

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА
ПРЕДПРИЯТИИ ТОРГОВЛИ «МАГНИТ»**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
очной формы обучения, группы 05001422
Оразова Мейлиса Гелдимуратовича

Научный руководитель,
к.п.н., доцент
Долинский Н.И.

БЕЛГОРОД 2018

Оглавление

Введение	3
Глава 1 Теоретические аспекты мотивации труда	6
1.1 Мотивация труда как экономическая категория и как элемент управления персоналом.....	6
1.2. Особенности мотивации для различных категорий работников	12
1.3 Современные приемы стимулирования работников	17
Глава 2 Совершенствование системы мотивации труда на предприятии	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	27
2.2. Анализ системы мотивации персонала на предприятии.....	38
2.3 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда на предприятии.....	43
Заключение	555
Список литературы	577

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что движущая сила всей деятельности организации – ее персонал. Знания, умения, трудовые навыки персонала предприятия становятся все более важным стратегическим ресурсом по сравнению с финансовым и производственным капиталом.

В Российской Федерации уделяется мало внимания проблеме мотивации труда, в исследованиях по данной проблематике существует множество пробелов. Можно отметить, в частности, отсутствие понимания цикла кадровой политики предприятия как единого процесса. На протяжении десятилетий в отечественной экономике господствовал технократический подход к хозяйствованию на уровне предприятий, когда во главу угла ставили технологию, производственные планы, бюджеты, административные распоряжения, а роль работников отодвигалась на второй план. В целом, это привело к сужению трудовой мотивации и к отчужденности работников, к падению заинтересованности в труде и низкой производительности. Это свидетельствует об актуальности данной темы и ее недостаточной разработанности.

Современный этап развития экономики России характеризуется изменением требований к персоналу организаций, как важнейшему фактору экономического успеха на уровне отдельной организации и общества в целом. Практика отвергла представление, согласно которому либерализация, приватизация автоматически снимут вопрос и приведут к появлению высокой заинтересованности работников в производительном труде. Оно оказалось несоответствующим современной хозяйственной реальности. Современным предприятиям приходится идти методом проб и ошибок, самостоятельно нащупывая наиболее подходящие и действенные методы организации и поощрения труда. Лозунг «Кадры решают все» сегодня особенно актуален, поэтому нужно научиться эффективному управлению

персоналом, и путь к этому лежит через понимание мотиваций человека. Зная то, что движет человеком, что, побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно разработать эффективную систему мотивации труда.

Объектом исследования выступает система мотивации труда на предприятии торговли «Магнит».

Предметом исследования являются социально-экономические и организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе совершенствования системы мотивации труда на предприятии торговли «Магнит».

Цель исследования заключается в оценке особенностей системы мотивации труда на предприятии торговли «Магнит» и разработке комплекса мероприятий, способствующих совершенствованию системы мотивации труда.

Для достижения обозначенной цели были поставлены следующие **задачи:**

- проанализировать теоретические аспекты мотивации труда;
- оценить организационно-экономическое состояние предприятия торговли «Магнит»;
- провести анализ политики предприятия в области построения системы мотивации труда;
- разработать комплекс мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации труда на предприятии и оценить их экономическую эффективность.

Теоретико-методологической основой для написания выпускной квалификационной работы являются труды отечественных и зарубежных исследователей по проблемам мотивации персонала, а именно М.И.Магура [27], И.С.Кочеткова [23], Ю.А.Лукаша [26], Р.Мауэрса [32], В.А.Спивака [40] и др. В работе учтены нормативные и законодательные акты, регулирующие трудовые отношения в Российской Федерации [1]. Основой для проведения

исследования послужили материалы периодической печати, учебники в области кадрового менеджмента, анализировались материалы научных и научно-практических международных, всероссийских и региональных конференций.

Эмпирической базой исследования послужили нормативные и правовые акты Российской Федерации, научные публикации по изучаемой проблеме, сводные годовые финансовые отчеты, документы первичного бухгалтерского учета исследуемого предприятия.

Методы исследования. Цель и задачи исследования predeterminedелили применение графических методов и методов сравнительного анализа, методов экспертных оценок и аналогий, а также обращение к научным обобщениям. В ходе написания работы также применялись методы логического, экономического и системного анализа, при работе с эмпирической информацией применялись методы статистического анализа.

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные автором результаты исследования развивают научные знания в области построения эффективной системы мотивации труда на предприятиях торговли, способствуют развитию теории стимулирования труда.

Структура исследования. Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

Глава 1 Теоретические аспекты мотивации труда

1.1 Мотивация труда как экономическая категория и как элемент управления персоналом

В современной экономической литературе не сложилось единого и унифицированного мнения относительно сущности мотивации. Абсолютно по-разному на данную категорию смотрят психологи, экономисты и социологи. В целях определения сущности мотивации необходимо проанализировать несколько точек зрения исследователей данной проблематики (таблица 1.1.1).

Таблица 1.1.1 – Основные определения понятия «мотивация»

Автор	Определение
Б.А.Райсберг, Л.Ш.Лозовский, Е.А.Стародубова	«Мотивация труда – внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения» [37]
Дж.М.Джордж, Г.Р.Джоунс	«Мотивацию работы можно определить как психологические силы человека, определяющие направленность его поведения в организации, степень её собственных усилий и настойчивости при столкновениях с затруднениями» [17]
Ю.А.Лукаш	«В экономическом смысле мотивация – это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения поставленных задач» [26]
Р.Муэрс	«Мотивация – это процесс побуждения человека к определённой деятельности с помощью внутренних и внешних факторов» [32]
В.А.Спивак	«Мотивация труда – это желание работника удовлетворить свои потребности через трудовую деятельность» [40]
Р.А.Фатхутдинов	«Мотивация – это функция управления, процесс пробуждения индивидуума к деятельности для достижения целей организации и/или многих целей» [42]

Проанализировав мнения ученых, можно прийти к выводу, что все интерпретируют мотивацию с разных позиций. Например, Ю.А.Лукаш [26], Б.А.Райсберг [37] определяют мотивацию как экономическую категорию. Определяющими предпосылками анализа мотивации в качестве

экономической категории выступают индивиды, «их деятельность и материальные условия их жизни, как те, которые они находят уже готовыми, так и те, которые созданы их собственной деятельностью» [25, с. 22]. Тем самым мотивация как экономическая система пронизывает все без исключения стороны жизни общества и каждого его члена.

В роли элемента системы управления персоналом мотивацию определяет большее число авторов. Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения, порожденные периодом, выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, и методов мотивации.

Обобщив вышеизложенную информацию, можно определить, что мотивация – это процесс, который отражен на рисунке 1.1.1 [9, с. 40].



Рисунок 1.1.1 – Основное содержание понятия «мотивация»

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если интерпретировать используемые в целях его объяснения следующие понятия: потребность, мотив, цель.

Потребность – это нужда человека в чем-либо, необходимая для его существования. Потребность выступает в качестве источника активности

человека, причины его целенаправленных действий. Как правило, различают первичные и вторичные потребности. Первичные потребности являются физиологическими, то есть врожденными, а вторичные – психологическими. В процессе своей работы человек стремится максимально удовлетворить свои потребности: в еде, одежде, жилище, в успехе, самовыражении, принадлежности к социальной группе, власти и пр. Потребности имеют тенденцию к росту и находятся в постоянном развитии, как для отдельного индивида, так и для всего общества в целом [16, с. 157].

Мотив – осознанное индивидом побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением определенных потребностей. Мотив предполагает знание тех идеальных и материальных объектах, способных удовлетворить потребность, а также тех действий, которые способны привести к ее удовлетворению. Составляющие компоненты понятия «мотив» отображены на рисунке 1.1.2 [20, с. 200].



Рисунок 1.1.2 – Составляющие аспекты понятия «мотив»

Мотивы формируются при соблюдении следующих условий [7, с. 425]:

- в распоряжении компании есть необходимый набор благ, который соответствует потребностям человека;
- в целях получения данных благ важны трудовые усилия человека;

– трудовая деятельность позволит работнику получить данные блага с меньшими моральными и материальными издержками, чем иные виды деятельности.

Цель – осознанный результат деятельности, к которому стремится индивид. Схема мотивационного процесса, которая отражает взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рисунке 1.1.3 [33, с. 60].

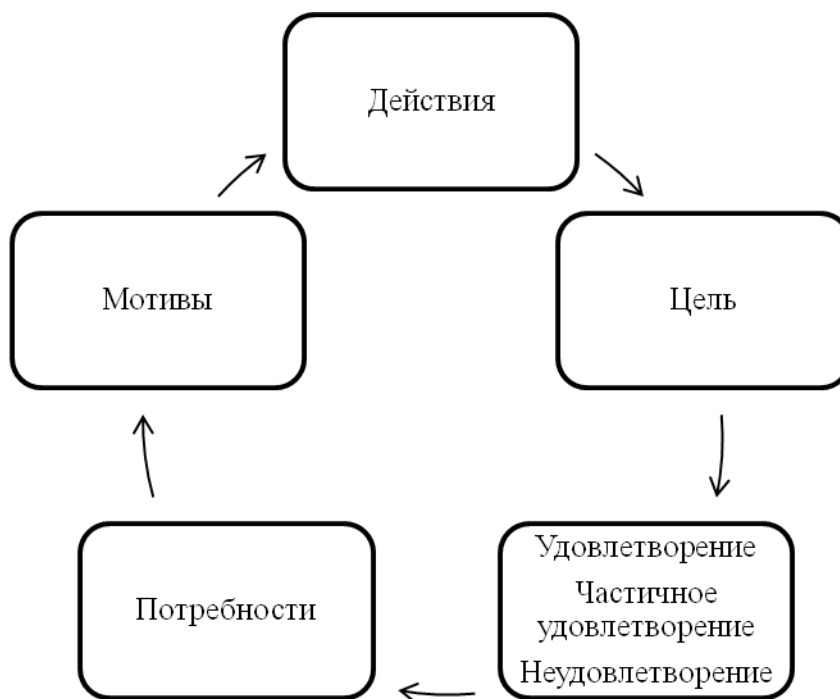


Рисунок 1.1.3 – Схема мотивационного процесса

Первый этап возникновения потребностей состоит в том, что человек ощущает нехватку чего-либо, как следствие - он решает предпринять определенные действия. Далее идет мотив – это то, что побуждает человека к конкретным действиям, которые будут направлены на удовлетворение возникшей потребности. Третий этап состоит в определении цели действия, а именно определяется, что необходимо сделать и какими средствами этого достичь. Далее осуществляется реализация конкретных действий. Человек затрачивает определенные усилия для осуществления действий, открывающих для него возможность приобретения того, что необходимо для устранения потребности.

Пятый этап состоит в получении вознаграждения за реализацию данных действий. Прделав необходимую работу, человек, как правило, получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, или то, что он может обменять на желаемое для него. На данном этапе выявляется, насколько осуществление действий обеспечило желаемый для него результат. Шестой этап представляет собой устранение возникшей потребности. Человек либо прекращает свою деятельность до возникновения новых потребностей, либо же продолжает искать новые возможности и осуществлять новые действия для устранения потребности [11, с. 61].

Как следствие, становится очевидным, что мотивация оказывает сильнейшее воздействие на выполнение человеком своих производственных обязанностей и своей работы. Однако между конечным результатом и мотивацией трудовой деятельности нет прямой зависимости. Возможны случаи, когда человек, который ориентирован на качественное выполнение работы, имеет худшие результаты, нежели человек менее мотивированный.

Отсутствие прямой связи между конечным результатом и мотивацией труда обусловлено, прежде всего, тем, что на конечный результат оказывают влияние следующие факторы: правильное понимание им своей выполняемой задачи, способности и квалификация работника, воздействие со стороны окружения и пр.

В понятии мотивации особенно важны следующие его аспекты. Во-первых, это определение того, что в деятельности человека находится в прямой зависимости от мотивационного воздействия. Во-вторых, выявление соотношения внешних и внутренних сил, а также определение соотношения мотивации с результатами деятельности человека [29, с. 27].

Мотивация может быть «внутренней» и «внешней» (рисунок 1.1.4) [40, с. 300].

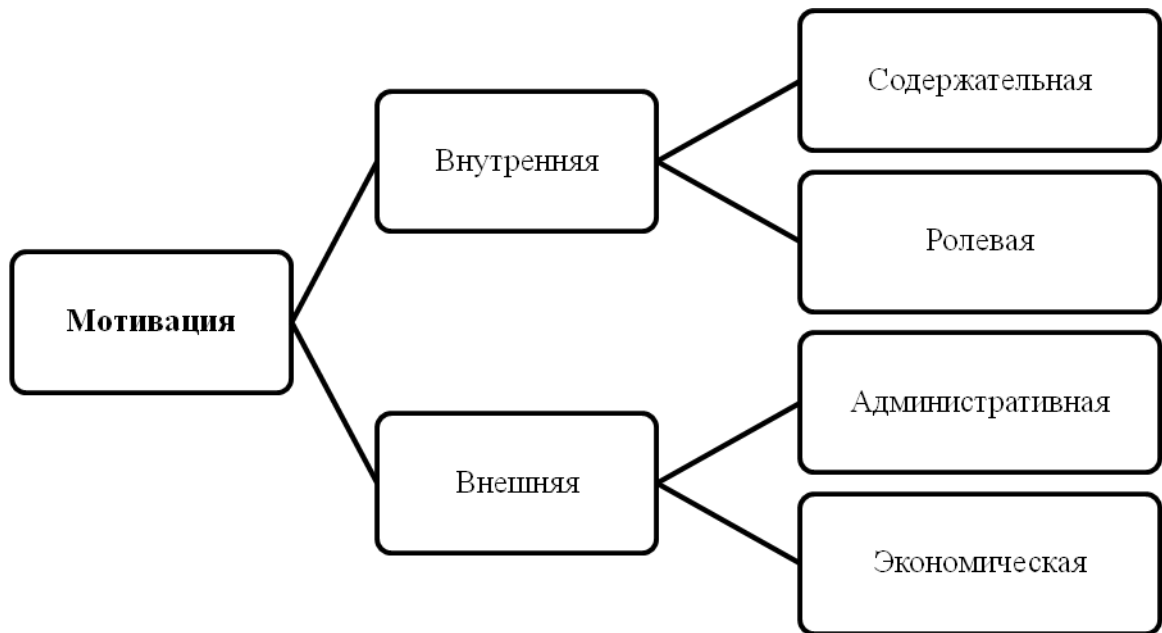


Рисунок 1.1.4 – Виды мотивации

«Внутренняя» мотивация определяется значимостью и содержанием работы. Если она интересна человеку, а также позволяет ему реализовать природные склонности и способности, то это является сильнейшим мотивом к активности, продуктивному и добросовестному труду. Вместе с содержанием существенным мотивом может выступать рольевая значимость данного вида деятельности для общества, полезность работы для развития определенных способностей человека, соответствие данной деятельности этической ориентации работника, его убеждениям.

В свою очередь, «внешняя» мотивация может быть реализована в двух формах: экономической и административной (часто «внешнюю» мотивацию называют стимулированием). Административная мотивация означает осуществление работы по приказу, команде, то есть по прямому принуждению с определенными санкциями за нарушение установленных норм. Экономическая мотивация осуществляется посредством экономических стимулов (заработная плата, дивиденды, отчисления от прибыли, премии и т. д.) [4, с. 136].

Таким образом, среди исследователей нет единой точки зрения относительно сущности мотивации, все авторы интерпретируют ее с разных

позиций, однако все они сводятся к тому, что мотивация может выступать в качестве экономической категории или в качестве элемента управления персоналом. Но в реальной практике невозможно разделять данные категории, так как они взаимосвязаны и взаимообусловлены. Эффективное управление персоналом, наличие у него мотивационного подхода с полной отдачей и высокой эффективностью становится одним из решающих факторов повышения конкурентоспособности предприятий.

1.2. Особенности мотивации для различных категорий работников

При анализе подходов к мотивации разных категорий работников было установлено, что основными категориями сотрудников, принятыми в большинстве организаций, выступают: руководители, специалисты, служащие, а также рабочие. Важно отметить, что по согласно некоторым исследованиям в области мотивации специалистов и служащих часто объединяют в одну категорию – служащие.

Стимулы и мотивы труда, отличающиеся для разных категорий персонала, обусловлены тем, что сотрудники, имея определенные обязанности и уровень ответственности, обладают индивидуальными и конкретными потребностями в процессе работы. Кому-то важен заработок, другим – слава, некоторым – признание и т.п. Существует большое количество подходов и исследований, которые иллюстрируют характерность преобладающих методов для конкретной категории сотрудников. Например, М.Курбатов и М.Магура в своем исследовании приводят иерархию потребностей у рядовых работников и руководителей среднего звена, составленную на базе опроса персонала российских компаний, что наглядно отображено в таблице 1.2.1 [27, с. 26].

Таблица 1.2.1 – Иерархия потребностей у различных категорий работников

Работники	Руководители среднего звена
Достойная заработная плата	Достойная оплата труда
Комфортные условия труда	Карьерный рост
Возможность обучения и развития	Хорошие взаимоотношения с вышестоящим руководством
Гарантия занятости в будущем	Возможность для самостоятельности и инициативы
Хороший социальный пакет	Возможность профессионального развития

Анализируя данные потребности, можно сказать, что движет этими категориями сотрудников в процессе труда. Иными словами, данные потребности можно рассматривать в качестве мотивов деятельности штата организаций.

Таким образом, создавая или перестраивая систему мотивации труда на предприятии, важно учитывать различную чувствительность разных категорий сотрудников к одному и тому же стимулу. Эффективно выстроенная система мотивации труда должна устанавливать принципы и приоритеты стимулирования избирательно.

Исследование Бессокриной направлено на выявление движущих факторов в работе для рабочих и топ-менеджеров. Например, о рабочих автор пишет: «Для них недостаточно повысить заработную плату, они требуют особого подхода» [11, с. 58].

Как уже отмечалось, создание для персонала системы мотивации играет огромную роль для каждой организации. Для того чтобы определить оптимальный подход, важно знать мотивационные типы работников. Распространенной и общепринятой классификацией для данной цели служит модель Герчикова. Согласно его мнению, существует два класса мотивационных типов: достижительной мотивации (работник стремится достичь определенных результатов) и избегательной мотивации (работник стремится всякими способами избежать нежелательных последствий

поведения для себя). Всего Герчиков выделяет пять мотивационных типов, которые отражены на рисунок 1.2.1 [19, с. 170].

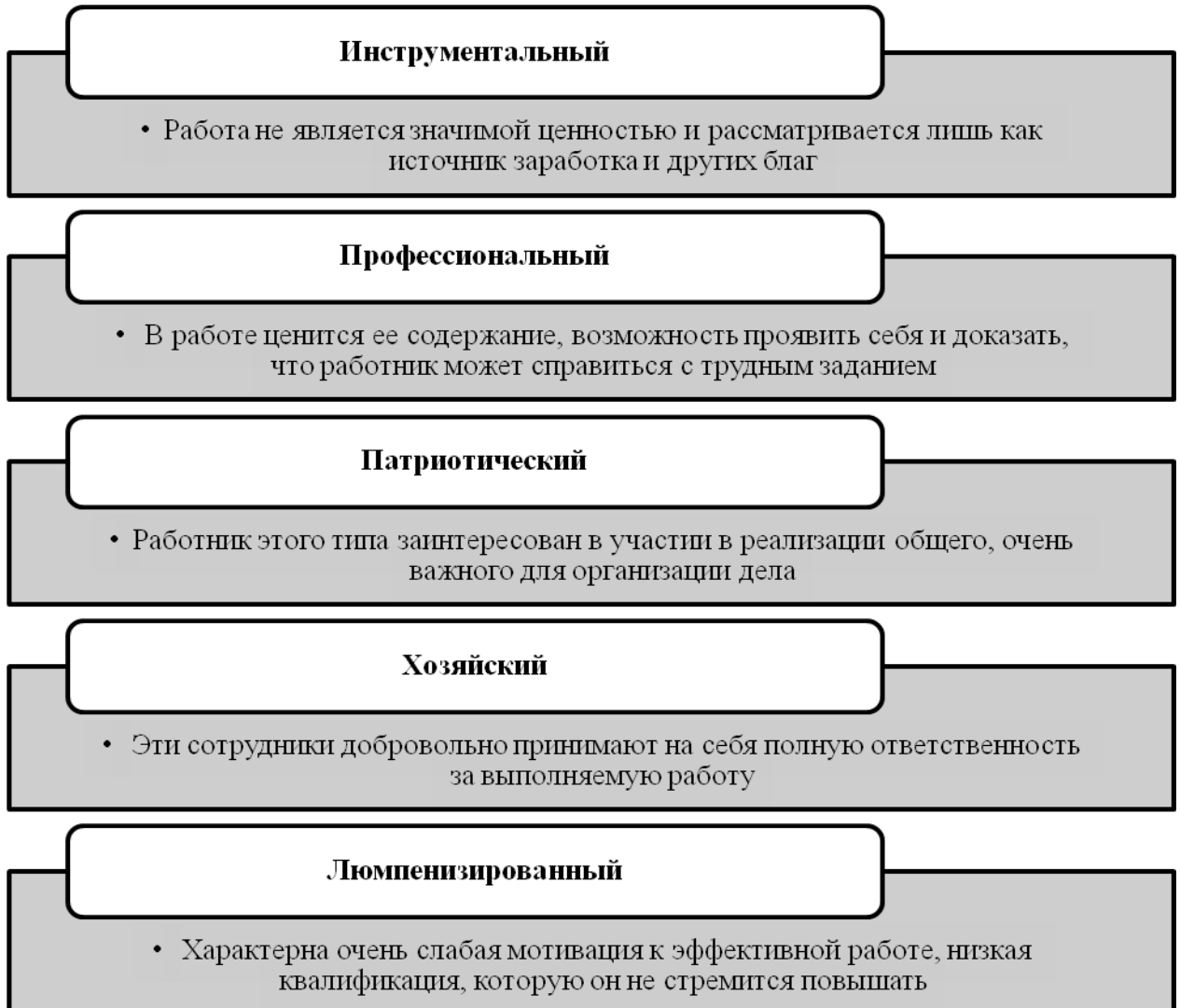


Рисунок 1.2.1 – Мотивационные типы работников

Необходимо более подробно описать каждый мотивационный тип:

1. **Инструментальный.** Сама работа рассматривается лишь как источник заработка и не является значимой ценностью. Однако его интересуют не любые деньги, а именно заработок, поэтому он работает с максимальной отдачей при выполнении любой задачи, если его труд будет хорошо оплачиваться. Как следствие такой работник, например, скорее всего, позитивно отнесется к предложению поработать в наиболее худших условиях, если это послужит основанием увеличения зарплаты.

2. **Профессиональный.** В работе ценится возможность проявить себя, ее содержание, а также возможность доказать, что работник может справиться с трудным заданием, которое не каждому человеку под силу. Эти работники отличаются развитым профессионализмом и предпочитают самостоятельность в работе. Как правило, они быстро становятся в компании лучшими специалистами.

3. **Патриотический.** Работники данного типа заинтересованы в реализации очень важного, общего для всей организации дела. Он готов взвалить на себя дополнительную ответственность, для него характерна убежденность в своей нужности для организации, и все это ради достижения общих результатов. Для данного типа важно общественное признание и почет.

4. **Хозяйский.** Эти работники добровольно принимают полную ответственность на себя за выполняемую ими работу. Они работают с максимальной отдачей, не обращая внимания на высокую оплату или ее интересность, не требуя при этом ни постоянного контроля, ни дополнительных указаний. Однако «хозяином» очень сложно управлять – он не терпит указаний и суверенен.

5. **Люмпенизированный.** Для данного типа работников характерна низкая квалификация, которую он не стремится повышать и очень низкая мотивация к эффективной работе. Указанный тип старается избежать любой работы, безответственен, негативен к активности. Иными словами, основное его стремление – минимизировать свои трудовые усилия. В свою очередь, им легко управлять: ему можно поручить любую работу, на которую согласятся далеко не все работники других типов, также он согласен на достаточно низкий заработок и выступает за уравнильность [37, с. 45].

Р.А.Маликовой в своей работе было проведено исследование сотрудников Дирекции в ООО «Росгосстрах». Общая выборка исследования составила 36 человек, среди которых 28 респондентов – женщины, 8 – мужчины. Средний возраст персонала варьировался от 20 до 35 лет [21, с. 61]

Так как в рамках данной курсовой работы интересны особенности мотивации разных категорий персонала, то целесообразно представить результаты по данному критерию. Тест Герчикова, который был использован в исследовании Маликовой, предусматривает разделение сотрудников на три категории – менеджеры, служащие и рабочие. Поэтому отразим данное распределение среди штата компании. Согласно данным таблицы 1.2.2, большее количество сотрудников, принявших участие в опросе, – менеджеры [13, с. 115].

Таблица 1.2.2 – Распределение по категориям сотрудников компании

Менеджеры	Служащие	Рабочие
18 чел.	16 чел.	2 чел.
50%	44%	6%

Данные о мотивации сотрудников были получены с помощью теста «Мотуре», реализующего модель Герчикова. Респондентам была предложена анкета с 18 вопросами, обработав результаты которой автор исследования предположил характерные черты преобладающего типа мотивации у отдельно взятого работника.

Результаты исследования Маликовой показали, что характерной мотивацией для менеджеров является профессиональный тип. Исходя из методики Герчикова, для данной категории сотрудников оптимальными будут стимулы: моральные и денежные вознаграждения, организационные стимулы (условия, организация, содержание работы), профессиональное развитие и карьерный рост, участие в управлении и совладении.

Для служащих базовыми стимулами являются: денежные стимулы, социальное обеспечение и условия работы (инструментальный мотивационный тип). В свою очередь, для рабочих, как и для менеджеров, превалирует профессиональный тип. А значит, для них также будут применимы указанные выше виды мотивационного воздействия.

Обобщив вышеизложенную информацию, полученную в результате анализа имеющихся исследований, можно установить, что оплата труда выступает наиболее важным мотиватором абсолютно для всего персонала, для разных категорий работников наиболее стимулирующими факторами являются положения, которые отражены на рисунке 1.2.2 [42, с. 340].

Руководители	Специалисты и служащие	Рабочие
<ul style="list-style-type: none"> • наделение властью и полномочиями 	<ul style="list-style-type: none"> • социальная защита и гарантированность труда 	<ul style="list-style-type: none"> • публичное признание заслуг и рабочая атмосфера

Рисунок 1.2.2 – Особенности мотивации для различных категорий работников

Таким образом, руководителям всех компаний важно помнить и знать, что каждая категория работников требует к себе индивидуального подхода в плане стимулирования и мотивации. Поэтому необходимо обращать внимание на предложенные способы мотивации к конкретному типу и стараться применять их на практике по отношению к соответствующей категории персонала.

1.3 Современные приемы стимулирования работников

Многие авторы не выделяют различия между мотивацией и стимулированием. Поэтому некоторые исследователи для улучшения показателей работы предприятий рекомендуют руководителям стимулировать мотивацию труда. То есть стимулы рассматриваются не как одни из факторов мотивации, а как проведение стимулирования руководителями и менеджерами самой системы мотивации труда.

Например, такой известный немецкий специалист в области мотивации персонала, как Элизабет Мерман в своей монографии однозначно

утверждает: «Да, конечно же, с позиции сотрудников мотивация – это стимулирование» [28, с. 184].

Примерно также считают и другие немецкие специалисты, такие как Райнер Нирмайер и Мануэль Зайфферт: «... Что такое мотивация и почему она важна, как ее стимулировать, в каких случаях и зачем» [34, с. 127].

В связи с этим проблема исследования понятия мотивации и её соотношение со стимулированием является весьма актуальной, имеет научное и практическое значение. Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, то есть всевозможные действия работника должны иметь положительные или отрицательные последствия с точки зрения достижения целей или удовлетворения потребностей.

Материальное стимулирование является одним из наиболее часто встречающихся мотивирующих факторов. Классификация материальных стимулов отображена на рисунке 1.3.1 [8, с. 170].

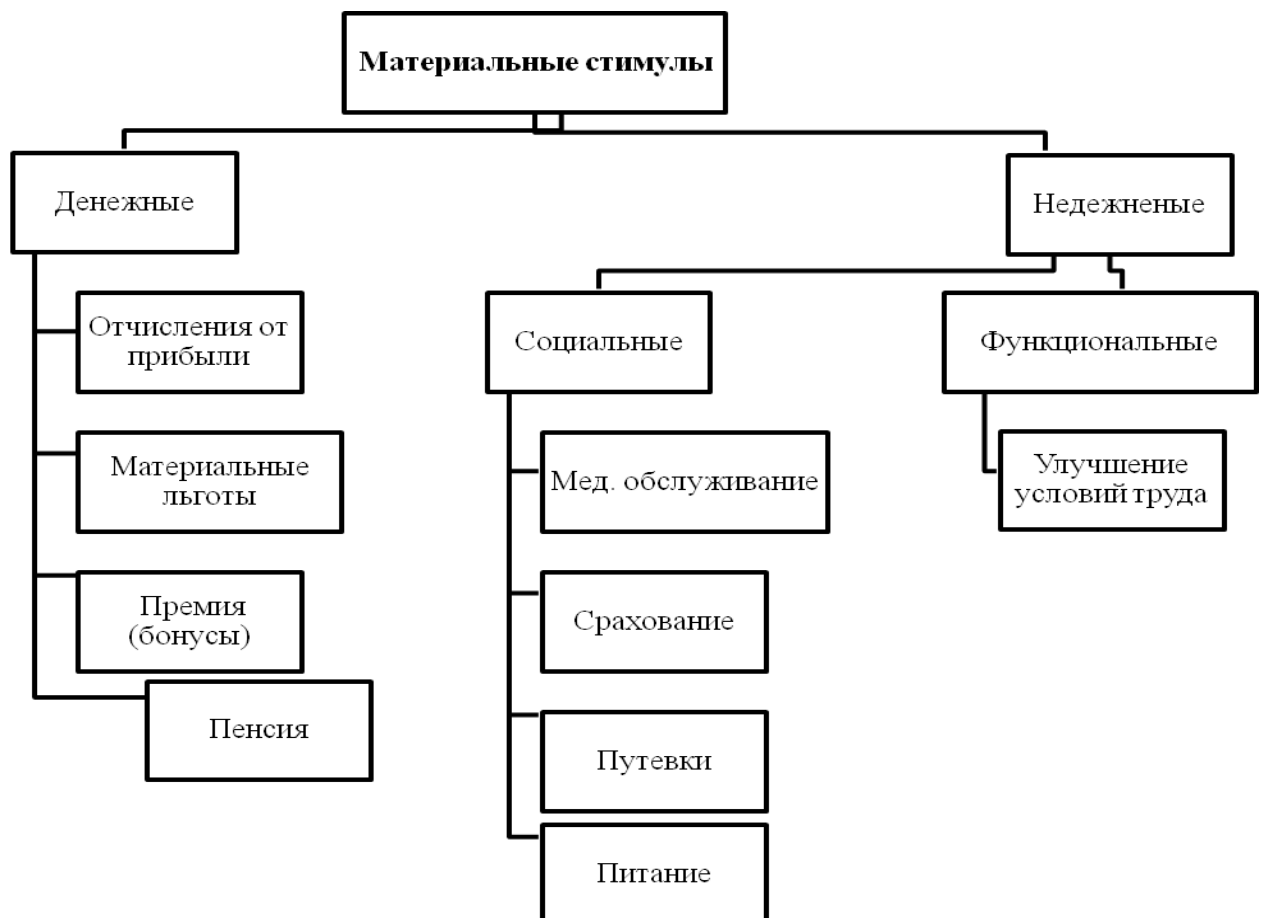


Рисунок 1.3.1 – Классификация форм материального стимулирования

Говорить о большей эффективности и приоритетности материального стимулирования по сравнению с нематериальным не всегда верно, хотя все же материальная мотивация имеет достаточно преимуществ. Так как оно является наиболее универсальным, ведь большинство работников больше ценит денежные вознаграждения и возможность распоряжаться полученными денежными средствами. В некоторых случаях сотрудники даже готовы променять методы нематериального стимулирования на их денежный эквивалент. Дело состоит в том, что инструменты нематериального стимулирования предполагают некие ограничения: например, если в качестве поощрения абонемент в спортзал можно использовать исключительно по назначению, то его денежный эквивалент – по своему усмотрению. Однако при достижении определенного уровня материального благополучия материальное стимулирование может терять свое значение.

Наиболее эффективной формой материального стимулирования считается заработная плата. В целях получения реальной отдачи от работника размер ожидаемого им вознаграждения должен быть достаточно существенным, иначе это может вызвать еще большее нежелание выполнять свои служебные обязанности. В целях эффективной мотивации более действенным будет являться даже однократное, но при этом значительное увеличение оплаты труда [23, с. 80].

В идеале принятие решения о повышении зарплаты должно приниматься руководителем по его собственной инициативе, однако, как правило, этого не происходит – по крайней мере, в наших российских условиях. Исходя из этого, требования об увеличении размера заработной платы становятся методом шантажа со стороны сотрудников, которые грозят уйти с работы. Как показывает практика, такой метод часто срывается. Однако спустя некоторое время сотрудник вновь может проявить недовольство своим окладом, так как на практике существует так называемый «эффект привыкания к доходу» [12, с. 65].

Также одним из распространенных способов материального стимулирования являются ежемесячные или квартальные премии, а также премии за выслугу лет. Как правило, основной прирост процента надбавки за выслугу лет приходится на первые годы работы в компании, когда работник старается максимально реализовать свой потенциал и максимально эффективно трудиться на благо компании. С другой стороны, существует риск, что спустя некоторое время, например, 2-3 года сотрудник, по определенным причинам захочет поменять свое место работы. Наибольшая стабильность наблюдается у сотрудников, проработавших в компании более 5 лет, к тому же к этому времени надбавка за выслугу лет составляет уже достаточно серьезные суммы [41, с. 28].

В российских организациях нередко практикуется выдача «премий-призов» (денежное вознаграждение, получаемое работниками неожиданно за определенные успехи). Бытует мнение, что данный эффект неожиданности должен еще сильнее вдохновить работников, но это может вносить и путаницу, так как сотрудник перестает понимать, почему в одном случае он получил премию, а в другом – нет, так как система стимулирования должны быть максимально прозрачной для всех.

Следующий способ материального стимулирования наиболее распространен в сфере оказания услуг и торговли. Это процент от выручки, суть данного метода заключается в том, что заработок сотрудника зависит от профессионализма работника и его способности стимулировать продажу товаров или услуг и не имеет четко обозначенного предела. Некоторые компании, делающие ставку на компетентность и квалификацию своих работников, в качестве материального стимулирования предусматривают другой способ – премию за профессионализм. Премия за профессионализм представляет собой поощрение, которое назначается по результатам аттестации работников [14, с. 220].

В число материальных форм стимулирования также входят различные бонусы, однако их фиксированная сумма нередко становится демотивацией.

Фиксированная ставка выплаты часто не способствует желанию приумножить достигнутый результат, так как размер денежного вознаграждения все равно не изменится. Исходя из этого, с целью повышения мотивации рекомендуется использование разветвленной системы платежных бонусов.

Следует также отметить, что при всей универсальности и эффективности денежных поощрений, ограничение только материальным стимулированием не принесет желаемого высокого результата. Ведь члены любого коллектива – это, прежде всего, люди с разными установками и жизненными ценностями, к тому же способствовать сплочению коллектива выдачей бонусов и премий весьма проблематично. Более того, материальные поощрения рассчитываются на основании результатов выполненной работы и могут варьироваться даже у людей, занимающих одинаковое положение в служебной иерархии. Все это нередко мало способствует созданию здоровой атмосферы и часто вызывает недовольство в коллективе.

В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желательный уровень дохода при условии добросовестного выполнения своих обязанностей и хорошем отношении к своей работе. Уверенность в наличии устойчивой связи между производительностью труда и получаемым вознаграждением, удовлетворенность заработной платой, справедливый уровень вознаграждений стимулируют высокую инициативу работников, формируют у них чувство приверженности к предприятию, привлекает в него новых людей [29, с. 30].

Но на практике часто бывает экономически невыгодно, трудно или даже невозможно оценить индивидуальный вклад каждого сотрудника и назначить заработную плату, соответствующую данному вкладу. Поэтому во многих случаях материальное денежное вознаграждение не может побудить людей работать производительнее, а ведь именно эта задача стоит перед системой стимулирования в целом. Вследствие этого руководителям важно уметь использовать на практике систему нематериального стимулирования.

Основная сложность применения на практике форм нематериального стимулирования заключается в том, что для каждого определенного коллектива, в частности сотрудника, необходима конкретная корректировка стандартных схем. Для одного работника весомой мотивацией может служить словесное поощрение руководителя, а для другого это является весьма естественным признанием его работы.

Индивидуализация способов и систем стимулирования не представляется возможной, особенно если в подчинении находится огромное количество работников. По данной причине многие управленцы ограничиваются усредненными моделями стимулирования при учете того положения, которое занимает сотрудник, и его потребностей.

Нематериальное стимулирование включает в себя системы поощрения, не предполагающие выдачу сотрудникам денежных средств. Что отнюдь не означает, что организациям не нужно будет вкладывать денежные средства для реализации методов нематериального стимулирования.

Методы нематериального стимулирования могут реализовываться безадресно, либо применяться к конкретному сотруднику. К адресному нематериальному стимулированию, например, может относиться поздравление сотрудника с днем рождения от руководства и членов коллектива, а также поощрения в виде подарков по важному поводу. К адресной мотивации относится также словесное поощрение работника за качественно выполненную им работу [10, с. 28].

Практика показывает, что оценка работы, прозвучавшая из уст руководителя, очень позитивно отражается на общем рабочем настрое работника и его лояльности. Важно учитывать, что адресная мотивация не должна входить в привычку, так как это может сильно снизить эффективность ее воздействия, а также не должны быть излишне субъективной.

В свою очередь, к безадресной мотивации относится проведение совместных корпоративных мероприятий, организация совместного

временипровождения и т.д. Данный вид стимулирования распространяется на весь коллектив предприятия. Как правило, данный тип стимулирования направлен на повышение лояльности сотрудников, укрепление корпоративного духа и улучшения морального климата в коллективе.

Основные формы нематериального стимулирования отражены на рисунке 1.3.2 [38, с. 102].

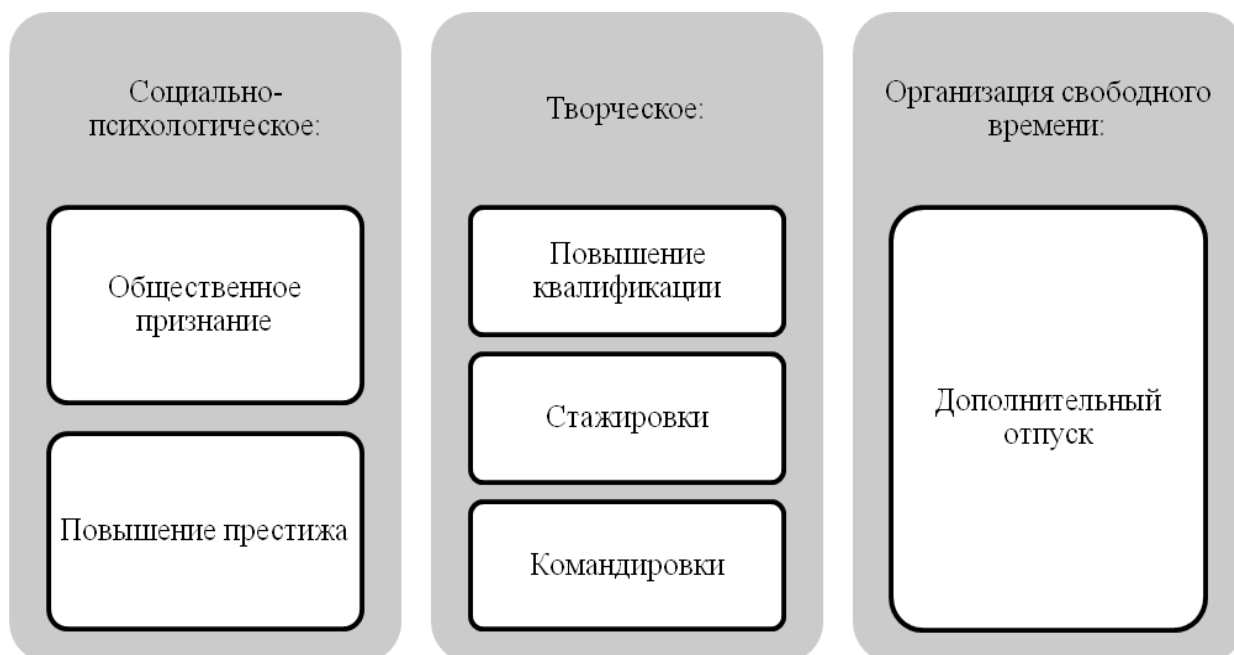


Рисунок 1.3.2 – Основные формы нематериального стимулирования

Данные методы стимулирования включают следующие основные элементы [5, с. 59]:

1. Создание условий, при которых люди испытывали бы причастность к работе, гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной им работой, личную ответственность за результаты, а также ощущали бы конкретную важность и ценность их результатов;

2. Присутствие вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте выразить себя в труде, показать свои способности, иметь доказательства того, что он может что-то сделать, причем это «что-то» должно получить имя своего создателя;

3. Признание, которое может быть публичным и личным. Суть личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшему менеджменту компании, получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, их персонально поздравляет руководство по случаю семейных дат и праздников. Публичное признание состоит в широком распространении информации о достижениях работников во внутрифирменных СМИ, на специальных стендах, награждение особо отличившихся людей почетными грамотами, знаками, внесение их имен в специальные книги;

4. Похвала и критика, которые являются специфическими моральными формами стимулирования. Похвала должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей и даже самыми незначительными результатами, полученными ими, но обязательно конкретными и способствующими достижению целей организации. К ней предъявляются такие требования как последовательность, регулярность, дозированность. Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, незаслуженная или неискренняя похвала демотивируют, поэтому для повышения ее действенности желательно иметь объективные оценки. Критика, то есть отрицательная оценка окружающими упущений и недостатков в работе, должна быть конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение и указывать на их возможные варианты. К правилам ее осуществления относятся: доброжелательность, конфиденциальность, уважительные отношения к личности критикуемого, сопереживание к нему, высказывание замечаний иносказательно, в косвенной форме, а также аргументированность и отсутствие категоричных требований признания ошибок и правоты критикующего;

5. Высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Как следствие, любое задание руководителя должно содержать в себе элемент ценности организации;

б. Морально стимулирует атмосфера доверия, взаимного уважения, поощрения терпимости к ошибкам и неудачам и разумного риска; внимательное отношение со стороны товарищей и руководства.

Важно упомянуть еще одну форму стимулирования, которая по существу объединяет в себе все вышерассмотренные. Речь идет о продвижении в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив) и содержательную, интересную работу (организационный мотив), а также отражает признание авторитета личности и его заслуг (моральный мотив). В то же время данный способ является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди могут руководить и не все к этому стремятся. Кроме того, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

К основным недостаткам применяемых методов нематериальной мотивации можно отнести усредненный подход к работникам без учета индивидуальных потребностей. По всей видимости, многими работодателями значимость нематериальной мотивации еще до конца не осознана, однако к осознанию важности этих методов любой думающий руководитель, так или иначе, придет. Ведь причины неудач компании на рынке предлагаемых товаров и услуг, снижение уровня продаж и количества потенциальных клиентов порой кроются не в ошибочных экономических расчетах, а в недостаточной мотивации сотрудников компании [23, с. 80].

Обобщая вышеизложенное, сформулируем следующие выводы. Мотивация и стимулирование – экономические термины, в основе которых лежит экономическое побуждение человека. Стимулирование определяет тактику решения проблемы и является одним из методов достижения поставленной цели. Необходимо использовать методы как материального, так и нематериального поощрения для успешной деятельности любой бизнес-структуры. Существующие на сегодняшний день механизмы мотивации далеки от идеала, но они действенны и продолжают активно

использоваться на практике. Для повышения эффективности мотивации следует сопоставлять показатели материального стимулирования с целями бизнеса и предусматривать системы поощрений не за реализацию конкретных задач, а за выполнение общих планов. Стимулирование труда предполагает создание условий, при которых работник будет трудиться более эффективно и более производительнее, то есть выполнит больший объем работ, чем было оговорено заранее.

Глава 2 Совершенствование системы мотивации труда на предприятии

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

«Магнит» является крупнейшей российской сетью продовольственных магазинов-дискаунтеров. Головная компания сети – Публичное акционерное общество «Тандер». Штаб-квартира располагается в городе Краснодар.

Компания начала свое развитие в 1994 году, регулярно претерпевая изменения и нововведения, которые способствовали совершенствованию деятельности организации и повышению эффективности и результативности. Основные этапы развития ПАО «Магнит» представлены в таблице 2.1.1 [44].

Таблица 2.1.1 – Периоды развития ПАО «Магнит»

Период	Произошедшие изменения
1994 – 1998	Основание компании по продаже бытовой химии С.Н.Галицким; Тандер становится одним из ведущих официальных дистрибьютеров бытовой химии и косметики в России; Решение о выходе на рынок розничной торговли продуктами питания.
1998 – 2001	Открытие первого продуктового магазина в Краснодаре; Эксперименты с форматом; Магазины объединены в розничную сеть «Магнит».
2001 – 2005	Стремительное региональное развитие: 1500 магазинов в 2005 году; Принятие МСФО; Мотивационная система оплаты труда.
2006 – 2009	Лидер российского продуктового ритейла по количеству покупателей; Начало строительства гипермаркетов; В Совет Директоров избран независимый директор; Учрежден Комитет по аудиту; Разработан и введен свод правил корпоративного поведения; 24 гипермаркета открыто в 2007-2009 годах; 636 магазинов у дома открыто в 2009 году.
2010 – 2012	Открытие первого магазина «Магнит Косметик» 20 декабря 2010 года; Начат проект по освоению нового направления деятельности – выращиванию овощей. В 2011 году открыто 1004 магазина «у дома», 42 гипермаркета и 208 магазинов косметики; В 2012 году — 1040 магазинов «у дома», 36 гипермаркетов, 17 магазинов «Магнит Семейный» и 482 магазина косметики; Расширение географии сети — открытие точек в Сибири и на Урале; Успешное размещение акций в декабре 2011 года, совокупные поступления составили 475 млн. долл.; Поставлен внутренний рекорд по капитализации бизнеса.

Продолжение таблицы 2.1.1

Период	Произошедшие изменения
2013 – 2015	<p>В 2013 году розничная сеть становится абсолютным лидером российского ритейла;</p> <p>Впервые за 15 лет после открытия первого магазина «Магнит» стала крупнейшей компанией не только по количеству магазинов, торговых площадей, темпам роста и эффективности, но и по объему продаж;</p> <p>«Магнит» входит в рейтинг самых выгодных для акционеров компаний мира, составленный BostonConsultingGroup;</p> <p>5 марта 2014 — «Магнит» отмечает 20-летие компании;</p> <p>Обеспечивает самый большой прирост рабочих мест в 2014 году;</p> <p>3 ноября 2015 в Краснодаре открыт самый большой гипермаркет сети;</p> <p>2 октября 2015 «Магнит» объявляет о запуске проекта индустриального парка в Краснодаре;</p> <p>Компания подписывает инвестиционное соглашение о создании парка с губернатором Краснодарского края на Форуме «Сочи-2015».</p>
2016	<p>Компания обновила концепцию магазинов формата «у дома»;</p> <p>Введены в работу 3 распределительных центра «Магнит»: в Дмитрове, Оренбурге и Кемерово;</p> <p>Сеть «Магнит Косметик» стала самой быстрорастущей компанией года в сегменте Non-Food и получила премию RussianRetailAwards 2016;</p> <p>На работу в компанию принят тысячный сотрудник с ограниченными физическими возможностями;</p> <p>«Магнит» стал одним из первых российских ритейлеров, который предоставил покупателям возможность оплачивать товар с помощью мобильных устройств Apple;</p> <p>Совместно с российским офисом Disney в магазинах сети реализована широкомасштабная маркетинговая акция «Звездные войны», в рамках которой покупатели получили 100 миллионов фигурок и жетонов героев саги. Акция охватила более 7500 магазинов сети.</p>
2017	<p>«Магнит» открыл 16 000-й магазин;</p> <p>Обновилась концепция магазинов формата «Магнит Семейный»;</p> <p>Началось тестирование нового формата магазинов «Магнит-Опт»;</p> <p>Введены в эксплуатацию два распределительных центра: в Кирове и Мурманске;</p> <p>Логистический комплекс в Мурманской области стал первым подобным объектом компании за Полярным кругом. Он стал 37-м распределительным центром ритейлера;</p> <p>«Магнит» запустил новый формат «Магнит Аптека»;</p> <p>Розничная сеть открыла крупнейший грибной комплекс в России по выращиванию шампиньонов, таким образом, компания продолжает развивать собственное производство;</p> <p>Автопарк «Магнита» пополнился 6000-м автомобилем MAN. По данным, на декабрь 2017 года у ритейлера самый большой парк грузовых автомобилей данной марки во всем мире;</p> <p>Розничная сеть вошла в рейтинг «250 крупнейших мировых ритейлеров» международной консалтинговой компании DeloitteGlobal;</p> <p>«Магнит» в рейтинге 100 инновационных компаний мира по версии журнала Forbes. Премия присуждается компании третий раз подряд;</p> <p>Компания попала в список крупнейших предприятий России по версии агентства RAEX (Эксперт РА).</p>

Розничная сеть «Магнит» работает для повышения благосостояния своих клиентов, предлагая им качественные товары повседневного спроса по доступным ценам. Компания ориентирована на покупателей с различным уровнем доходов и поэтому ведет свою деятельность в разных форматах: магазин «у дома», гипермаркет, магазин «Магнит Семейный» и магазин косметики. «Магнит» является лидером по количеству продовольственных магазинов и территории их размещения. По данным на 31 декабря 2017 г. компания включает 16 350 торговых точек, из них 12 125 – в формате «магазин у дома», 243 гипермаркета «Магнит», 208 магазинов «Магнит-Семейный» и 3 774 магазина «Магнит-Косметик». Выручка компании за 2017 год составила 1,14 триллиона рублей.

Магазины розничной сети «Магнит» расположены в 2 664 населенных пунктах Российской Федерации. Зона покрытия магазинов занимает огромную территорию, которая растянулась с запада на восток от Брянска до Красноярска, а с севера на юг — от Мурманска до Владикавказа. Большинство магазинов расположено в Южном, Северо-Кавказском, Центральном и Приволжском Федеральных округах. Также магазины «Магнит» находятся в Северо-Западном, Уральском и Сибирском округах. Магазины розничной сети «Магнит» открываются как в крупных городах, так и в небольших населенных пунктах. Около двух третей магазинов компании работает в городах с населением менее 500 000 человек.

Эффективный процесс доставки товаров в магазины возможен благодаря мощной логистической системе. Для более качественного хранения продуктов и оптимизации поставки их в магазины, в компании создана дистрибьюторская сеть, включающая 37 распределительных центров, 36 автотранспортных предприятия. Своевременную доставку продуктов во все магазины розничной сети позволяет осуществить собственный автопарк, который насчитывает более 6 000 автомобилей. Кроме того, розничная сеть «Магнит» является крупнейшим частным работодателем в России. Общая численность сотрудников компании составляет более 276 000 человек.

Компании неоднократно присуждалось звание «Привлекательный работодатель года».

Миссия компании – мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников.

Цели ПАО «Магнит» [44]:

1. Розничная сеть «Магнит» в течение ближайших двух-трех лет планирует достижение максимальной зоны покрытия сети магазинов «Магнит». Целевая аудитория «магазина у дома» - покупатели со средним уровнем дохода, это дает возможность проникать в небольшие города и населенные пункты. Стоимость открытия одного магазина составляет в среднем 145 тыс. долл., не включая вложения в недвижимость и учитывая 85 тыс. долл. вложений в оборудование.

2. Укрепление позиций сетей «Магнит» в Уральском и Центральном регионах. ПАО «Магнит» обладает сильной базой (логистика, контракты с поставщиками) для дальнейшего расширения своего присутствия на рынке.

3. Стабильный рост компании.

ПАО «Магнит» ставит перед собой следующие задачи:

1. Ежегодное открытие не менее 250 магазинов в формате дискаунтер в городах с населением до 500 тыс. человек – где проживает 73% городского населения России.

2. Снижение цен для региональной экспансии.

3. Дальнейшее завоевание психологического имиджа и позиций у потребителя. У компании не слишком сильный бренд, но низкие цены продолжают завоевывать лояльность покупателей.

4. Обновление ассортимента.

5. Стать компанией с наибольшим объемом продаж среди своих конкурентов.

6. Привлечение покупателей с помощью профессионализма и системы скидок.

Организационная структура управления персоналом ПАО «Магнит» имеет вид линейной структуры и основана на соблюдении принципа единоначалия, то есть одно лицо сосредотачивает в своих руках управление всей совокупностью операций, а подчиненные выполняют распоряжение только одного руководителя. Такая структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Главы подразделений находятся в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня. Вышестоящий орган не имеет право отдавать распоряжение каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

Генеральный директор Галицкий Сергей Николаевич ориентирован на разработку целей и стратегий развития, координацию деятельности в масштабе предприятия, принятие важнейших решений.

На высшем уровне управления предприятия находится совет директоров, который осуществляет выработку общей политики. Он выступает как организующее и направляющее звено, а принимаемые им решения служат основой для оперативной деятельности. Совет директоров играет роль координирующего органа. Он осуществляет согласование и увязку между собой деятельности различных служб управления на разных уровнях, обеспечивает проведение единой линии в руководстве компании.

В функции совета директоров входят:

- выработка генеральной стратегии и долгосрочных планов развития компании;
- определение структуры капитала, распределение ресурсов;
- организация процессов слияния и поглощения;

- осуществление внутри компании координации деятельности всех подразделений;
- контроль над выполнением решений.

Совет директоров является коллегиальным органом управления ПАО «Магнит», осуществляет общее руководство его деятельностью, за исключением решения вопросов, отнесенных федеральными законами и уставом Компании к компетенции Общего собрания акционеров ПАО «Магнит».

Уставный капитал ПАО «Магнит» составляет 945 613,55 рублей. Он состоит из 94 561 355 штук обыкновенных именных акций номинальной стоимостью 0,01 рубля каждая, приобретенных акционерами.

Общество вправе размещать дополнительно к размещенным акциям обыкновенные именные акции в количестве 106 288 645 штук номинальной стоимостью 0,01 рубля каждая (объявленные акции).

Объявленные акции предоставляют те же права, что и размещенные акции соответствующей категории (типа), предусмотренные настоящим уставом.

На сегодняшний день стратегия компании состоит в следующем:

- дальнейшее расширение сети за счет роста плотности покрытия ключевых рынков присутствия, а также органического развития в наименее освоенных регионах России;
- развитие мультиформатной бизнес-модели: продолжение агрессивного развития форматов «магазин у дома», «гипермаркет», «Магнит Семейный» и «Магнит Косметик»;
- формирование высокого уровня лояльности к бренду со стороны ключевой аудитории;
- внедрение дополнительных мер по оптимизации издержек и улучшению рентабельности.

Розничная сеть «Магнит» — крупнейший частный работодатель в России. В 2017 году численность персонала компании превысила 280 000

сотрудников. Однако «Магнит» не стоит на месте, каждую неделю компания открывает около 300 новых рабочих мест.

«Магнит» делает ставку на ответственных и целеустремленных людей, желающих развиваться вместе с компанией. Благодаря обширной географии и масштабу своей деятельности, «Магнит» может предложить интересную работу людям разных возрастов и профессий, обладающих различными навыками и профессиональными знаниями.

Анализируемое нами предприятие является розничным магазином крупной сети Магнит и располагается по адресу: 308007, Российская Федерация, г. Белгород, ул. Богдана Хмельницкого, д. 104, корпус Б. В таблице 2.1.2 представлены основные показатели финансово-хозяйственной деятельности розничного магазина за 2015-2017 гг.

Таблица 2.1.2 – Показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2015-2017 годы

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс. отклонение (+,-)		Темп роста, %	
				2016/2015	2017/2015	2016/2015	2017/2015
1. Выручка в действующих ценах, руб.	20416790	23623700	22804640	3206910	2387850	115,7	111,7
2. Выручка в сопоставимых ценах, руб.	20416790	22181880	20470950	1765090	54160	108,6	100,3
3. Себестоимость продаж, руб.	15071180	16855810	16597280	1784630	1526100	111,8	110,1
4. Уровень себестоимости, %	73,8	71,3	72,8	-2,5	-1	-	-
5. Коммерческие расходы, руб.	454030	587710	393070	133680	-60960	129,4	86,6
6. Уровень коммерческих расходов, %	2,22	2,49	1,72	0,27	-0,5	-	-
7. Прибыль от продаж, руб.	3864300	4818370	4249310	954070	385010	124,7	110

Продолжение таблицы 2.1.2

8. Рентабельность продаж, %	18,93	20,4	18,63	1,47	-0,3	-	-
9. Чистая прибыль, руб.	2460750	3448140	3035460	987390	574710	140,1	123,3

Из данных таблицы видно, что показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия говорят о положительной динамике развития, однако показатели роста в 2017 году по отношению к 2015 году ниже, чем в 2016 году по отношению к 2015 году, что говорит о снижении темпов роста развития.

Далее проанализируем динамику активов магазина розничной сети «Магнит» за 2015-2017 годы по данным бухгалтерского балансам в таблице 2.1.3.

Таблица 2.1.3 – Динамика активов предприятия за 2015-2017 гг., руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс. отклонение (+,-)		Темп роста, %	
				2016/2015	2017/2015	2016/2015	2017/2015
1. Внеоборотные активы, в т.ч.	8754170	13966940	15339460	5212770	6585290	159,5	175,2
основные средства	6515100	10852260	13058960	4337160	6543860	166,6	200,4
2. Оборотные активы, в т.ч.	12530850	10166960	12205830	2363890	-325020	81,1	97,4
запасы	4659360	6228830	6218230	1569470	1558870	133,7	133,5
дебиторская задолженность	7232240	2911540	5752010	4320700	1480230	40,3	79,5
денежные средства	142420	41950	22060	100470	120360	29,5	15,5
Всего активов	21285020	24133900	27545290	2848880	6260270	113,4	129,4

Из данных таблицы 2.1.3 видно, что за анализируемый период наблюдается значительное увеличение внеоборотных активов в основном за счет увеличения основных средств. Оборотные активы за рассматриваемый период снизились: так запасы увеличились в среднем на 33%, дебиторская задолженность имеет тенденцию к снижению, денежные средства сильно сократились.

Далее проанализируем динамику пассивов и его структуру розничного магазина «Магнит» за 2015-2017 годы (таблица 2.1.4).

Таблица 2.1.4 – Динамика пассивов розничного магазина «Магнит» за 2015-2017 годы, руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс. отклонение (+,-)		Темп роста, %	
				2016/2015	2017/2015	2016/2015	2017/2015
1. Собственный капитал	18659620	21102240	24133630	2442620	5474010	113,1	129,3
2. Долгосрочные обязательства	393200	531770	1329220	138570	936020	135,2	338,1
3. Краткосрочные обязательства	2232200	2499890	2082440	267690	-149760	112,0	93,3
Итого пассивов	21285020	24133900	27545290	2848880	6260270	113,4	129,4

Из данных таблицы 2.1.4 видно, что в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по долгосрочным обязательствам. Среди отрицательно изменившихся статей пассива можно выделить «кредиторская задолженность» в пассиве (-149760 руб. соответственно). Собственный капитал организации по состоянию на 31.12.2017 г. равнялся 2 413 3630 руб., что существенно (на 547 4010 руб., или на 29,3%) выше значения по состоянию на 31.12.2015.

Динамика структуры пассивов розничного магазина «Магнит» за 2015-2017годы представлена в таблице 2.1.5.

Таблица 2.1.5 – Динамика структуры пассивов розничного магазина «Магнит» за 2015-2017 гг., %

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс. отклонение (+,-)	
				2016/ 2015	2017/ 2015
1. Собственный капитал	87,7	87,4	87,6	-0,3	-0,1
2. Долгосрочные обязательства	1,8	2,2	4,8	0,4	3
3. Краткосрочные обязательства	10,5	10,4	7,6	-0,1	-2,9
Итого пассивов	100	100	100	-	-

Из данных таблицы 2.1.5 видно, что наибольшую долю в структуре пассивов занимают собственные средства, их доля в 2017 году составляет 87,6%. Заемные средства в 2017 году занимали 12,4% от всех пассивов предприятия.

Наглядно динамика структуры пассивов розничного магазина «Магнит» за 2015-2017 годы представлена на рисунке 2.1.1.

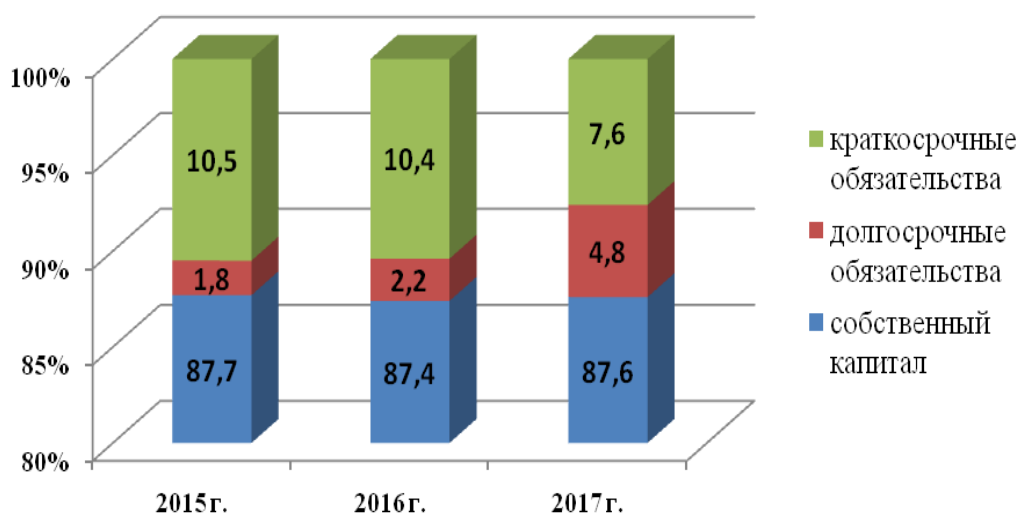


Рисунок 2.1.1 - Динамика структуры пассивов розничного магазина «Магнит» за 2015-2017 годы

В таблице 2.1.7 представлена динамика показателей финансового состояния розничного магазина «Магнит» за 2015-2017 гг.

Таблица 2.1.6 – Динамика показателей для анализа финансового состояния розничного магазина «Магнит» за 2015-2017 гг.

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс. отклонение (+,-)	
				2016/ 2015	2017/ 2015
1. Показатели платежеспособности:					
Коэффициент текущей ликвидности	5,61	4,13	5,98	-1,48	0,37
Коэффициент быстрой ликвидности	2,37	2,94	3,16	0,57	0,79
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,29	0,41	0,11	0,12	-0,18
2. Показатели финансовой устойчивости:					
Коэффициент автономии	0,88	0,87	0,88	-0,01	-
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,14	0,14	0,14	-	-
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	0,53	0,34	0,36	-0,19	-0,17
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	1,43	0,73	0,80	-0,7	-0,63

Из данных таблицы 2.1.6 видно, что практически все показатели платежеспособности анализируемого предприятия укладываются в нормативные значения, кроме показателя абсолютной ликвидности в 2017 году, его значение составило 0,11 при норме 0,2, это означает, что у предприятия недостаточно снизилась сумма наиболее ликвидных активов (денежных средств). В целом можно сказать, что розничный магазин «Магнит» - платежеспособное предприятие.

Показатели финансовой устойчивости также выше нормативных значений, это говорит о том, что предприятие не зависит от внешних инвесторов и кредиторов. По данным анализа финансовой устойчивости можно сказать, что розничный магазин «Магнит» является абсолютно платежеспособным предприятием, и не зависит от внешних кредиторов.

Таким образом, можно сделать вывод, что исследуемое предприятие является конкурентоспособным и занимает хорошее положение на рынке, регулярно завоевывая новые сегменты и ниши. Кроме того, анализ финансовых показателей позволяет говорить о финансовой устойчивости организации. ПАО «Магнит» на сегодняшний день является одним из

лидеров на рынке, предоставляя большое количество рабочих мест и качественные условия труда для своих сотрудников, что делает компанию привлекательным работодателем.

2.2 Анализ системы мотивации персонала на предприятии

К основным задачам службы управления персоналом относятся:

- подбор, расстановка и воспитание кадров;
- изучение деловых и моральных качеств работников по их практической деятельности;
- создание резерва кадров для выдвижения на руководящие и материально ответственные должности;
- организация и проведение всех видов подготовки и повышения квалификации кадров;
- учет кадров;
- обеспечение прав, льгот и гарантий работников предприятия.

Далее рассмотрим динамику персонала розничного магазина «Магнит» за 2015-2017 годы, полученные данные занесем в таблицу 2.2.1.

Таблица 2.2.1 – Динамика персонала розничного магазина «Магнит» за 2015-2017 годы, чел

Категория персонала	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абс. отклонение (+,-)	
				2016/ 2015	2017/ 2015
Руководители	5	4	6	-1	1
Специалисты	2	3	4	1	2
Служащие	3	3	4	0	1
Рабочие	15	12	19	-3	4
Среднесписочная численность работников	25	22	33	-3	8

Из данных таблицы 2.2.1 видно, что наибольший прирост персонала составил в 2017 году по сравнению с 2016 и 2015 годами.

Структура персонала анализируемого предприятия за 2017 год отражена на рисунке 2.1.1.

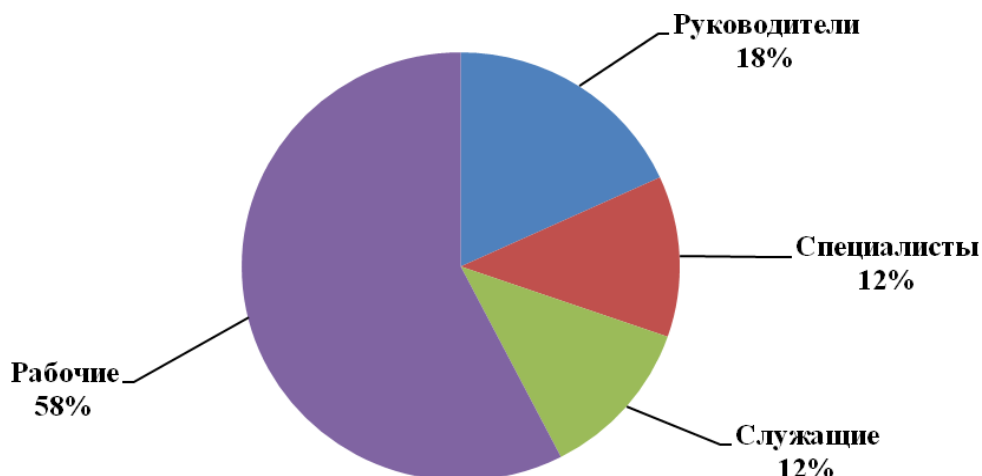


Рисунок 2.2.1 – Структура персонала розничного магазина «Магнит» за 2017 г.

В таблице 2.2.2 представлена характеристика состава персонала розничного магазина «Магнит» - участников социалистического исследования – 23 участника, цель данного исследования заключается в анализе системы мотивации на предприятии.

Таблица 2.2.2 - Характеристика состава участников социологического исследования

Структура участников опроса	Удельный вес группы респондентов в общем количестве участников опроса, %
Гендерная структура:	
- мужчины	47
- женщины	53
Итого	100
Возрастная структура:	
- до 25 лет	17,5
- 25-35 лет	47,5
- 36-50 лет	30
- 51 года и старше	5
Итого:	100
Образование:	
- среднеспециальное	17
- высшее	52
- высшее профильное	31
Итого:	100

Из данных таблицы 2.2.2 видно, что участники социологического опроса - это работники розничного магазина «Магнит» мужского и женского полов, наибольшее число в возрасте от 25 до 35 лет (47,5 %) и с высшим образованием (52,2%).

Целью анализа действующей системы мотивации персонала является выявление ее недостатков и принятие мер для изменения положения к лучшему. Анализ действующей системы мотивации персонала проведем на основе методики Кибанова [23, с. 82]. Результаты удовлетворенности трудом работников предприятия - участников опроса представлены в таблице 2.2.3.

Таблица 2.2.3 – Результаты удовлетворенности трудом участников опроса розничного магазина «Магнит»

№ п/п	Содержание вопроса	Количество ответивших по вариантам					Индекс удовлетворенности
		1	2	3	4	5	
1	Удовлетворены ли Вы в целом и целом своей жизнью	5	5	3	6	4	0,04
2	Удовлетворены ли Вы в целом нынешней работой	6	4	8	5	-	0,47
4	Как бы Вы оценили уверенность в завтрашнем дне у работников	5	4	8	4	2	0,08
6	Как бы Вы оценили положение дел на предприятии	11	7	-	2	3	0,91
7	Как бы Вы оценили конкурентоспособность продукции	17	3	2	-	1	1,56
8	Как бы Вы оценили отношение работников к условиям труда	9	7	4	-	3	0,82
9	Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии	8	5	3	6	1	0,78
10	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников	7	6	8	-	2	0,69
11	Вас устраивает величина Ваших зарплаток	4	5	-	6	8	-0,3
Считаете ли Вы, что оплата труда разных категорий персонала справедлива по отношению к их трудовому вкладу:							
12	Дирекции организации	12	5	4	2	-	
13	Руководителей среднего звена	9	7	4	-	3	0,82
14	ИТР (специалистов)	11	7	-	2	3	0,91
15	Высококвалифицированных работников	7	6	8	-	2	0,69
16	Основной массы работников	5	5	3	6	4	0,04

Продолжение таблицы 2.2.3

17	Неквалифицированных работников	6	4	8	5	-	0,47
18	Считаете ли Вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал эффективно работать	4	5	-	6	8	-0,3
Насколько размер заработка работников предприятия зависит:							
19	От их трудовых усилий	8	4	3	3	5	0,3
20	От образования, профподготовки и опыта работы	15	3	1	3	2	1,13
21	От экономического положения предприятия	12	5	5	1	-	1,21
22	От того, насколько администрация заинтересована в работе	11	6	2	-	4	0,86

Из данных таблицы 2.1.3 видно, что индекс удовлетворенности персонала предприятия имеет среднее значение. К факторам, вызывающим наибольшую и наименьшую удовлетворенность, относятся факторы, отраженные на рисунке 2.2.2.

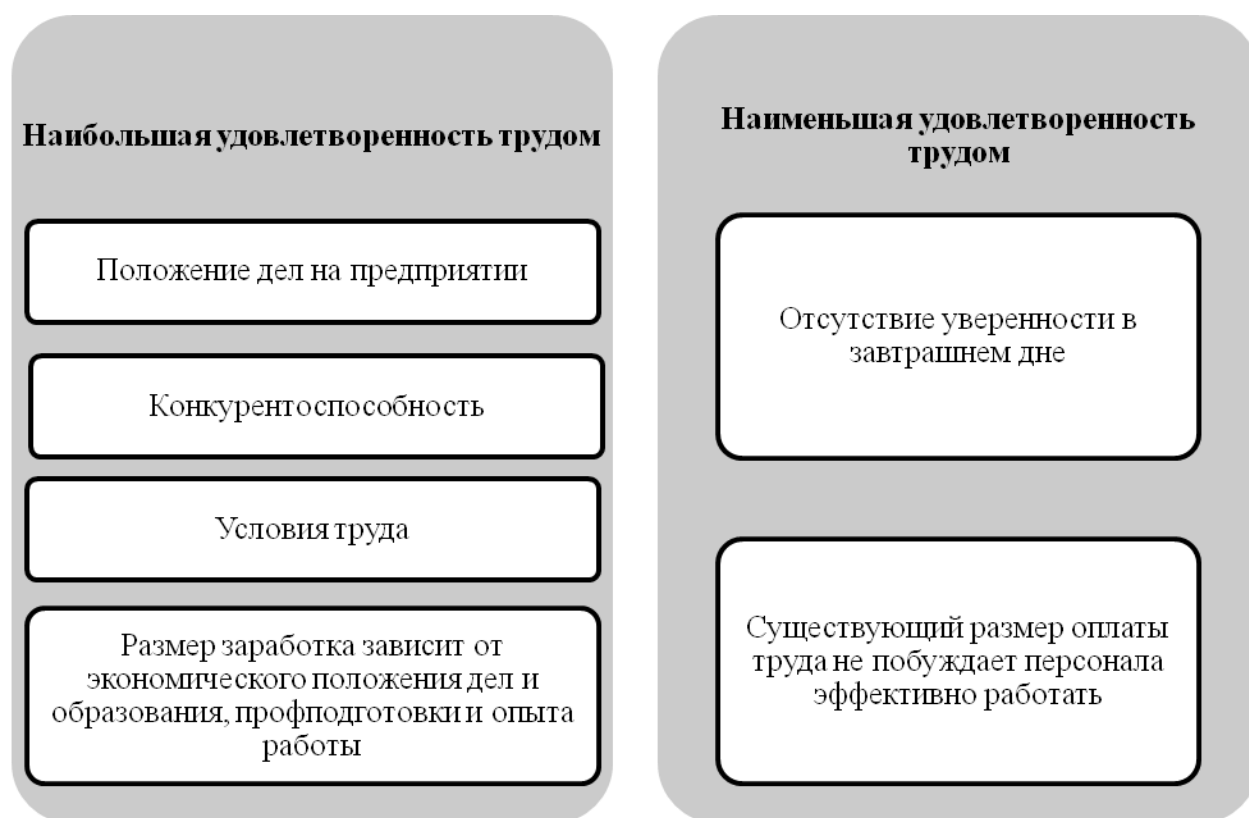


Рисунок 2.2.2 – Факторы удовлетворенности трудом в розничном магазине «Магнит»

В таблице 2.2.4 представлены основные мотивационные характеристики специалистов и руководителей розничного магазина «Магнит» - участников опроса на уровне ценностного сознания.

Таблица 2.2.4 - Основные мотивационные характеристики опрошенных на уровне ценностного сознания

№ респондента	Ср. балл		По типу мотивации		По силе и направленности мотивации	
	ЦО	ПО	Тип мотивации	Средний балл	Сила мотивации	Направленность мотивации
1	2,43	2,17	1	2,0	средняя	сохранения
2	2,0	2,82	3	1,85	средняя	сохранения
3	2,43	1,67	3	1,17	слабая	отсутствует
4	2,0	2,83	3	1,85	средняя	сохранения
5	2,71	1,91	1	1,93	средняя	Сохранения
6	2,21	2,83	3	1,85	средняя	сохранения
7	2,86	2,45	1	2,36	средняя	сохранения
8	2,71	2,67	1	1,36	слабая	отсутствует
9	2,71	1,80	1	1,93	средняя	сохранения
10	2,70	1,82	1	1,93	средняя	сохранения
11	2,71	1,83	1	1,93	средняя	сохранения
12	2,43	2,43	2	1,11	слабая	отсутствует
13	2,69	1,91	1	1,23	слабая	отсутствует
14	2,1	2,83	3	1,85	средняя	сохранения
15	1,57	2,0	3	1,43	слабая	отсутствует
16	2,86	2,45	1	2,36	средняя	сохранения
17	2,43	2,0	1	2,14	средняя	сохранения
18	2,86	2,45	1	1,36	слабая	отсутствует
19	2,43	2,5	3	2,07	средняя	сохранения
20	2,86	2,45	1	2,36	средняя	сохранения
21	2,28	2,17	1	1,86	средняя	сохранения
22	2,71	3,0	3	2,5	сильная	сохранения
23	2,28	2,17	1	1,36	слабая	отсутствует

Как видно из таблицы 2.2.4, мотивация отсутствует у респондентов под номерами 3, 8, 12, 13, 15, 18, 23, а у остальных наблюдаются мотивы сохранения. Таким образом, у 30,4% процента опрошенных наблюдается слабая сила мотивации. В таблице 2.2.5 представлено ранжирование ценностей труда персонала анализируемого в данной работе предприятия.

Таблица 2.2.5 – Ранжирование ценностей труда участников опроса

Ранг	Ценность труда	Ср. балл
1	Хорошая работа – это интересная работа, доставляющая удовольствие	2,78
2	Хорошая работа позволяет всесторонне применять свои знания и способности	2,73
3	Хорошая работа позволяет выпускать продукцию, пользующуюся спросом	2,68
4	Хорошая работа дает хороший заработок	2,65
5	Хорошая работа дает возможность приносить пользу людям	2,63
6	Хорошая работа обеспечивает достаток в доме, возможность приобретать, что хочется	2,62
7	Хорошая работа заставляет повышать квалификацию, пополнять знания	2,51
8	Хорошая работа – это самостоятельная работа, позволяющая решать самому, что и как делать	2,50
9	Хорошая работа дает возможность продвижения по службе	2,47
10	Если тебя окружают люди, с которыми можно общаться, - это хорошая работа	2,43
11	Хорошая работа позволяет получить жилье, устроить ребенка в детский сад, получить путевку и т.д.	2,33
12	Работа – наш долг перед обществом. Любая работа хороша	2,17

Из данной таблицы 2.2.5 видно, что к приоритетным трудовым ценностям персонала относятся:

- получение удовольствия от трудовой деятельности;
- применение и развитие своих знаний и умений;
- выпуск продукции, пользующийся спросом;
- размер оплаты труда.

В ходе анализа системы управления мотивацией поведения персонала розничного магазина было выявлено, что основными проблемами низкой мотивации труда является низкая удовлетворенность персонала трудом, отсутствие возможности применения и развития своих знаний и умений.

2.3 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда на предприятии

В ходе анализа системы мотивации поведения персонала розничного магазина «Магнит» было выявлено, что к проблемным зонам системы мотивации относятся:

- получение удовольствия от трудовой деятельности;

- применение и развитие своих знаний и навыков;
- размер оплаты труда.

Анализ целей и проблем мотивации поведения персонала розничного магазина «Магнит» представлен на рисунке 2.3.1.

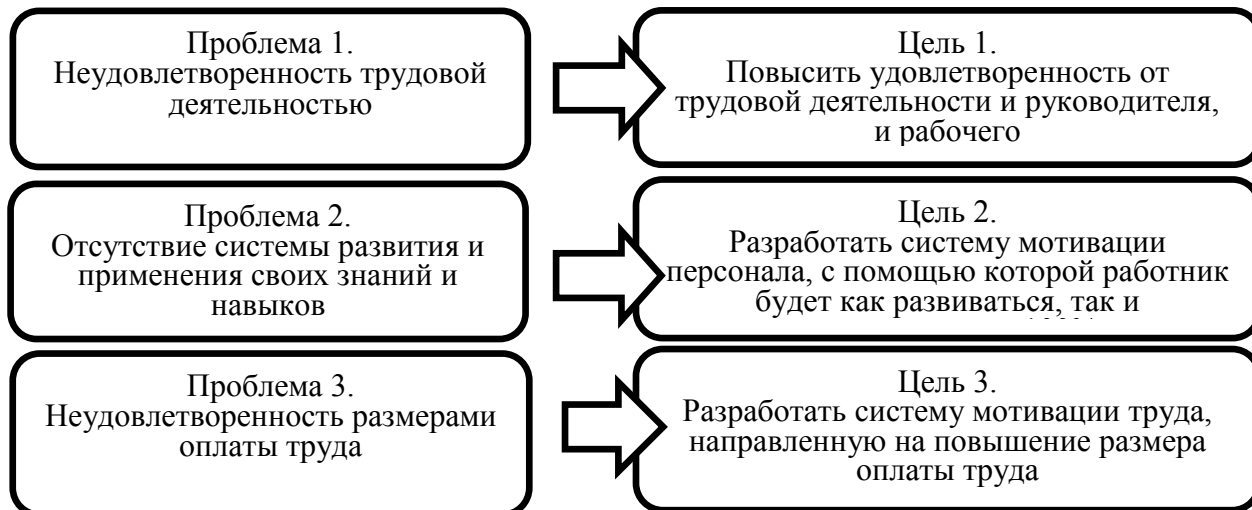


Рисунок 3.1.1 – Анализ целей и проблем розничного магазина «Магнит» в системе мотивации

На основании выявленных проблем представим цель и результаты мероприятий, благодаря чему можно достичь желаемых результатов в будущем (таблица 3.1.1).

Таблица 3.1.1 – Цель и результат мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией поведения персонала розничного магазина «Магнит» на основе инноваций

1.1. Цель мероприятий	Совершенствование системы мотивации сотрудников на основе инноваций
1.2. Способ достижения цели	Модернизация системы мотивации на основе инноваций
1.3. Результаты	Оплата труда четко связано с результатом труда, сочетание материальных и моральных стимулов управления
1.4. Требования к результатам	Удовлетворение работников размеров з/п; применение и развитие знаний и умений работников; выпуск продукции, пользующийся спросом
1.5. Пользователи результата мероприятий	Персонал розничного магазина «Магнит»

Для улучшения системы мотивации поведения персонала целесообразно применить функциональное дифференцирование, которое предполагает наличие нескольких подсистем оплаты труда для каждого функционального направления и по каждой категории работников.

Для каждого сотрудника необходимо применять свои методы мотивации, так как каждый сотрудник это личность и к нему нужен индивидуальный подход. Поэтому стоит придерживаться не одной теории мотивации, а соединить подходящие элементы из разных теорий это и будет являться инновацией.

1. Мотивация специалистов и руководителей производственно-технической службы розничный магазин «Магнит» по итогам года (таблица 3.3.2)

Таблица 3.3.2 – Условия мотивации руководителя и специалистов ПТО розничного магазина «Магнит», %

Условия	Руководители	Специалисты
1. Выполнение работы в срок	5	2
2. Контроль производственного процесса	2	2
3. Полное отсутствие травматизма у работников	13	6
4. Использование инновационных методик выполнения работ	10	5
5. Разработка своих инновационных методик работы или процесса	20	10
Итого	50	25

Из данных таблицы 3.3.2 видно, что мотивация работников ПТО построена на основе положительных стимулов, то есть при достижении определенного результата работник получит бонус, а при не достижении – останется с тем, что и было, то есть данная система не предусматривает наказания (депремирования).

2. Мотивация руководителей и специалистов отдела сбыта розничного магазина «Магнит» представлена в таблице 3.3.3.

Таблица 3.3.3 – Условия мотивации руководителей и специалистов отдела сбыта и отдела розничной торговли розничного магазина «Магнит», %

Условия	Руководители	Специалисты
1. Выполнение плана реализации продукции	2	2
2. Отсутствие претензий со стороны потребителя	3	2
3. Участие в выставках, выставках-продажах и др.	3	2
4. Использование инновационных подходов в исследовании рынка сбыта	5	3
5. Проведение научного анализа продуктов конкурентов и сравнение их со своими продуктами, использование результатов для публикаций	5	3
Итого	18	12

Из данных таблицы 3.3.3 видно, что по годовым результатам работы работников отдела сбыта и отдела торговли начисляется 18% и 12% от ФОТ руководителям и специалистам соответственно.

3. Мотивация работников службы управления персоналом розничного магазина «Магнит» представлена в таблице 3.3.4.

Таблица 3.3.4 – Условия мотивации работников службы управления персоналом розничного магазина «Магнит», %

Условия	Руководители	Специалисты
1. Текучесть кадров менее 5%	3	2
2. Увеличение производительности труда на 10% от предыдущего периода	3	2
3. Совершенствование кадровых технологий	4	2
4. Использование инноваций в системе управления персоналом	7	4
5. Разработка инновационных методов и приемов работы с персоналом (обучение, мотивация и др.)	10	7
Итого	27	17

Из данных таблицы 3.3.4 видно, что уровень премирования руководителя по итогам года при выполнении всех условий составит 27% от его годовой заработной платы, специалиста – 17%.

4. Для основных рабочих основных цехов розничного магазина «Магнит» предусматривается совершенствование мотивации рабочих путем

использования «жетонной» мотивации. Сущность данной мотивации состоит в том, что при выполнении определенного ряда работ зачисляются определенное количество жетонов, при накоплении которых можно обменять их на представленный бонус.

Условия зачисления количества жетонов рабочим магазина представлены в таблице 3.3.5.

Таблица 3.3.5 – Условия зачисления количества жетонов рабочим розничного магазина «Магнит», шт.

Условия	Количество жетонов
1. Выполнение плана	100
2. Соответствие всем существующим нормам (по труду, материалам и др.)	100
3. Увеличение выработки	100
4. Отсутствие случаев травматизма	200
5. Повышение разряда	100
6. Отсутствие больничных листов	300
7. Призовое место во внутрифирменном конкурсе	200
8. Получение призового места в областных, региональных конкурсах	300
9. Получение благодарственных писем, дипломов	100
10. Участие в социальной работе предприятия	300
11. Размещение на доске почета	300
Итого	2100

Из данных таблицы 3.3.5 видно, что при выполнении всех условий рабочий в течение 1 года сможет набрать 2100 жетонов. Количество жетонов можно накапливать в течение 1 года, истратить данные жетоны можно как на 1 бонус, так и с разбивкой на несколько бонусов, только по разным направлениям, причем истраченные бонусы аннулируются.

Соотношение выполненной работы количеству жетонов представлено в таблице 3.3.6.

Таблица 3.3.6 – Соотношение выполненной работы к количеству жетонов

Количество жетонов	Наименование бонуса
100	Выплачивается премия в размере 50% от оклада
200	Организация похода для рабочего и его семьи/друзей; романтического вечера на выбор

Продолжение таблицы 3.3.6

500	Оплата посещения детьми рабочего детского сада / абонемент в тренажерный зал или бассейн для рабочего и его семьи
800	Оплата путевки в санаторий работника и/или членов его семьи
1500	15% скидка на продукции / услуги розничный магазин «Магнит»
2000	Беспроцентная выдача кредита на покупку квартиры / строительство дома (до 2 млн. руб.)

Из данных таблицы 3.3.6 видно, что при накоплении количества жетонов увеличивается и значимость бонуса, по некоторым позициям существует выбор, как для холостого, так и для женатого (замужнего) работника.

В таблице 3.3.7 представлены затраты на улучшение системы мотивации персонала розничного магазина «Магнит».

Таблица 3.3.7 – Затраты на улучшение системы мотивации персонала магазина «Магнит» при выполнении максимальных условий, руб.

№ п/п	Наименование	Сумма
1.	Улучшение системы мотивации поведения работников ПТО	39230
2.	Улучшение системы мотивации поведения работников отдела сбыта и розничной торговли	32730
3.	Совершенствование системы мотивации работников службы управления персоналом	19560
4.	Внедрение «жетонной» мотивации рабочих	437100
Итого		528 620

Из данных таблицы 3.3.7 видно, что затраты на мероприятия по модернизации системы управления мотивацией поведения персонала розничного магазина «Магнит» составят 5 286,2 тыс. руб., что составляет 1,5% от чистой прибыли предприятия.

В ходе совершенствования системы мотивации работников розничного магазина «Магнит» на основе инновационного подхода будут улучшены показатели деятельности, отраженные на рисунке 3.3.2.

Снижение себестоимости
Экономия средств на оплату больничных
Увеличение фонда рабочего времени
Повышение инновационной активности персонала
Повышение качества продукции / услуг предприятия
Увеличение доли рынка
Повышение уровня удовлетворенности трудом персонала
Увеличение производительности труда
Повышение уровня квалификации работников
Рост узнаваемости фирмы/бренда
Повышение социальной активности персонала
Увеличение выручки от продаж

Рисунок 3.3.2 – Показатели повышения эффективности деятельности розничного магазина «Магнит»

Оценим, является ли разработанные мероприятия по модернизации системы управления мотивацией поведения персонала розничный магазин «Магнит» финансово состоятельным.

Экономическую эффективность целесообразно оценивать по следующим показателям:

- чистый дисконтированный доход (интегральный экономический эффект);
- индекс доходности;
- рентабельность инвестиций;
- внутренняя норма доходности;
- срок окупаемости.

Исходные данные для оценки экономической эффективности разработанных мероприятий по модернизации системы управления мотивацией поведения персонала розничного магазина «Магнит» представлены в таблице 3.3.8.

Таблица 3.3.8 – Исходные данные для оценки экономической эффективности предприятия

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Значение
1	Затраты на дополнительную мотивацию персонала	руб.	528 620
2	Срок использования методики после ее внедрения (2015-2018 гг.)	лет	3,0
3	Ежегодное значение дохода, которое планируется получать после внедрения методики	руб.	2 280 464
4	Текущие ежегодные затраты (прогнозные)	руб.	1 659 728
5	Годовой дисконт	%	17

1. Определение единовременных затрат: тыс.руб.

2018 год: 528 620 руб.

2. Определение доходов от предложенных мероприятий (доходы (п.3) - текущие затраты (п.4), тыс.руб.:

2018 (на конец года): 0,0

2019 (на конец года): 2 280 464-1 659 728 = 620 736 руб.

2020 (на конец года): 2 280 464-1 659 728 = 620 736 руб.

2021 (на конец года): 2 280 464-1 659 728 = 620 736 руб.

Расчеты основных величин представлены в таблице 3.3.9.

Таблица 3.3.9 – Результаты расчетов основных величин

Периоды	D	K		$D \frac{1}{[(1+d)]^{i-1}}$	$K \frac{1}{[(1+d)]^{i-1}}$	ЧДД
2018 (i=1)	0,0	528620	1,00	0,00	528 620	-528 620
2019 (i=2)	620737	0	0,8547	530 544	0	530 544
2020 (i=3)	620 736	0	0,7305	453 448	0	453 448
2021 (i=4)	620 736	0	0,6244	387 587	0	387 587
Итого:	1862208	528620		1 371 579	528 620	842 959

Далее проведем расчет индекса доходности предложенных мероприятий (ИД), под которым понимают отношение суммарного дисконтированного дохода к суммарным дисконтированным единовременным затратам и находят по формуле (1):

$$ИД = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+d)^{i-1}}}{\sum_{i=1}^n \left[\frac{K_i}{(1+d)^{i-1}} \right]} \quad (1)$$

где D_i – доходы i -го периода (сальдо);

K_i – единовременные затраты i -го периода;

n – количество периодов реализации мероприятий;

d – дисконт.

Индекс доходности предложенных мероприятий составляет: $ИД = 1371579/528620 = 2,595$

Рентабельность предложенных мероприятий (среднегодовая рентабельность инвестиций) является разновидностью индекса доходности, соотнесенного со сроком реализации мероприятий. Она показывает, какой доход приносит каждый вложенный рубль инвестиций и находится по формуле (2):

$$P = \frac{ИД - 1}{n} * 100\% \quad (2)$$

Рентабельность предложенных мероприятий составляет: $P = (2,595 - 1)/3 * 100\% = 53,1\%$

Таким образом, по всем показателям предложенные мероприятия экономически эффективны, что является основанием для их принятия и реализации.

Данные показатели свидетельствуют об экономической эффективности, а значит выгоды. Поэтому будет целесообразно модернизировать систему управления мотивацией поведения персонала розничного магазина «Магнит».

Предложенные мероприятия являются также и социально эффективными. На предприятии планируется снижение текучести кадров, может появиться несколько новых рабочих мест вследствие повышения эффективности деятельности компании.

Что касается социальной эффективности реализации предложенных в данной работе мероприятий, то она заключается в следующих показателях:

1. Рост удовлетворенности материальными стимулами;
2. Развитие индивидуальных способностей работников;
3. Осознание сотрудниками значимости осуществляемой деятельности, рост ответственности за выполняемую работу;
4. Формирование чувства причастности работника к организации;
5. Улучшение психологической атмосферы в компании;
6. Увеличение числа сотрудников, удовлетворенных работой в компании и не планирующих поиск нового места работы;
7. Стабилизация персонала и изменение структуры причин увольнений сотрудников;
8. Рост привлекательности компании на рынке труда;
9. Повышение компетентности руководителей высшего и среднего звена управления;
10. Повышение эффективности уже работающего в компании персонала;
11. Повышение удовлетворенности и лояльности клиентов.

Высокий уровень социальной и экономической эффективности предлагаемых мероприятий на предприятии, их соответствие стратегическим целям компании, обуславливает целесообразность внедрения ее в деятельность розничного магазина «Магнит».

Таким образом, можно сказать, что хотя экономическое стимулирование играет важную роль в системе мотивации персонала в компании, не меньшее внимание следует уделить созданию чувства важности и ценности личности каждого сотрудника, справедливого отношения в независимости от должности, оценке его результатов работы, общению и информированию.

Можно сделать следующие выводы: в ходе анализа системы мотивации поведения персонала розничного магазина «Магнит» было выявлено, что к проблемным зонам системы мотивации относятся:

- получение удовольствия от трудовой деятельности;
- применение и развитие своих знаний и навыков;
- размер оплаты труда.

Данные проблемы предлагается решить с помощью инновационного подхода к мотивации труда, а именно, использовать различные теории мотивации для различных категорий персонала.

Мотивация специалистов и руководителей производственно-технической службы, отдела сбыта и службы управления персоналом розничный магазин «Магнит» состоит в системе премирования работников за выполнения условий программы.

Для мотивирования рабочих предлагается «жетонная» мотивация, суть которой состоит в том, что полученные за качественное выполненное задание жетон, он сможет его обменять на бонус (премия, оплата абонеента в тренажерный зал, бассейн, вплоть до беспроцентной выдачи кредита на покупку либо строительство).

Затраты на модернизацию системы мотивации персонала розничного магазина «Магнит» составят 5286,2 тыс. руб., что составляет 1,5% от чистой прибыли предприятия

В ходе совершенствования системы мотивации поведения работников розничного магазина «Магнит» на основе инновационного подхода будут улучшены следующие показатели деятельности предприятия: снижение себестоимости, экономия средств на оплату больничных, увеличение фонда рабочего времени, повышение инновационной активности персонала, повышение качества продукции / услуг предприятия, увеличение доли рынка, увеличение производительности труда и др.

Эффективность предложенных в выпускной квалификационной работе мероприятий очевидна: чистый дисконтированный поток положительный, индекс рентабельности более 1, период окупаемости составил 0,99 года.

Основные показатели эффективности проекта свидетельствуют о его эффективности, а значит выгоды. Поэтому будет целесообразно модернизировать систему мотивации поведения персонала розничного магазина «Магнит».

Заключение

В рыночной экономике в целях эффективной деятельности любой компании требуются инициативные и ответственные работники, стремящиеся к трудовой самореализации. Обеспечить данные качества работника невозможно с помощью традиционных форм строгого внешнего контроля и материального стимулирования. Люди, осознающие смысл своей деятельности, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Способствование формированию таких работников – главная задача мотивационного менеджмента.

Трудовая мотивация представляет собой процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации. Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и экономического содержания мотивации. В результате теоретического исследования было выявлено, что высокая мотивация трудового поведения персонала – это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников компании сегодня используют как материальные, так и нематериальные методы вознаграждения. Между тем, определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников сегодня и наиболее эффективных

методов управления ими ни теория менеджмента, ни практика управления персоналом не дает.

В ходе написания выпускной квалификационной работы был проведен анализ действующей на сегодняшний день системы мотивации сотрудников в ПАО «Магнит». Было установлено, что к приоритетным трудовым ценностям персонала относятся:

- получение удовольствия от трудовой деятельности;
- применение и развитие своих знаний и умений;
- выпуск продукции, пользующийся спросом;
- размер оплаты труда.

В ходе анализа системы управления мотивацией поведения персонала розничного магазина было выявлено, что основными проблемами низкой мотивации труда является низкая удовлетворенность персонала трудом, отсутствие возможности применения и развития своих знаний и умений.

Исследование позволило установить, что хотя экономическое стимулирование играет важную роль в системе мотивации персонала в компании, не меньшее внимание следует уделить созданию чувства важности и ценности личности каждого сотрудника, справедливому отношению в независимости от должности, оценке его результатов работы, общению и информированию.

Данные проблемы предлагается решить с помощью инновационного подхода к мотивации труда, а именно, использовать различные теории мотивации для различных категорий персонала.

Рекомендации, направленные на совершенствование системы мотивации персонала позволят снизить себестоимость, сэкономить средства на оплату больничных, увеличить фонд рабочего времени, повысить инновационную активность персонала, повысить качество продукции / услуг предприятия, увеличить долю рынка, увеличить производительность труда.

Список литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Абакумова, Н.Н. Мотивация персонала к самоорганизации трудовой деятельности [Текст] / Н.Н. Абакумова, Е.В. Маслов, А.И. Нехаев // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2015. – Т 4. – № 4. – С. 25-30.
3. Абрамовских, Т.А. Формирование системы управления мотивацией профессионального развития персонала средствами нематериального стимулирования [Текст] / Т.А. Абрамовских // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 5. – С. 50-55.
4. Агафонова, М. С. Мотивация деятельности в менеджменте [Текст] / М.С. Агафонова, И.Н. Свиридова // Современные наукоемкие технологии. – 2014. – №. 7. – С. 135-137.
5. Александрова, А.А. Мотивация трудовой деятельности как элемент системы управления персоналом [Текст] / А.А. Александрова // Вестник магистратуры. – 2016. – № 4. – С. 55-60.
6. Андикаева, К.А. Мотивация персонала на основе применения ключевых показателей эффективности (KPI) [Текст] / К.А. Андикаева, Н.В. Алексеева // Научный вестник. – 2014. – №. 2. – С. 9-15.
7. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Д.А. Аширов. – Москва : Проспект, 2016. – 425 с.
8. Базык, Е.Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления [Текст] / Е.Ф. Базык // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 4. – С. 167-172.

9. Балаханова, Д.К. Мотивация персонала и эффективность работы [Текст] / Д.К. Балаханова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2016. – № 12. – С. 38-43.
10. Белокопытов, А.В. Мотивация персонала как условие эффективности предпринимательской деятельности [Текст] / А.В. Белокопытов // Становление и развитие предпринимательства в России: история, современность и перспективы. – 2016. – №8. – С. 27-33.
11. Бессокирная, Г.П. Динамика ценности и мотивов труда рабочих [Текст] / Г.П. Бессокирная // Социологические исследования. – 2013. – № 2. – С. 56-63.
12. Бойко, Е.А. Мотивационные аспекты управления персонала [Текст] / Е.А. Бойко, Д.А. Мартаков, Е.М. Кобозева // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. – 2016. – № 2. – С. 63-69.
13. Большакова, И.А. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом [Текст] / И.А. Большакова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 12. – С. 113-116.
14. Варданын, И.С. Процесс управления мотивацией сотрудников в условиях кризиса [Текст] / И.С. Варданын // Мотивация и оплата труда. – 2017. – № 3. – С. 216-226.
15. Гагилева, И.А. Системы мотивации и стимулирования персонала организации [Текст] / И.А. Гагилева // Программный комитет. – 2014. – № 30. – С. 178-182.
16. Гасанов, Р.С. 67 секретов разработки мотивационной системы [Текст] : учебное пособие / Р.С. Гасанов. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2013. – 157 с.
17. Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления [Текст] : учебное пособие / Дж. М. Джордж. – Москва : ЮНИТА-ДАНА, 2013. – 123 с.

18. Дубовицкая, Т.Д. Диагностика мотивации профессиональной деятельности [Текст] / Т.Д. Дубовицкая // Современные наукоемкие технологии. – 2016. – № 3. – С. 128-132.

19. Ежова, М.И. Способы и виды нематериальной мотивации персонала [Текст] / М.И. Ежова // Мотивация и оплата труда. – 2016. – № 3. – С. 166-178.

20. Каграманова, Т.И. Мотивация персонала как актуальная проблема современности [Текст] / Т.И. Каграманова, М.Г. Казначеева // Мир науки, культуры, образования. – 2016. – № 3. – С. 200-202.

21. Кадис, Ю. Нестандартные решения стандартных задач. Мотивация персонала [Текст] / Ю. Кадис // Молодой ученый. – 2015. – № 4. – С. 60-63.

22. Колосова, Ю.А. Пути совершенствования системы стимулирования сотрудников в условиях современных предприятий [Текст] / Ю.А. Колосова, Д.С. Гордеева // ББК 74.46 А 43. – 2016. – № 7. – С. 79-83.

23. Кочетков, И.С. Как построить систему мотивации [Текст] / И.С. Кочетков // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №8. – С. 78-85.

24. Крашенин, Е.В. Формирование системы мотивации, направленной на повышение эффективности труда персонала [Текст] / Е.В. Крашенин // Научные исследования: от теории к практике. – 2016. – № 2. – С. 140-142.

25. Ловчева, М.В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации [Текст] / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. – 2015. – № 1. – С. 14-26.

26. Лукаш, Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом [Текст] : учебное пособие / Ю.А. Лукаш. – Москва : Финпресс, 2015. – 208 с.

27. Магура, М. Секреты мотивации, или мотивация без секретов [Текст] / М. Магура // Современное управление. – 2015. – № 4. – С. 26-28.
28. Мерман, Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации [Текст] : Пер. с нем. – Х.: Гуманитарный центр, 2015. – 184 с.
29. Мечерет, Д.А. Концептуальные основы управления мотивацией трудовой деятельности на предприятиях в современных условиях [Текст] / Д.А. Мечерет, В.Г. Галабурда, В.А. Шаров // Маркетинг и коммерческая деятельность. – 2014. – №3. – С 26-30.
30. Минасян, С.С. Мотивация персонала [Текст] / С.С. Минасян// Молодой ученый. – 2014. – №. 1. – С. 401-403.
31. Михайлова, Л.Л. Мотивация персонала на стадии подбора: ключевые ошибки [Текст] / Л.Л. Михайлова // Мотивация и оплата труда. – 2014. – № 1. – С. 22-27.
32. Муэрс, Р. Эффективное управление [Текст] : Пер. с англ. Серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом» / Р. Муэрс. – Москва : Финпресс, 2013. – 126 с.
33. Надреева, Л.Л. Производительность труда и мотивация персонала [Текст] / Л.Л. Надреева, В.В. Мальничков // Вестник Казанского государственного технического университета им. АН Туполева. – 2015. – №. 4. – С. 57-62.
34. Надреева, Л.Л. Производительность труда и мотивация персонала [Текст] / Л.Л. Надреева, В.В. Мальничков // Вестник Казанского государственного технического университета им. АН Туполева. – 2015. – №. 4. – С. 57-62.
35. Нирмайер, Р. Мотивация [Текст]: Пер. с нем / Р. Нирмайер, М. Зайферт. – 3-е изд., испр. – Москва : Омега – Л, 2016. – 127 с.
36. Памшева, Д.Д. Мотивация персонала в компании: проблемы и перспективы [Текст] / Д.Д. Памшева // Новая наука: Теоретический и практический взгляд. – 2016. – №. 11. – С. 116-118.

37. Подосинников, Е.Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала предприятия: измерение и анализ [Текст] / Е.Ю. Подосинников // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. – 2015. – №. 1. – С. 35-38.

38. Райсберг, Б.А. Современный экономический словарь [Текст] : учебное пособие / Б.А. Райсберг, Л.Ш. Лозовский, Е.А. Стародубова. – 4-е изд., испр. – Москва: ИНФРА-М., 2014. – 47 с.

39. Салихов, А.А. Мотивация персонала [Текст] / А.А. Салихов // Символ науки. – 2016. – № 5. – С. 100-104.

40. Серебренникова, М.С. Актуальные проблемы мотивации и стимулирования труда [Текст] / М.С. Серебренникова // Аграрное образование и наука. – 2015. – №. 4. – С. 29-32.

41. Спивак, В.А. Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом) [Текст] : учебное пособие / В.А. Спивак. – Санкт-Петербург, 2016. – 375 с.

42. Сурков, С.Л. Работа с персоналом как средство повышения эффективности организации [Текст] / С.Л. Сурков // Управление персоналом. – 2016. – №5. – С. 28-32.

43. Фатхутдинов, Р.А. Организация производства [Текст] : Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 371 с.

44. Шалгина, Ю. Е. Мотивация персонала как фактор, побуждающий к труду [Текст] / Ю.Е. Шалгина // Молодежь и наука. – 2014. – №. 1. – С. 12-15.

45. MAGNIT-INFO (Официальный сайт ПАО Магнит) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://magnit-info.ru/>.