.: ФАИР ПРЕСС, 2015. - 272 с.
12. Башмарин И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов.//Кадры. - 2011. - №1. - С. 15-18.
13. Блинов А.О. Искусство управления персоналом/А.О. Блинов, О.В. Василевская; Новая гуманитарная академия «Гелан», Институт управления и образовательных технологий. - М.: Гелан 2011. - 411 с.
14. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. - М.: ТК Велби, 2011. - 504 с.

15. Волкогонова О.В., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учеб. - М.: ИД «ФОРУМ» ИНФРА-М, 2010. - 256 с.
16. Дмитриев А.В. Конфликтология: Учеб. пособие. - М.: Гардарики, 2014. - 320 с.
17. Егоршин А.П. Управление персоналом: учеб. для вузов. - 3-е изд. - Н.Новгород: НИМБ, 2010. - 720 с.
18. Жуковский И. Н. Система смены вознаграждения//Журнал Управление персоналом. - 2013. - №2. С. 36.
19. Завадский В. Нематериальная мотивация или как удержать сотрудника не повышая зарплаты//Кадровик. -2009. - №8. - С. 19-27.
20. Захаров Н.Л. «Загадка русской души», или особенности мотивации труда российского персонала // Журнал Управление персоналом. - 2006. - №23. - с. 35-37; 2013. - №1-2. - С. 66-68.
21. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: Учеб. пособие для студентов вузов. - М.: Аспект-Пресс, 2009. - 317 с.
22. Кабанченко Т.С. Психология управления: учеб. пособие. - М.: ИД «Форум», 2010. - 369 с.
23. Карпов А.В. Психология менеджмента: учеб. пособие. - М.: Гардарики, 2014. - 584 с.
24. Карташова А.В. Управление человеческими ресурсами - М.: ИНФРА-М, 2011. - 236 с.
25. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 301 с.
26. Комаров Е.И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала// Журнал Управление персоналом. - 2011. - №23. - С. 65-69.
27. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 511 с.
28. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учеб. пособие. - М.: Омега-

- Л, 2011. - 360 с.
29. Макарова А. О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 376-379.
30. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Пер. с англ. - 2-е изд. М.: Дело, 2012. - 800 с.
31. Мотивация трудовой деятельности персонала: Учебно-методическое пособие/Т.О. Соломандина. М.: Журнал «Управление персоналом», 2012. - 278 с.
32. Музыченко В. В. Управление персоналом/ В. В. Музыченко — М.: Академия, 2011. – 442 с.
33. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение/пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - С.-Пб.: Питер, 2013. - 448 с.
34. Подобный Д. Л. Мотивация для управления промышленным предприятием // «Управление персоналом». - 2012. - №20. - С. 64-65
35. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2014, 864 с.
36. Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: монография. Книга 30 / Е. Н. Волк, Б. Даулетбаков, Е. В. Джамай и др. / Под общ. ред. С. С. Чернова. — Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2016. — 220 с.
37. Самоукина Н.В. Что людям надо: персональные мотиваторы в трудовой деятельности//Кадровик. - 2012 г. - №7. - С. 24-31.
38. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах - М.: Вершина, 2010. - 224 с.
39. Сомов Л. Эффективная система оплаты труда - еще один шаг к успеху вашей фирмы // Управление персоналом. - 2013. - №14. - С. 36-39.

Статьи в периодических изданиях:

40. Столяренко Л.Д. Психология управления: учеб. пособие - изд. 2-е. - РнД.: Феникс, 2014. - 512с.

41. Сурков С.А. Закономерности мотивации персонала//Управление персоналом. - 2013 г. - №7. - С. 17-21
42. Теория управления: Учебник/под ред. А.Л.Гапоненко. - М.: Изд-во РАГС, 2013. - 558 с.
43. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента: Практическое пособие - 3-е изд., исправ и допол. - М.: «Дело», 2013.- 336 с.
44. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие/под ред. д.э.н. проф. А.Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2009. - 365 с.
45. Управление персоналом организации./Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2010. -638 с.
46. Управление персоналом: учеб. для вузов/ под ред. Т.Ю.Базарова - М.: ЮНИТИ, 2012. - 560 с.
47. Управление персоналом: учеб./под общ. ред. А.И.Турчинова - М.: РАГС, 2012. - 488 с.
48. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента - М.: ЭКМОС, 2014- 352 с.
49. Чекмарев О. П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. / СПб., 2013. — 343 с
50. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала - М.: ГроссМедиа, 2014. - 224 с.
51. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом - М.: «Экономистъ», 2011. - 358 с.
52. <http://www.pmguidе.info/2013/03/motivation-types.html>
53. <http://motivtrud.ru/PCost/motpers.html>
54. <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/sushhnost-i-vidy-stimulirovaniya.html>
55. http://proftests.ru/lib/b3/3_5.htm
56. <http://www.dns-shop.ru/about/>
57. https://ru.wikipedia.org/wiki/Ключевые_показатели_эффективности

ПРИЛОЖЕНИЕ