

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
ЮРГИНСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Юргинский технологический институт
Специальность 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)»
Кафедра экономики и автоматизированных систем управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование системы мотивации персонала ООО «Ассорти»

УДК 331.08

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3 - 17501	Калмыкова Алёна Анатольевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ЭиАСУ	Бубин М.Н.	к.г.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ЭиАСУ	Момот М.В.	к.т.н., доцент		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры БЖДЭиФВ	Гришагин В.М.	к.т.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ЭиАСУ	Трифонов В.А	к.э.н., доцент		

Юрга – 2016 г

Планируемые результаты обучения

Специалист должен:

- иметь системное представление о структурах и тенденциях развития российской и мировой экономик;
- иметь представление о приоритетных направлениях развития национальной экономики и перспективах технического, экономического и социального развития соответствующей отрасли и предприятия;
- понимать законы функционирования организаций, уметь анализировать и осуществлять основные функции менеджмента;
- владеть практическими навыками менеджера (осуществление коммуникаций, принятие управленческих решений, управление конфликтами и стрессами и др.).

знать:

- знать основные категории экономической науки, понимать всю суть социально-экономических явлений, а также владеть методами анализа экономических процессов;
- теоретические основы и закономерности функционирования рыночной экономики, включая переходные процессы;
- принципы принятия управленческих решений;
- законодательные и нормативные правовые акты,
- зарубежный и отечественный опыт в области управления организации, а также деятельности предприятия в условиях рыночной экономики;

уметь:

- вовремя выявлять проблемы, носящие экономический характер при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения, а также грамотно оценивать результаты;
- использовать информационные технологии для решения экономических задач на предприятии;

владеть:

- специальной экономической терминологией;

- навыками самостоятельного овладения новыми знаниями, используя современные образовательные технологии;

- методами экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия и его подразделений и оценки рыночных позиций предприятия;

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное
 образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
 ЮРГИНСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Юргинский технологический институт
 Специальность 080502 «Экономика и управление на предприятии (в машиностроении)»
 Кафедра экономики и автоматизированных систем управления

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой
 _____ В.А.Трифонов
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Выпускной квалификационной работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-17501	Калмыкова Алёна Анатольевна

Тема работы:

Совершенствование системы мотивации персонала ООО «Ассорти»	
Утверждена приказом проректора-директора (директора) (дата, номер)	приказ №28.01.2016г. №14/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный.); вид услуг или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, экономический анализ и т. д.)	ООО «Ассорти»-сеть магазинов. Местонахождение: Кемеровская область, г. Юрга. Общество является юридическим лицом с момента его государственной регистрации в установленном порядке.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования; содержание процедуры исследования, проектирования; описание результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).	Проведён анализ системы оплаты труда и мотивации сотрудников на примере ООО «Ассорти»; анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Ассорти»; проведён SWOT-анализ предприятия ООО «Ассорти»; анализ социальных показателей «Ассорти»; рассмотрена динамика численности и средней заработной платы персонала ООО «Ассорти» за 2013-2015 гг.; исследована внутренняя среда ООО «Ассорти»
Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Презентация представлена в формате Power Point

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы
 (с указанием разделов)

Раздел	Консультант
«Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережения»	Доцент кафедры ЭиАСУ М.В. Момот
«Социальная ответственность»	Доцент кафедры БЖДЭиФВ В.М. Гришагин
Нормоконтроль	Д.Н. Нестерук
Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
Реферат	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ЭиАСУ	БубинМ.Н.	к.г.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17501	Калмыкова Алёна Анатольевна		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, РЕСУРСОЭФФЕКТИВНОСТЬ И
РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ»**

Студенту:

Группа	ФИО
3-17501	Калмыкова Алёна Анатольевна

Институт	ЮТИ ТПУ	Кафедра	ЭиАСУ
Уровень образования	специалист	специальность	080502 «Экономика и управление на предприятии в (машиностроении)»

Исходные данные к разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»:

1. Мероприятие	Дополнительная доплата, премии
2. Цели мероприятия	Улучшить мотивацию персонала

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Оценка коммерческого потенциала	Расчет планируемых расходов для открытия ателье
2. Для оценки эффективности инвестиционного проекта использовались методы расчета:	- стоимостную оценку результатов от реализации предложенных мероприятий; экономические результаты от снижения текучести кадров; затраты на обучение
3. Используемая система налогообложения, ставки налогов, отчислений	НДФЛ, страховые взносы

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей):

--

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику

--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Момот М.В.	к.т.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17501	Калмыкова Алёна Анатольевна		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
3-17501	Калмыкова Алёна Анатольевна

Институт	Юргинский технологический институт	Кафедра	ЭиАСУ
Уровень образования	Специалист	Направление/специальность	080502 «Экономика и управление на предприятии в (машиностроении)»

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
1 Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения:	Объектом исследования является рабочее место заведующей магазина ООО «Ассорти» Нормативные правовые акты по охране труда Министерства здравоохранения РФ; СНиП 23-05-95.
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:	
2 Анализ выявленных вредных факторов проектируемой производственной среды в следующей последовательности:	Воздействие электромагнитных излучений, микроклимата, шума
3 Анализ выявленных опасных факторов проектируемой произведённой среды в следующей последовательности	Поражение электрическим током
4 Защита в чрезвычайных ситуациях:	Прохождение противопожарного инструктажа в соответствии с ФЗ «О противопожарной безопасности».
5 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности:	Инструктаж
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Схема расположения светильников

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав.кафедры БЖДЭ и ФВ	Гришагин В.М.	к.т.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17501	Калмыкова Алёна Анатольевна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 80 страниц, 12 таблиц, 15 рисунков, 30 источников.

Ключевые слова: мотивация, совершенствование системы мотивации персонала, заработная плата, материальная и нематериальная мотивации.

Объектом исследования данной работы является ООО «Ассорти», а предметом исследования является мотивация и мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Ассорти».

Целью работы является определение путей совершенствования системы мотивации персонала ООО «Ассорти», которое предполагает выполнение следующих задач:

- 1 Изучить теоретические аспекты системы мотивации труда;
- 2 Провести анализ системы мотивации персонала в целях повышения качества труда на примере ООО «Ассорти»;
- 3 Провести оценку мотивации персонала сети магазинов «Ассорти»;
- 4 Выявить основные недостатки системы мотивации персонала сети магазинов «Ассорти»;
- 5 Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала сети магазинов «Ассорти».

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что в настоящее время путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к трудовой деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком.

Выпускная квалификационная работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 7.0 и представлена на диске CD-R (в конверте на обороте обложки).

Abstract

Final qualifying work contains 80 pages, 12 tables, 15 figures, 1 Appendix, 30 sources.

Keywords: motivation, improving staff motivation system, wages, material and non-material motivation.

The research object of this work is OOO "Assorti", and the subject of the study is to motivate and measures to improve the motivation system of the personnel OOO "Assorti".

The aim of this work is to identify ways of improving the system of motivation of the personnel OOO "Assorti", which involves the following tasks:

1to Study the theoretical aspects of the system of motivation;
2 to analyze the system of motivation of staff in order to improve the quality oflabour on the example of OOO"Assorti";

3 to assess the motivation of the personnel of the shops of "Cuts";
4 identification of the main shortcomings of the system of motivation of personnelofthe shops of "Cuts";

5 Develop measures for improving the system of motivation of personnel of the shops of "Cuts".

The relevance of the chosen topic due to the fact that currently the way to effective management of the person lies through understanding of its motivation. Only knowing that moves a person that encourages him to work, what motives underlie its actions, you can try to develop effective system of forms and methods of human control.

Final qualifying work is executed in a text editor Microsoft Word 7.0 and presented on CD-R (in the envelope on the back cover).

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной выпускной квалификационной работе были применены следующие термины с соответствующими определениями.

Мотивация-это такое понятие, которое используется для описания таких факторов, которые заставляют людей работать. Это то, что побуждает человека к деятельности, то, ради чего эта трудовая деятельность совершается (потребности, влечения, эмоции).

Трудовая мотивация - то такой процесс, который побуждает людей к труду, который направлен на достижение целей организации, к качественному выполнению намеченных работ.

Материальная мотивация - это эффективная система стимулирования трудовой деятельности персонала, которая построена на системе поощрений работников при помощи финансовых вознаграждений.

Нематериальная мотивация-это такая форма вознаграждения, которая является хорошим дополнением к материальной мотивации, но ценность, которой не определяется в денежном эквиваленте.

ДМС- добровольное медицинское страхование.

Оглавление

Введение	12
1 Обзор литературы	14
1.1 Иерархическая концепция мотивация А. Маслоу	15
1.2 Теория потребностей Д.МакКлелланда	16
1.3 Концепция теории мотивации Ф. Герцберга	18
1.4 Современные концепции мотивации	19
1.5 Основные методы отбора и набора персонала ООО «Ассорти»	23
2 Объект и методы исследования	25
3 Расчёты и аналитика	29
3.1 Анализ системы оплаты труда и мотивации сотрудников на примере ООО «Ассорти»	29
3.2 Характеристика хозяйственно-экономической деятельности	31
3.3 Организационная структура организации «Ассорти»	37
3.4 Характеристика внешней и внутренней среды предприятия	39
3.5 Анализ и оценка системы мотивации персонала ООО «Ассорти»	44
3.5.1 Анализ материальной мотивации персонала на предприятии	44
3.5.2. Анализ нематериальной мотивации персонала на предприятии	48
3.5.3 Роль социальной политики организации	48
3.5.4 Мероприятия по совершенствованию материальной системы мотивации для сотрудников «Ассорти»	50
3.5.5 Мероприятия по совершенствованию нематериальной системы мотивации для сотрудников «Ассорти»	53
4 Результаты проведённого исследования	56
5 Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение	57
6 Социальная ответственность	61
6.1 Описание рабочего места	61

6.2 Выявление и анализ опасных и вредных производственных факторов на данном рабочем месте	63
6.3 Анализ выявленных опасных факторов проектируемой производённой среды	64
6.4 Охрана окружающей среды	69
6.5 Защита в чрезвычайных ситуациях	70
6.6 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности	71
6.7 Заключение по разделу «Социальная ответственность»	71
Заключение	73
Список использованных источников	75
Приложение А (справочное) - Основные звенья организационной структуры предприятия ООО «Ассорти»	78
Диск CD-R	в конверте на обороте обложки

Введение

Успех деятельности любой организации в значительной степени зависит от того, насколько сотрудники этой организации объединены общими целями и общим отношением к своему труду, насколько заинтересованы сотрудники в результате трудовой деятельности, чтобы достичь поставленной цели. Мощным стратегическим инструментом, позволяющим ориентировать все подразделения и отдельных лиц на единые цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечить и облегчить общение, труд, побудить к действиям, является мотивация. Именно она делает организацию уникальной, формирует ее историю и организационную структуру, правила коммуникации и принятия решений. Мотивация это одна из главных функций управления персоналом. По мнению многих теоретиков, путь к упрощению процесса управления лежит через решение проблемы мотивации труда. Успех предприятия зависит от эффективного труда персонала и от их способностей. Если хорошо понимать, что вдохновляет человека, побуждает его к действиям, качественно выполнять работу, то можно управление персоналом организации можно выстроить так, что люди сами будут стремиться, более плодотворно выполнять свою работу, а за это их трудовая деятельность будет вознаграждена достойным заработком.

Мотивация создаёт необходимые стимулы, которые побуждают человека к действиям. Это достигается, например, за счет включения в культурный контекст высоких целей, к достижению которых, стремится общество. Разные культуры отдают предпочтение различным методам мотивации (деньгам, власти, лидерству, повышению качества жизни). В процессе трудовой деятельности, каждый руководитель должен знать и понимать, что же движет человеком, каких принципов он придерживается, что побуждает его к деятельности. Для этого необходимо знать, как возникают те или иные мотивы, как и какими способами, могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. Основной целью процесса мотивации является получение максимальной отдачи от использования

имеющихся человеческих ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и рентабельность предприятия.

Система мотивации – это особые мероприятия, направленные на улучшение внутренних ценностей людей. Система мотивации персонала в компании - комплекс мероприятий, которые стимулируют персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать, к получению высоких результатов в своей деятельности, к хорошему и лояльному отношению от руководства.

В качестве объекта исследования была выбрана организация «Ассорти» - сеть магазинов, которая на сегодняшний день является одной из крупных торговых предприятий города Юрги.

Предметом исследования является мотивация и мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Ассорти».

Целью работы является определение путей совершенствования системы мотивации персонала ООО «Ассорти», которое предполагает выполнение следующих задач:

- 1 Изучить теоретические аспекты системы мотивации труда;
- 2 Провести анализ системы мотивации персонала в целях повышения качества труда на примере ООО «Ассорти»;
- 3 Провести оценку мотивации персонала сети магазинов «Ассорти»;
- 4 Выявить основные недостатки системы мотивации персонала сети магазинов «Ассорти»;
- 5 Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала сети магазинов «Ассорти».

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что в настоящее время путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к трудовой деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком.

1 Обзор литературы

Основными источниками, рассматривающими и раскрывающими данные вопросы, являлись Базаров Т.Ю., Дайнека А.В., Беспалько В.А., Згоник Л.В., Тациян Г.О., и др. В данных источниках рассматриваются понятия мотивации, принципы построения и основные составляющие системы мотивации. В последнее время опубликовано достаточно много интересных работ по управлению персоналом, которые были подготовлены на основе зарубежных публикаций и учитывающих отечественный опыт.

Автор Игнатьева А.В. считает, что для достижения целей и задач организации, а также обеспечения эффективной и слаженной работы подразделений, необходимо создать организационную структуру управления, с учетом специфики деятельности предприятия и взаимодействия с микро- и макроокружением[1].

По мнению Мищенко Е.С., структура управления представляет собой упорядоченную совокупность связей между звеньями и работниками, занятыми решением управленческих задач организации[2]. Мотивация сотрудников занимает одно из главных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения, побуждения к поступку. Достаточно понятно изложена концепция мотивации в учебном пособии Тацияна Г.О., описаны основные формы и методы стимулирования работников (заработная плата, льготы, страхование и т.д.). Данная концепция основывается на том, что ведущим мотивационным фактором является удовлетворение определенных потребностей. К изучению теории мотивации существует два подхода. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны мотивации. А второй подход основывается на процессуальных теориях, и он связан с распределением усилий сотрудников и выбором определенного типа поведения для достижения поставленных целей. Наиболее популярны концепции: теория А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. МакКлелланда [3].

1.1 Иерархическая концепция мотивация А. Маслоу

В соответствии с концепцией А. Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды. В основе пирамиды лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные. Сущность пирамиды сводится к исследованию потребностей человека. Рассмотрим рисунок 1.



Рисунок 1-Пирамида потребностей по Маслоу

В основе иерархической пирамиды лежат потребности человека, которые можно разделить на пять основных групп:

- физиологические потребности, которые необходимы для существования человека: это потребность в пище, в отдыхе, в воде;
- потребности в безопасности и уверенности в завтрашнем дне, в организации, стабильности, в свободе от угрозы болезни, страха;
- социальные потребности это необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, в поддержке;

- потребности в уважении, в достижении успеха организации, карьерного роста, уважение со стороны других, статус;
- потребность самовыражения, т.е. потребность в служебном росте и в реализации своих потенциальных возможностей, другими словами, это стремление делать то, что делаешь, наилучшим образом и не только на своё благо, но и на благо всем окружающим. Первые две группы потребностей являются основными, то есть первичные, а следующие три второстепенные, они являются вторичными. Все пять групп этих потребностей универсальны, и подходят для всех людей.

Значение такого иерархического построения пирамиды заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это воздействует на его мотивацию. Самая высокая потребность – это потребность в самовыражении и росте личности человека. Это потребность никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности может быть безграничен. Руководители должны наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы служащих. Важными аспектами концепции А. Маслоу являются в том, чтобы эффективно мотивировать работника, каждый руководитель должен давать ему возможность удовлетворять важные его потребности.

1.2 Теория потребностей Д. МакКлелланда

С формированием финансовых отношений и совершенствованием управления большую роль в концепции мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем такой теории является Дэвид МакКлелланд.

Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем основным факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. Это показано на рисунке 2.

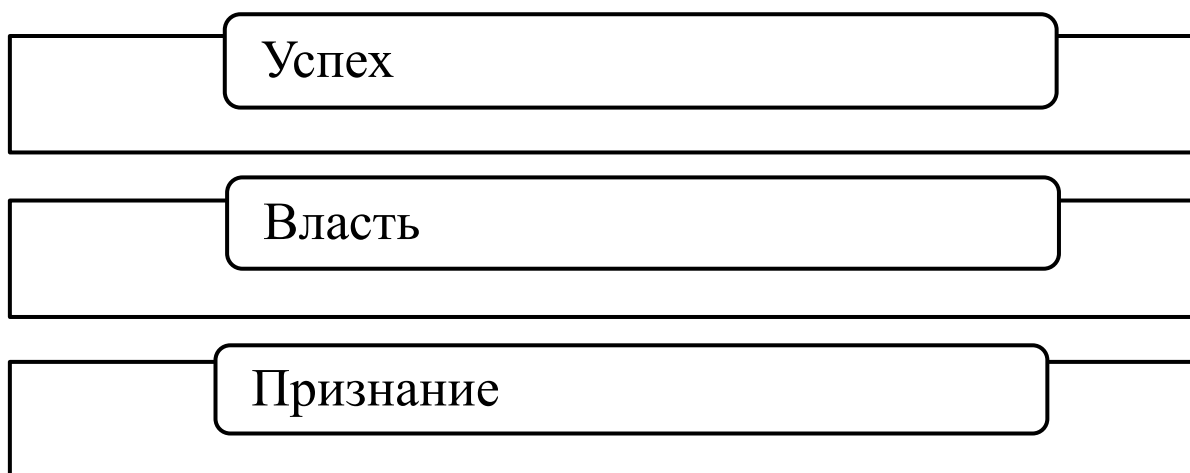


Рисунок 2-Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда

При таком утверждении результат расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в правильности принятых решений.

Согласно теории МакКлелланда, люди, которые стремятся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации. Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны содействовать этому.

1.3 Концепция теории мотивации Ф. Герцберга

Концепция мотивации Ф. Герцберга возникла в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой, это показано на рисунке 3.



Рисунок 3- Двухфакторная модель теории Герцберга.

Первая группа факторов, это гигиенические факторы, которые связаны с самовыражением личности человека, её внутренними потребностями, а также с окружающей средой, где осуществляется работа.

Вторая же группа связана уже непосредственно с характером и сущностью самой работы. Разница между теориями Маслоу и Герцберга состоит в том что, по мнению Маслоу, работник, имея мотивацию, начинает лучше работать. По мнению Герцберга, работник будет работать лучше только тогда, когда он сам решит, какая мотивация лучше.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем. Таким

образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Мотивация – это комплекс внешних и внутренних движущих сил, которые побуждают человека осуществлять деятельность, направленную на достижение поставленных целей, с определенными усилиями, с определенным уровнем старания и упорства.

Русский социолог В. Г. Подмарков рассматривал три группы потребностей: обеспечения, призвания, престижа. Все концепции едины в том, что первично движет человеком потребность физиологической удовлетворённости, но при этом регулируется при помощи социально-психологических потребностей. В современных учебниках по менеджменту приводятся различные концепции мотивации. Базируясь на эти концепции, менеджеры проектируют систему мотивации.

Одной из главных задач для предприятий различных форм собственности это отбор результативных способов и методов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Главным условием результата деятельности людей является их мотивация.

Мотивация это стимулирование к деятельности, процесс побуждения, поощрения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения поставленных целей, к продуктивному выполнению запланированных работ.

1.4 Современные концепции мотивации

Основаны на результатах психологических исследований, подтверждают, что истинные причины, которые побуждают человека к работе, весьма трудны и разнообразны. Согласно мнению многих учёных, все действия человека определяются его потребностями, нуждами.

При рассмотрении мотивации следует сконцентрироваться на тех факторах, которые заставляют человека трудиться и усиливают его действия.

Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы. Потребности можно удовлетворить вознаграждением, дав человеку, что он считает для себя ценным. Но в понятии «ценность» разные люди вкладывают неодинаковый смысл, а, следовательно, различаются и их оценки вознаграждения. Например, богатый человек, возможно, сочтет несколько часов отдыха в кругу семьи, близких друзей более значительными для себя, чем деньги, которые он получит за свою работу в организации.

«Внутреннее» вознаграждение человек получает от своей трудовой деятельности, если ощущает значимость своего труда, испытывает чувство удовлетворения от проделанной работы, от общения и дружеских отношений с коллегами окружающими. К «внешнему» вознаграждению можно отнести заработную плату, продвижение по службе.

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих одна за другой стадий: осознание работником своих потребностей как системы предпочтения, отбор лучшего способа получения вознаграждения, осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности. Стержнем управления на базе мотивации будет воздействие трудового процесса на интересы работников для достижения наилучших результатов трудовой деятельности.

Для управления трудовой деятельностью на основе мотивации необходимы такие предпосылки, которые выявляют склонности и интересы работника с учетом его профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей в коллективе и для конкретного лица. Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действия. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей сотрудника и организации, в которой он работает.

Управление мотивацией, чтобы человек трудился, остаётся одной из самых сложных сторон управления людьми в организации.

Для решения этой задачи необходимо создание механизма мотивации для повышения эффективности труда. Под задачей подразумевается совокупность методов и приёмов воздействия на работников со стороны системы управления организации, побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения поставленных целей организации.

Руководители всегда осознают, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считают, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В некоторых случаях такая политика бывает успешной, хотя по существу она не верна.



Рисунок 4 – Основные параметры трудовой деятельности с точки зрения мотивации

При планировании и организации работы руководитель определяет, что собственно должна исполнить возглавляемая им организация, кто, как и когда,

по его мнению, обязан это сделать. В случае если работа была сделана эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и реализовывать или воплощать свои решения в дело. Мотивы трудовой деятельности более сложны и трудны для воздействия, для людей, которые трудятся в современных организациях

Мотивацию можно квалифицировать по - разному. С одной стороны, мотивация это процесс побуждения себя и других к работе, к трудовой деятельности для достижения поставленной цели. С другой стороны - это процесс осознанного выбора человеком такого типа поведения, который определяется комплексным воздействием внешних стимулов и внутренних мотивов.

Эффективная мотивация персонала, труда и работы предприятия или организации заключается в материальном вознаграждении в соответствии с успешными результатами труда. В других случаях мотив к деятельности носит характер вдохновения, когда вложения труда и работы происходят ради цели создать, не требуя ничего взамен.

Основной акцент в системе стимулирования персонала необходимо сделать на материальные методы стимулирования. В процессе своей трудовой деятельности, мотивация позволяет удовлетворять свои основные потребности за счет выполнения своих трудовых обязанностей.

Трудовая мотивация - это такой процесс, который побуждает людей к труду, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Авторское определение мотивации трудовой деятельности - это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

1.5 Основные методы отбора и набора персонала ООО «Ассорти»

В процессе подбора персонала предполагается изучение соответствия выдвигаемых кандидатов функциональным обязанностям по конкретной должности. Работникам кадровой службы следует достаточно точно выяснить те цели и ожидания, которые человек принесёт с собой в организацию. Это помогает создавать и использовать эффективную систему мотивации труда.

Подбор персонала- это система мер, предусматриваемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми навыками и моральными качествами и способных выполнять на производстве все должностные обязанности.

Подбор кадров для организации является очень важной задачей. Эта задача будет считаться выполненной, если каждое рабочее место будет занято соответствующим работником. Сам процесс отбора персонала, как правило, состоит, как правило, из нескольких собеседований. Но короткий разговор с кандидатом не даёт полной информации о нём. Это может быть лишь первое впечатление, которое может быть как верным, так и наоборот.

Кроме того, как у менеджера по персоналу, так и у кандидата в момент беседы может болеть голова, его донимают другие неотложные проблемы или просто у него плохое настроение. Или вы друг другу не нравитесь. Без объяснения причин. Одному нравитесь, другому - нет. Вот тут то и встает вопрос, применять ли психологические тесты при приеме кандидатов на работу. Возможно, кандидат даже покажется приятным собеседником, и его анкетные данные удовлетворяют формальным требованиям к вакансии, но кто знает, насколько успешно он будет работать, добиваться реальных результатов, насколько быстро он обучается и действует в сложных ситуациях? Согласитесь, что для работодателя, каждый кандидат в большей степени «кот в мешке». Рассмотрим в таблице 1-методы отбора персонала в организацию «Ассорти».

Таблица 1- Метод отбора персонала

Метод оценки	Преимущества	Недостатки	Достоверность
Заполнение анкетных данных	Позволяет собрать информацию о кандидате, потому что биография человека является надёжным индикатором	Высокая вероятность того, что будут преувеличены личные качества, какие-либо знания	Средняя, т. к. необходима дополнительное уточнение
Собеседование	Позволяет точно проверить достоверность информации, которая в анкете, и уже на месте оценить	Невозможность оценить в полной мере способности кандидата на должность	Высокая
Стажировка уже непосредственно на рабочем месте	Предоставляется возможность посмотреть на кандидата как говорится «в работе»	Боязнь новой работы, коллектива	Средняя, потому что нужна адаптация
Проверка рекомендаций с прежних мест работы	Оценка соответствия предоставленной информации действительности	Как правило, рекомендации о работе кандидата в целом даются всегда положительные	Средняя

На основе всех выше перечисленных результатов, а также испытательного срока, выбирают кандидата, который, по их мнению, наиболее подходит на данную должность.

2. Объект и методы исследования

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация «Ассорти» - сеть магазинов, которая сегодняшний день это крупнейшая торговая сеть, действующая на продовольственном рынке города Юрги Кемеровской области. Основана в 1992 году Андреем Тимкиным и Станиславом Лукашовым в городе Юрга, которые до сегодняшнего дня являются руководителями предприятия. В 1994 году было принято решение о выходе на рынок розничной торговли продуктами питания, открытие первых двух торговых павильонов, расположенных на остановках общественного транспорта. К концу 1996 года было открыто 15 торговых павильонов. В период с 1996 – по 2008 года было:

- открытие первого магазина «Ассорти»
- открытие магазина «АпельсинКА»
- начало производства полуфабрикатов
- открытие автотранспортного подразделения
- открытие магазина-склада «Апельсин»
- открытие распределительного центра
- открытие цеха фасовки
- открытие ТЦ «Магнит»

За два десятилетия компания из небольшого магазинчика выросла в обширную торговую сеть с собственным обучающим и распределительным центрами, транспортным цехом и торговыми предприятиями. Из них: 18 супермаркетов «шаговой доступности», которые расположены в разных районах города, магазин «Апельсин», дискаунтер напитков «Светлячок» и алкогольный бар «Сомелье». Компания, полностью оправдывает свое название и с оптимизмом смотрит в будущее и уверенно шагает вперед. И залогом успеха здесь стали не только грамотное управление, многолетняя упорная работа и стремление к постоянному совершенствованию, но и неукоснительный принцип: для нас каждый покупатель - особенный.

Этого принципа стараются придерживаться все сотрудники торговой сети. Эффективность такого подхода подтверждает статистика: в магазинах ежедневно делают покупки 24 тысячи юргинцев. С 2009 по 2012 год было :

- открытие ТЦ «Звезда»
- проведение ребрендинга – смена устаревшего логотипа и изменение облика магазинов
- открытие магазина в новом для компании формате «премиум» (общая площадь 1440 кв.м., торговая площадь 613 кв.м.)
- открытие салатного цеха
- открытие элитного алкогольного бутика «Сомелье»

На данный момент в сети 20 магазинов различного формата, кафе, хлебопекарни, собственное производство «Фабрика кухни», 8 распределительных складов, собственное автотранспортное подразделение, производство полуфабрикатов и салатов, а также несколько непрофильных активов бизнеса и недвижимости. Компания постоянно развивается и движется вперед, следит за тенденциями рынка, расширяет торговые площади, модернизирует оборудование, внедряет новые технологии, улучшает условия труда. Планы развития сети на 2016 год: реконструкция магазинов, обучение персонала, повышение квалификации, разработка новых систем мотивации персонала. Всегда для сотрудников «Ассорти» остается неизменной миссия компании – для нас каждый покупатель особенный, является гостем в магазине. Это каждый день на своем рабочем месте доказывают сотрудники компании.

Они встречают юргинцев и гостей города всех возрастов в уютной атмосфере и предлагают широкий выбор качественных продуктов. Специалисты сети всегда рады помочь. Ежедневно магазины сети посещают 24 тысячи покупателей. Сеть магазинов «Ассорти» занимает одно из лидирующих мест на продовольственном рынке города Юрги.

Более 24 лет компания развивается и растёт, открывая новые торговые предприятия, внося разнообразие в их форматы. И главным капиталом в компании всегда были сотрудники сети магазинов «Ассорти». Одной из

приоритетных задач торговой сети является поддержка малообеспеченных слоев населения, удовлетворение их потребности в недорогих товарах. Особое внимание уделяется развитию социально ориентированной торговли, направленной на поддержку социально незащищенных групп населения, ветеранов, пенсионеров. Стало доброй традицией проведение в магазинах «Ассорти» еженедельных и ежемесячных акций по продаже товаров по сниженным ценам. Компания старается обеспечить максимально широкий ассортимент товаров. Также в магазинах на регулярной основе проводятся различные акции для покупателей.

Привлекают покупателей не только скидки, но и возможность приобрести вкусный, еще горячий хлеб или свежие салаты, готовые блюда собственного производства торговой сети. У компании есть 7 мини-пекарен, выпускающих свыше 30 наименований хлебобулочных изделий. Причем технологи постоянно стараются придумать что-то новенькое или улучшить уже существующие рецепты, например, недавно нашли лучшие компоненты для французского багета, а еще ведется разработка новой продукции «Фитнес». Еще у организации есть собственное производство- это «Фабрика Кухни», на которой производятся готовые салаты и готовые блюда. Юргинцы оценили данную продукцию: только за 2015 год в сети реализовано почти 125 тонн салатов и 25 тонн готовых блюд!

Секрет таких масштабных продаж — вкус, качество и гарантированная свежесть, так как срок реализации, к примеру, салатов только одни сутки. Торговая сеть также активно занимается благотворительной деятельностью. При написании данной работы была изучена специальная литература и издания, которые касаются формирования эффективной системы методов мотивации персонала.

Метод – это совокупность приемов, способов, принципов, с помощью которых определяются пути достижения цели.

В данной работе применялись следующие методы исследования:

- 1 Анализ системы оплаты труда и мотивации сотрудников на примере ООО «Ассорти»
- 2 Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Ассорти»
- 3 Проведён SWOT-анализ предприятия ООО «Ассорти»
- 4 Анализ социальных показателей «Ассорти»
- 5 Рассмотрена динамика численности и средней заработной платы персонала ООО «Ассорти» за 2013-2015 гг.
- 6 Исследована внутренняя среда ООО «Ассорти»
- 7 Предложены мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала «Ассорти»

3 Расчёты и аналитика

3.1 Анализ системы оплаты труда и мотивации сотрудников на примере ООО «Ассорти»

Методика анализа системы оплаты труда во многом уникальна для каждой организации и зависит, главным образом, от поставленных целей. Любое предприятие обладает только ему присущим набором показателей оценки продуктивности бизнеса, но вместе с тем можно говорить о нескольких группах показателей, которые являются типовыми, общими для большинства компаний и составляют основу для анализа системы оплаты труда. Рассмотрим состав и структуру кадров предприятия в таблице 2.

Таблица 2 – Состав и структура кадров предприятия

Показатель	Всего	В том числе по категориям					
		Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Чел.	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
1. Персонал предприятия	258	39	15	54	21	165	64
2. Возрастной состав персонала							
18-25	70	0	-	10	14,29	60	85,71
26-36	76	12	15,79	26	34,21	38	50
37-50	100	20	20	14	14	66	66
старше 50	12	7	58,33	4	33,33	1	8,34
3. Распределение персонала по стажу работы							
До 1 года	53	0	-	5	9,43	48	90,57
от 1 -3	68	5	7,35	19	27,94	44	64,71
от 3 -5	74	15	20,27	21	28,38	38	51,35

Продолжение таблицы 2-Состав и структура кадров предприятия

более 5 лет	63	19	30,15	9	14,29	35	55,56
4. Образовательный уровень							
Средне-специальное	178	0	-	29	16,29	149	83,71
Незаконченное высшее	12	0	-	0	-	12	100
Высшее	68	39	57,35	25	36,76	4	5,89

Из данных таблицы видно, что всего в организации «Ассорти» работает 258 сотрудников, из которых 39 человек, а это 15%, занимают руководящие должности; 54 человека, а это 21%, являются специалистами; и 165 сотрудников это рабочие, 64%. В организации работают в основном молодые специалисты. Основной возраст персонала предприятия 37-50 лет (39 % или 10 человек), 29,4 % сотрудников в возрасте от 26 до 36 лет, 27 % - в возрасте от 18 до 25 лет, и лишь 4,6 % персонала старше 50 лет представлен на рисунке 5.

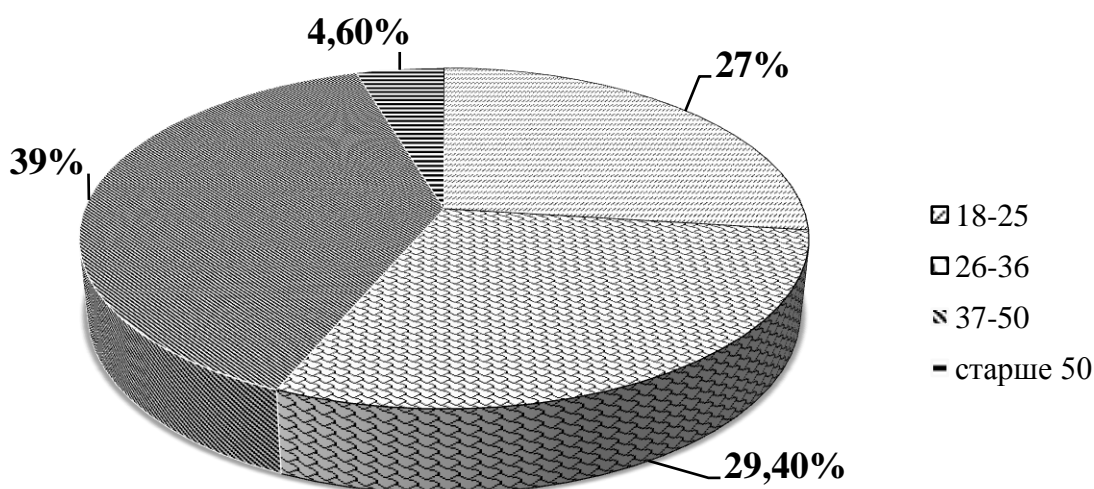


Рисунок 5 – Возрастной состав персонала

Из рисунка 6 видно, что 24,4 % сотрудников работают на предприятие более 5 лет, 28,7 % работают на предприятие от 3 до 5 лет, 26,4 % - от 1 года до 3 лет и 20,5 % имеют стаж работы менее одного года.

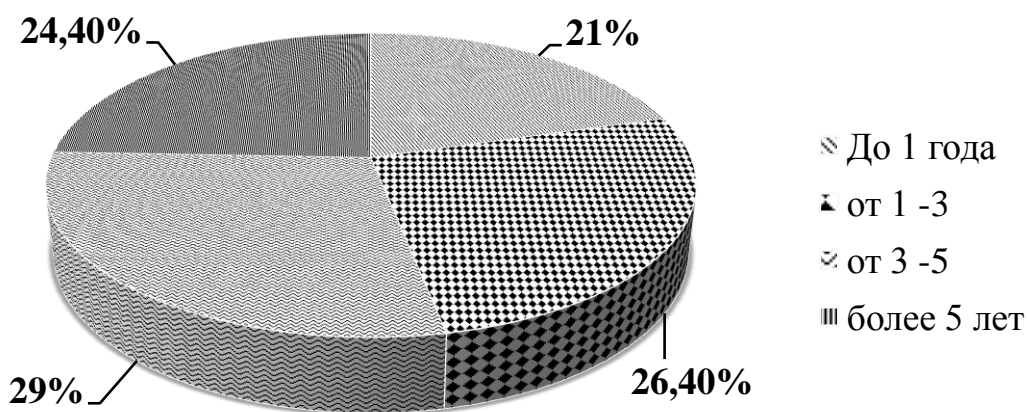


Рисунок 6 – Распределение персонала по стажу работы

Из рисунка 7 видно, что 26,3 % сотрудников имеют высшее образование, 4,7 % - незаконченное высшее и 69 % - средне-специальное. Это говорит о высокой квалификации персонала организации.

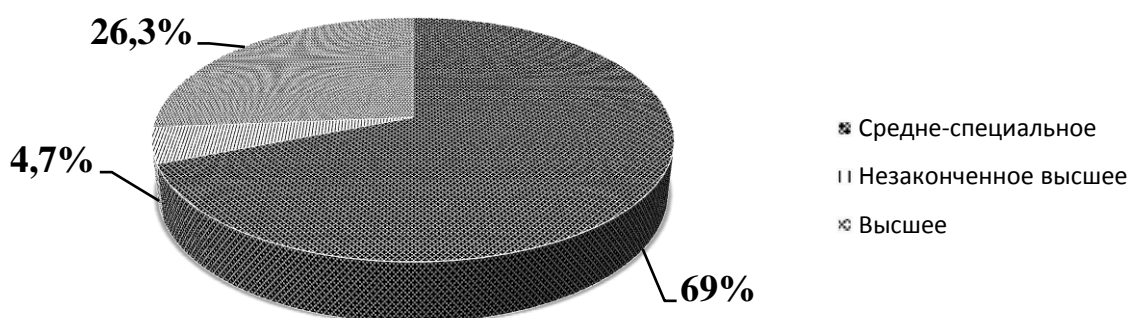


Рисунок 7 – Образовательный уровень

3.2 Характеристика хозяйственно-экономической деятельности

Характеристику состояния дел позволяет получить анализ ряда ключевых показателей, которые отражают производственную и финансовую деятельность предприятия. Основу всей производственно-финансовой деятельности анализируемого предприятия составляет оптовая торговля продуктами питания, бытовой химии, сопутствующих товаров, производство полуфабрикатов. Предприятие получает выручку от продажи товаров, которая

служит финансовым основанием для возмещения материальных расходов, выплаты заработной платы и налогов. Прибыль является важным показателем, которая характеризует всю финансовую деятельность предприятия. Рост прибыли создаёт финансовую базу для самофинансирования, расширения производства, решения социальных и материальных проблем предприятия. Таким образом, показатели прибыли становятся очень важными для оценки хозяйственно-экономической деятельности. Также эффективность финансовой деятельности характеризует ещё и показатель рентабельности продаж.

Изменение производственных и экономических показателей деятельности предприятия в абсолютном и относительном выражении за анализируемый период представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Ассорти» за 2013-2015гг.

Показатели	Год			Отклонения,+ (-)		Прирост (Убыток), %	
	2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/ 2014	2014/ 2013	2015/ 2014
Выручка от продажи товаров	75471	62326	50324	-13145	-25147	-17,42	-19,26
Себестоимость проданных товаров, продукции, тыс. руб.	39121	40598	41652	1477	1054	3,77	2,59
Прибыль от продаж, тыс. руб.	41236	29800	26841	-11436	-2959	-27,73	-9,93
Прибыль до налогообложения	35423	26852	19798	-8571	-7054	-24,2	-26,27
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	15421	16898	17206	1477	308	9,58	1,82
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	11658	10958	9565	-1060	-1393	-6,01	-12,71
Среднесписочная численность персонала, чел	272	268	258	-4	-10	-1,47	-3,73
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	3255	3124	3050	-131	-74	-4,03	-2,37
Рентабельность продукции, %	20,36	18,9	16,2	-1,46	-2,7	-7,17	-14,29
Рентабельность продаж, %	45,78	29,31	21,94	-16,47	-7,37	-35,98	-25,15
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,86	1,1	1,9	0,24	-2,76	27,90	72,73
Производительность труда, тыс. руб./чел.	290	279	202	-11	-77	-3,79	-27,60
Среднемесячная заработная	11,2	11,1	12,6	-0,1	1,5	-0,89	12,5

Из представленных данных видно, что в течение анализируемого периода 2013-2015 гг. ООО «Ассорти» снизил многие из важных параметров.

Выручка от продажи товаров в 2013 году составляла 75471 т. р., на 13145 т. р. или на 17,42% больше, чем в 2014 году и на 25147 т. р. или на 19,26% больше чем в 2015 году. В целом за период 2013-2015гг., произошло уменьшение выручки на 25147 т. р. или на 36,68% . Это связано с появлением новых конкурентов – открытие магазинов: «Лента», «Светофор», «Магнит».

При этом себестоимость продукции возрастала, это обусловлено повышением цен у поставщиков сырья и материалов для производства полуфабрикатов (салаты, выпечка, и т.д.). Так, в 2014 году по сравнению с 2013 годом, произошло увеличение себестоимости продукции на 1477 т. р. или на 3,77%, в 2015 году по сравнению с 2014 годом произошло увеличение себестоимости на 1054 т. р. или на 2,59 %. Таким образом, за период 2013-2015 годы общий прирост удельной себестоимости продукции составил 2531т. р., или 6,36%. Это связано с ростом цен поставщиков сырья и материалов.

В течение анализируемого периода уменьшилась среднесписочная численность работников. Среднесписочная численность на 2013 год составляла 272 человека. В 2014 году произошло уменьшение среднесписочной численности на 4 человека или на 1,47%. В 2015 году также отмечено уменьшение среднесписочной численности персонала на 10 человек или на 3,73%. В целом уменьшение среднесписочной численности персонала за 2013-2015 гг. составило 14 человек или 5,2 %.

Фонд оплаты труда на 2013 год составил 3255 т. р. В 2014 году произошло уменьшение фонда оплаты труда на 131 т. р. или на 4,03%. В 2015 году произошло уменьшение фонда оплаты труда на 74 т. р. или на 2,37%. В целом за период 2013-2015гг., уменьшение фонда оплаты труда составило 205 т. р. или 6,4%.

Среднегодовая стоимость основных фондов предприятия увеличивается, что говорит о повышении обеспеченности предприятия материальной основой для деятельности. Прирост основных фондов предприятия в 2014 году составил

1477 т. р. или 9,58%, в 2015 году 1785 тыс. руб. или 1,82%, общий прирост составил 3262 т. р. или 11,4%. Это обусловлено тем, что ООО «Ассорти» строит и открывает новые точки оптовой торговли продуктами питания, бытовой химии.

Среднегодовая стоимость оборотных средств на 2013 год составляла 11685 т. р. В 2014 году произошло уменьшение среднегодовой стоимости оборотных средств на 1060 т. р. или на 6,01%. В 2015 году произошло уменьшение стоимости оборотных средств на 1393 т. р. или на 12,71%. В целом за 2013-2015гг. произошло уменьшение среднегодовой стоимости на 2453 т. р. или 18,72 %. При этом коэффициент оборачиваемости оборотных средств за период 2013-2015гг. увеличился на 1,04. Это свидетельствует о замедлении оборота наших ресурсов, уменьшении дохода.

Рентабельность продукции на 2013 год составила 20,36%. В 2014 году произошло уменьшение показателя на 1,46% , в 2015 году уменьшение на 2,7%. В целом за период 2013-2015гг. произошло уменьшение показателя на 4,16%. Это свидетельствует о уменьшении реализации товара, и соответственно дохода от его продажи.

Рентабельность продаж в 2013 году составила 45,78%. В 2014 году произошло снижение показателя на 16,47% и в 2015 году на 7,37%. В целом за период 2013-2015гг. произошло снижение показателя на 23,84%.

Прибыль от продаж на 2013 год составляла 41236 т. р. В 2014 году произошло снижение прибыли на 11436 т. р. или на 27,73%. В 2015 году произошло снижение прибыли на 2959 т. р. или на 9,93%. В целом за анализируемый период произошло снижение прибыли на 14395 т. р. или на 37,66%.

Таким образом, анализ технико-экономических показателей деятельности ООО «Ассорти» показал стабильные результаты в работе предприятия, однако имеются как отрицательные, так и положительные тенденции, также наблюдается снижение основных показателей: производительности, использования основных фондов, чистой прибыли.

Проанализируем социальные показатели ООО «Ассорти»

Таблица 4 - Социальные показатели ООО«Ассорти»2013-2015 гг.

Наименование показателя	2013	2014	2015	Прирост (убыток)	
				тыс. руб.	%
1 Среднесписочная численность работников (чел.)	272	268	258	-14	-5,15
2 Затраты на оплату труда (тыс.руб.)	3024	2941,5	2775	-249	-8,23
3 Отчисления на социальные нужды, в т. ч. (тыс.руб.)	907	588	833	-74	-8,16
Среднемесячная заработная плата, руб.	11,2	11,1	12,6	+1,41	12,5

Как показывают данные таблицы 3 за период с 2013 по 2015 гг. в организации наблюдалось незначительное снижение числа работающих сотрудников. За 2014 г. число работающих снизилось на 4 человека, в 2015 г. эта цифра составила 14 человек. В целом снижение численности работающих свидетельствует о снижении производственной активности изучаемой организации.

Из данной таблицы можно сделать вывод о том, что на анализируемом предприятии за три сравниваемых года среднемесячная заработная плата работающего увеличилась в 2015 г. по сравнению с 2013 г. на 1,4 тыс. руб. или 12,5%. Это достаточно высокий показатель.

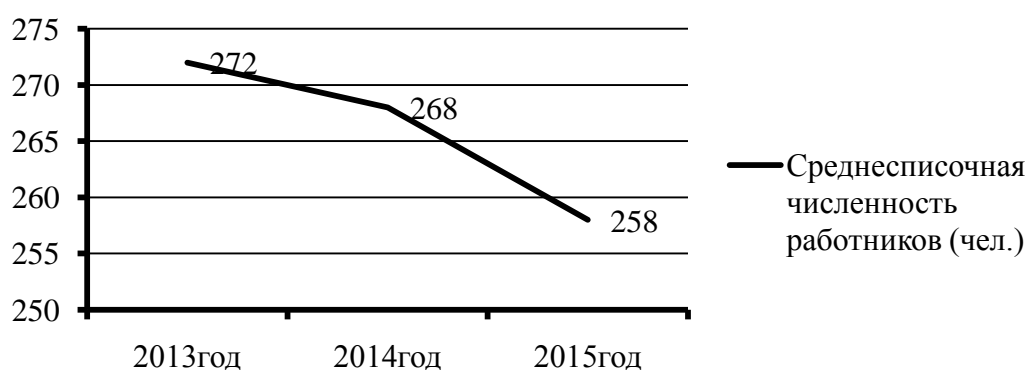


Рисунок 8 – Динамика численности персонала ООО «Ассорти» 2013-2015 гг.

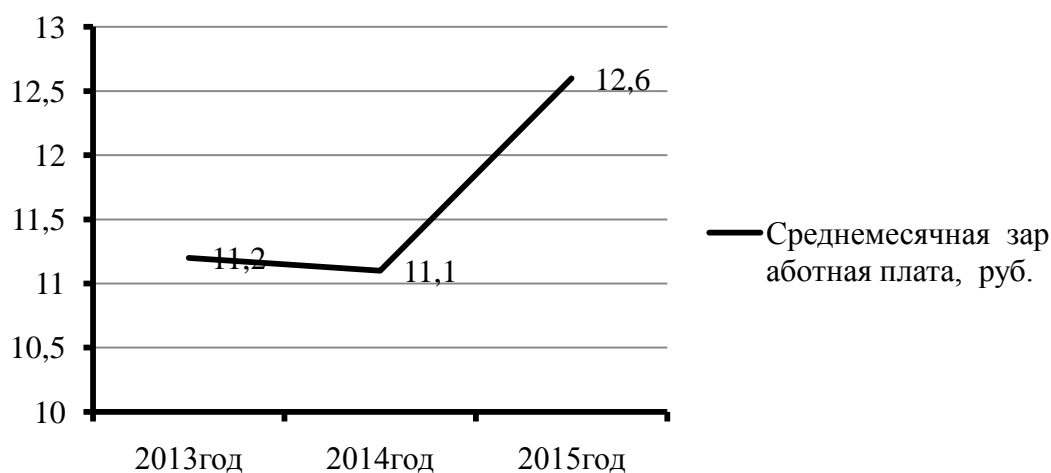


Рисунок 9 – Динамика средней заработной платы работников ООО «Ассорти» 2013-2015 гг.

Рассмотрим также уровень заработной платы различных категорий работников в таблице

Таблица 5 - Уровень заработной платы по категориям работников ООО «Ассорти» за 2015гг.

Категория работников	Кол-во работников, чел.	Средняя заработная плата, тыс. руб.	Затраты на оплату труда, тыс. руб.
Руководители	39	30,2	1177,8
Специалисты	54	15,8	853,2
Рабочие	165	12,6	2079
Итого	258	-	3050

Как видно из таблицы 5 заработная плата руководящего персонала значительно отличается от заработной платы специалистов (на 14,4 т. р.) и рабочих (на 17,6 т. р.).

3.3 Организационная структура организации «Ассорти»

Основные должностные функции работников данного магазина заключаются в следующем:

1 Заведующая магазином организует полностью работу магазина, производит анализ торговой деятельности, разрабатывает мероприятия по улучшению организации торговли, обеспечивает безопасные условия труда, осуществляет контроль за работой всего магазина.

2 Администратор организует работу сотрудников, проверяет наличие товара в торговом зале, наличие ценников, выполненную работу порученную заведующей, консультирует покупателей о свойствах товара, разрешает конфликтные ситуации, участвует в проведении акций.

3 Кассир-продавец обслуживает покупателей, обеспечивает сохранность денежных средств в кассе, контроль за наличием ценников, ротацией и выкладки товара, консультации покупателей относительно ассортимента.

В данной организации на данный момент все продавцы-консультанты и кассиры-продавцы прошли обучение, и были переквалифицированы на продавцов-универсалов.

Данная линейно-функциональная структура очень подходит для магазина. Все сотрудники должны подчиняться вышестоящим органам. Основные звенья организационной структуры предприятия представлены в приложении А.

Рассмотрим также состав и структуру кадров одного из магазинов сети «Ассорти», которая представлена на рисунке 10.

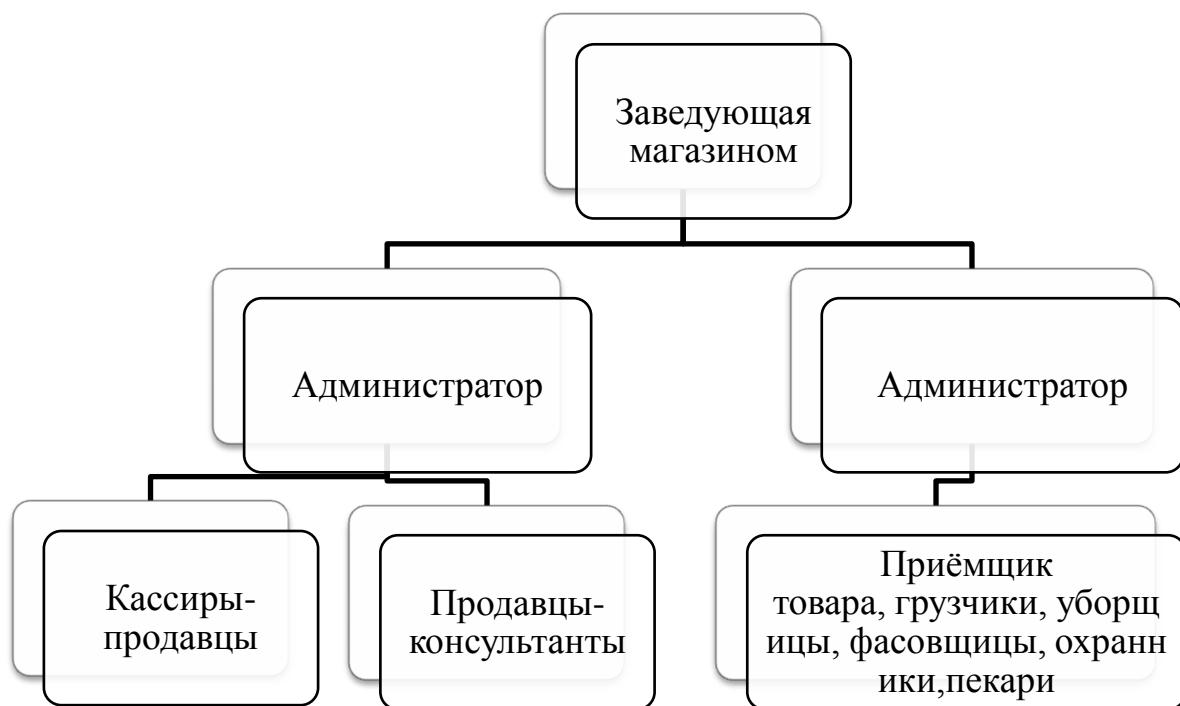


Рисунок - 10 Состав и структура кадров магазина

К основным видам деятельности организации «Ассорти» относится розничная торговля продуктами питания и сопутствующими товарами. В организации есть дисциплинарная политика:

- каждый работник магазина должен прийти на рабочее место за 30 минут до начала смены и отметить о прибытии, а также убытии в «Журнале учёта рабочего времени»;

- для работников предусмотрены перерывы на отдых и приём пищи;

- фирменная одежда всегда должна быть в опрятном, выглаженном состоянии;

- работники Компании всегда должны поддерживать чистоту и порядок на своём рабочем месте;

- общение с покупателем всегда должно быть доброжелательным;

Недопустимыми действиями работников являются:

- грубые нарушения трудовой дисциплины (приём пищи на рабочем месте, занятие посторонними делами на рабочем месте, разговаривать по

мобильному телефону, жевать жевательную резинку, общение с коллегами в присутствии покупателей, насмешки ;

- грубость по отношению к покупателям, и использование ненормативной лексики;

- любое небрежное действие, подвергающее опасности жизнь и здоровье другого человека. Несоблюдение техники безопасности, включая курение в неустановленных местах;

- халатное обращение к товарно-материальным ценностям, преднамеренная порча имущества Компании или собственности клиента;

- использование оборудования Компании в личных целях (компьютер, телефон) в личных целях;

- разглашение конфиденциальной информации, составляющей коммерческую тайну организации. Обсуждение информации об уровне своей заработной платы, выручки магазина со сторонними людьми;

Каждый работник по своей должности выполняет круг своих обязанностей в соответствии с должностными инструкциями. В каждом магазине имеются должностные инструкции на весь персонал, которых должны придерживаться.

3.4 Характеристика внешней и внутренней среды предприятия.

Внешняя среда предприятия является важным источником, питающим необходимыми ресурсами всю деятельность организации в целом. Для того, чтобы выжить предприятию необходимо контактировать с внешней средой. Грамотный руководитель должен быть всегда в курсе изменений внешней среды будь это экономическая или политическая ситуация в мире или регионе, изменении цен на сырье и материалы, о появлении новых конкурентов в отрасли, изменений предпочтений покупателей на рынке.

Внутренняя среда предприятия определяет потенциал и возможности предприятия, как для функционирования, так и для дальнейшего развития.

Знание своих сильных и слабых сторон помогает направить свою деятельность в нужное русло, тем самым обеспечивая эффективные конечные результаты деятельности. По данным организации был проведён анализ внутренней среды ООО «Ассорти».

Таблица 6- Анализ внутренней среды ООО «Ассорти»

Бизнес-функция	Сильные стороны	Слабые стороны
Производство	1 Высокое качество продукции 2 Соблюдение всех договорных обязательств с поставщиками	1 Высокие затраты на производство, аренду помещений
Кадры	1 Активная кадровая политика 2 Сложившийся коллектив высококвалифицированных специалистов	1 Неэффективная система мотивации сотрудников 2 Текучесть кадров
Маркетинг	1 Широкие возможности сбыта продукции 2 Позитивный имидж компании	1 Слабая рекламная политика 2 Неэффективная система сбыта готовой продукции 3 Маркетинговые исследования недостаточно финансируются
Организация	1 Компетентный менеджмент 2 Четкое распределение должностных обязанностей, прав и ответственности 3 Эффективное функционирование отдела логистики	1 Неэффективная работа отдела маркетинга
Финансы	1 Стабильный уровень доходов	1 Значительная доля заемных средств 2 Отсутствие долгосрочных источников финансирования

Из выявленных сильных и слабых сторон ООО «Ассорти» выделяем важнейшие, то есть те слабые стороны, которые становятся существенным тормозом в конкурентной борьбе. А также сильные стороны, которые могут дать организации реальные конкурентные возможности в будущем и которые надо развивать. В таблице 4 представлены основные факторы, которые целесообразно учитывать при проведении SWOT-анализа ООО «Ассорти». В таблице 7 представлен SWOT-анализ предприятия ООО «Ассорти»

Таблица 7 - SWOT-анализ предприятия ООО «Ассорти»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешняя среда	1 Развитая маркетинговая политика - с помощью маркетинга ведется постоянный поиск новых рынков, новых потребителей, новых видов продукции, новых областей применения традиционной продукции, способной обеспечить предприятию наибольший уровень прибыли.	1 Наличие и появление новых конкурентов на рынке: «Снегири», «Мария-Ра», «Монетка», «Лента», «Светофор». Активные мероприятия, направленные на снижение цен продукции и усиление маркетинговой деятельности.
	2 Новые технологии - для более качественного хранения продуктов и оптимизации поставки их в магазины в компании создана дистрибьюторская сеть, включающая 5 распределительных центров.	2 Экономический кризис, который влияет на выручку и соответственно на доходность ООО «Ассорти».
	3 Сотрудничество с другими компаниями-с поставщиками известных брендов косметики и продуктов питания.	3 Законодательное регулирование. Ограничена продажа алкоголя по времени и по возрасту, соответственно предприятие несет убытки.

Продолжение таблицы 7 - SWOT-анализ предприятия ООО «Ассорти»

	4. Дополнительные услуги - заказ	4. Затраты на грузоперевозки.
	продуктов на дом.	
	5. Тенденции спроса - спрос возрастает, когда на товаре стоит «красная» цена.	5. Соблюдение сохранности товара в торговом зале, потери от краж и брака.
	Преимущества	Недостатки
	1. Опыт - предприятие существует с 1992 года и стабильно развивается	1 Малый объем дополнительных источников прибыли (предприятие развивается преимущественно в одном направлении).
Внутренняя среда	2 Высокое качество товаров повседневного спроса по доступной цене.	2 Текучесть персонала, проблемы с подбором квалифицированного персонала.
	3 Известность организации ООО «Ассорти»	3 Малое количество касс
	4 Высокие объемы продаж.	4 Низкая заработная плата персонала, но большая загруженность и ответственность.
	5 Низкая себестоимость товаров, соответственно доступная цена.	5 Система мотивации рабочего персонала не доработана, не всегда ясна рабочим.
	6 Сплоченный коллектив	6 Не хватает рабочих, совмещение должностей.
	7 Качественное оборудование: кассы, новые витрины	

В качестве дополнительных данных составим таблицу угроз и возможностей, таблица 8

Таблица 8-Таблица угроз и возможностей предприятия ООО «Ассорти»

Возможности	Угрозы
1 Высокое качество товаров повседневного спроса по доступной цене.	1 Активность конкурентов на рынке
2 Выход на интернет-аудиторию (как один из способов привлечения новых покупателей)	2 Увеличение затрат на арендную плату
3 Увеличение объема покупки на покупателя (с помощью акций, скидок, активных продаж)	3 Появление конкурентов, продающих сопоставимый товар или более
4 Усовершенствование системы мотивации сотрудников	4 Снижение располагаемых средств у покупателей дешёвые товары-заменители
5 Расширение ассортиментных групп	5 Снижение уровня жизни населения
6 Увеличение числа возможных заказчиков, за счёт высококачественной продукции	6. Потеря постоянных покупателей из-за повышения цен, из-за изменения их предпочтений
7.Повышение заработной платы сотрудникам (смены в праздничные дни, ночные смены)	7. Низкая заработная плата, но большая загруженность и ответственность 8. Экономический кризис, который влияет на выручку и соответственно на доходность ООО «Ассорти»

Подводя итоги, можно сказать, что у предприятия ООО «Ассорти» за годы работы сформировалась хорошая деловая репутация. Что сильными

сторонами ООО «Ассорти» являются доступные цены высокое качество продукции, шаговая доступность магазинов, положительная репутация, хорошее понимание вкусов потребителей, а также высокая квалификация персонала. Отношения с поставщиками и посредниками стабильные, все договоренности выполняются в срок и в полном объеме.

Сотрудники ООО «Ассорти» относятся к своей работе с пониманием и большой ответственностью. Преимущества конечно весомы, но, как и у любой другой организации, в ООО «Ассорти» имеется и ряд проблем. Слабыми сторонами ООО «Ассорти» являются такие, как неэффективная система мотивации персонала, слабая реклама и политика продвижения, нерезультативное функционирование отдела маркетинга, а также система сбыта готовой продукции.

3.5 Анализ и оценка системы мотивации персонала ООО «Ассорти»

3.5.1 Анализ материальной мотивации персонала на предприятии

Методика анализа системы оплаты труда во многом уникальна для каждой организации и зависит, главным образом, от поставленных целей. Любое предприятие обладает только ему присущим набором показателей оценки продуктивности бизнеса, но вместе с тем можно говорить о нескольких группах показателей, которые являются типовыми, общими для большинства компаний и составляют основу для анализа системы оплаты труда. Система мотивации персонала ООО «Ассорти» представлена на рисунке 11.



Рисунок 11 – Система мотивации на предприятии ООО «Ассорти».

Важным элементом системы материальной мотивации работников предприятия является организация заработной платы. Она основана на следующих принципах:

- оплата труда осуществляется с учетом дифференциации труда в зависимости от сложности и ответственности выполняемой работы, уровня квалификации работника, значимости его профессии, степени самостоятельности и ответственности работника при выполнении поставленных задач;

- за равный труд производится равная оплата.

Установленный размер заработной платы работников предприятия определяется согласно заключенным трудовым договорам в зависимости от

занимаемой должности. Но размер месячной заработной платы любого сотрудника предприятия не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного в Российской Федерации.

Должностной оклад каждого сотрудника предприятия определен штатным расписанием.

В системе стимулирования труда сотрудников предприятия используется система премирования, которая, согласно ст.135 ТК РФ, устанавливается самостоятельно и фиксируется в Положении об оплате труда.

Заработная плата сотрудникам ООО «Ассорти» выплачивается в 15-х числах следующего месяца. При совпадении дней выдачи заработной платы с выходными или праздничными днями заработная плата выдается перед этими днями или на следующий день, после выходных.

Рассмотрим более подробно варианты заработной платы у различных сотрудников данного предприятия.

Заработная плата кассира состоит из окладной и премиальной части. Оклад – это оплата труда за отработанные часы, а премия складывается из следующих составляющих: 1) скорость работы 2) выполнение сменного задания 3) соблюдение стандарта обслуживания (речевой этикет, опрятный внешний вид).

Заработная плата продавцов состоит из выполнения сменного задания, отсутствия просроченного товара, стандарта обслуживания, выполнения плана охлажденной продукции, колбасных изделий, речевой этикет, выполнение плана среднесуточного товарооборота.

Заработная плата администратора состоит из фиксированного оклада. Оклад состоит на 60% из постоянной части оклада, а 40% из премиальной части. Премиальная часть зависит от выполнения плана товарооборота, отзыва тайного покупателя, и оценки работы заведующей магазином.

Заработная плата заведующей состоит из фиксированного оклада. Оклад состоит на 60% из постоянной части оклада, а 40% из премиальной части. Премиальная часть зависит от выполнения плана товарооборота, от выполнения

смарт - задачи (конкретная задача для выполнения в объеме продаж, как в количественном, так и денежном выражении), от уровня текучести персонала, от оценки директора розничной сети. В таблице 9 данные по заработной плате для всех сотрудников в расчете на 1 магазин.

Таблица 9 – Данные по заработной плате рабочих на магазин в ООО «Ассорти»

Категория работников	Кол-во работников, чел.	Средняя заработная плата в месяц, (оклад) руб.	Отчисления в фонды, ИФНС с з/п, руб.
Заведующая магазином	1	30100	12943
Администратор	2	21000	9030
Кассир	4	15000	6450
Продавец	6	12600	5418
Итого:	13	207700	89311

Заработная плата заведующей магазином составляет 30100 рублей без вычета налогов и взносов в фонды, сумма на руки составляет 26187 рублей.

Заработная плата администратора составляет 21000 рублей без вычета налогов и взносов в фонды, сумма на руки составляет 18270 рублей.

Заработная плата кассира составляет 15000 рублей без вычета налогов и взносов в фонды, сумма на руки составляет 13050 рублей.

Заработная плата продавца составляет 12600 рублей без вычета налогов и взносов в фонды, сумма на руки составляет 10962 рубля.

Общая сумма заработной платы на магазин составляет 207700 рублей, в том числе отчисления и налоги составят 89311 рублей (из них за счет средств работодателя 62310 рублей, за счет средств работников 27001 рублей).

Учёт заработной платы и труда занимает одно из главных мест во всей системе учёта организации.

3.5.2. Анализ нематериальной мотивации персонала на предприятии.

Нематериальные формы вознаграждения - очень важный элемент мотивации персонала, но они не могут заменить материальные способы поощрения. При этом при грамотном сочетании элементов материальной и нематериальной мотивации персонала, система управления персоналом получается сбалансированной.

В ООО «Ассорти» хорошо развита и продолжает свое развитие корпоративная культура.

В день рождения, Новый Год и другие важные праздники ООО «Ассорти» устраивает корпоративные мероприятия. На празднике собираются все категории работников ООО «Ассорти», все это сопровождается веселой программой с развлекательными конкурсами.

Ежегодно, ООО «Ассорти» проводит следующие конкурсы среди всех подразделений:

- конкурс продавцов (Продавец Года);
- конкурс кассиров (Лучший кассир).

На данных конкурсах работники проявляют свои творческие, профессиональные способности, а также сообразительность и смекалку. Лучшие из участниц награждаются почетными грамотами и ценными призами, остальным достаются сладкие утешительные призы.

Ощущения соревнований, победа или проигрыш, совместные переживания, действия в команде – все это создает сплоченный коллектив!

3.5.3 Роль социальной политики организации

Чтобы рабочие хотели работать в организации, нужно чтобы руководители способствовали этому и принимали меры социального плана. В настоящее время на рынке труда РФ ситуация существенно изменилась в пользу соискателей работы. Но при этом работодателям порой трудно найти достойных кандидатов требуемого уровня подготовки. Желание и стремление

получить высококвалифицированных специалистов приводит к тому, что начинается конкурентная борьба. Огромное значение имеет социальная политика организации: использование социальных пакетов. Социальный пакет – это чаще всего материальные выплаты, которые предоставляются работодателем своим сотрудникам, с целью привлечения, демонстрации заботы о них, одним словом различные блага. Хотелось бы отметить, что предоставление социального пакета – это право работодателя, а не его обязанность, поэтому требовать от организации предоставить социальный пакет работнику, нельзя. Кроме того, необходимо помнить, что обязательного набора социального пакета не существует – один работодатель может предоставить большее количество благ, входящих в социальный пакет, а другой – меньшее. Данный вопрос так же остается на усмотрение работодателя.

Основными задачами социального пакета в современной компании можно назвать: предоставление сотрудникам социальной защиты, обеспечение дополнительным конкурентным преимуществом компании перед работниками на рынке труда, повышение удовлетворенности сотрудников своим трудом, обеспечение работникам благоприятных условий труда и отдыха, создание положительного имиджа компании в глазах работников.

Следовательно, предоставление сотрудникам социального пакета - это возможность для работодателя привлечения, удержания, получения лояльности сотрудника и косвенное стимулирование результативности труда работника -
таблица 10

Таблица 10 - Роль социального пакета в организации

Значение для работодателя	Значение для сотрудника
<ul style="list-style-type: none"> - возможность привлечения, удержания, получения лояльности сотрудника и косвенно стимулирование к повышению результативности труда; - усиление положительного имиджа компании на рынке труда; 	<ul style="list-style-type: none"> - появление ощущения социальной защищенности; - получение более комфортных условий труда; - появление дополнительного стимулирования к работе; - мотивация к работе;

Все льготы и платежи, перечисленные в социальном пакете, должны быть включены в трудовой договор, заключаемый между работодателем и сотрудником, либо должны быть перечислены в приложении к трудовому договору. Только в этом случае, при не предоставлении определенных благ, сотрудник будет вправе требовать их предоставить. Так же, только при включении перечня социального пакета в трудовой договор, содержание данного перечня не может быть изменено без согласия работника. Кроме того, необходимо отметить, что предоставляя работнику обширный социальный пакет, работодатель вправе выставлять условия, при котором перечисленные блага будут предоставлены.

3.5.4 Мероприятия по совершенствованию материальной системы мотивации для сотрудников «Ассорти»

Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является мотивация.

С точки зрения управления мотивация рассматривается как процесс формирования у работников мотивов к деятельности для достижения личных целей или целей хозяйствующего субъекта.

Мотивация труда –это одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой побуждение работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей. В основе этого процесса лежит использование разнообразных мотивов, среди которых следует выделить материальные, моральные, социально-психологические, духовные, творческие и др.

Мотивация является формой использования мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. На мотивацию работников фирмы непосредственное влияние оказывают содержание и условия труда на предприятии, организация труда и его оплаты, возможности продвижения по служебной лестнице и др. Для того чтобы увеличить производительность предприятия и увеличить выручку от продаж необходимо стимулировать

работников.

Эффективная мотивация персонала, труда и работы предприятия или организации заключается в материальном вознаграждении в соответствии с успешными результатами труда.

Основной акцент в системе стимулирования персонала необходимо сделать на материальные методы стимулирования. В соответствии с Трудовым кодексом РФ предприятие самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены. Предприятие должно вести политику гарантирования стабильности системы оплаты труда.

Предприятие должно использовать оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. На рисунке 12 представлены возможные мероприятия материальной мотивации для сотрудников ООО «Ассорти».

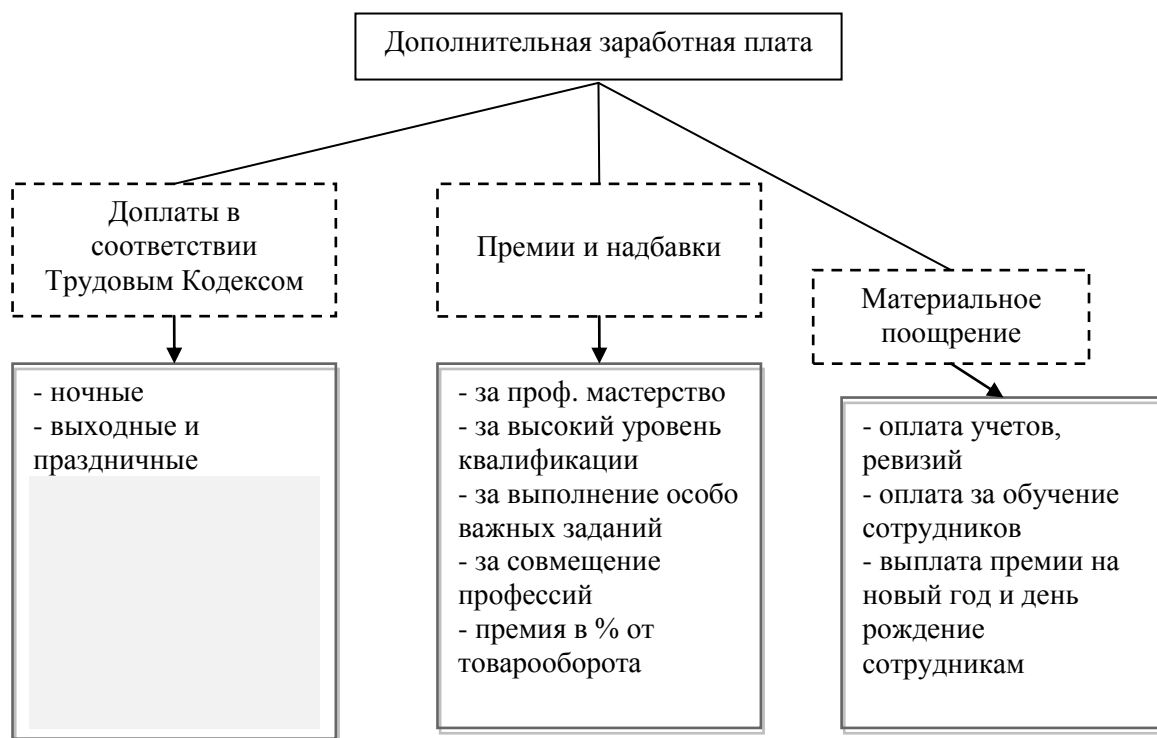


Рисунок 12 – Дополнительная оплата труда для сотрудников ООО «Ассорти».

Предлагается введение следующих мероприятий:

- оплата праздничных и ночных смен по повышенному тарифу;
- оплата рабочих часов во время учетов и ревизий;
- выплата премии на Новый год, и День рождения сотрудника;
- выдача сладких подарков на Новый Год детям сотрудников;
- дополнительное премирование сотрудников в % от товарооборота.

Самая важная проблема, решение которой необходимо рассматривать в первую очередь – это высокая текучесть персонала на предприятии. Однако помимо прямых угроз для бизнеса, высокая текучесть таит в себе и скрытые опасности. Основная из них – это демотивирующее воздействие ухода одного из сотрудников на остающихся работников. Тем самым нарушается сплоченность коллектива предприятия. Подробно рассмотрим в таблице 11, результаты введения одного из предложенных мероприятий. Мероприятие – оплата рабочих часов во время учетов и ревизий.

Таблица 11 – Результаты введенного мероприятия

ФОТ квартал, тыс.руб.	ФОТ премиальный квартал, тыс. руб.	Общий ФОТ квартал, тыс. руб.	Доп.оплата за учет и ревизии квартал, тыс. руб.	Сумма на обучение и подготовку персонала квартал, тыс. руб.	Сумма налоговой базы, тыс. руб.	Сумма налогов с ФОТ, тыс. руб.	ИТОГО
1250	700	1 950	-	550	1 950	585	3 085
1250	700	2 415	465	310	2 415	724,5	3 449,5
1250	700	2 415	465	110	2 415	724,5	3 249,5

Если предложенные мероприятия будут приняты и реализованы, расходы на подготовку и переподготовку персонала будут значительно сокращены, но сумма общих расходов увеличится (незначительно), уменьшится уровень текучести персонала, что благоприятно отразится на результатах деятельности и репутации предприятия в целом.

3.5.5 Мероприятия по совершенствованию нематериальной системы мотивации для сотрудников «Ассорти»

Нематериальная мотивация проявляется в том, что работник при оговоренных виде, объеме и качестве выполняемой работы, может рассчитывать на получение тех или иных благ в невещественной форме, которая не имеет денежную оценку. Возможные варианты нематериального стимулирования сотрудников ООО «Ассорти» представлены на рисунке 13.



Рисунок 13– Нематериальное стимулирование сотрудников.

Важной социальной льготой является предоставление предприятием для своих работников возможность бесплатно или за умеренную оплату заниматься физкультурой и спортом. Наиболее популярными видами занятий в настоящее время на предприятии является посещение бассейна в спортивном комплексе «Олимп», в котором также имеется тренажерный зал.

В целях оздоровления работников и сокращения дней нетрудоспособности нами рекомендуется предоставить работникам

предприятия услуги бассейна, который расположен в г. Юрга в спортивном комплексе «Олимп». Предлагается осуществить выделение средств на оплату услуг бассейна в размере 3600 руб. в год на одного сотрудника, что позволит работникам посещать бассейн один раз в неделю. При этом опрос показал, что желают посещать бассейн около 80 человек.

Состояние здравоохранения в современной ситуации, рост числа платных медицинских услуг вызывают необходимость использования поддержки предприятия в данном направлении. С другой стороны – качественная профилактика и лечение сотрудников позволяет снизить потери от неявок по нетрудоспособности, от снижения производительности из-за необходимости компенсировать неявки по болезни сотрудников.

Также необходимо учитывать, что в настоящее время предлагаемые услуги по системе обязательного медицинского страхования – ниже качеством, чем услуги на платной основе. Нами предлагается разработать программы ДМС сотрудникам, в зависимости от стажа работы на предприятии. На рисунке 14 представлена схема предлагаемой программы.

			Поликлиническое обслуживание членов семьи
		Стационарное обслуживание	Стационарное обслуживание
	Стоматология	Стоматология	Стоматология
Амбулаторное и поликлиническое обслуживание	Амбулаторное и поликлиническое обслуживание	Амбулаторное и поликлиническое обслуживание	Амбулаторное и поликлиническое обслуживание
1-2 года	2-3 года	3-5 лет	5-10 лет

Рисунок 14 – Схема программы ДМС

Включение полиса добровольного медицинского страхования (ДМС) в социальный пакет предприятия один из способов привлечь и удержать квалифицированных сотрудников. То, что работодатель заботится о здоровье

персонала, для многих работников становится одним из решающих факторов нахождения в этом коллективе, а для претендентов – выбора места работы.

Благодаря ДМС сотрудники предприятия будут получать своевременную и более качественную медицинскую помощь, что приведет к снижению потерь рабочего времени, повышению производительности, улучшению работоспособности. Кроме того, суммы, затраченные на оплату добровольного медицинского страхования, не включаются в налогооблагаемую базу по налогу на прибыль, что является дополнительным эффектом от данного мероприятия.

Затраты составят:

$$3,6 * 60 = 216 \text{ тыс. руб. в год.}$$

Предлагаемая программа ДМС покажет, что на предприятии выгодно трудиться длительное время; будет свидетельствовать, что сотрудникам разных должностей полагаются одинаковые гарантии. Кроме того, существенно снизится заболеваемость и количество неявок по нетрудоспособности.

В результате проведенного исследования, наблюдается снижение размера фонда оплаты труда и рост среднемесячной заработной платы за период 2013-2015гг.

Также наблюдается значительное снижение многих важных показателей деятельности предприятия таких как: объем выручки, размер чистой прибыли, рентабельность продукции, рентабельности продаж, снижение коэффициента оборачиваемости оборотных средств. Что характеризует деятельность предприятия негативным образом.

Рассчитаем эффективность действующей системы вознаграждения на предприятии по следующей формуле:

$$Э_{ф.} = Z_{оп}/В \quad (1)$$

где $Z_{оп}$ – затраты на оплату труда, тыс. руб.;

$В$ – выручка предприятия, тыс. руб.

2013 г.: $75471/3255 = 23,19$

2014г.: $62326/3124 = 19,95$

2015г.: $50324/3050 = 16,49$

Таким образом, как видно из расчета в 2013 году на каждый рубль, потраченный на оплату труда было получено 23,19 руб. выручки, в 2014 году данный показатель значительно до 19,95 руб. или на 13,97% , а в 2015 году до 16,49 руб. или на 28,89%.

В результате можно сказать, что действующая система оплаты труда недостаточно эффективна, следовательно необходимо введение новых мероприятий по совершенствованию системы мотивации на предприятии.

5. Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение.

В результате реализации предложенных мероприятий ожидается снижение текучести рабочей силы и сокращение дней неявок по болезни. Предполагается что, внедрение аналогичных мероприятий на отечественных предприятиях может дать снижение текучести кадров наполовину, снижение числа неявок по нетрудоспособности на 10%.

Проведем стоимостную оценку результатов от реализации предложенных мероприятий.

Экономия за счет снижения текучести рабочей силы определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{тек}} = \sum P_0(1 - K_{T2} / K_{T1}) \quad (2)$$

где $\mathcal{E}_{\text{тек}}$ – экономия за счет снижения текучести кадров

$\sum P_0$ - среднегодовой ущерб от текучести кадров

$$P_0 = P_1 + P_2 + P_3$$

P_1 – затраты на организацию работ по приему и увольнению сотрудников;

P_2 – затраты на выполнение функций менеджера по подбору персонала;

P_3 – затраты на обучение новичков;

K_{T2} и K_{T1} - соответственно ожидаемый и текущий коэффициенты текучести кадров.

Экономия за счет сокращения заболеваемости и травматизма определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{бол}} = (H_1 - H_2) \sum P_i \quad (3)$$

где $\mathcal{E}_{\text{бол}}$ – экономия за счет снижения неявок по нетрудоспособности;

H_1, H_2 – потери рабочего времени по нетрудоспособности в течение года до и после мероприятия, дней;

$\sum P_i$ – средний дневной ущерб в связи с травматизмом и заболеваниями.

Экономические результаты от снижения текучести кадров рассчитаем по формуле (1). Для определения среднегодового ущерба от текучести кадров проведем расчет затрат на организацию работ по приему и увольнению сотрудников, на выполнение функций менеджера по подбору персонала, на обучение новичков.

Так, на конец 2013 года численность работников ООО «Ассорти» 258 чел. За 2014, 2015 год по причинам текучести уволилось 196 человек.

При неизменном уровне численности персонала и существующем уровне текучести кадров, таким образом, требуется найти и принять на работу 196 человека.

Среднегодовая месячная заработная плата инспектора по кадрам составляет 15000 руб., средняя годовая стоимость одного часа работы инспектора по кадрам 99,31 руб.

Нормы времени на оформление документов на увольнение и прием на предприятие – 0,8 и 0,55 ч. соответственно. В сумме составит 1,35 часа.

Таким образом, затраты на увольнение и прием 196 чел. составят:

$$99,31 * 1,35 * 196 = 26277,4 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем расходы, связанные с подбором новых сотрудников. В среднем за год предприятие тратит на размещение информации в СМИ для поиска новых сотрудников 311000 руб. Тогда на каждого работника (258) приходится 364,1 руб., на вновь принятых - 1586,7 руб.

Затраты времени менеджера по подбору персонала на подбор одного работника составляют 150 мин (2,5 часа). Это телефонное разговор (15 мин), первичное собеседование (30 мин), первичная оценка (60 мин), тестирование, обработка теста (45 мин).

Среднегодовая месячная зарплата менеджера по подбору персонала составляет 17000 руб. Годовой фонд рабочего времени 1993 часа, средняя годовая стоимость одного часа – 105,5 руб.

Таким образом, затраты на выполнение функций менеджера по подбору персонала составят:

$$105,5 * 2,5 * 196 = 51695 \text{ руб.}$$

С учетом затрат на рекламу в СМИ:

$$26277,4 + 51695 + 1586,7 = 79559,1 \text{ руб.}$$

Также в связи с приемом новых работников производятся затраты, связанные с обучением.

Затраты на обучение рассчитаем, исходя из среднего курса обучения (2 мес. – 40 рабочих дней) и заработной платы педагога-инструктора 22000 руб. с отчислениями. Таким образом, затраты на обучение $P_3 = 44000$ руб.

Рассчитаем экономические результаты мероприятий по снижению текучести кадров:

$$\sum P_0 = 79559,1 + 44000 = 203118,2 \text{ руб.} \quad (4)$$

$$\mathcal{E}_{\text{тек}} = 203118,2 * (1 - 0,01/0,02) = 101559,1 \text{ руб.}$$

Также предполагается получение экономического эффекта от снижения неявок по нетрудоспособности. Его рассчитаем по формуле (2).

По данным отчетности предприятия, суммарное количество неявок по нетрудоспособности за 2015 год составило 1151 дней. Ожидается снижение количества дней нетрудоспособности на 10%, оно составит 1036 дней. Также по данным учета, ежегодные затраты в связи с травматизмом составляют 2000 тыс. руб., в расчете на число рабочих дней в году (247) 8097 руб. в день.

$$\mathcal{E}_{\text{бол}} = 8097 * (1036 - 1151) = 931155 \text{ руб.}$$

С учетом затрат на внедрение системы ДМС:

$$931155 - 216000 = 715155 \text{ руб.}$$

Таким образом, в результате реализации проекта по совершенствованию стимулирования труда ожидается получение экономического эффекта. Данные представлены в таблице 12

Таблица 12 - Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию стимулирования труда

Наименование мероприятия	Сумма эффекта, руб.
1. Экономия за счет снижения текучести рабочей силы	101559,1
2. Экономия за счет сокращения заболеваемости и травматизма	715155
Итого	816714,1

Величина ожидаемого экономического эффекта составит 816714,1 руб.

Также ожидается социальный и управленческий эффект от предложенных мероприятий.

Социальный эффект:

- высокая степень удовлетворенности работой,
- высокая самооценка коллектива: укрепление имиджа без дополнительных расходов на рекламу и PR;
- отсутствие стресса у сотрудников: продуктивнее и слаженнее работа, крепче здоровье, снижение неявок по нетрудоспособности.

Управленческие показатели:

- единство целей: уменьшение потерь и ошибок из-за несогласованности в работе подразделений, сближение организационных и личных целей (по результатам анонимных опросов и процедур согласования целей с непосредственными руководителями);
- управляемость: сокращение времени на реализацию принятых решений и достижение поставленных целей, меньше бюрократических издержек;
- позитивный имидж: повышается привлекательность учреждения для потенциальных партнеров и сотрудников;
- ответственность сотрудников за результат: своевременность достижения каждым сотрудником запланированных результатов при высоком уровне удовлетворенности сотрудников, прекращение поиска «объективных обстоятельств», оправдывающих не успешность.

6 Социальная ответственность

6.1 Описание рабочего места

Объектом исследования является рабочее место заведующей магазина. Рассматриваемое помещение представляет собой кабинет со следующими характеристиками: длина кабинета $A = 5$ м; ширина кабинета $B = 3$ м; высота потолка исследуемого помещения H составляет 3,5 м; площадь кабинета составляет 15 м^2 ; объем кабинета равен 52.5 м^3 .

Стены кабинета, покрыты гипсокартонном, который оклеен обоями светло-желтого цвета, потолок белый. Пол – покрыт линолеумом светло-коричневого оттенка. В кабинете имеется окно размером $1,2 \text{ м} \times 1,8 \text{ м}$.

Освещение естественное (через окно) и общее искусственное. Освещение в дневное время достигается за счет естественного освещения, в пасмурную погоду и темное время добавляется искусственное освещение, представленное двумя светильниками типа ОД. Каждый светильник имеет по две лампы (белого цвета) мощностью 80 Вт.

Для обеспечения нормируемых значений освещенности проводится чистка стекол оконных рам и светильников не реже двух раз в год и проводится своевременная замена перегоревших ламп. Вентиляция – естественная. В кабинете два раза в неделю проводят влажную уборку. На случай пожара в кабинете находится ручной огнетушитель ОУ–3.

Параметры микроклимата кабинета:

– температура воздуха:

в холодный период (искусственное отопление) составляет $21 - 23^\circ\text{C}$;

в теплый период – $24 - 26^\circ\text{C}$;

– относительная влажность воздуха:

в холодный период – 23% ;

в теплый период – 21% ;

– выделение пыли в помещении – минимальное;

– скорость движения воздуха $0,01 \text{ м/с}$.

Рабочий день длится с 08:00 до 17:00 с перерывом на обед с 13:00 до 14:00. На рабочем месте специалиста находится компьютер с монитором Acer

диагональю 17 дюйм, соответствующий стандарту ТСО-99. В помещении также находятся принтер и ксерокс. Плоскость экрана компьютера расположена под прямым углом по отношению к плоскости оконных проемов так, что естественный свет падает сбоку, преимущественно слева.

В помещении установлен компьютерный стол с высотой рабочей поверхности 750 мм, а также 1 рабочее кресло для сотрудника и 3 стула, шкаф. Конструкция кресла обеспечивает регулировку высоты опорной поверхности сиденья в пределах 400-500 мм угла наклона сиденья и спинки. Кресло оборудовано подлокотниками, что сводит к минимуму неблагоприятное воздействие на кистевые суставы рук. Конструкция рабочего стола обеспечивает оптимальное размещение на рабочей поверхности используемого оборудования с учетом его количества и конструктивных особенностей, характера выполняемой работы. Клавиатура располагается на специальной регулируемой по высоте рабочей поверхности, отделенной от основной столешницы.

Параметры трудовой деятельности специалиста:

– вид трудовой деятельности – группа А и Б - работа по считыванию и вводу информации с экрана монитора;

– категории тяжести и напряженности работы с ПЭВМ – II группа (суммарное число считываемых или вводимых знаков за рабочую смену не более 40 000 знаков);

– разряд зрительной работы – II;

– подразряд зрительной работы – Г;

– контраст объекта с фоном – большой;

– характеристики фона – светлый;

– уровень шума составляет не более 44 дБ (Согласно данным протокола измерений микроклимата Протокол № 164-III, от 2 февраля 2015 г.

6.2 Выявление и анализ вредных и опасных производственных факторов на данном рабочем месте

При оценке воздействия негативных факторов на человека следует учитывать степень влияния их на здоровье и жизнь человека, уровень и характер изменений функционального состояния и возможностей организма, его потенциальных резервов.

Классификация опасных и вредных факторов дана в основополагающем стандарте ГОСТ 12.0.003-84 «Опасные и вредные производственные факторы. Классификация».

Работа сотрудника связана непосредственно с компьютером, а, следовательно, подвержена вредным воздействиям целой группы факторов, что существенно снижает производительность его труда. К таким факторам можно отнести:

- недостаточная освещенность рабочего места;
- воздействие шума;
- воздействие вредных излучений от монитора и другие вредные воздействия компьютера (например, компьютерный зрительный синдром);
- неправильная эргономическая организация рабочего места;
- воздействие электрического тока вследствие неисправности аппаратуры;
- цветовое оформление интерьера;
- пожароопасность;
- землетрясение;
- запыленность и загазованность воздуха.

Каждый из этих факторов (в разной степени) отрицательно воздействует на здоровье и самочувствие человека.

6.3 Анализ выявленных опасных факторов проектируемой производённой среды.

Зрительное восприятие и освещенность рабочего места. При работе заведующей магазином с компьютером основная нагрузка приходится на зрение, поскольку при работе с ноутбуком глаза устают значительно быстрее, чем при любых других видах работы.

Все дисплеи должны иметь гигиенический сертификат, включающий, в том числе оценку визуальных параметров.

Во время работы за компьютером с целью обеспечения работоспособности и сохранения здоровья следует делать регламентированные перерывы. Во время регламентированных перерывов с целью снижения нервно-эмоционального напряжения, утомления зрительного анализатора целесообразно выполнять комплексы упражнений для глаз. Упражнения выполняются сидя или стоя, отвернувшись от экрана при ритмичном дыхании, с максимальной амплитудой движения глаз. Так же сотрудники обеспечены большими жидкокристаллическими экранами, что облегчает нагрузку на глаза. В помещении, предназначенном для работы на компьютере, должно иметься как естественное, так и искусственное освещение. Лучше всего, если окна в комнате выходят на север или северо-восток. Помещения необходимо оборудовать не только отопительными приборами, но и системами кондиционирования воздуха или эффективной вентиляцией. Одним из необходимых условий нормальной жизнедеятельности человека является обеспечение нормальных метеорологических условий в помещении, оказывающих существенное влияние на его тепловое самочувствие.

Микроклимат на рабочем месте характеризуется:

- температура, t , °С;
- относительная влажность, φ , %;
- скорость движения воздуха на рабочем месте, V , м/с;
- барометрическое давление, p , мм рт. ст. (не нормируется).

Гигиеническое нормирование параметров микроклимата установлено системой стандартов безопасности труда ГОСТ 12.1.005-88 «Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны».

На рабочем месте согласно ГОСТ 12.1.005 – 88 могут быть установлены оптимальные и допустимые микроклиматические условия.

В холодный период года проводится обогрев помещения системой центрального отопления. Таким образом температура составляет 22С, что соответствует нормам. В теплый период года температура в помещении составляет от 24 до 26 С, что также соответствует допустимым параметрам.

Относительная влажность (в теплый период года от 21%, в холодный от 23%) и скорость движения воздуха (0,01м/с) соответствуют нормам в течение всего года.

В рассматриваемом помещении параметры микроклимата соответствуют оптимальным, кроме температуры в теплый период времени. Поэтому для получения оптимальных условий лучше всего установить кондиционер, который бы охлаждал и увлажнял воздух в особо жаркую погоду. Также необходимо для поддержания нормы температуры в зимний период периодически производить очистку системы искусственного отопления.

Нормирование естественного и искусственного освещения осуществляется в соответствии с СНиП 23-05-95 «Естественное и искусственное освещение» в зависимости от характера зрительной работы, системы и вида освещения, фона и контрасты объекта с фоном. Для обеспечения требуемой освещенности необходимо рассчитать систему освещения на рабочем месте. Площадь кабинета составляет 15 м². Для расчета освещения необходимо выбрать систему освещения, источники света, тип светильников, определить освещенность на рабочих, коэффициент запаса, необходимое количество светильников и мощность источников света.

Для нашего помещения наиболее рациональна система общего равномерного освещения, которая применяется для тех помещений, где работа производится на всей площади, и нет необходимости в лучшем освещении отдельных участков. В качестве источников света рационально использовать люминесцентные лампы, так как они имеют ряд преимуществ перед лампами накаливания: их спектр ближе к естественному; они имеют большую

экономичность (больше светоотдача) и срок службы (в 10-12 раз больше, чем лампы накаливания). Тип светильников для люминесцентных ламп – двухламповый светильник типа ОД или ОДОР, т. к. они предназначены для освещения в нормальных помещениях, а параметры микроклимата нашего помещения по ГОСТ 30494-96 "Параметры микроклимата в помещениях" соответствуют категории "нормального помещения".

Нормами для данных работ установлена необходимая освещённость рабочего места $E=300$ лк (так как в помещении выполняется работа очень высокой точности: разряд зрительной работы – II, подразряд зрительной работы – Г, фон – светлый, контраст объекта с фоном – большой).

Расчёт системы освещения производится методом коэффициента использования светового потока, который выражается отношением светового потока, падающего на расчётную поверхность, к суммарному потоку всех ламп. Его величина зависит от характеристик светильника, размеров помещения, окраски стен и потолка, характеризуемой коэффициентами отражения стен и потолка.

Основные характеристики используемого осветительного оборудования и рабочего помещения:

- тип светильника – двухламповый светильник типа ОД или ОДОР;
- наименьшая высота подвеса ламп над полом – $h_2=3,5$ м;
- высота рабочей поверхности – $h_1=0,75$ м;
- нормируемая освещённость рабочей поверхности $E=300$ лк для общего освещения;
- длина $A = 5$ м, ширина $B = 3$ м, высота $H = 3,5$ м.
- коэффициент запаса для помещений с малым выделением пыли $k=1,5$;
- коэффициент отражения стен $\rho_c=50\%$ (0,5);
- коэффициент отражения потолка $\rho_n=70\%$ (0,7) - потолок побеленный.

Произведем размещение осветительных приборов. Используя соотношение для наивыгоднейшего расстояния между светильниками $\lambda=L/h$, где λ – наивыгоднейшее расположение светильников, L – расстояние между

светильниками, h – высота подвеса светильников над рабочей поверхностью. Высота h равна разности между наименьшей высотой подвеса ламп над полом (h_2) и высотой рабочей поверхности (h_1), то есть $h = h_2 - h_1 = 3,5 - 0,75 = 2,75$ м. Тогда λ принимаем 1,2 (для светильников с защитной решеткой). Следовательно, $L = \lambda * h = 1,2 * 2,75 = 3,3$ м. Расстояние от стен помещения до крайних светильников $L/3 = 3,3/3 = 1,1$ м.

Исходя из размеров помещения ($A=5$ м и $B=3$ м), размеров светильников типа ОД ($A=1,531$ м, $B=0,266$ м) и расстояния между ними, определяем, что всего светильников должно быть 2.

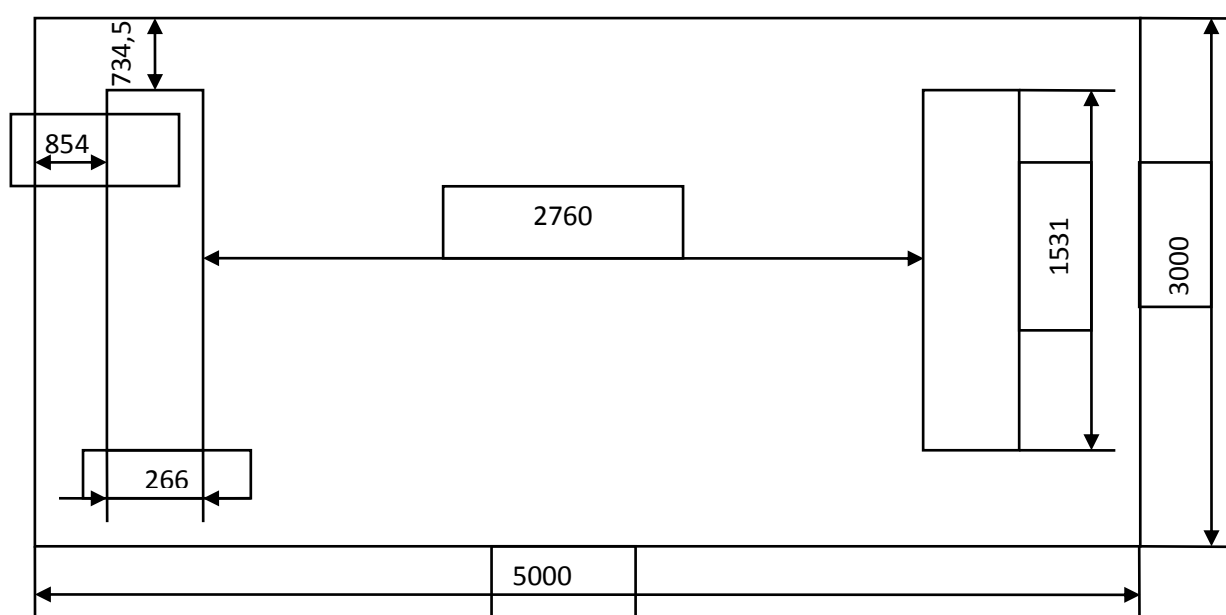


Рисунок 15 – Схема расположения светильников

Произведем расчет осветительной установки. Расчет общего равномерного искусственного освещения горизонтальной рабочей поверхности выполняют методом коэффициента использования светового потока. Величина светового потока лампы определяется по следующей формуле

$$\Phi = (E * k * S * Z) / (n * \eta), \quad (5)$$

где Φ - световой поток каждой из ламп, Лм;

E - минимальная освещенность, Лк;

k – коэффициент запаса;

S – площадь помещения, m^2 ;

n – число ламп в помещении;

η – коэффициент использования светового потока (в долях единицы) выбирается из таблиц в зависимости от типа светильника, размеров помещения, коэффициентов отражения стен и потолка помещения.;

Z – коэффициент неравномерности освещения (для светильников с люминесцентными лампами $Z=0,9$).

Найдем индекс помещения по формуле

$$i = S / (h * (A + B)), \quad (6)$$

где S – площадь помещения, m^2 ;

h – высота подвеса светильников над рабочей поверхностью, м;

A, B – длина и ширина помещения.

$$i = S / (h * (A + B)) = 15 / (2,75 * (5 + 3)) = 15 / 22 = 0,68$$

Таким образом, коэффициент использования светового потока η для светильников типа ОД равен 0,37 и для светильников ОДОР 0,32 (СНиП 23-05-95 табл. Коэффициент использования светового потока).

$$\Phi = (300 * 1,5 * 15 * 0,9) / (4 * 0,37(0,32)) = 6075 / 1,48(1,28) = 4105(4746) \text{ лм}$$

Определим тип лампы. В нашем случае это должна быть лампа ЛБ мощностью 80 Вт.

Оптимальный вариант для данного помещения: система общего освещения рассматриваемого помещения должна состоять из 2 двухламповых светильников типа ОД с люминесцентными лампами ЛБ мощностью 80 Вт, построенных в 1 ряд.

Сравним систему требуемой освещенности с реально существующей системой освещения. Система освещения данного кабинета состоит из двух светильников, расположенных параллельно стене с окном. Каждый светильник имеет по 2 люминесцентные лампы (типа ЛД) мощностью 80 Вт. Таким образом, существующая система искусственного освещения кабинета соответствует требованиям СНиП 23-05-95.

6.4 Охрана окружающей среды

Задачами природоохранительного законодательства являются: охрана природной среды (через нее и охрана здоровья человека); предупреждение вредного воздействия хозяйственной или иной деятельности; оздоровление окружающей природной среды, улучшение ее качества.

Эти задачи реализуются через три группы норм:

1) нормативы качества окружающей среды.

К ним относятся предельно допустимые нормы воздействия (химического, физического и биологического): предельно допустимая концентрация вредных веществ, предельно допустимый выброс, ПДС, нормы радиационного воздействия, нормы остаточных химических веществ в продуктах питания и др.;

2) экологические требования к хозяйственной и другой деятельности, влияющие на окружающую среду;

3) органы охраны окружающей среды и санэпиднадзора имеют право осуществлять экологический контроль и накладывать запреты на осуществление деятельности на всех стадиях – проектирования, размещения, строительства, ввода в эксплуатацию объектов, а также привлекать виновников к ответственности за экологические правонарушения. Организация контроля состояния окружающей среды в регионах возложена на местные органы. При этом ведется контроль за состоянием атмосферы, гидросферы и почвы вблизи транспортных магистралей и предприятий санитарно-промышленными лабораториями.

Механизм исполнения этих требований выражается в сочетании экономических методов хозяйствования с административно-правовыми мерами обеспечения качества окружающей природной среды. Экономический механизм охраны окружающей среды предполагает финансирование, кредитование, льготы при внедрении экологически чистых технологий при

начислении налогов, что является прямым экологическим стимулом в охране окружающей природной среде.

Целями решения экологических задач являются рациональное использование природных ресурсов, устранение загрязнения среды, экологическое обучение и воспитание всей общественности страны.

6.5 Защита в чрезвычайных ситуациях

Рассматриваемый кабинет по взрывопожароопасности подходит под категорию В. Горючими компонентами в офисе являются: двери, полы, изоляция кабелей, расходные материалы для печатной техники, архив и др.

Здание магазина по адресу г. Юргаулица Волгоградская 25 А оснащено автоматическим средством обнаружения пожара – пожарной сигнализацией. Пожарная сигнализация должна быстро и точно сообщать о пожаре с указанием места его возникновения.

В здании размещены первичные средства пожаротушения: ручные огнетушители типа ОУ-3 (углекислотные, общая масса 6,9-7,6 кг, что позволяет воспользоваться ими любому человеку). Также огнетушитель находится в исследуемом помещении.

Для эвакуации людей при пожаре имеется два эвакуационных выхода главный вход, а также выход к гаражам на противоположенной стороне здания. Удаление дыма из горящего помещения производится через оконные проемы.

Рабочий коллектив проинструктирован с соблюдением мер пожарной безопасности под роспись в журнале техники безопасности, обучен применению имеющихся средств пожаротушения, вызову пожарной охраны при загорании.

Здание, где находится рассматриваемое помещение, максимально возможная сила землетрясения 3-4 балла, проявляется лишь легкое дребезжание и колебание предметов, посуды, стекол, скрип дверей. Землетрясение такой силы не приводит к разрушению зданий и сооружений и

не приносит жителям города никакого ущерба. Основные рекомендации при землетрясении – не допускать паники.

6.6 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

При организации рабочего места сотрудника должны быть соблюдены следующие основные условия: оптимальное размещение оборудования, входящего в состав рабочего места и достаточное рабочее пространство, позволяющее осуществлять все необходимые движения и перемещения.

Главными элементами рабочего места заведующей магазина являются кресло и компьютерный стол. Основным рабочим положением является положение сидя.

Большое значение придается характеристикам рабочего кресла. Так, рекомендуемая высота сиденья над уровнем пола находится в пределах 420-550мм. Поверхность сиденья мягкая, передний край закругленный, а угол наклона спинки - регулируемый.

6.7 Заключение по разделу «Социальная ответственность»

В данном разделе дипломной работы были рассмотрены такие факторы как:

- 1 Правила техники безопасности;
- 2 Правила противопожарной безопасности;
- 3 Произведены расчеты требуемого освещения рабочего места.

В качестве исследуемого помещения был выбран кабинет заведующей магазина.

Задача безопасности жизнедеятельности заключается в том, чтобы свести к минимуму вероятность поражения или заболевания работающего с одновременным обеспечением комфорта при максимальной производительности труда, так как полностью безопасных и безвредных мест

работы не существует.

Работа управляющего относится к категории работ, связанных с опасными и вредными условиями труда. В данной части выпускной квалификационной работы был проведен анализ вредных и опасных производственных факторов. В результате исследования объекта были получены следующие выводы:

- для повышения работоспособности сотрудников нужно чередовать период труда и отдыха, согласно виду и категории трудовой деятельности;
- для достижения соответствия рабочего места нормам необходимо оборудовать его подставкой для ног;
- для получения оптимальных условий в теплый период необходимо установить кондиционер, который будет охлаждать, и увлажнять воздух в особо жаркую погоду.

Все эти меры будут способствовать эффективной работе, сохранять здоровье и жизнь в безопасности и беречь имущество организации от повреждения или уничтожения.

Заключение

Мотивация является одной из самых важных категорий организационного поведения. В основе мотивации лежит мотив, то есть то, что побуждает трудовую деятельность, то ради чего она совершается. Мотивация это достаточно сложный акт, это процесс побуждения к совершению поступков, процесс побуждения себя и членов организации к желательному поведению, направленному на достижение личных и организационных целей. Грамотные руководители, которые желают, чтобы сотрудники работали эффективно, слаженно, применяют не только методы экономического стимулирования, а также административного воздействия, но и уделяют внимание социально-психологическим методам.

Для создания положительного климата в любом коллективе, необходимо исследовать особенности каждого из сотрудников. Ведь от этого во многом зависит эффективность всей работы, которая выполняется персоналом. Ведь нужно учитывать, что все люди разные, ведь для каждого нужно найти правильный подход. Проводить с помощью разнообразных тестов исследования, которые помогут выявить те или иные методы мотивации. Если же какие-то методы мотивации применены неэффективно, то следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на пожелания и интересы сотрудников.

Руководители, если хотят добиться эффективной деятельности своих сотрудников, не должны забывать и про стимулы, грамотно поощрять за проделанную работу. Ведь каждый человек стремится к успеху, ведь успех это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий, труда, терпения. Успех, который не будет признан, приведёт к разочарованию, но этого не случится, если менеджер владеет необходимыми знаниями в области мотивации.

На примере ООО «Ассорти» был проведён анализ нематериальной и материальной мотивации персонала предприятия, рассмотрен процесс отбора персонала, организационная структура организации, был проведён SWOT-анализ предприятия ООО «Ассорти». Основные технико-экономические

показатели деятельности также были представлены в работе и предложены мероприятия по совершенствованию системы мотивации.

Список использованных источников

1 Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2002. - № 1. – С. 50-52.

2 Белкин В.Н. Экономическая теория труда / В. Н. Белкин, Н. А. Белкина; Рос.акад. наук, Урал. отд-ние, Ин-т экономики. - М.: Экономика, 2013. - 350 с.

3 Бухалков М.И. Организация и нормирование труда: учебник/ М. И. Бухалков. - 4-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 378, [1] с.

4 Богданов Ю. Н. , Зорин Ю. В., Шмонин Д. А., Ярыгин В. Т. Мотивация персонала // Методы менеджмента качества.- 2001.- № 11. - С. 14-19.

5 Бурмистров А. , Газенко Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом.- 2002.- № 7. - С. 48-49.

6 Володин А. , Назарук М. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии.- 2002.- № 10. - С. 29-31.

7 Гаврилица О. Платить или не платить?: Вот в чем вопрос номер один работы с персоналом // Служба кадров.- 2002.- № 5. -478 с.

8 Гришагин В. М., Фарберов В. Я. Безопасность жизнедеятельности. – Томск: Изд. ТПУ, 2002, 356 с.

9 Гришагин В. М., Фарберов В. Я. Сборник задач по безопасности жизнедеятельности. – Юрга: Изд. филиала ТПУ, 2002, 346 с.

10 Дряхлов Н. , Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления.- 2002.- № 2.

11 Дряхлов Н. И. , Куприянов Е. А. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе // СОЦИС: Социологические исследования.- 2002.- № 12. - С. 87-92.

12 Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие/ А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 376, [1] с

13 Захарова Т.И., Гаврилова С.В. Мотивация трудовой деятельности:

Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. цент ЕАОИ. 2008. – С. 17-19

14 Иванова, О. А. Система премирования как инструмент повышения уровня вовлеченности персонала //Мотивация и оплата труда. – 2012. - № 2. – С.106 – 113.

15 Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрфанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебнк/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 251-253

16 Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика: Об управлении персоналом на примере ОАО "Красцветмет", г. Красноярск // Человек и труд.- 2002.- № 10. - С. 80-83.

17 Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Управление персоналом.- 2000.- № 2. - С.234с.

18 Кириллов Л. Как заставить сотрудников "гореть" на работе // Управление персоналом.- 2000.- № 6. - С. 26-31.

19 Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом.- 2002.- № 1. - С. 38-41.

20 Кондратьев, О.В. Мотивация персонала. Нет мотива - нет работы / О.В. Кондратьев. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Альфа-пресс, 2013. - 215 с.

21 Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров/ В. М. Маслова; Финансовый ун-т при Правительстве РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2013. - 492 с.

22 Михайлова, Л. Л. Мотивация персонала в свете стратегических задач компании //Мотивация и оплата труда. – 2011. - № 2.

23 Мельник М.В., Герасимова Е.Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: Форум, 2012. – с. 202.

24 Пономарев, И.П. Мотивация работой в организации / И.П. Пономарев. - 3-е изд., перераб. и доп. - М., 2012. - 219 с.

25 Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.

26 Травин В.В., Дятлов В.А. С. Менеджмент персонала предприятия: Учеб-практ. пособие. – 8-е изд. – М.: Дело. 2013. – С. 125-127

27 Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.

28 Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс. – 2-е изд., доп. перераб. - ГроссМедиа,2012. – С. 130-135

29 Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. - 5-е изд., перераб. и доп. - Мн.: ПЧУП «Светоч», 2013. – С. 101-103

30 Яковлева, Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда / Т.Г. Яковлева. - 2-е изд., перераб. и доп. - СПб.: Питер Пресс, 2013. - 238 с.

Приложение А
(справочное)

Основные звенья организационной структуры предприятия ООО «Ассорти»

