



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики предприятия природопользования и учетных систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
(квалификация – бакалавр)

На тему «Совершенствование системы стимулирования и мотивации персонала на предприятии»

Исполнитель Товмасын Роберт Аркадьевич

Руководитель к.э.н., доцент Продолятченко Павел Алексеевич

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Курочкина Анна Александровна

« ____ » _____ 2020 г.

Санкт-Петербург
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические основы системы стимулирования и мотивации персонала предприятия.....	5
1.1 Понятие, сущность и содержание стимулирования и мотивации персонала предприятия.....	5
1.2 Методы оценки стимулирования и мотивации персонала	14
2 Организация системы стимулирования и мотивации персонала предприятия розничной торговли Магазин «Виола» ИП Товмасян Марина Сергеевна.....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия	21
2.2 Анализ и оценка системы стимулирования и мотивации персонала Магазина «Виола».....	28
3 Мероприятия по совершенствованию стимулирования и мотивации труда работников Магазина «Виола»	35
3.1 Совершенствование системы стимулирования путем введения повышающих и понижающих коэффициентов.....	35
3.2 Разработка мероприятий по нематериальной мотивации персонала	43
Заключение	49
Список использованной литературы.....	53
Приложение	56

Ведение

В современной экономической ситуации оплата труда не всегда характеризует профессиональные качества работника, то есть труд не оценивается по его естественной стоимости. Также наблюдается огромная дифференциация заработной платы между социальными группами. И наконец, заработная плата перестала быть стимулирующим фактором, что затрудняет проведение мотивирующих мероприятий.

Каждое предприятие, ориентированное на эффективную финансово-экономическую деятельность должно понимать значение человеческого фактора в производственном процессе и направлять исследования в области стимулирования и мотивации персонала на выявление причин, возможностей и резервов повышения заинтересованности работников в конечном результате.

Стимулирование и мотивация персонала преследуют одни и те же цели - воздействие на повышение эффективности трудовой деятельности коллектива, однако пути достижения цели различны, так как сами понятия «стимулирование» и «мотивация» имеют различную основу. Основу мотивации составляет физиологическая, духовная, ценностная потребность, достижение которой снижает мотивирующий эффект. Стимулирование направлено на изменение поведения работника, побуждение его к совершению ожидаемого действия и может быть как позитивным, например, вознаграждение, так и негативным, например, штрафы, санкции.

Тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование системы стимулирования и мотивации персонала на предприятии»

Актуальность темы заключается в том, что предприятия самостоятельно устанавливая формы, системы и размеры оплаты труда, а также материального стимулирования ее результатов должны ориентироваться на мотивацию персонала качественно выполнять свои функциональные обязанности, что будет способствовать увеличению объема продаж и как следствие повышению прибыли

Объект исследования – Магазин «Виола» ИП Товмасын Марина Сергеевна

Предмет исследования – система стимулирования и мотивации персонала

Цель выпускной квалификационной работы – изучить организацию системы стимулирования и мотивации персонала предприятия розничной торговли Магазин «Виола» ИП Товмасын Марина Сергеевна и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Исходя из актуальности темы и поставленных целей, при написании выпускной квалификационной работы поставлены следующие задачи:

- 1) Теоретические и методические основы системы стимулирования и мотивации персонала предприятия
- 2) Проанализировать систему стимулирования и мотивации персонала предприятия розничной торговли Магазин «Виола» ИП Товмасын Марина Сергеевна
- 3) Разработать мероприятия по совершенствованию стимулирования и мотивации труда работников Магазина «Виола»

1 Теоретические и методические основы системы стимулирования и мотивации персонала предприятия

1.1 Понятие, сущность и содержание стимулирования и мотивации персонала предприятия

В современных экономических условиях все предприятия независимо от форм собственности заинтересованы в качестве предоставляемых услуг, расширении рынка, получении конечного финансового результата, в виде прибыли. Это в большой степени зависит от работы персонала предприятия, а качественная работа персонала находится в прямой зависимости от стимулирования и мотивации со стороны руководства [4, с.112].

На рисунке 1.1, представлены виды мотивов и их характеристики.



Рисунок 1.1 – Виды мотивов и их характеристика

Мотивы – это стимулы, с помощью которых осуществляется воздействие

на сотрудников, побуждая их выполнять требования предприятия, направленные на повышение качества услуг и как следствие привлечение новых клиентов, увеличение объема продаж [3, с.155].

Основные мотивы работников, которые стимулируют их на выполнение своих должностных обязанностей [5, с.99], представлены на рисунке 1.2.

Мотив вознаграждения	<ul style="list-style-type: none">• сотрудник работает ради денег и других благ
Социальный мотив	<ul style="list-style-type: none">• работнику важно одобрение руководства и коллектива
Процессный мотив	<ul style="list-style-type: none">• сотрудник трудится ради удовольствия от самого процесса работы.
Мотив достижения	<ul style="list-style-type: none">• сотрудник стремится к самоутверждению и самореализации
Идейный мотив	<ul style="list-style-type: none">• для сотрудника важно достижение не только своих каких-либо целей, но и достижение целей организации

Рисунок 1.2 – Основные мотивы движущие работниками

На сегодняшний день, мотив вознаграждения, является одним из главных стимулов мотивации персонала, так как от денежного вознаграждения за труд зависят личные доходы работников, благосостояние их семей, то есть формировать домашние финансы и расходовать их на нужды семьи – это и потребительская корзина, и обучение детей, и организация отдыха.

Мотивация – это весь комплекс мероприятий направленный на повышение производительности труда работников предприятия [8, с. 87]. За последнее время методы мотивации подверглись изменениям и приобрели

большое значение, так как мотивируют работника на повышение квалификации, и в то же время, удовлетворяя его потребности, ведут к повышению работоспособности.

Руководителям хозяйствующих субъектов необходимо постоянно мониторить, те методы мотивации, которые применяются на предприятии, и изучать современные мотивационные процессы. Мотивация сотрудников, является важной составляющей не только для персонала предприятия, но и для самого хозяйствующего субъекта, так как именно кадры и их желание работать на данном предприятии позволят добиться высоких экономических показателей деятельности [12, с.135]. Имея достаточно финансовых ресурсов, мощную материально техническую базу, без трудового потенциала невозможно конкурировать на все возрастающем рынке розничной торговли.

Ведущие специалисты в области управления персоналом по разному интерпретируют определение мотивации (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Определение мотивации с точки зрения ученых

Автор	Определение мотивации
Владимирова Л. П.	Мотивация – состояние личности, которое определяет степень ее активности и степень ориентированности человека на действия в конкретной ситуации.
Мескон М. Х.	Мотивация – процесс стимулирования самого себя для достижения своих индивидуальных целей, а также общих целей организации.
Верхоглазенко В.	Мотивация – это внутренний психологический механизм человека, который обеспечивает распознавание потребности и запускает направленное поведение для достижения потребности
Епифанов А.А.	Мотивация – это побуждение человека к достижению трудовой цели организации.

Продолжение таблицы 1.1

Румянцева З. П.	Мотивация – это деятельность, направленная на активизацию рабочего потенциала сотрудников организации, направленная на достижение целей организации.
Соломатин Н. А.	Мотивация – внутреннее побуждение человека, которое отвечает за приложенные усилия в трудовом процессе.

Изучив разные взгляды на определение мотивации, можно сделать вывод, все их объединяет, то, что мотивация – это побуждение работника к выполнению профессиональных обязанностей с целью получения материального вознаграждения, одобрения руководства и коллектива, удовлетворения от процесса производства, повышение карьерного роста.

Основная функция мотивации – влияние на персонал организации с целью стимулирования к эффективному труду [11, с.156].

Сущность мотивации выражается через ее функцию и определяется тем, чтобы работники предприятия выполняли свои служебные обязанности, в соответствии с требованиями и правилами должностных инструкций.

Цель мотивации для любого предприятия – это, прежде всего, взаимоувязка персональных целей каждого сотрудниками с целями и миссией самой организации. Только в этом случае мотивационные процессы достигнут позитивных результатов: увеличение финансовых результатов за счет четко, быстро, своевременно и качественно выполняемых производственных заданий, повышение инициативы и дисциплинированности персонала, привлечение новых сотрудников [29, с.312].

На предприятии должны быть разработаны требования к качеству услуг на перспективу, которые должны лечь в основу политики стимулирования и мотивации персонала.

Мотивация персонала в литературе рассматривается с двух точек зрения: психологии и менеджмента.

Мотивация персонала с точки зрения психологии – это формирование внутреннего состояния работника, которое приводит его к совершению определенных действий.

Мотивация персонала с точки зрения менеджмента – это побуждение работника, выполнять свои обязанности для достижения определенной цели [25, с.257].

Помимо этого мотивация классифицируется в зависимости от получаемых стимулов и делится на два вида: материальная мотивация и нематериальная мотивация.

Из этих двух видов, безусловно, материальная мотивация – это более эффективный способ стимулирования работников на качественное выполнение своих профессиональных обязанностей. Основная задача руководителя создание такой системы материального стимулирования, которая будет способствовать эффективной работе трудового коллектива и в то же время побуждать их работать еще качественнее.

Однако следует отметить, что денежные поощрения, премии, надбавки не решают в полной мере цели предприятия по мотивированию персонала на достижение конечных целей деятельности.

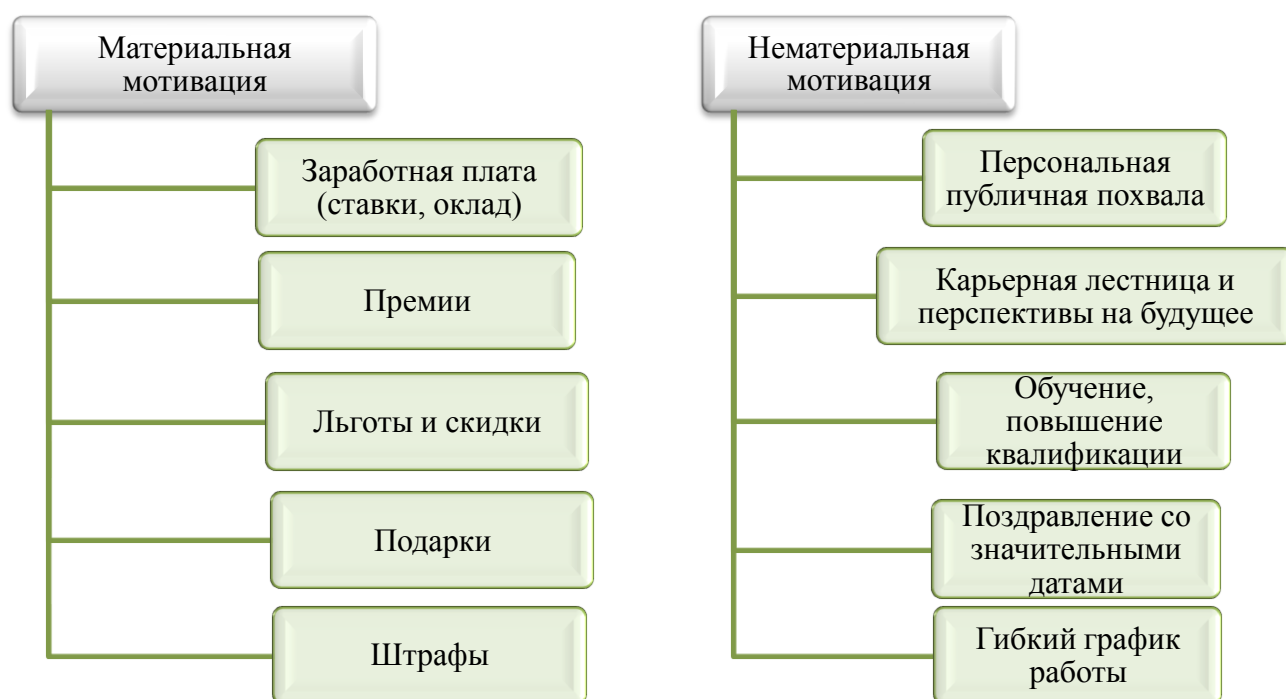


Рисунок 1.3 – Содержание материальной и нематериальной мотивации

По теории Маслоу материальное стимулирование удовлетворяет низшие потребности сотрудников, в то же время нематериальное стимулирование нацелено на высшие уровни потребностей работников: уважение, развитие потенциала [28, с.114]. Содержание материальной и нематериальной мотивации представлены на рисунке 1.3.

Нематериальное стимулирование является мощным рычагом в управлении трудовым коллективом, так как даже работники с высоким трудовым потенциалом и самоконтролем нуждаются в нематериальных стимулах для повышения инициативы, вдохновения и т.д.

Нематериальная мотивация в свою очередь подразделяется на социальную и психологическую. Сущность социальной мотивации – одобрение или порицание профессиональной деятельности работника. Сущность психологической мотивации – личностные ценности работника способствуют ставить цели и достигать их [14, с. 8-15].

Характеристика стадий процесса мотивации представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Характеристика стадий процесса мотивации

Стадии процесса мотивации	Характеристика
Первая стадия – возникновение потребностей	Потребность проявляется, когда работник ощущает нехватку чего-либо. Такие потребности можно подразделить на физиологические, психологические и социальные. С момента появления потребности работник старается всеми возможными способами удовлетворить возникшую потребность.
Вторая стадия – поиск путей устранения потребности	Потребность возникла и создаёт проблемы для работника, то он начинает искать возможности устранить её: удовлетворить, подавить, не замечать

Продолжение таблицы 1.2

Третья стадия - определение направления действий	Работник фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность
Четвертая стадия – процесс осуществления действия	На этой стадии работник осуществляет действия, которые в конечном счёте должны предоставить ему возможность получения чего-то , чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.
Пятая стадия - получение вознаграждения за осуществление действия	На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.
Шестая стадия - устранение потребности	В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает ли устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, работник либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по ее устранению

Еще одной классификационной группой мотивации являются факторы воздействия: внутренние и внешние.

Внешняя мотивация исходит из вне и связана с поощрениями как материального (премия), так и нематериального (благодарность) характера.

Внутренняя мотивация – поощрение изнутри, работник, поставив цель, и достигнув ее получает личное удовлетворение, радуется своим достижениям [16, с.85].

Рассмотрим западные модели мотивирования персонала, которые классифицируются в зависимости от территориальной принадлежности применения (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 - Западные модели мотивирования персонала

При формировании или совершенствовании уже существующей системы мотивации необходимо опираться на ее структурные элементы [6, с.357]:

Во – первых, определяются цели и задачи системы мотивации

Во – вторых, необходимо разработать политику предприятия в области мотивации и стимулирования на перспективу

В – третьих, определяются основные стимулирующие и мотивирующие принципы

В – четвертых, разрабатываются основные функции системы мотивации и стимулирования: стимулирование к повышению квалификации персонала,

стимулирование работать с наибольшей эффективностью и т.д.

В – пятых, определяется структура системы мотивации и стимулирования: материальная нематериальная

Этапы системы мотивации и стимулирования [30, с.119]:

- 1) Устанавливаются критерии, с помощью которых будут определяться результаты работы сотрудников предприятия
- 2) Выбирается инструментарий, который будет применяться в процессе мотивации
- 3) Разрабатывается система оценки труда каждого работника
- 4) Определяется соотношение: труд-поощрение

В процессе формирования или совершенствования системы мотивации руководитель предприятия доводит до сведения трудового коллектива цели и основные задачи системы.

После чего специалисты по управлению персоналом анализируют эффективность использования трудовых ресурсов, мониторят системы мотивации и стимулирования у предприятий-конкурентов и выбирают наиболее эффективные методы стимулирования для конкретного предприятия.

После проведения этой подготовительной работы на предприятии необходимо провести анкетирование среди сотрудников по выявлению соответствия методов мотивации.

На общем собрании до сотрудников доводится информация о введении системы мотивации и утверждается Положение мотивации сотрудников, с которым трудовой коллектив был ознакомлен заранее.

После введения системы мотивации необходимо оценивать эффективность полученных результатов, выполнение поставленных задач и достижения целей.

Проведение анализа дает возможность определить степень влияния системы на результаты деятельности предприятия, уровень изменения отношения трудового коллектива к своим профессиональным обязанностям, рассчитать экономический эффект от введения системы мотивации [1, с.148].

Система мотивации будет экономически эффективна в случае, если полученные предприятием доходы будут превышать расходы на ее проведение.

1.2 Методы оценки стимулирования и мотивации персонала

Система мотивации и стимулирования на предприятии должна все время находиться в движении, совершенствоваться и улучшаться. С этой целью специалистам управления персоналом необходимо знать основные направления изменений в системе мотивации, анализировать и оценивать существующие методы и способы мотивации, делать выводы и принимать эффективные решения по их совершенствованию [26, с.255].

Для этого на предприятии должны применять методы оценки эффективности системы мотивации. Так как система мотивации персонала является составной частью общей системы управления персоналом, то за основу могут быть взяты методы оценки эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Одним из методов исследования системы мотивации является интервьюирование, то есть получение информации при личном общении. В этом случае опрашиваемый работник является объектом исследования. Для интервью разрабатываются вопросы в разрезе категорий работников предприятия: руководители, специалисты, служащие, рабочие. После интервью делают выводы о воздействии существующей системы мотивации на конечные результаты деятельности [15, с.14-26].

Анкетирование является еще одним методом обследования системы мотивации персонала. Основное отличие анкетирования от метода интервью является то, что опрос осуществляется посредством анкеты на вопросы которой опрашиваемые работники отвечает самостоятельно без личного контакта со специалистом кадровой службы. После чего ответы респондентов на вопросы анкеты анализируются и выявляется результативность системы мотивации.

Выводы, полученные в результате применения методов обследования:

интервьюирование и анкетирование в дальнейшем используются для принятия управленческих решений по совершенствованию системы мотивации.

К методам обоснования относятся [18, с.144]:

1) Метод сравнений – специалисты проводят сравнения системы мотивации, применяемой на предприятии с системами мотивации предприятий отрасли или предприятий- конкурентов или с системой мотивации за предыдущие отчетные периоды.

2) Метод оценки экономической эффективности системы премирования на предприятии – позволяет установить уровень заработной платы в зависимости от выполнения плановых показателей и показателей премирования, позволяет определить соотношение премиальной оплаты труда и тарифной заработной платы и как следствие выявить влияние премиальной части заработной платы на результаты деятельности каждого работника. Статистические данные показывают, что премии, бонусы, если они не более 10% тарифных ставок, не влияют на результаты деятельности персонала. Если при исследовании этот факт подтверждается необходимо пересмотреть установленные критерии поощрения.

Оценка эффективности системы поощрения должна рассматриваться в разрезе удовлетворенности не столько работника, сколько работодателя.

Абсолютная эффективность системы премирования определяется по формуле 1.1:

$$A_3 = \mathcal{E}_d - П \quad (1.1)$$

где,

A_3 - абсолютная эффективность системы премирования

\mathcal{E}_d – показатель премирования

$П$ – величина премии

Расчет показателя абсолютной эффективности премирования необходим, для того чтобы определить насколько эффективна существующая система премирования для работодателя.

Путем сопоставления уровня выполнения показателя премирования в период оценки эффективности и этого же показателя за предыдущий отчетный период получим стоимостный показатель эффективности (формула 1.2):

$$\mathcal{E}_d = Y_d - Y_b \quad (1.2)$$

где,

\mathcal{E}_d – показатель премирования

Y_d – уровня выполнения показателя премирования в период оценки эффективности

Y_b – уровнем выполнения показателя в предшествующем отчетном периоде, принимаемый за базовый

Если система премирования не изменялась длительное время, то необходимо в расчет брать средние показатели за несколько лет. Также следует отметить, что к величине премии надо прибавлять суммы отчислений во внебюджетные фонды, приходящиеся на сумму премиальных выплат.

Итак, расчеты эффективности премирования дают возможность сделать вывод о результативности системы мотивации и стимулирования на предприятии: если абсолютная эффективность и показатель премирования выше 0, то система премирования, а, следовательно, и система мотивации эффективна и выполняет свою стимулирующую роль.

К методам анализа системы мотивации и стимулирования относят [9, с.104]:

1) Системный анализ – позволяет исследовать систему мотивации в целом и в разрезе составляющих элементов, таких как цели, функции, структура методы стимулирования, информативность, а также взаимосвязь этих элементов между собой и другими системами предприятия (например, система качества) и предоставляет возможность формирования целостной картины.

Основные цели системного анализа системы мотивации персонала, представлены на рисунке 1.5.

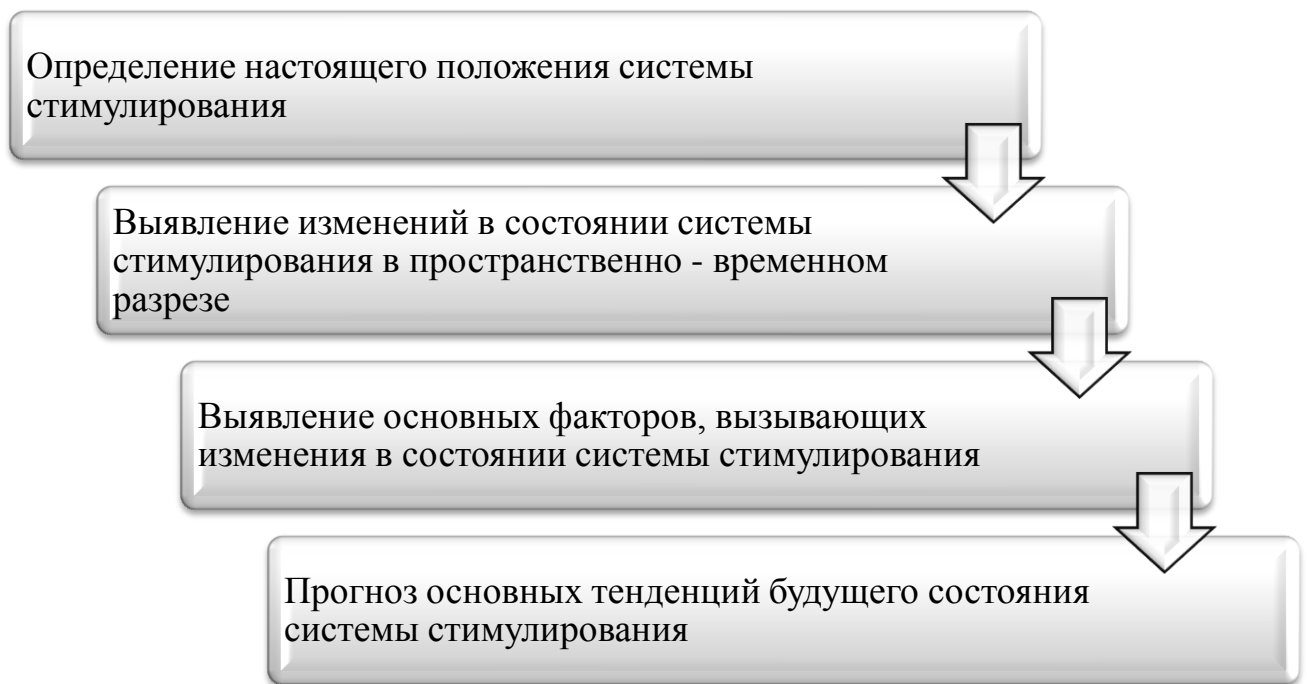


Рисунок 1.5 - Основные цели системного анализа системы мотивации персонала

В основе системного подхода оценки эффективности системы мотивации лежит анализ таких показателей как производительность труда, рост оплаты труда, текучесть кадров, показатели состава трудовых ресурсов по образованию, возрасту, стажу работы, половой принадлежности. После проведения системного анализа и сравнения показателей отчетного периода по отношению к предыдущему отчетному периоду делают выводы о результативности системы мотивации: чем больше несоответствий выявлено в результате анализа, тем менее эффективна система мотивации. Основным источником информации для системного анализа является бухгалтерская и статистическая отчетность, а также отчеты по труду [15, с.14-26].

2) Функционально - стоимостный анализ системы мотивации труда - направлен на выявление резервов снижения затрат на организацию системы стимулирования и поиск современных методов мотивации с целью повышения эффективности системы мотивации.

3) Экспертно - аналитический метод – основан экспертов, высококвалифицированных специалистов в области мотивации персонала. Этот

метод базируется на знаниях, опыте, интуиции экспертов.

4) Метод Паттерн, складывающийся из первых букв английских слов, означающих помощь планированию посредством количественной оценки технических данных. Этот метод также основан на экспертной оценке. Алгоритм проведения анализа заключается в том, что на первом этапе исследуемая проблема делится на несколько подпроблем, задач и элементов, подлежащих экспертной оценке. Затем, на втором этапе подпроблемы, задачи и элементы группируются в «дерево решений». На третьем этапе определяется важность каждой задачи и каждого элементов. На завершающем этапе доводы, мнения экспертов по каждой задаче и элементу и подсчитываются коэффициенты итогом по каждой проблеме в разрезе подпроблем.

Рассмотрим метод оценки эффективности мотивации персонала основанный на определении эффекта от увеличения производительности труда, снижения текучести кадров и обучении персонала.

Расчет эффекта от сокращения текучести кадров определим по формуле 1.3:

$$\mathcal{E}_T = Z_H \times P \times (K_{T1} - K_{T2}) \quad (1.3)$$

где,

\mathcal{E}_T - эффект от сокращения текучести кадров

Z_H - затраты на вновь принятого работника

P – среднесписочная численность

K_{T1} – коэффициент текучести отчетного периода

K_{T2} – коэффициент текучести предыдущего отчетного периода

Расчет эффекта от обучения персонала с последующим совмещением профессий ($\mathcal{E}_{об}$) вычисляют по формуле 1.4:

$$\mathcal{E}_{об} = Z_{зп} \times P_{об} \times N - Z_{об} \quad (1.4)$$

где,

$Z_{зп}$ — затраты на заработную плату одного работника в месяц

$P_{об}$ — число работников, обучившихся смежным профессиям

N – календарный срок, за который рассчитывается эффективность

$Z_{об}$ — затраты на обучение

Эффект от увеличения производительности труда (за месяц) ($\mathcal{E}_{пт}$) вычисляются по формуле 1.5:

$$\mathcal{E}_{пт} = P \times D_m \times (П_2 - П_1) \quad (1.5)$$

где,

P - число работников

D_m - количество рабочих дней, отработанных ими за месяц

$П_2$ — производительность труда как отношение объема продаж за день к числу работников на начало месяца

$П_1$ — производительность труда как отношение объема продаж за день к числу работников на конец месяца

Рассмотренные в данной подглаве методы оценки эффективности системы мотивации, имеют свои положительные и отрицательные стороны.

Например, интервьюирование и анкетирование во многом зависит от мнения респондентов, то есть работников предприятия и может иметь недостаточно точную, профессиональную информацию.

Анализ, проводимый специалистами-экспертами зависит от базовых знаний, интуиции и доводов экспертов и тоже не гарантирован от погрешностей в выводах.

Наиболее точным и достоверным представляется системный анализ системы мотивации персонала основанный на информации, полученной из бухгалтерской и статистической отчетности, дающий возможность сравнивать показатели текущего отчетного года с показателями предыдущего отчетного года [19, с.212].

Таким образом, каждое предприятия для оценки эффективности системы мотивации должно определить для себя наиболее результативные методы

анализа, позволяющие с минимальными затратами получить информацию с помощью которой руководство предприятия может принимать решения направленные на совершенствование системы мотивации персонала.

2 Организация системы стимулирования и мотивации персонала предприятия розничной торговли Магазин «Виола» ИП Товмасын Марина Сергеевна

2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия

ИП Товмасын Марина Сергеевна (ИП Товмасын М.С.) зарегистрирован 12 декабря 2013 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 16 по Краснодарскому краю. Основным видом деятельности является «Торговля розничная скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и стеклом в специализированных магазинах». ИП присвоены ИНН 235500121818 и ОГРНИП 313236534600016.

Адрес: Краснодарский край, Туапсинский район, село Ольгинка [23].

ИП Товмасын М.С. магазин «Виола» осуществляет розничную торговлю скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и стеклом в магазине «Виола». Общая площадь магазина составляет – 163,9 м², торговая площадь – 139,6 м².

В магазине представлены следующие категории товара:

1. Бытовая химия, салфетки, туалетная бумага, губки и другие товары для дома.
2. Кухонный инвентарь, посуда.
3. Клей, скотч и другие канцтовары.
4. Товары для сада и огорода.
5. Инструменты для дома.

Целью создания ИП Товмасын М.С. магазин «Виола» является более полное насыщение рынка скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и стеклом для удовлетворения потребностей организаций и физических лиц, а также создания дополнительных рабочих мест и получения дополнительной прибыли.

Схема управления ИП Товмасын М.С. магазин «Виола» представлена на

рисунке 2.1.

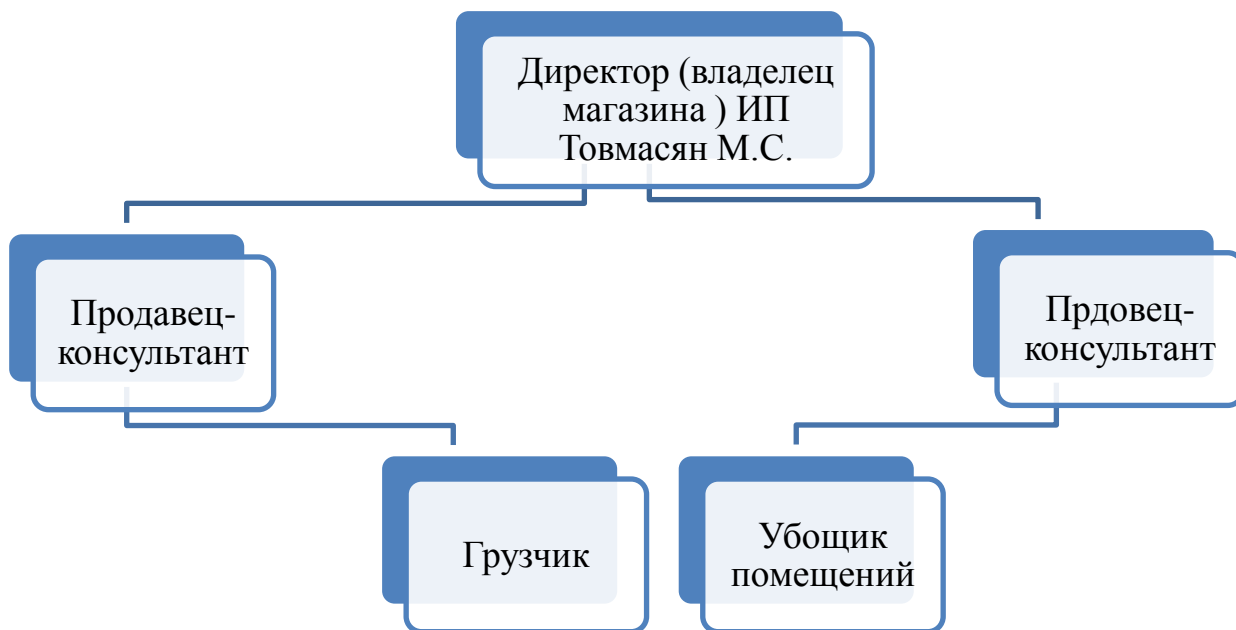


Рисунок 2.1 - Организационная схема управления ИП Товмасын М.С. магазин «Виола»

Существуют другие магазины, которые реализуют скобяные изделия, лакокрасочные материалы и другие однородные товары, как и магазин «Виола». Это магазин «Варштайн», «Мастер» и магазин «Сагаol».

Конкуренты оказывают значительное влияние на магазин «Виола». Особенно оказывает влияние цена и местоположение конкурентов.

Низкие цены других магазинов скобяных и лакокрасочных изделий (Магазин отделочных материалов «Сантехника», Магазин «Мастер») привлекает многих покупателей в города и района. В разнице между высокими и низкими ценами конкурентов и заключается основная проблема и слабая позиция магазина «Виола».

Поставщиками магазина «Виола» являются ООО ТПК «Пентан» и ООО ТД «Кубанские краски».

В таблице 2.1 приведены основные финансовые результаты деятельности ИП Товмасын Марина Сергеевна магазин «Виола» за 2018 год и аналогичный период 2017 года.

Таблица 2.1 - Основные финансовые результаты деятельности ИП Товмасын Марина Сергеевна магазин «Виола»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя	
	2017г.	2018г.	Абсол. (тыс. руб.)	Относит. (%)
1	2	3	4	5
1. Выручка	3053,6	4008,02	954,42	131,26
2. Расходы по обычным видам деятельности	2661,6	3329,2	667,6	125,08
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	392	678,82	286,82	173,17
4. Прочие расходы	52,4	55,9	3,5	106,68
5. Прибыль до уплаты налогов (3-4)	339,6	622,92	283,32	183,43
6. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	68	125	57	183,82
7. Чистая прибыль (убыток) (5-6)	271,6	497,92	226,32	183,33

Из «Отчета о финансовых результатах» следует, что за 2018 г. организация получила прибыль от продаж в размере 678,82 тыс. руб., что составило 16,9% от выручки.

По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль от продаж увеличилась на 286,82 тыс. руб., или на 73,17%. Темпы прироста выручки превышают темпы прироста себестоимости, что и привело к росту прибыли от продаж.

Прибыль до налогообложения меньше прибыли от продаж на сумму

прочих расходов.

Прибыль до уплаты налогов увеличилась по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 283,32 тыс. руб. или 83,43%

Показателей прибыли являются положительными и имеют тенденцию к росту, при этом наблюдается превышение темпов роста показателей прибыли (83,43%) над темпами роста выручки (31,26%), что свидетельствует об устойчивом развитии предприятия розничной торговли.

Ниже на рисунке 2.2 наглядно представлено изменение выручки и прибыли ИП Товмасын Марина Сергеевна магазин «Виола» в течение всего анализируемого периода.

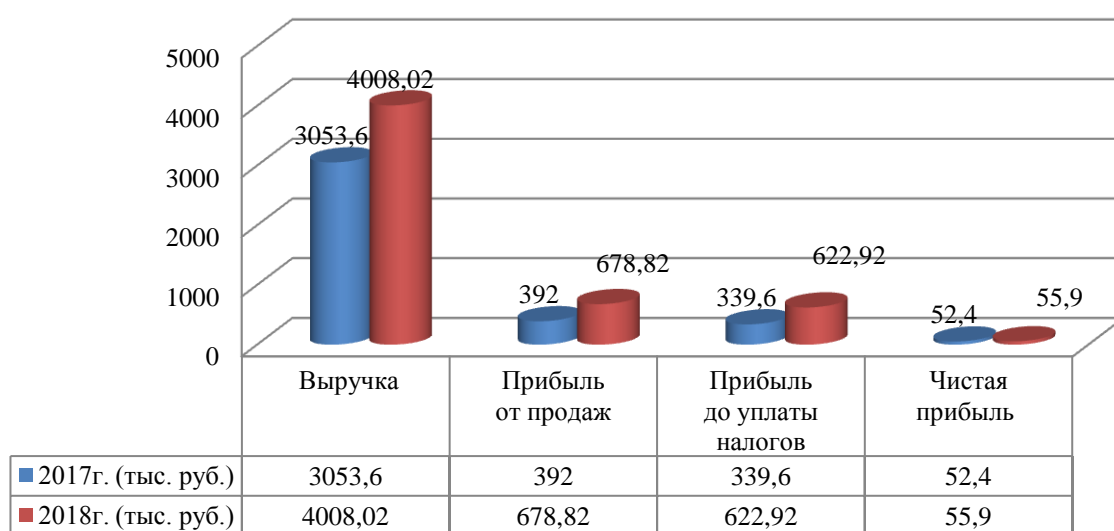


Рисунок 2.2- Динамика выручки и прибыли ИП Товмасын Марина Сергеевна магазин «Виола»

Представленные в таблице 2.2 показатели рентабельности за 2018 год имеют положительные значения как следствие прибыльной деятельности ИП Товмасын Марина Сергеевна магазин «Виола».

Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет 16,94% от полученной выручки и характеризует действительную рентабельность продаж на которую влияют только факторы связанные с основной деятельностью.

Наблюдается рост рентабельности продаж по сравнению с данным

показателем за такой же период прошлого года (31,9%).

Рентабельность, рассчитанная как отношение прибыли до налогообложения к выручке организации, за рассматриваемый период составила 15,54%. Это значит, что в каждом рубле выручки ИП Товмасын Марина Сергеевна магазин «Виола» содержалось 15,54 коп. прибыли до налогообложения. На этот показатель влияют результаты всей хозяйственной деятельности.

Рентабельность продаж по чистой прибыли к выручке организации, за рассматриваемый период составила 12,42%. Это значит, что в каждом рубле выручки содержится 12,42 коп. чистой прибыли. На этот показатель влияют все факторы в т.ч. и система налогообложения.

Таблица 2.2 - Анализ рентабельности ИП Товмасын Марина Сергеевна магазин «Виола»

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2017г.	2018г.	коп.	± %
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки).	12,83	16,94	4,11	32,03
2. Рентабельность продаж до налогообложения (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	11,12	15,54	4,42	39,7
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	8,89	12,42	3,53	39,7

Точно установленных норм рентабельности нет, но по статистике считается, что рентабельность продаж от 1 до 5% - низкая, от 5 до 20% - средняя и стабильная, от 20-30% - высокорентабельный показатель. Рентабельность продаж выше 30% приравнивается к суперэффективной и доходной хозяйственной деятельности. Расчеты показали, что рентабельность продаж исследуемого предприятия – средняя и стабильная. Рост рентабельности продаж и доходов обусловлен снижением затрат и увеличением выручки.

На рисунке 2.3 наглядно представлено значение показателей рентабельности за 2017-2018гг.

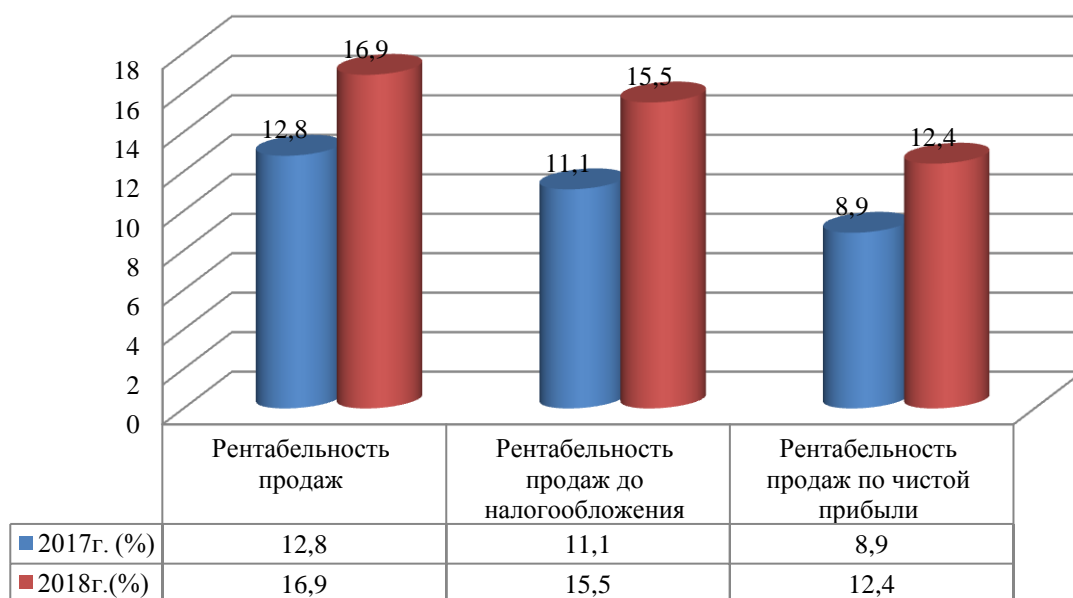


Рисунок 2.3 - Значение показателей рентабельности магазина «Виола» за 2017-2018гг.

Анализ обеспеченности магазина «Виола» трудовыми ресурсами представлен в таблице 2.3.

За период с 2017 по 2018 гг. среднесписочная численность в магазина находилась на уровне: 2017г. - 6 человек, 2018г.- 7 человек. Состав работающего персонала изменился незначительно. Увеличение в численности персонала наблюдаются только по категории работающих – продавец-консультант, что обусловлено производственной необходимостью.

Большую долю из числа общей численности составляют продавцы-консультанты их доля составляет в 2018г. 57,13%, что обусловлено спецификой деятельности организации.

Таблица 2.3 - Обеспеченность магазина «Виола» трудовыми ресурсами за 2017-2018гг.

Категории работающих	Среднесписочная численность, чел		Удельный вес, %	
	2017 г	2018 г	2017 г	2018 г
Руководители	1	1	16,67	14,29
Продавцы - консультанты	3	4	50	57,13
Грузчик	1	1	16,67	14,29
Уборщица	1	1	16,66	14,29
Итого:	6	7	100	100

На рисунке 2.4 представлена динамика изменения численности персонала магазина «Виола»

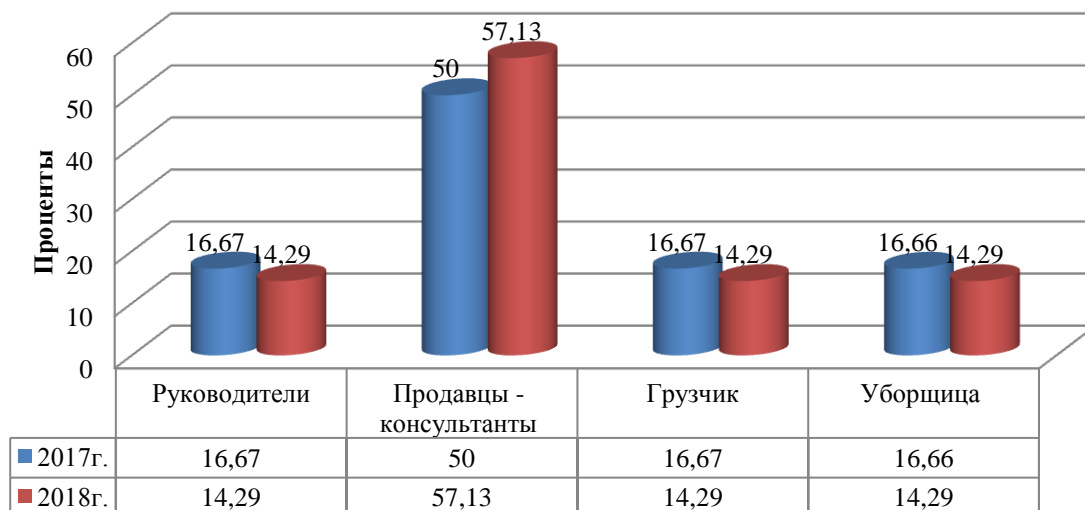


Рисунок 2.4 - Динамика изменения численности персонала

Проведем анализ структуры сотрудников по образованию (таблица 2.4). Большинство сотрудников имеют высшее образование – 3 человек или 42,85%.

Среднее профессиональное образование и неполное высшее за анализируемый период имеют 14,29%, начальное профессиональное – 28,57%.

Таблица 2.4 - Состав работников по образованию за 2017-2018гг.

Группы работников по образованию	Среднесписочная численность, чел		Удельный вес, %	
	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
Высшее	2	3	33,33	42,85
Неполное высшее	1	1	16,67	14,29
Среднее профессиональное	1	1	16,67	14,29
Начальное профессиональное	2	2	33,33	28,57
Итого	6	7	100	100

Состав работников по образованию графически представлен на рисунке 2.5.

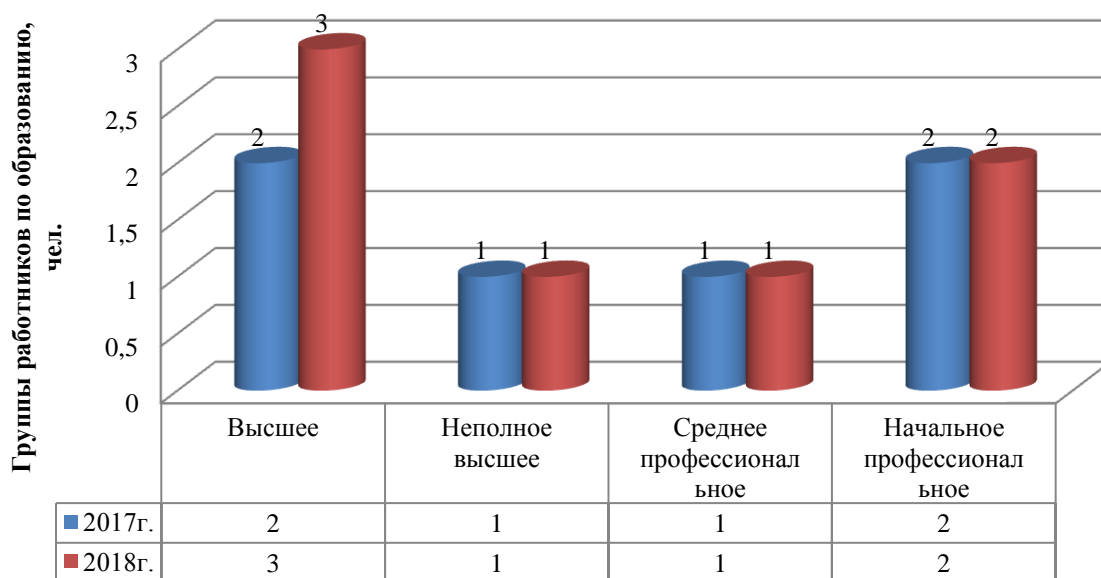


Рисунок 2.5 - Структура работников по образованию

2.2 Анализ и оценка системы стимулирования и мотивации персонала Магазина «Виола»

Экономические методы управления. Согласно Положению по оплате труда в магазине «Виола» организация оплаты труда осуществляется

следующим образом: заработная плата начисляется за выполненную работу (отработанное время) по должностным окладам.

На основании Положения о премировании работников магазина, премирование производится за личные результаты и деятельность предприятия в целом.

Порядок начисления и выплаты премии:

1. Основной показатель премирования – прибыль предприятия.
2. Заработная плата сотрудников осуществляется в соответствии с Положением об оплате труда и премировании в зависимости от фактической месячной оценки качества труда и определяется по показателям:

1. Для продавцов-консультантов: заработная плата по должностному окладу + 5% от личных продаж и 1,0% от общих продаж.

2. Для всех остальных работников: заработная плата по должностному окладу + 1,0 % от общих продаж.

Таким образом, на исследуемом объекте оплата труда осуществляется по схеме индивидуальный + коллективный бонус для продавцов – консультантов и коллективный бонус для всех остальных сотрудников магазина.

Порядок формирования оплаты труда персонала магазина «Виола» представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Порядок формирования оплаты труда персонала магазина «Виола»

Категории работников	Показатели
Продавцы-консультанты	Заработная плата по должностным окладам + 5% от личных продаж и 1,0% от общих продаж
Другие сотрудники	Заработная плата по должностному окладу + 1,0 % от общих продаж

Таким образом, можно сделать вывод: для продавцов – консультантов применяется оплата труда, получившая название «смешанные продажи», т.е.

мотивация каждого продавца за его личный вклад в результаты компании и мотивация продавцов за командный результат, другие сотрудники премируются только за командный результат.

Снижение оценки качества труда работников осуществляется только в том случае, когда упущения или низкокачественное выполнение работы произошло по личной вине конкретного исполнителя, или при неприятии мер для устранения независимых от него обстоятельств, причин, порождающих упущения в его работе (в т.ч. доведения до сведения руководителя подразделения) и не может быть ниже 50%.

Начисляется в процентах к месячному тарифному фонду с учетом надбавок и доплат за фактически отработанное время.

Размер премии может уменьшаться и не выплачиваться полностью за производственные упущения и нарушения трудовой дисциплины за тот расчетный период, в котором совершено нарушение.

К нарушениям, за которые согласно положения работники лишаются премии полностью, относятся:

- прогул без уважительных причин;
- случаи хищения;
- нахождение на рабочем месте в нетрезвом виде;
- неудовлетворительное санитарное состояние.

Работникам, проработавшим неполный месяц в связи с поступлением в учебные заведения, уходом на пенсию по возрасту, увольнении по сокращению штатов, выплата премии производится за фактически отработанное время.

Уволившимся до истечения месяца по другим причинам – премия не выплачивается. Работникам, вновь поступившим на работу, премия за первый месяц работы может быть выплачена по усмотрению руководителя.

Руководитель имеет право повысить или понизить сумму премии отдельным работникам с учетом трудового вклада в результаты работы. Лишение или снижение процента премии оформляется протоколом решения руководителя с указанием причин.

Годовой фонд оплаты труда по категориям работающих представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Годовой фонд оплаты труда по категориям работающих

Категории работающих	ФОТ		Отклонение	
	2017г. (руб.)	2018г. (руб.)	Абс. (руб.)	Относит. (%)
Руководители (1 чел)	240000	300000	60000	125
Продавцы - консультанты (4 чел)	816000	960000	144000	117,65
Грузчик (1 чел.)	156000	180000	24000	115,38
Уборщица (1 чел.)	132000	144000	12000	109,09
Всего	1344000	1584000	240000	117,86
Средняя заработная плата	16000	18857	2857	117,86

Наблюдается стабильная тенденция повышения ФОТ по магазину в целом на 240000 руб. или 17,86%.

Наибольшее увеличение ФОТ приходится на руководителя и составляет 60000 руб. или 25 %. На 144000 руб. или 17,65% увеличился ФОТ, приходящийся на продавцов-консультантов. Средняя заработная плата увеличилась на 2857 руб. или 17,86%.

Структура заработной платы представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Структура заработной платы

№ п/п	Наименование данных	2017 г. (руб.)	2018 г. (руб.)	2018/ 2017 гг. (%)	Удельный вес тарифной ЗП к регулирующим выплатам	
					2017г. (%)	2018г. (%)
1.	Оплата за отработанное время, всего, в т.ч.:	1344000	1584000	117,9	100	100
1.1.	Оплата по тарифным ставкам (окладам)	564732	633600	112,19	42,02	40,00

Продолжение таблицы 2.7

1.2.	Регулирующие выплаты стимулирующего характера (премии за основные результаты деятельности)	779268	950400	122,0	57,98	60,00
------	--	--------	--------	-------	-------	-------

Как видно из таблицы 2.7 в структуре заработной платы доля оплаты по окладам составляет: 2017г. – 42,02%, в 2018г. - 40,00%, а на регулирующие выплаты стимулирующего характера приходится соответственно 57,98% и 60,00%. Продавец, получает минимальный оклад, а остальное - в виде процента от личных и общих продаж.

На рисунке 2.6 представлено соотношение заработной платы за отработанное время и регулирующих выплат.

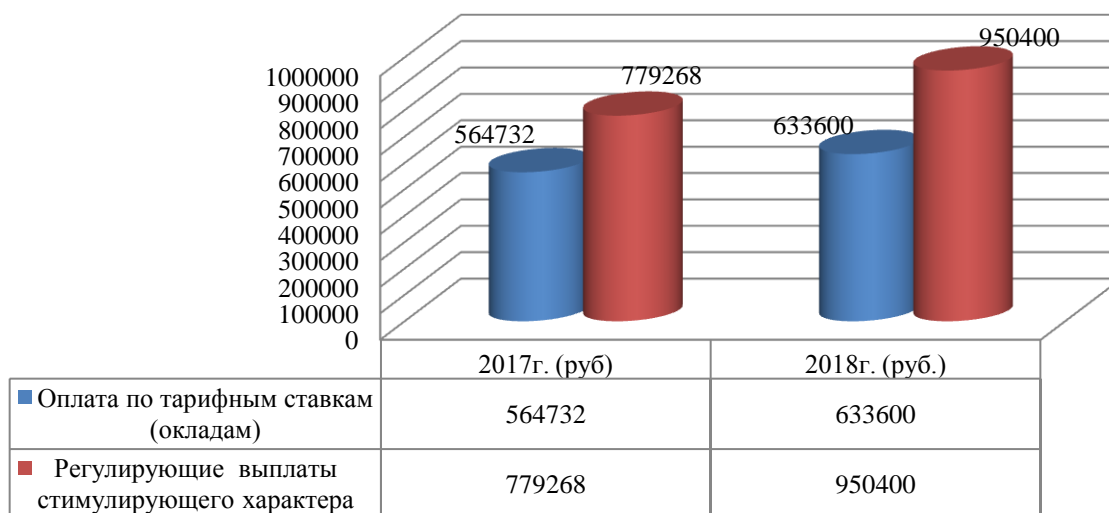


Рисунок 2.6 – Соотношение тарифной заработной платы к регулирующим выплатам

Помимо экономических методов управления на предприятии применяются социально-психологические методы управления мотивацией персонала (рисунок 2.7): формирование стандартов предприятия,

корпоративной культуры, оплата дополнительных отпусков, организация праздничных мероприятий для сотрудников и их детей, предоставление социального пакета (оплата листов временной нетрудоспособности, пособий по беременности и родам, пособий по уходу за ребенком в возрасте до 3 лет).

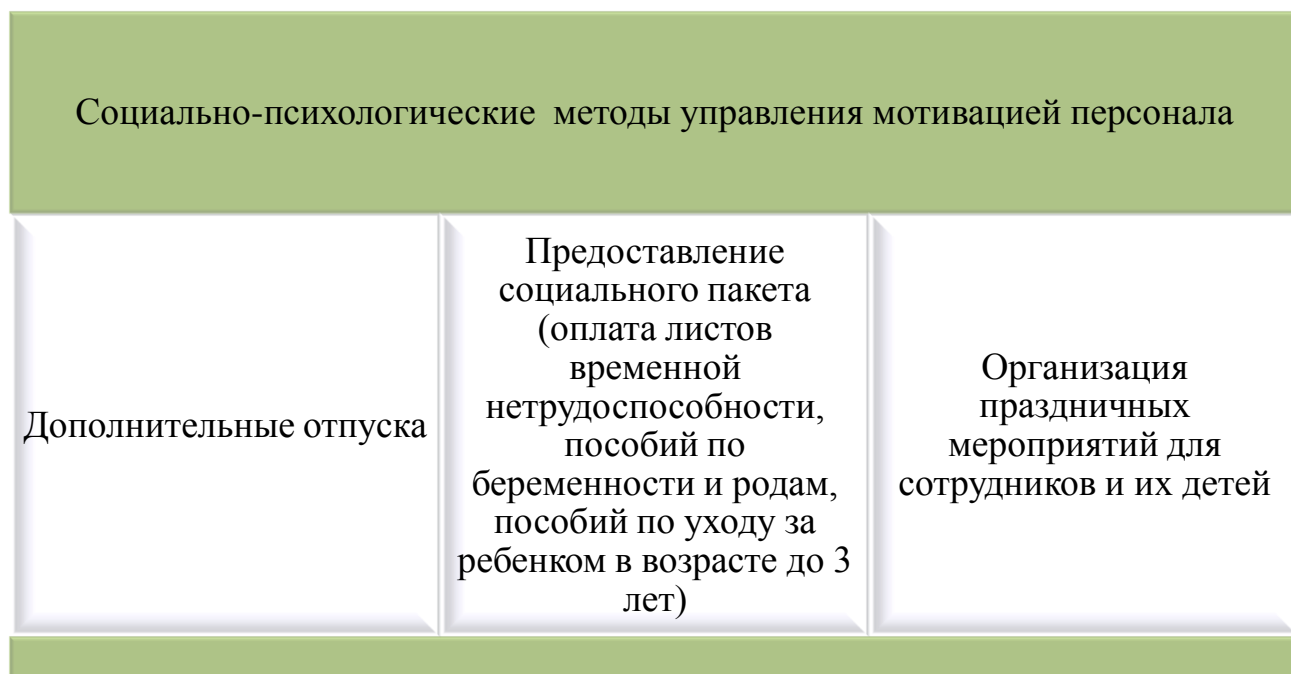


Рисунок 2.7 – Социально-психологические методы управления мотивацией персонала

Таким образом, рассмотрев организацию системы оплаты труда работников магазина «Виола», осуществляемую согласно Положению по оплате труда и премирования, можно сделать следующие выводы:

1. Оплата труда осуществляется по схеме индивидуальный + коллективный бонус для продавцов – консультантов и коллективный бонус для остальных сотрудников, что является достаточно прогрессивной формой оплаты труда предприятий розничной торговли.

2. Доля регулирующих выплат стимулирующего характера достаточно значительная и составляет около 60%, а доля оплаты по тарифным ставкам около 40% в общей сумме оплаты труда.

3. Заработная плата управленческого персонала, на прямую не зависит от финансовых результатах работы предприятия.

4. На предприятии отсутствует система нематериальной мотивации работников.

В целях повышения заинтересованности работника в увеличении его доли в базовой заработной плате и повышения качества труда в целом по предприятию необходимо внедрение новых систем оплаты труда в рамках традиционной тарифной системы.

3 Мероприятия по совершенствованию стимулирования и мотивации труда работников Магазина «Виола»

3.1 Совершенствование системы стимулирования путем введения повышающих и понижающих коэффициентов

Рассмотрев и проанализировав систему стимулирования и мотивации труда работников магазина «Виола» можно сделать вывод, что на предприятии применяется традиционная для розничной торговли система оплаты труда, которая привязана к выручке, что является достаточно прогрессивной формой оплаты труда предприятий розничной торговли:

1. Для продавцов-консультантов: заработная плата по должностному окладу + 5% от личных продаж и 1,0% от общих продаж.

2. Для всех остальных работников: заработная плата по должностному окладу + 1,0 % от общих продаж.

Однако следует заметить, что применение простого процента от личных и общих продаж не всегда эффективно. Если доход ничем не ограничен и зависит только от объема продаж, то предприятие розничной торговли от этого только проигрывает, т.к. это приводит к уменьшению прибыли и увеличению налогового бремени на предприятие. Продавец-консультант при такой системе стимулирования и мотивации выигрывает т.к. его доход ничем не ограничен. Поэтому заработную плату необходимо регулировать в зависимости от плана продаж. С этой целью необходимо ввести ряд корректирующих коэффициентов.

При существующей системе стимулирования и мотивации труда в магазине «Виола» установлены следующие базовые коэффициенты: за выполнение плана личных продаж – 5%, от общих продаж 1,0%.

Исходя из этого, рассмотрим порядок оплаты труда с применением повышающих и понижающих коэффициентов.

Понижающий коэффициент за невыполнение плана продаж предлагается установить в 3%, т.е. если продавец-консультант не выполнит

план по личным продажам, то он к основному окладу получит не 5%, а только 3% с личных продаж.

При условии перевыполнения плана личных продаж, продавец-консультант к должностному окладу получит 5% с базовой нормы и 7% с суммы превышения плана.

Что касается коэффициентов за выполнение общего плана продаж, то они тоже могут быть как повышающие, так и понижающие. Если общий план продаж выполнен – коэффициент принимается за 1,0, от общего плана продаж. При невыполнении общего плана применяется понижающий коэффициент, т.е. заработная плата всех сотрудников умножается на понижающий коэффициент 0,9, при перевыполнении плана умножается на повышающий коэффициент 1.1 (рисунок 3.1)

Повышающие и понижающие коэффициенты			
Базовый коэффициент за выполнение плана личных продаж - 5%, от общих 1,5%.	Понижающий коэффициент за невыполнение плана личных продаж -3%	Повышающий коэффициент за перевыполнение плана личных продаж - 5% с базовой нормы, 7% с суммы превышения плана	Коэффициенты за выполнение общего плана продаж: базовый коэффициент - 1, план не выполнен - 0,9, план перевыполнен- 1,1

Рисунок 3.1 – Повышающие и понижающие коэффициенты системы стимулирования и мотивации работников магазина «Виола»

В таблице 3.1 представлена шкала повышающих и понижающих коэффициентов от общего плана продаж.

Таблица 3.1 - Шкала повышающих и понижающих коэффициентов от общего плана продаж

% выполнения общего плана продаж	Плановый повышающий коэффициент	% выполнения общего плана продаж	Плановый понижающий коэффициент
100%	1,0	100%	1,0
100-110%	1,1	90-100%	0,9
110-120%	1,2	80-90%	0,8
120-130%	1,3	70-80%	0,7
и т.д.		и т.д.	

Особое внимание необходимо уделить расчету индивидуального плана продаж каждого работника. Чтобы рассчитать индивидуальный план каждого продавца, необходимо проанализировать объем продаж за несколько лет, и определить темп его роста, затем спланировать план на следующий отчетный период и исходя из этого, принимая во внимание опыт, стаж работы и категорию продавцов магазина рассчитать каждому личный план продаж.

В нашем, конкретном случае, план магазина принимается 4408,8 тыс. руб. за год. В магазине 4 продавца разной категории. Расчеты показали, что каждый сотрудник должен продать за год товара на 1102,2 тыс. руб., а за месяц на 91,85 тыс. руб. Эта цифра требует корректировки в зависимости от категории продавцов. В магазине работают два продавца 2-й категории и два продавца 3-й категории. Личный план продаж продавца 2-й категории: 76,8 тыс. руб., 3-й категории 106,9 тыс. руб. рассчитан путем анализа индивидуальных продаж за шесть месяцев. Четыре продавца за месяц должны продать товара на 367,4 тыс. руб.

Продавец 3-й категории имеет более высокий план продаж, но и процент от личных продаж, а также базовый оклад у него будет выше. Если план по магазину будет выполнен, они также получат процент от общих продаж.

Таким образом, работники, которые имеют разный опыт работы и как

следствие, результаты работы не могут находиться, в равных экономических условиях.

Проведем сравнительный анализ системы стимулирования персонала с применением повышающих и понижающих коэффициентов и ранее применяемой на исследуемом предприятии розничной торговли.

Расчет по ранее применяемой системе стимулирования и мотивации - заработная плата по должностному окладу + 5% от личных продаж и 1,0% от общих продаж. План магазина выполнен на 100% и составил 367400 руб.

Должностной оклад продавца 2-й категории: 9500 руб., 3-й категории: 10900 руб.

Первый продавец: 2-я категория - за месяц продал товара на сумму 78600 руб. Заработная плата за месяц составит:

$78600 \text{ руб.} \cdot 5\% = 3930 \text{ руб.}$ – стимулирующий % от личных продаж

$367400 \text{ руб.} \cdot 1\% = 3674 \text{ руб.}$ - стимулирующий % от общих продаж

$9500 \text{ руб.} + 3930 \text{ руб.} + 3674 \text{ руб.} = 17104 \text{ руб.}$ – сумма заработной платы за месяц.

Второй продавец: 2-я категория - за месяц продал товара на сумму 75000 руб. Заработная плата за месяц составит:

$75000 \text{ руб.} \cdot 5\% = 3750 \text{ руб.}$ – стимулирующий % от личных продаж

$367400 \text{ руб.} \cdot 1\% = 3674 \text{ руб.}$ - стимулирующий % от общих продаж

$9500 \text{ руб.} + 3750 \text{ руб.} + 3674 \text{ руб.} = 16924 \text{ руб.}$ – сумма заработной платы за месяц

Третий продавец: 3-я категория за месяц продал товара на сумму 104200 руб. Заработная плата за месяц составит:

$104200 \text{ руб.} \cdot 5\% = 5210 \text{ руб.}$ – стимулирующий % от личных продаж

$367400 \text{ руб.} \cdot 1\% = 3674 \text{ руб.}$ - стимулирующий % от общих продаж

$10900 \text{ руб.} + 5210 \text{ руб.} + 3674 \text{ руб.} = 19784 \text{ руб.}$ – сумма заработной платы за месяц

Четвертый продавец: 3-я категория - за месяц продал товара на сумму 104200 руб. Заработная плата за месяц составит:

109600 руб.*5%=5480 руб. – стимулирующий % от личных продаж

367400 руб.*1%=3674 руб. - стимулирующий % от общих продаж

10900 руб. +5480 руб. +3674 руб. = 20054 руб. – сумма заработной платы за месяц.

Сведем расчеты в таблицу 3.2.

Таблица 3.2 – Сводный расчет оплаты труда по применяемой системе стимулирования персонала магазина «Виола»

Показатели	Объем личных продаж	Должно стной оклад	% от личных продаж (руб.)	% от общих продаж (руб.)	Итого (руб.)
Первый продавец: 2-я категория	78600	9500	3930	3674	17104
Второй продавец: 2-я категория	75000	9500	3750	3674	16924
Третий продавец: 3-я категория	104200	10900	5210	3674	19784
Четвертый продавец: 3-я категория	109600	10900	5480	3674	20054
Итого	367400	40800	18370	14696	73866

Проведем расчет заработной платы по предлагаемой системе стимулирования персонала с применением повышающих и понижающих коэффициентов от индивидуального плана продаж и общего плана продаж магазина «Виола».

Первый продавец: 2-я категория, личный план продаж составляет 76800 руб. - за месяц продал товара на сумму 78600 руб. Заработная плата за месяц составит:

76800 руб.*5%=3840 руб. – стимулирующий % от личных продаж с базовой нормы

78600 руб. - 76800 руб. = 1800 руб. – сумма продаж сверх индивидуального плана

1800 руб.*7% = 126 руб. Итого: 3840 руб. + 126 руб. =3966 руб.

367400 руб.*1%=3674 руб. - базовый стимулирующий % от общих

продаж

$3674 \text{ руб.} * 1,1 = 4041,4 \text{ руб.}$ - стимулирующий % от общих продаж с учетом повышающего коэффициента

$9500 \text{ руб.} + 3966 \text{ руб.} + 4041,4 \text{ руб.} = 17507,4 \text{ руб.}$ – сумма заработной платы за месяц.

Второй продавец: 2-я категория, личный план продаж составляет 76800 руб. - за месяц продал товара на сумму 75000 руб. Заработная плата за месяц составит:

$75000 \text{ руб.} * 3\% = 2250 \text{ руб.}$ – стимулирующий % от личных продаж с применением пониженного процента

$367400 \text{ руб.} * 1\% = 3674 \text{ руб.}$ - базовый стимулирующий % от общих продаж

$3674 \text{ руб.} * 0,9 = 3306,6 \text{ руб.}$ - стимулирующий % от общих продаж с учетом понижающего коэффициента

$9500 \text{ руб.} + 2250 \text{ руб.} + 3306,6 \text{ руб.} = 15056,6 \text{ руб.}$ – сумма заработной платы за месяц.

Третий продавец: 2-я категория, личный план продаж составляет 106900 руб. - за месяц продал товара на сумму 104200 руб. Заработная плата за месяц составит:

$104200 \text{ руб.} * 3\% = 3126 \text{ руб.}$ – стимулирующий % от личных продаж с применением пониженного процента

$367400 \text{ руб.} * 1\% = 3674 \text{ руб.}$ - базовый стимулирующий % от общих продаж

$3674 \text{ руб.} * 0,9 = 3306,6 \text{ руб.}$ - стимулирующий % от общих продаж с учетом понижающего коэффициента

$10900 \text{ руб.} + 3126 \text{ руб.} + 3306,6 \text{ руб.} = 17332,6 \text{ руб.}$ – сумма заработной платы за месяц.

Четвертый продавец: 3-я категория, личный план продаж составляет 106900 руб. - за месяц продал товара на сумму 109600 руб. Заработная плата за месяц составит:

106900 руб.*5%= 5345 руб. – стимулирующий % от личных продаж с базовой нормы

109600 руб. - 106900 руб. = 2700 руб. – сумма продаж сверх индивидуального плана

2700 руб.*7% = 189 руб. Итого: 5345 руб. + 189 руб. =5534 руб.

367400 руб.*1%=3674 руб. - базовый стимулирующий % от общих продаж

3674 руб.*1,1 = 4041,4 руб. - стимулирующий % от общих продаж с учетом повышающего коэффициента

10900 руб. +5534 руб. +4041,4 руб. = 20475,4 руб. – сумма заработной платы за месяц.

Сведем расчеты в таблицу 3.3.

Таблица 3.3 - Сводный расчет оплаты труда по предлагаемой системе стимулирования персонала магазина «Виола» с применением повышающих и понижающих коэффициентов.

Показатели	индивидуальный план		Должностной оклад (руб.)	% от личных продаж (руб.)	% от общих продаж (руб.)	Итого (руб.)
	планируемые показатели (руб.)	фактические показатели (руб.)				
Первый продавец: 2-я категория	76800	78600	9500	3966	4041,4	17507,4
Второй продавец: 2-я категория	76800	75000	9500	2250	3306,6	15056,6
Третий продавец: 3-я категория	106900	104200	10900	3126	3306,6	17332,6

Продолжение таблицы 3.3

Четвертый продавец: 3-я категория	106900	109600	10900	5534	4041,4	20475,4
Итого:	367400	367400	40800	14876	14696	70372

Расчеты показали, что применение повышающих и понижающих коэффициентов привело к дифференциации заработной платы продавцов от личного вклада, а также наблюдается еще и снижение фонда оплаты труда (ФОТ).

ФОТ по ранее применяемой системе стимулирования продавцов составляет 73866 руб. в месяц, по предлагаемой системе 70372 руб. в месяц.

$73866 \text{ руб.} - 70372 \text{ руб.} = 3494 \text{ руб.}$ – экономия ФОТ в месяц

$3494 \text{ руб.} * 12 \text{ месяцев} = 41928 \text{ руб.}$ - экономия ФОТ за год

Отчисления в фонды социального страхования и обеспечения от фонда оплаты труда составляют 30%.

$3494 \text{ руб.} * 30\% = 1048,2 \text{ руб.}$ – экономия отчислений в фонды социального страхования и обеспечения от фонда оплаты труда в месяц

$1048,2 \text{ руб.} * 12 \text{ месяцев} = 12578,4 \text{ руб.}$ экономия отчислений в фонды социального страхования и обеспечения от фонда оплаты труда за год

Итого экономический эффект:

$41928 \text{ руб.} + 12578,4 \text{ руб.} = 54506,4 \text{ руб.}$ за год.

Сведем расчеты в таблицу 3.4.

Таблица 3.4 – Экономический эффект от внедрения системы стимулирования и мотивации с повышающими и понижающими коэффициентами

Показатели	Сумма (руб.)
ФОТ по ранее применяемой системе стимулирования в месяц	73866
ФОТ после внедрения системы стимулирования понижающих и повышающих коэффициентов в месяц	70372

Продолжение таблицы 3.4

Экономия ФОТ в месяц (73866 руб. - 70372 руб. = 3494 руб.)	3494
Экономия ФОТ за год (3494 руб. * 12 месяцев = 41928 руб.)	41928
Отчисления в фонды социального страхования и обеспечения от фонда оплаты труда составляют 30% в месяц (3494 руб. * 30% = 1048,2 руб.)	1048,2
Отчисления в фонды социального страхования и обеспечения от фонда оплаты труда составляют 30% за год (1048,2 руб. * 12 месяцев = 12578,4 руб.)	12578,4
Экономический эффект за год (41928 руб. + 12578,4 руб. = 54506,4 руб.)	54506,4

Таким образом, предлагаемые мероприятия материального стимулирования и мотивации работников, не только приведут к дифференциации заработной платы продавцов в зависимости от индивидуального плана, мотивируя их работать эффективнее, а также снизят ФОТ и отчисления в фонды социального страхования и обеспечения на 54506,4 руб. за год

3.2 Разработка мероприятий по нематериальной мотивации персонала

Нематериальная мотивация персонала – наиболее популярный метод среди руководителей в связи с активными действиями по сокращению затрат на персонал и повышению эффективности и рентабельности. Если денежное вознаграждение призвано «компенсировать» работникам их труд, то нематериальная мотивация необходима для демонстрации человеку его социального и профессионального признания.

Материальная мотивация не всегда выполняет свое назначение в полной мере, как стимулирующий фактор. Например, по истечении определенного

времени, если работнику не повышают оплату труда, то мотивационный эффект снижается и руководству предприятия необходимо решать вопрос по увеличению заработной платы или процентов от личных и общих продаж, чтобы вернуть мотивирующий эффект от материального стимулирования. Если такой возможности нет, работники теряют интерес к профессиональной деятельности, качество оказываемых услуг снижается, начинают поиск новой работы с более высокой заработной платой, то есть наблюдается увеличение текучести кадров. Все вышеперечисленное ведет к снижению объема продаж и как следствие уменьшению прибыли предприятия.

Для повышения эффективности существующей системы стимулирования и мотивации труда предлагается разработать программу мероприятий нематериальной мотивации работников розничного магазина «Виола». Программа позволит более качественно управлять персоналом и облегчит работу по совершенствованию системы нематериального стимулирования. Кроме того, программа будет выступать источником информации для сотрудников о методах и формах нематериального стимулирования.

Программа мероприятий по нематериальному стимулированию составляется, как правило, на один год и включает:

- 1) Цели программы – разработка мероприятий по нематериальному стимулированию работников магазина.
- 2) Содержание мероприятий

Укрепление здоровья работников: оплата организацией медосмотра, абонемент в тренажерный зал для сотрудников со стажем, спортивные соревнования.

Гибкий график работы. Данный метод может быть достаточно эффективен для сотрудниц, имеющих детей дошкольного и младшего школьного возраста. Этой категории работников можно предоставить право самостоятельно определять время начала, окончания и продолжительности рабочего дня, при этом общее количество рабочих часов в месяц должно оставаться нормативным, не нарушаться ход производственного процесса и не

снижаться эффективность и качество предоставляемых услуг. Работники, которым могут быть предоставлены такие возможности должны зарекомендовать себя как дисциплинированные сотрудники, умеющие планировать свой рабочий день.

При работе по гибкому графику на предприятии по каждому такому работнику необходимо вести отдельный учет использования рабочего времени. В конце месяца подсчитывается количество часов отработанных работником и сравнивается с нормативным. В случае если работник отработал меньшее количество часов, чем установлено нормами времени в этом месяце. То заработная плата ему будет начислена за фактически отработанное время и в следующем месяце он может потерять возможность работы по гибкому графику, при перерасходе рабочего времени, работнику может быть предоставлен отгул или это время может быть присоединено к очередному отпуску.

Информирование – один из важных элементов нематериальной мотивации персонала. В случае если работники недостаточно информированы о результатах финансово-хозяйственной деятельности, прибыли предприятия, это может негативно отразиться на их стремлении качественно выполнять свои служебные обязанности и как следствие приведет к снижению объема продаж и как следствие уменьшению финансового результата.

Устная публичная похвала руководителя является мощным мотивационным стимулом. В случае если сотрудник выполнил работу раньше установленного срока, подошел к работе с энтузиазмом, то похвала со стороны руководителя повысит его самооценку, уважение коллектива будет побудительным мотивом к еще более эффективной производственной деятельности. Если своевременно не похвалить работника, он решит, что его труд не имеет значимости для предприятия и не будет работать в полную силу.

Конкурсы и соревнования элемент моральной мотивации, приводящий к желанию быть лучшим работником месяца, квартала и т.д. У всех сотрудников одинаковые начальные условия, а стремление победить повысит уровень

продаж и прибыль предприятия.

В таблице 3.5 представлен перечень мероприятий по нематериальному стимулированию персонала

Таблица 3.5 - Мероприятия по нематериальной и моральной мотивации персонала

Нематериальная мотивация	Моральная мотивация
1) Дополнительная медицинская страховка	1) Устная публичная похвала руководителя
2) Гибкий график	2) Письменная благодарность
3) Возможность обучения и стажировки	3) Конкурсы и соревнования
4) Горячее питание	4) Сертификат лучшего работника
5) Спецодежда	5) Дополнительные отгулы
6) Оплата проездного или служебный транспорт	6) Доска почета
7) Дополнительный отпуск	7) Совместные чаепития
8) Скидки на приобретение товаров магазина	8) Корпоративы и праздники
9) Оплата личной связи	

Наставничество, напрямую нельзя квалифицировать как нематериальную мотивацию, хотя оно таковым является. Наставник – это высококвалифицированный специалист, который передает свой опыт и знания молодому специалисту: помогает ему адаптироваться в новом коллективе, обучает и способствует повышению уровня профессионального мастерства, продвижению по карьерной лестнице, оценивает результаты его работы.

Адаптация персонала - один из элементов наставничества, представляет собой процесс вхождения нового работника в трудовой коллектив и предполагает ознакомление с требованиями, нормами, организационно-экономической характеристикой предприятия.

Процесс адаптации персонала в новом трудовом коллективе ограничен временными рамками, именно время адаптации характеризует ее результативность.

Невозможность нового сотрудника достаточно быстро адаптироваться в социально-психологическом климате организации, приводит к снижению уровня как материального, так и морального стимулирования.

После разработки программы мероприятий по нематериальному стимулированию следует провести анкетирование среди сотрудников магазина с целью выявления их отношения к тому или иному мероприятию.

Анкета составляется на длительный период и может корректироваться путем добавления новых вопросов и предложения новых мероприятий. Анкета составляется таким образом, чтобы была обеспечена обратная связь.

Анкета будет включать в себя вопросы, связанные с нематериальной мотивацией, для того чтобы работники могли высказать свое мнение о том или другом мотивирующем мероприятии, предложить свои методы нематериального стимулирования.

Рекомендованные мероприятия нематериальной мотивации персонала позволят повысить производительность труда, так как работники будут стремиться к повышению качества услуг, зная, о нематериальных стимулах, а также это приведет к повышению личностных характеристик работников магазина, их самооценки, самоуважения, улучшит социально-психологический климат трудового коллектива.

Разработка мероприятий по нематериальному стимулированию достаточно сложный процесс, так как необходимо подобрать мотивы и стимулы для каждого члена трудового коллектива. Нематериальные мотивы индивидуальны и не могут применяться ко всем сотрудникам одинаково, так как для каждого работника эффективной мотивацией будут выступать различные мероприятия или вообще ни одно из них.

Таким образом, руководителям хозяйствующих субъектов необходимо постоянно мониторить, те методы мотивации, которые применяются на

предприятия, и изучать современные мотивационные процессы. Мотивация сотрудников, является важной составляющей не только для персонала предприятия, но и для самого хозяйствующего субъекта, так как именно кадры и их желание работать на данном предприятии позволят добиться высоких экономических показателей деятельности. Имея достаточно финансовых ресурсов, мощную материально техническую базу, без трудового потенциала невозможно конкурировать на все возрастающем рынке розничной торговли.

Заключение

Результативность работы предприятия розничной торговли, его объемы продаж, конкурентоспособность во многом зависят от качественной и эффективной работы персонала. Для того чтобы сотрудники стремились работать на конечный результат необходимо создание благоприятного микроклимата на предприятии через стимулирование и мотивацию сотрудников.

Мотивацию персонала можно отнести к одному из критериев повышения производительности труда, однако следует понимать, что только комплексный, системный подход к мотивации сотрудников позволит достичь повышение эффективности труда и добиться необходимого результата- увеличение прибыли.

Объектом исследования в данной работе является магазин «Виола» ИП Товмасын М.С., осуществляющий розничную торговлю скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и стеклом. Общая площадь магазина составляет – 163,9 кв.м., торговая площадь – 139,6 кв. м.

В магазине представлены следующие категории товара: бытовая химия, салфетки, туалетная бумага, губки и другие товары для дома; кухонный инвентарь, посуда; клей, скотч и другие канцтовары; товары для сада и огорода; инструменты для дома.

Результаты исследования предприятия розничной торговли магазина «Виола» показали:

1) По экономическим показателям

Из «Отчета о финансовых результатах» следует, что за 2018 г. организация получила прибыль от продаж в размере 678,82 тыс. руб., что составило 16,9% от выручки.

По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль от продаж увеличилась на 286,82 тыс. руб., или на 73,17%. Темпы прироста выручки превышают темпы прироста себестоимости, что и привело к росту

прибыли от продаж.

Прибыль до налогообложения меньше прибыли от продаж на сумму прочих расходов.

Прибыль до уплаты налогов увеличилась по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 283,32 тыс. руб. или 83,43%

Показателей прибыли являются положительными и имеют тенденцию к росту, при этом наблюдается превышение темпов роста показателей прибыли (83,43%) над темпами роста выручки (31,26%), что свидетельствует об устойчивом развитии предприятия розничной торговли.

2) По анализу и оценке системы стимулирования и мотивации персонала Магазина «Виола»

Заработная плата сотрудников осуществляется в соответствии с Положением об оплате труда и премировании в зависимости от фактической месячной оценки качества труда и определяется по показателям:

- Для продавцов-консультантов: заработная плата по должностному окладу + 5% от личных продаж и 1,0% от общих продаж.
- Для всех остальных работников: заработная плата по должностному окладу + 1,0 % от общих продаж.

Наблюдается стабильная тенденция повышения ФОТ по магазину в целом на 240000 руб. или 17,86%. Наибольшее увеличение ФОТ приходится на руководителя и составляет 60000 руб. или 25 %. На 144000 руб. или 17,65% увеличился ФОТ, приходящийся на продавцов-консультантов. Средняя заработная плата увеличилась на 2857 руб. или 17,86%.

В структуре заработной платы доля оплаты по окладам составляет: 2017г. – 42,02%, в 2018г. - 40,00%, а на регулирующие выплаты стимулирующего характера приходится соответственно 57,98% и 60,00%. Продавец, получает минимальный оклад, а остальное - в виде процента от личных и общих продаж.

Помимо экономических методов управления на предприятии применяются социально-психологические методы управления мотивацией персонала: оплата дополнительных отпусков, предоставление социального

пакета (оплата листов временной нетрудоспособности, пособий по беременности и родам, пособий по уходу за ребенком в возрасте до 3 лет), организация праздничных мероприятий для сотрудников и их детей

На основании вышеизложенного, можно сделать следующие выводы:

1. За 2018 г. организация получила прибыль от продаж в размере 678,82 тыс. руб., что составило 16,9% от выручки. Прибыль от продаж увеличилась на 286,82 тыс. руб., или на 73,17%.

2. Для продавцов – консультантов применяется оплата труда, получившая название «смешанные продажи», т.е. заработная плата по должностному окладу + 5% от личных продаж и 1,0% от общих продаж. Для всех остальных работников: заработная плата по должностному окладу + 1,0 % от общих продаж.

3. Доля регулирующих выплат стимулирующего характера достаточно значительная и составляет около 60%, а доля оплаты по тарифным ставкам около 40% в общей сумме оплаты труда.

4. На предприятии недостаточно применяется методы нематериальной мотивации работников.

На основании проведенного исследования можно рекомендовать:

1) Совершенствование системы стимулирования путем введения повышающих и понижающих коэффициентов

Понижающий коэффициент за невыполнение плана продаж предлагается установить в 3%, т.е. если продавец-консультант не выполнит план по личным продажам, то он к основному окладу получит не 5%, а только 3% с личных продаж.

При условии перевыполнения плана личных продаж, продавец-консультант к должностному окладу получит 5% с базовой нормы и 7% с суммы превышения плана.

Что касается коэффициентов за выполнение общего плана продаж, то они тоже могут быть как повышающие, так и понижающие. Если общий план продаж выполнен – коэффициент принимается за 1,0, от общего плана продаж.

При невыполнении общего плана применяется понижающий коэффициент, т.е. заработная плата всех сотрудников умножается на понижающий коэффициент 0,9, при перевыполнении плана умножается на повышающий коэффициент 1.1

Сводный расчет оплаты труда по применяемой системе стимулирования персонала магазина «Виола» показал, что при равных должностных окладах, заработная плата продавцов одинаковой категории зависит только от объема личных продаж.

Сводный расчет оплаты труда по предлагаемой системе стимулирования персонала магазина «Виола» с применением повышающих и понижающих коэффициентов показал, что применение повышающих и понижающих коэффициентов привело к дифференциации заработной платы продавцов от личного вклада, а также наблюдается еще и снижение фонда оплаты труда

Фонд оплаты труда по ранее применяемой системе стимулирования продавцов составляет 73866 руб. в месяц, по предлагаемой системе 70372 руб. в месяц: 3494 руб. – экономия ФОТ в месяц, 41928 руб. - экономия ФОТ за год

Экономия отчислений в фонды социального страхования и обеспечения от фонда оплаты труда в месяц составляет 1048,2 руб., в год 12578,4 руб.

Итого экономический эффект: 54506,4 руб. за год.

2) Разработка мероприятий по нематериальной мотивации персонала

Нематериальная мотивация персонала является наиболее популярным методом среди руководителей, так как не увеличивает затраты на содержание персонала, но оказывает влияние на повышение эффективности труда. Мероприятия по нематериальной и моральной мотивации персонала представлены на слайде.

Список использованной литературы

1. Абрютин, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / М.С. Абрютин, А.В. Грачев. Издание 3-е, перераб. и доп. - М.: Дело и сервис, 2017. - 272 с.
2. Аксенов, А.П. Экономика предприятия: учеб. / А.П. Аксенов, И.Э. Берзинь, Н.Ю. Иванова. - М.: КноРус, 2016. - 350 с.
3. Алексина, С.Б. Методы стимулирования: учеб. – М.: ФОРУМ, 2016. – 304 с.
4. Аширо, Д.А. Стимулирование предприятия. / Д.А. Аширов — М.: Проспект, 2018. – 237 с.
5. Баженова, Е. Мотивация и стимулирование на пути к успеху фирмы / Елизавета Баженова. — М.: АСТ, Сова, Харвест, 2018. — 192 с.
6. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом: учеб. 2-е издание. / Т.Ю. Базарова — М.: ЮНИТИ, 2017. – 491 с.
7. Белашова, В.В. Моральные и материальные виды стимулирования / В.В. Белашова // Инновационная наука. - 2017. - Т. 2. - № 4. - С. 179-181.
8. Демченко, А.А. Приоритетные направления повышения трудовой мотивации / А. А. Демченко, Э. В. Сукманов: Курский гос. ун-т: Курск, 2015. – 134 с
9. Дорофеев, В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – ИНФРА-М, 2017. – 267с.
10. Думенко, Е.В. Критерии эффективности формирования материального стимулирования персонала организации /Е.В. Думенко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. -2017. -№ 6.- С. 60-62.
11. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учеб. для вузов. – 3-е изд. / А.П.Егоршин Н. Новгород: НИМБ, 2018. - 345с.
12. Захарова, Т.И. Стимулирование и мотивация на предприятии. / Т.И. Захарова — М.: ЕОАИ, 2018. - 265 с.
13. Зубкова, А.Ф., Слуинзер Г.Э. Организация нормирования труда на предприятиях. — М.: Экономика, 2018 –314с.
14. Крестьянскова, Е.А. Основные методы материального и морального

- стимулирования персонала в организации / Е.А. Крестьянскова // Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва, г. Саранск, 2016. – С. 8-15
15. Ловчева, М. В. Оценка эффективности системы стимулирования персонала: показатели, методы, практические рекомендации / М.В. Ловчева // Мотивация и оплата труда. -2015. - № 1. - С. 14-26.
16. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие /под ред. П.В. Шелитова — М.: ИНФРА — М, Новосибирск НГАЭ и У, 2017. –123с.
17. Майер, Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер. — М.: Финансы и статистика, 2019. — 96 с.
18. Мащенко В.Е. Системное корпоративное управление: учеб. пособие / В.Е. Мащенко. — М.: Сирин, 2019. — 281 с.
19. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.
20. Миненкова, З.В. Материальное стимулирование в организациях на современном этапе / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации.- 2017.- № 7 (17).- С. 7.
21. Миненкова, З.В. Особенности организации материального стимулирования на предприятиях / З.В. Миненкова // Политика, экономика и инновации.- 2017.- № 6 (16).- С. 10.
22. Митрофанова, Е.А., Белова, О.Л., Коновалова, В.Г. Компетентностный подход в управлении персоналом. Управление персоналом: теория и практика: Учебно-практическое пособие// Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2019. – 173с.
23. Официальный сайт: Детальные сведения по выписке из ЕГРИП. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rusprofile.ru/ip/>(дата обращения: 18.11.2019).
24. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. / Издание 3-е, испр. — М.:

- Стандарты и качество, 2018. — 178 с.
25. Руденко, А.М. Управление персоналом: учеб. пособие / А.М. Руденко. - Рн/Д.: Феникс, 2018. - 480 с.
26. Сперанский, В. И. Современные технологии управления персоналом / В.И. Сперанский. — М.: Альфа-пресс, 2018. — 496 с.
27. Суслов, Г.В. Управление персоналом организации: учеб. пособие / Г.В. Суслов. - М.: Риор, 2018. - 240 с.
28. Чайников, В.В. Экономика предприятия (организации): учеб. пособие / В.В. Чайников, Д.Г. Лапин. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 439 с.
29. Токарева, Е.А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования стимулирования персонала в условиях рынка. — М.: Наука, 2017. — 542 с.
30. Травин, В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. — М. Дело, 2013. — 272 с.

Приложение

Анкета удовлетворенности мероприятиями по нематериальному стимулированию

- 1) Я полагаю, что мог(ла) бы внести большой вклад на такой работе, где:
 - есть возможность выбора гибкого графика
 - есть возможность влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника
 - есть возможность совершенствовать свои профессиональные возможности и расти как личность
- 2) Я не хотел(а) работать там где:
 - практически отсутствует обратная связь и оценка эффективности моей работы
 - отсутствуют четкие указания и требования
 - плохие условия работы
 - то чем я занимаюсь, выглядит малополезным
- 3) Полагаю, что мне бы понравилось, если
 - была бы возможность совершенствовать свои профессиональные качества
 - моя работа оценивалась бы по достоинству
 - моя работа позволяла экспериментировать с новыми идеями
 - была возможность получать скидки на приобретение товаров в магазине
- 4) Вероятно, я буду хорошо работать если
 - будет обеспечена дополнительная страховка
 - будет обеспечена устная и письменная благодарность
 - будут совместные корпоративы, чаепития
 - будет обеспечена возможность горячего питания
- 5) Какие методы нематериального стимулирования на Ваш взгляд следует включить в программу мероприятий по нематериальному стимулированию