

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

ДВОРЯДКИНА АЛИНА ВЯЧЕСЛАВОВНА

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В КОМПАНИИ

ООО «АДИДАС»

Студент

(А.В. Дворядкина)

Руководитель

(В.В. Сербнович)

Консультанты:

Нормоконтроль

(В.А. Петлина)

Допускается к защите

Зав. кафедрой

Т.В. Дубровская

«15» 02 2019 г.

Красноярск - 2019

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 Т. В. Дубровская

подпись

И.О. Фамилия

«06» 12 2019 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу

Студентке Дворядкиной Алине Вячеславовне

направления 38.03.02 Менеджмент профиля «Финансовый менеджмент»

1. Тема работы Совершенствование системы мотивации в компании ООО «Адидас»

Утверждена: приказом по институту от 06 декабря 2019 г. № 186-УО

2. Срок сдачи работы 11 февраля 2019 г.

3. Содержание пояснительной записки: Введение. 1. Теоретические основы мотивации персонала. 2. Бизнес-анализ ООО «Адидас». 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Адидас». Заключение. Список использованных источников. Приложения.

4. Консультанты по разделам работы нормоконтроль В.А. Петлина

5. График выполнения Введение, 1 глава с 06.12.2018 г. по 17.01.2019г.

2 глава с 06.12.2018 г. по 25.01.2019 г.

3 глава, заключение, оформление с 06.12.2018 г. по 10.02.2019 г.

подготовка доклада, презентации, защита ВКР с 12.02.2019 г. по 28.02.2019 г.

Дата выдачи задания «06» декабря 2019 г.

Руководитель выпускной
квалификационной работы



Б. В. Сербинович

И.О. Фамилия

Заявление принял к исполнению



А. В. Дворядкина

И.О. Фамилия

подпись студента

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 84 с., иллюстраций 9, таблиц 20, источников 78.

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ, МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, БИЗНЕС-АНАЛИЗ КОМПАНИИ, АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА, ПОТРЕБНОСТЬ, МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ, СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА, ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ.

Цель работы - разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации компании ООО «Адидас».

Метод исследования – аналитический, опытно-статистический методы, метод сравнения.

Рассмотрены теоретические основы мотивации, основные теории мотивации и современные методы материального стимулирования. Дано характеристика ООО «Адидас», произведен бизнес-анализ компании, проведена диагностика существующей системы мотивации и заработной платы ООО «Адидас». На основе проведенной аналитической работы разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в компании и дана оценка эффективности предложенных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1 Сущность и значение мотивации для деятельности организации	7
1.2 Теории мотивации персонала.....	11
1.3 Структура мотивационного процесса	19
2 БИЗНЕС – АНАЛИЗ ООО «АДИДАС»	33
2.1 Общие сведения.....	33
2.2 Бизнес - анализ компании ООО «Адидас»	40
2.3 Анализ системы мотивации сотрудников на предприятии.....	55
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ	63
3.1 Разработка мероприятий.....	63
3.2 Экономическая оценка предлагаемых мероприятий	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	75
ПРИЛОЖЕНИЯ	83

ВВЕДЕНИЕ

Большое количество людей в организации могут работать, используя весь свой профессиональный, интеллектуальный, физический и психологический потенциал. Томас Эдисон не раз говорил о том, что, по его мнению, без упорного труда рассчитывать на успех невозможно. Именно ему принадлежат слова: «Гений – это 1% таланта и 99% упорного труда». Неоспорим тот факт, что одни люди трудятся сильнее чем другие. Поэтому на практике возможна ситуация когда менее одаренные люди превосходят своих более одаренных коллег. Именно поэтому производственные результаты человека зависят не только от способностей, но и от мотивации к труду.

Одной из главных задач любой организации является эффективное использование кадрового потенциала, повышение профессионализма своих служащих. В связи с этим изучение мотивационной сферы служебной деятельности служащих позволяет выработать и реализовать определенную программу привлечения и закрепления в организации высокопрофессиональных работников, развивать кадровый потенциал через мотивацию профессиональной активности, находить новые способы и механизмы регулирования социально-трудовых отношений.

Под мотивацией понимается процесс побуждения человека при помощи внутри личностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей. Можно вести речь о двойственности мотивации: с одной стороны, она представляет собой внешнее по отношению к индивиду побуждение, а с другой используются внутренние «толчки». Кроме того, мотивация выступает как одна из функций управления и как побудительная сила.

Система мотивации достаточно сложна и характеризуется значительным количеством подходов направленных на ее изучение, основные подходы будут рассмотрены в процессе исследования.

В работе будут освещены проблемы и методы системы мотивации в

компании ООО «Адидас» и пути их решения.

Объектом исследования является система мотивации персонала компании ООО «Адидас».

Предметом выступает система и процесс мотивации персонала.

Целью данной работы является изучение механизмов и выработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации ООО «Адидас».

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

1. Изучение источников, раскрывающих сущность мотивации, как функции управления;
2. Изучение системы управления мотивацией компании ООО «Адидас»;
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации.

Методологическую основу исследования выпускной квалификационной работы образуют общенаучные, качественные и количественные методы исследования. Исследование построено с использованием системного подхода.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и значение мотивации для деятельности организаций

Мотивация является одним из основных понятий, характеризующих движущие силы поведения и деятельности человека. Мотивация персонала в любом обществе и экономической системе носит сущностный характер и предопределяет экономику в обществе и уровень его благосостояния.

Мотивация - это процесс формирования системы условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в необходимую для организации сторону, регулирующих его насыщенность, пределы, побуждающих проявлять добросовестность, упорство, старательность в деле достижения целей [9,с.97].

Если исходить из системного представления человеческой деятельности, можно говорить, что человек принимает решения на уровне регулирования, приспособления и самоорганизации. Потребности, в соответствии с этим, должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно [20,с.33]. Можно говорить, что низшие, высшие и самые высшие потребности формируются одновременно и совместно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, т.е. имеется тройственный характер удовлетворения потребностей.

Совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий в самом общем виде есть мотивация человека к деятельности. Данные движущие силы находятся за пределами и внутри человека и вынуждают его сознательно или же неосознанно совершать определенные действия. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение

человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как уровень влияния воздействия, так и нацеленность поведения, вызываемая этим воздействием. Принимая во внимание сказанное, можно попробовать дать более детализированное определение мотивации.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности нацеленность, направленную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может изменяться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Основная цель любой деятельности, как организации, так и сотрудников состоит в постановке и достижении поставленных целей. Для того чтобы сотрудники ставили своей целью работы достижение состояния эффективного функционирования организации, необходимо, чтобы данная организация мотивировала их на это. Роль же самого сотрудника в данном процессе заключается в том, что именно под воздействием стимулирующих факторов у него возникает желание выполнить определенную трудовую деятельность, результатом которой будет вознаграждение. В данном случае именно мотивация труда является одним из эффективных механизмов управления персоналом.

По мнению российского исследователя С.А. Шапиро мотивация – это «процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами организации, и одновременно комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работника»

К потребностям следует отнести основные физиологические нужды человека в пище, одежде, тепле и безопасности, а также социальные нужды в духовной близости, влиянии и привлекательности и, кроме того, личные нужды

в знаниях, самовыражении и др.

Потребность человека характеризует его конкретную нужду, принявшую специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. Потребностям и желаниям человека, по словам А. Маршалла,- «Нет числа, виды их очень разнообразны, но возможности их удовлетворения обычно ограничены».

Все потребности человека по основным своим признакам можно подразделять на абсолютные и относительные, высшие и низшие, позитивные и негативные, прямые и косвенные, общие и особенные, постоянные и временные, обычные и чрезвычайные, беспрерывные и прерывные, настоящие и будущие, индивидуальные и коллективные, частные и государственные и т.д. Конкретные потребности людей выражаются в тех или иных объектах, позволяющих удовлетворить нужду тем способом, который присущ культурному укладу данного общества и человека.

Современная теория позволяет классифицировать все человеческие потребности как первичные и вторичные. Первичные потребности по своей природе являются физиологическими и, как правило, врожденными, вторичные потребности по своему происхождению можно считать психологическими. Первичные потребности заложены в человеке генетически, вторичные - появляются с опытом. Вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные. Потребности, как и мотивы поведения человека, невозможно непосредственно наблюдать или измерять, об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Как установили психологи, потребности человека служат основным мотивом к определенным его действиям: как позитивным, так и негативным.

В зарубежном менеджменте существуют и другие системы классификации человеческих потребностей. Одни авторы выделяют такие человеческие потребности, как существования, связи и роста, вторые - достижения, соучастия и власти, третьи предлагают двухфакторную схему классификации потребностей людей, включающую совокупность

гиgienических и мотивирующих факторов поведения человека.

Предложенные системы классификации потребностей в основном повторяют иерархическую схему, являющуюся наиболее полной. Вместе с тем следует признать, что все известные схемы классификации потребностей человека являются в значительной степени общими или даже условными, так как недостаточно учитывают и возможно не могут учитывать всех индивидуальных потребностей различных категорий персонала. В принципе, как справедливо заметил М.Х. Мескон, людей можно отнести к той или иной достаточно широкой категории, характеризующейся какой - либо потребностью высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей людей, по-видимому, просто не существует.

Как с теоретических, так и с практических позиций особенно важными являются не только классификация потребностей, но и обоснование уровня их удовлетворения. Профессор Б.М. Генкин предложил выделять для потребностей существования людей три основных уровня их удовлетворения: минимальный, нормальный, роскошный.

Минимальный уровень удовлетворения потребностей существования обеспечивает выживание человека и создает объективную возможность появления социальных и духовных потребностей. На большинстве отечественных предприятий для многих категорий работников не обеспечен даже этот уровень потребностей, о чем свидетельствуют задержки заработной платы, трудовые конфликты и коллективные забастовки.

Нормальный уровень удовлетворения физиологических потребностей может быть установлен как объективно, так и субъективно. Объективной оценкой данного уровня может служить научно обоснованный потребительский бюджет, которому в полной мере должен соответствовать существующий в Российской Федерации стране минимальный уровень заработной платы.

Уровнем роскоши можно считать значительное превышение нормального уровня удовлетворения физиологических, социальных и духовных

потребностей человека. В современных условиях данный уровень имеют крупнейшие российские предприниматели, члены семей которых своим жизненным укладом и личным богатством демонстрируют свое высокое положение и превосходство над всеми остальными людьми.

1.2 Теории мотивации персонала

Для успешного управления персоналом, необходимо иметь определенное представление о целях работников и о тех действиях, которые необходимо предпринять для их реализации, что позволяет с большей или меньшей точностью предсказывать поведение сотрудников. В рамках исследования мотивации множество теорий пытаются объяснить соотношение поведения и его результатов.

Исследуя зарубежные теории мотивации, надо отметить, что все они традиционно подразделяются на содержательные и процессуальные теории [17, с. 122]. Авторы содержательных теорий основное внимание уделяют факторам, которые влияют на мотивацию. В этих теориях выделяются и классифицируются потребности человека и то, как они влияют на мотивацию. Отсюда и название этих теорий, так как они сосредоточены на внутреннем содержании человека, на том, что внутри его побуждает его к действию [45, с. 102]. Процессуальные теории в большей степени сфокусированы на анализе и описании того, как именно поведение получает и импульс, как оно направляется, поддерживается и прекращается.

А. Маслоу - автор содержательной теории мотивации через иерархию потребностей. В соответствии с ней, каждый индивид имеет иерархию из пяти базовых потребностей (в порядке от более низких к более высоким потребностям):

- физиологические потребности;
- безопасность и защищенность;
- социальные потребности;

- потребность в уважении;
- самовыражение.

Переход к потребностям более высокого уровня происходит после того, как удовлетворены потребности более низкого уровня. Что касается потребности в самовыражении, то она не может быть полностью удовлетворена никогда, поэтому мотивирование через потребности, по сути является бесконечным процессом [44, с. 111]. Первичные потребности в пирамиде Маслоу (четвертого и пятого уровней) часто удовлетворяются с помощью денег. Но по оценкам специалистов, лишь 30–50% работников побуждаются к определенным действиям через деньги. У остальных задействованы более высокие потребности: в творчестве, знаниях, авторитете [41, с. 260].

ERG-теория (модель) К. Алдерфера продолжает традицию Маслоу и выстраивает иерархию потребностей, однако только на трех уровнях:

- существование – потребности в еде, воде, зарплате, условиях работы;
- связь (родственность) – потребности в межличностных и общественных отношениях;
- рост – потребности в творческой самореализации и производственном вкладе.

В теории К. Алдерфера есть место регрессивному процессу, связанному с крушением планов и невозможностью достичь поставленных целей. Например, если человек не сумел удовлетворить свою потребность в росте, то вновь может возникнуть потребность в родственности, как главный мотивационный фактор и индивид перенаправляет свои усилия на удовлетворение потребностей более низкого порядка [17, с. 127].

Следующая содержательная теория принадлежит Фр. Герцбергу, который выделил две группы потребностей – гигиенические или «факторы здоровья» и собственно мотивирующие факторы. Среди гигиенических факторов Фр. Герцберг выделил: заработную плату; статус и безопасность политику компании и его администрации; Компания в целом; межличностные отношения; способ контроля, с которым люди сталкиваются на работе; условия

труда. Мотивирующие факторы в данной теории включают: служебный рост, признание заслуг, трудовые достижения, исполнение более ответственной работы и заинтересованность в труде. Отсутствие мотивирующих факторов не вызывает неудовлетворенности, однако обеспечение должного уровня гигиенических факторов не приводит к тому, что сотрудник побуждается к труду. Соответственно, задачей управления в системе мотивации становится удовлетворение базовых потребностей (т.е. устранение факторов возникновения неудовлетворенности) и применение к сотрудникам мотиваторов для удовлетворения высших потребностей [20, с. 24].

Д. Макклелланд предложил теорию мотивации трудовой деятельности, которая делала упор на потребности высших уровней – власть, успех и причастность. Эта группа потребностей развивается под воздействием жизненных обстоятельств, опыта, обучения. Люди, у которых развита потребность в причастности, заинтересованы в знакомых, в оказании помощи другим; работников с такой потребностью можно заинтересовать обширной социальной работой в организации. Потребность в успехе проявляется не в том, что данный работник провозглашает свой успех, а в процессе, который доводит работу до успешного завершения. С целью мотивирования такого работника управленцу необходимо поручать ему задачи с умеренным уровнем риска, предоставлять полномочия для развития инициативы и регулярно поощрять за достигнутые результаты. Потребность во власти проявляется, прежде всего, в стремлении контролировать действия и поведение других, брать на себя ответственность за других [33, с. 18].

В рассмотренных теориях содержания мотивации есть общее и различное. Общей чертой является то, что все четыре теории посвящены исследованию потребностей и их классификацию. При этом, несмотря на разное количество выделяемых в теориях групп потребностей, можно утверждать, что в какой-то степени они соответствуют друг другу. На рис. 1.1 дано некое условное соответствие групп потребностей, выделяемых в рассмотренных четырех концепциях [8, с. 170].

Еще одним общим элементом для всех четырех теорий будет являться то, что все они анализируют факторы, лежащие в основе мотивации, но мотивационному процессу не уделяют достаточного внимания [8, с. 171].

Другой подход – изучение процесса мотивации, предлагают процессуальные теории.



Рис. 1.1 - Соотношение групп потребностей в четырех теориях мотивации

Теория ожиданий В. Врума базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. И на формирование мотивации существенное влияние оказывает фактор ожидания (надежды) человека, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Таким образом, общая мотивация к деятельности складывается из трех основных компонентов, приведенных на рис. 1.2.

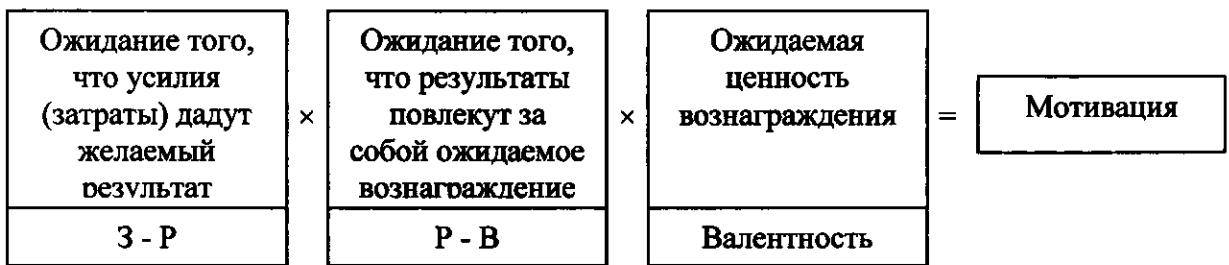


Рис. 1.2 – Модель мотивации В. Врума

Согласно этой формуле на формирование мотивации работника к труду оказывает влияние каждый из описанных компонентов. И если значение любого из них будет мало, то будет слабой общая мотивация и низкими результаты труда [14, с. 67]. Практическое использование положений теории ожидания предполагает, что менеджер устанавливает твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. То есть только эффективная работа должна вознаграждаться. Целевой уровень результатов должен быть установлен на достаточно высоком, но обязательно реалистичном уровне. Необходимо внушить сотрудникам, что они могут достичь этого уровня, если приложат определенные усилия [3, с. 109].

Дополняющей теорию ожидания является теория справедливости, основы которой были заложены С. Адамсом. Теория основана на уровне объективности, с которым менеджмент оценивает трудовой вклад сотрудника в сравнении с другими членами рабочего коллектива. В этой теории есть «вход» и «выход» и они в представлении сотрудника должны быть адекватны друг другу. Под «входом» понимается профессиональный опыт, уровень образования, прилагаемые усилия и способности сотрудника. На «выходе» присутствуют заработная плата, а также признание, карьерный рост и другие возможные выгоды в данной организации. В теории справедливости акцент делается на том, что важно не само соотношение «входа» и «выхода», а сравнение этого отношения с аналогичными другими сотрудниками или некой средней величиной по группе. Если сотрудник чувствуют, что его оценивают ниже других, он ощущает несправедливость своего индивидуального

соотношения, то возникает внутренний дисбаланс [20, с. 26]. Для снятия напряжения вследствие дисбаланса человек может либо начать работать менее интенсивно, либо попытается повысить свое вознаграждение. В то же время те сотрудники, которые считают, что им переплачивают, склонны стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее [14, с. 68].

Использование теории справедливости на практике может быть успешным, если удается установить справедливую систему вознаграждений и разъяснить ее возможности работникам [3, с. 110].

Модель мотивации Л.Портера и Э. Лоулера объединила теорию ожидания и теорию справедливости. Согласно их модели уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий повлечет за собой определенный уровень вознаграждения [24, с. 194]. Модель мотивации Портера-Лоулера приведена на рис. 1.3 [10, с. 118].

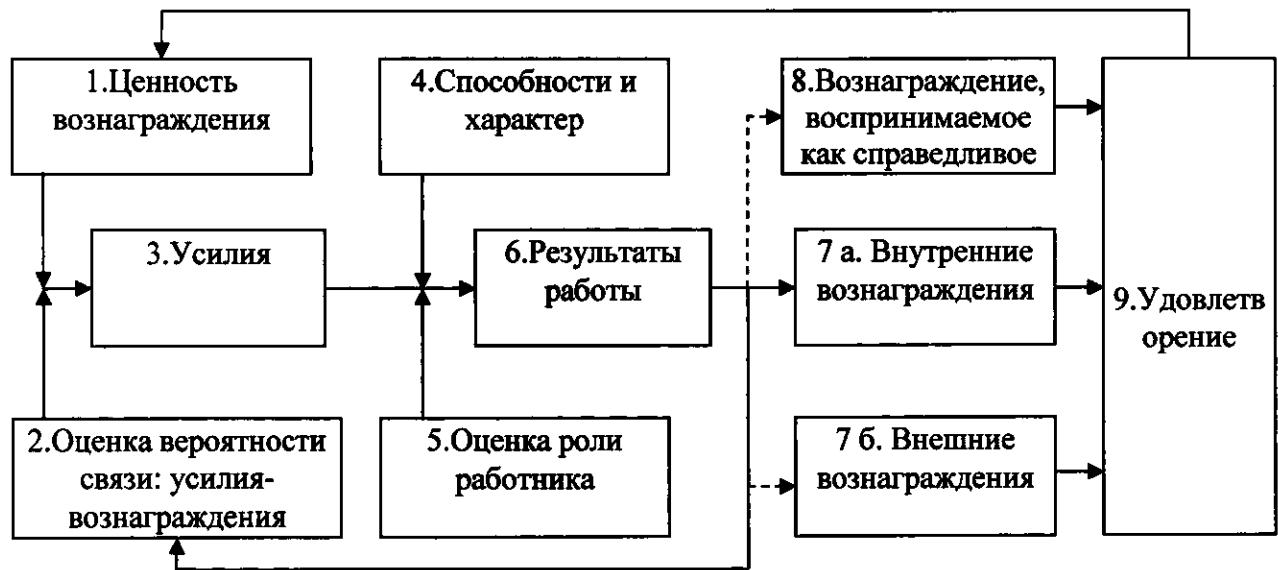


Рис. 1.3 – Модель Портера-Лоулера

По данной модели результат деятельности сотрудников напрямую зависит от затраченных ими усилий, их способностей, личных характеристик,

восприятия сотрудником своей роли в коллективе. В итоге результативность сотрудника приведет к его собственному удовлетворению [40, с. 83].

Надо отметить, что большинство менеджеров думают совершенно иначе, считая, что удовлетворение ведет к достижению более высоких результатов, то есть лучше трудятся довольные сотрудники. Однако Портер и Лоулер полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и способствует повышению результативности [3, с. 110].

К числу процессуальных теорий относят также концепцию партисипативного управления. Даная теория полагает, что сотрудник будет работать более качественно и производительно, если он получает удовлетворение от своей деятельности и заинтересовано принимает участие во внутрифирменной деятельности. Для того чтобы заинтересовать сотрудника, необходимо обеспечить ему частичную возможность принятия решений по управлению фирмой в форме организации различных форм самоуправления (например, «кружков качества»). Участие в управлении Компаниям является мотивирующим фактором для лучшего выполнения работы [15, с. 33]. Формы участия: самостоятельное принятие решений; участие в рационализации; участие в прибыли; участие в контроле [30, с. 132].

Можно также отметить среди процессуальных теорий целевую теорию мотивации Э. Локе. В рамках данной теории важное значение отводится целям. Цели содержат желаемые результаты организации (коллектива, сотрудника), они задают определенное поведение и под реализацию целей выделяются определенные необходимые ресурсы. Важно правильно ставить цели (сложные, но достижимые), так как от процесса постановки целей зависит и мотивация и производительность труда [30, с. 132].

Исследование зарубежных теорий мотивации показывает, что существуют разные подходы к мотивации, к тому, что движет людьми и как правильно строить систему мотивации. Ни одна теория не способна однозначно объяснить все аспекты того, что определяет мотивацию человека. Каждая теория имеет свои особенности и отличия. Поэтому на практике, построение

системы мотивации должно базироваться на нескольких теориях мотивации. Система мотивации должна включать как экономическое, так и моральное стимулирование. Необходимо применение методов обогащения труда, развития творческого потенциала работников [37, с. 121].

Системы мотивации формируются не только под воздействием теорий мотивации, но и в рамках определенного культурного поля, что обуславливает различия в системах мотивации, присущие разным странам. Особенности зарубежных систем мотивации рассмотрены в таблице 1.1 [35, с. 144].

Таблица 1.1
Зарубежные системы мотивации

Страна	Основные факторы мотивации	Особенности систем мотивации	
		1	2
Англия	Доход		В Англии активно применяется система участия в прибылях или долевого участия в капитале. И хотя исследования показывают, что в доходе сотрудников доход от участия составляет около 3% в основном (редко когда доходя до 10%), тем не менее, производительность сотрудников существенно растет, так как данный подход способствует формированию положительного социально-экономического климата, мотивирует на хорошее отношение к компании и высокие результаты
Германия	Качество		Большое внимание в системах мотивации уделяется социальным гарантиям, а также интересам общества. Распространен гибкий график, т.к. доминирует подход в котором человек считается свободной личностью, имеющей определенные обязательства перед Компаниями, его рабочее время может быть распределено как угодно, но в конце срока должны быть достигнуты установленные результаты
США	Поощрение предпринимательской активности Качество работы Высокая квалификация		Распространено участие в прибылях. Используются системы, в которых окончательный уровень заработной платы зависит от разнообразных критериев: количества освоенных специальностей, квалификации, соблюдение технологической дисциплины, безаварийная работа, длительная эксплуатация оборудования и инструментов. Используется система двойных ставок, премиальная система сочетается со сдельной

Окончание таблицы 1.1

1	2	3
Швеция	Солидарная заработка плата	Системы мотивации во Швеции ориентированы на сокращение неравенства. Существует понятие солидарной заработной платы, что означает, что работники с аналогичной квалификацией, трудящиеся на крупной успешной корпорации и в мелкой средне преуспевающей фирме должны иметь одинаковое вознаграждение. Также система мотивации строится на сильном социальном пакете
Франция	Квалификация Качество работы Количество рационализаторских предложений	В системах мотивации используется экономическое стимулирование и поощряется конкуренция среди сотрудников. Оригинальным элементом является гибкая система уплаты налогов. В системах мотивации распространены две тенденции: во-первых заработка плата зависит от стоимости жизни, которая указывается в трудовом контракте и рост стоимости жизни приводит к росту заработной платы; во-вторых, применяются индивидуальные условия оплаты труда: оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства. Применяются и дополнительные вознаграждения (предоставление автомобиля, обеспечение по старости)
Япония	Профессиональное мастерство Возраст Стаж Результативность труда	На уровень заработной платы влияют возраст, стаж работы и квалификации сотрудников. Распространен пожизненный найм, выплачивается единовременное пособие при выходе на пенсию.

Развитие мотивационных теорий приоткрыло новую грань развития теории управления, связанную с проблемами эффективной мотивации сотрудников. Одна из важных и сложных задач руководителя заключается в преобразовании организационных целей в индивидуально-желаемые цели ее сотрудников [14, с. 69].

1.3 Структура мотивационного процесса

Следовательно мотив труда – это то, что способно вызвать в сотруднике определенные действия, конкретные внутренние движущие силы, непосредственная причина трудовой деятельности работника.

Структура мотива:

- потребность работника (физиологическая, биологическая, социальная или духовная);
- трудовое действие, необходимое для достижения цели (мера затрат труда);
- цена или заработная плата (издержки материального или морального рода, связанные с трудовым действием).

Мотивы выполняют следующие функции:

- ориентирующая - направляет человека на такой выбор поведения, который наиболее приемлем в данной ситуации;
- смыслообразующая - определяет субъективную значимость выбранного поведения;
- опосредующая - опосредует в отношении личности внешние и внутренние побудители к действию и влияет на поведение;
- мобилизующая - способствует мобилизации внутренних резервов для реализации деятельности;
- оправдательная - закладывает отношение человека к образцу поведения, социальной норме.

Мотивационный процесс включает:

- 1.оценку неудовлетворенных потребностей;
- 2.формулирование целей, направленных на удовлетворение потребностей;
- 3.определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности - это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы - это побуждения человека к действию, направленные на

результат (цель).

Цели - это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рис. 1.4.

Представленная схема является довольно условной и дает лишь самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. Реальный же мотивационный процесс может быть значительно более сложным.

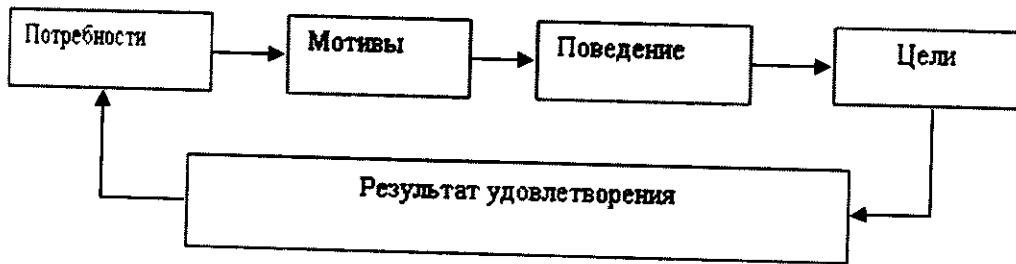


Рис. 1.4 - Схема протекания мотивационного процесса

Помимо потребностей и мотивов, мотивационный механизм включает:

Притязания - желаемый уровень удовлетворения потребностей, детерминирующий поведение. На него влияют ситуация, успехи и неудачи. Если он достигнут, то, скорее всего, не превращается в мотив.

Ожидания - оценка личностью вероятности наступления события, которая конкретизирует притязания применительно к ситуации; предположение о том, что результат деятельности будет иметь определенные последствия.

Установки - психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или иным стереотипным поступкам в конкретной ситуации.

Оценки - характеристики степени возможного достижения результата или удовлетворения потребностей.

Стимулы (*stimulus* - лат. заостренная палка, которой в Древнем Риме погоняли животных) - блага, возможности и пр., находящиеся вне субъекта, с

помощью которых он может удовлетворить свои потребности, если это не требует невозможных действий.

В качестве стимулов выступают все имеющиеся в распоряжении системы управления организации материальные и морально-психологические ценности (заработка плата, премии, стипендии, участие в управлении, планирование карьеры, благодарности, награды, привилегии, льготы, статус), которые являются актуальными для персонала.

Под стимулированием понимается внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, идущего от конкретного руководителя или органа управления и основывающегося главным образом на субъективном понимании системой управления этого воздействия, направленного на мотивы работников. Стимулирование осуществляется администрацией организации.

В качестве мотивов выступают все актуальные потребности работника (достижения, лидерство, достаток, удовлетворение трудом, признание, условия труда, жилищные условия, профессиональное обучение).

Процесс, происходящий в результате "встречи" тех стимулов, которые оказались адекватными и достижимыми для персонала, с теми актуальными мотивами, которые были приведены в движение этими стимулами, в конкретных условиях развития организации, и является мотивацией. Этот процесс стал результатом индивидуально ориентированного стимулирования труда персонала. Мотивация - это реакция персонала на действия администрации организации.

Когда стимулы проходят через психологию и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы – это осознанные стимулы. Стимул и мотив – это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие – на активизацию профессионально-личностного развития работников. На практике

необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда.

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно-распорядительные (организационно - административные), экономические и социально-психологические.

Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.

Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распорядительство, контроль.

В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.

Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности.

Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации.

Подводя выводы, разграничим два понятия: мотивация и стимулирование. Мотивация – это всегда внутреннее побуждение человека к определенному виду деятельности с целью получения важного для него результата. Стимулирование – это всегда внешнее побуждение к определенной деятельности. Если мотивы трудовой деятельности формируются самим человеком, то стимулы всегда носят внешний характер для сотрудника организации, являются причиной, побуждающей его к действию или причиной поведения человека. При этом стимулы могут быть сформированы руководством компании для улучшения мотивации трудовой деятельности. К примеру, стимулом может быть премия, вынесение благодарности и т.д.

Российский ученый В.И. Герчиков выделяет пять типов мотивации личности:

- инструментальный тип – это ориентация на зарплату и другие блага, получаемые за труд;
- профессиональный тип – это ориентация на содержание труда и возможность проявить себя;
- патриотический тип – это ориентация на принадлежность к коллективу, разделение общих ценностей и целей организации, приверженность;
- хозяйствский тип – это мотивация руководящих работников: ориентация на автономность и дополнительную ответственность за себя и окружающих;

- избегательный (люмпенизированный) тип – ориентация на минимизацию собственных усилий с единственным условием – избежать наказания.

Можно отметить, что некоторые формы стимулирования в зависимости от определенного типа мотивации могут принести как положительный, так и отрицательный, либо нейтральный эффекты.

В таблице 1.2, приведено соотношение форм стимулирования и типов мотивации.

Таблица 1.2

Соотношение форм стимулирования и типов мотивации

Форма стимулирования	Типы мотиваций				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Люмпенизированная
Негативные	Нейтрально	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы		Применимы	Нейтрально
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтрально	Нейтрально
Патернализм	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	Базовый
Условия работы	Нейтрально	Базовые	Нейтрально	Применимы	Запрещены
Участие в управлении	Нейтрально	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Следовательно существует проблема управления мотивацией и необходимость тщательного наблюдения за работниками для определения их активных потребностей. Для этого необходимо регулярно проводить достоверные исследования среди персонала социологическими методами, экспертными методами и т. д.

Процесс детерминации трудового поведения показывает, как, под воздействием каких побудительных причин формируется и реализуется то или иное поведение, каковы его внутренние и внешние источники, как

взаимодействуют различные побудительные причины между собой.

Взаимодействие форм и систем организации труда и производства строятся, по - видимому, на достижении общих целей. При планировании и организации работы персонала каждый руководитель определяет, что конкретно должна выполнить в целом вся фирма, что, когда и как должен сделать тот или иной работник. Если выбор и обоснование решений о цели совместной деятельности были сделаны правильно и мотивированно, то всякий руководитель получает возможность координировать усилия своих сотрудников и наилучшим образом использовать потенциальные возможности каждого работника и всего персонала. Таким образом, правильное управление персоналом и хорошая мотивация создают условия не только для успешного достижения общей конечной цели производства, но и для полной трудовой отдачи всех работников, развития их творческой активности и удовлетворения как физических, так и духовных потребностей.

В зависимости от того, какие цели преследует мотивация, можно назвать два вида мотивирования: внешнее и внутреннее. Внешнее мотивирование представляет собой своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования руководителю необходимо знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок: это может быть как нормальная оплата работы или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения. Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае следует найти психологический способ усиления желательных качеств личности работника и ослабления негативных факторов, например снижения монотонности труда и др. Данный тип мотивации требует от менеджера гораздо больших усилий, знаний и способностей.

В производственной деятельности оба вида мотивирования тесно взаимодействуют. Внутренняя мотивация в большей степени определяется

содержанием или значимостью самой работы. Если эта работа интересует работника, позволяет реализовать его природные способности и склонности, то это само по себе является сильнейшим мотивом к активной трудовой деятельности. Наряду с этим существенным внутренним мотивом может быть значимость работы для развития определенных качеств человека, а также полезность данного вида деятельности для профессиональной группы работников и т.д.

Мотивация персонала на предприятии осуществляется различными методами: разъяснением, воспитанием, личным примером, системами поощрений и наказаний работников и т.д. Отдельные способы мотивации принято называть мотиваторами (они могут применяться к человеку на любой стадии его трудовой деятельности). Степень воздействия одного и того же мотиватора может быть неодинакова в зависимости от времени его применения. Воздействие мотиваторов на разные категории персонала может быть не одинаковым: на одних людей лучше действуют одни способы, на других - иные. Наибольшее влияние на все категории персонала оказывает материальное поощрение или стимулирование.

Для определения мотивации и мотиваторов, эффективных в конкретных организациях, разработано и применяется множество методов и методик. Рассмотрим наиболее распространенную на настоящее время методику определения мотиваторов, предлагаемую С. Ивановой.

В основу ее методики положен подход, определяющий именно мотивы, потребности и ценности индивида – сотрудника или кандидата на должность, включающие не только материальные, но и прочие мотивации. И только на основе выявления этих индивидуальных мотивов затем строится система мотивации организации, с учетом выявленных мотиваторов. В идеале, такая система должна максимально учитывать индивидуальные мотиваторы отдельных членов коллектива или будущих сотрудников. Это облегчается тем, что один и тот же фактор мотивации может быть использован для удовлетворения нескольких потребностей.

Особое внимание С.Иванова обращает на недопустимость при построении системы мотивации в организации приписывания сотрудникам мотиваторов, значимых для руководства. Также система мотивации должна быть гибкой и адаптироваться не только к отдельным сотрудникам, но и к изменяющейся внешней среде, причем с учетом фактора времени – попрошествии времени мотивы могут изменяться и под влиянием внешних факторов, и с учетом изменения и развития личности сотрудника, его карьерного роста и т.п.

Под мотиваторами С. Иванова предлагает понимать те факторы, которые повышают эффективность работы человека или/и его удовлетворенность за счет того, что соответствуют его внутренним потребностям/ мотивам, которые в настоящий момент частично или полностью не удовлетворены и требуют удовлетворения.

Для большинства людей характерна мотивация, основанная на нескольких мотиваторах, которые определенным образом соотносятся друг с другом. При проведении анализа карты мотиваторов, или карты мотиваторов, мы должны принимать в расчет не один из факторов, а их последовательность, приоритетность в совокупности. Мотиватор — это тот фактор, который повышает эффективность работы человека, способствует росту удовлетворенности от работы за счет того, что организация рабочей деятельности соответствует его внутренним потребностям или мотивам, которые в настоящий момент не удовлетворены или требуют удовлетворения. Система мотивации каждого человека основана на нескольких мотиваторах. Соответственно, «карта мотиваторов» — это набор факторов, определенное их сочетание/комбинация. Как правило, это пять-шесть факторов, ранжированных в порядке приоритетности для человека.

Если раньше мотивация персонала была отдельным направлением деятельности определенных служб предприятия и затрагивала в основном совершенствование системы оплаты труда, то на сегодняшний день этот компонент используется на всех этапах работы с персоналом, начиная с

момента открытия вакансии.

Современный рынок труда характеризуется гораздо меньшим количеством высокопрофессиональных специалистов, чем несколько лет назад, в связи с этим борьба за таланты ужесточается с каждым днем. И выигрывает в этой борьбе та компания, которая обладает серьезной и многофункциональной системой мотивации, способной привлечь максимальное количество профессионалов.

Карты мотиваторов используются при подборе персонала с целью оценки соответствия кандидата требованиям должности и политике компании, а также для повышения эффективности деятельности персонала и компании в целом.

На начальном этапе выяснение наиболее эффективной комбинации мотиваторов и составление мотивационной карты — одна из основных задач рекрутера или специалиста, ответственного за подбор в процессе отборочного интервью. В дальнейшем необходима постоянная диагностика и корректировка мотивационной карты, например, посредством мотивационных интервью в процессе работы. Это может быть дополнительный лист в личном деле каждого сотрудника, в котором будут фиксировать все изменения мотивационно-потребностной сферы работника.

Чаще всего компании используют специально разработанные опросники мотивации, которые заполняются раз в квартал. В результате можно определить те компоненты, которые необходимо было совершенствовать в целях повышения удовлетворенности работой и ее условиями. С помощью такого опросника можно отследить показатель общей удовлетворенности, а также определить, какие именно потребности требуют удовлетворения у каждого отдельного работника.

Такой метод достаточно удобен, поскольку его можно провести массово, однако он имеет и ряд недостатков, главный из которых состоит в том, что мотивы скрыты и зачастую даже мы сами не до конца осознаем, что нами движет. Более того, на этапе отбора зачастую кандидаты хотят показаться идеальными, совершенными и способны даже неосознанно приукрашивать

свой опыт и давать социально желательные ответы. Большая часть тестов, к сожалению, также дает возможность выбора социально желательных ответов, поэтому наиболее результативным все-таки остается интервью. Вопросы, которые задаются для определения и проверки мотиваторов, должны быть составлены таким образом, чтобы максимально уменьшить вероятность выбора социально желательного ответа: открытые, проективные, контекстные.

Можно выделить несколько методик, посредством которых выявляют ведущие мотиваторы человека. Это проективные вопросы, техника S.T.A.R., кейсы, психодиагностика.

Для начала можно провести тестирование. Как уже говорилось, существует множество теорий мотивации, на основе которых разработаны опросники. Наиболее популярным на сегодняшний день является тест Герчикова на определение трудовой мотивации. Он дает информацию о ведущей трудовой мотивации (инструментальный, профессиональный, хозяйствский, патриотический и люмпенизированный типы). Однако как и большинство тестов, его лучше использовать в комплексе с прочими методиками оценки.

Техника S.T.A.R. (Situation, Task, Action, Result) основана на построении открытых вопросов, которые дают следующую информацию: какова ситуация или задача, с которой столкнулся кандидат, какие предприняты действия, что получено в результате этих действий. Основная задача данной техники — правильно конструировать вопросы. Отчасти эта методика эффективно работает при использовании вопросов мета-модели. В данном случае для выявления мотивационной направленности кандидата рекомендуется обращаться к поведенческим вопросам. Однако без навыков выявления истинных и ложных «звезд», эта техника не даст ожидаемого результата.

Методика кейс-вопросов основана на построении определенных ситуаций, после чего кандидату предлагается описать модель своего поведения или решения ситуации. Причем в данной методике вы легко можете проверить именно то, что вас интересует в данный момент, поскольку сама методика

предполагает построение вопросов, в которых две ситуации вступают в конфликт и интервьюируемому необходимо сделать выбор. В данном случае вы легко можете соотнести его ответ с тем, что интересует вас. Например, «Представьте себе, что вам одновременно поступили два предложения от работодателей. Как вы будете делать выбор?»

Наиболее результативным для выявления мотиваторов является проективное интервью. Суть проективного метода в том, что вопросы строятся таким образом, что предлагают кандидату оценить не себя, а какого-то персонажа или людей вообще. Проективные методики основаны на том, что человек склонен проецировать, то есть переносить свой жизненный опыт и представления на объяснение действий других людей.

В результате мы получаем ряд мотиваторов, о которых заявляет кандидат. Как правило, это деньги, материальный стимул, оценка, похвала, слава, почет, перспектива, карьера, идея, цель, избегание и тому подобное. Самое важное — за всеми получаемыми ответами распознать действительно истинный мотиватор. Наверное, это наиболее сложное во всем процессе оценки мотивации кандидата. От этого процесса напрямую зависит правильность составления мотивационной карты.

Например, отвечая на вопрос «Что нравится людям в работе?», кандидат выбирает «хороший коллектив, микроклимат, отношения». Вывод может быть следующим: для такого человека важно чувство локтя, лучше всего его мотивирует польза для всего коллектива и репутация в коллективе; для такого человека очень важно удачно вписываться в коллектив и корпоративную культуру. Если кандидат, отвечая на вопрос «Что стимулирует людей работать наиболее эффективно?», говорит о соревновании, о стремлении быть лучше, можно сделать вывод о том, что данному человеку для эффективной работы необходимо иметь возможность сравнивать свой результат с результатами других или своими собственными.

Если все эти методики использовать по правилам и в комплексе, тогда можно получить достоверный результат и эффективно управлять

мотивационными компонентами.

Есть еще один простой способ выявления ведущих мотиваторов — самооценка кандидатом своих ведущих мотиваторов, например, в виде заполнения корпоративной анкеты. В такой анкете предусмотрен специальный раздел о мотиваторах, где кандидату предлагается проранжировать основные мотиваторы в порядке личной значимости. После чего в процессе интервью происходит уточнение и выявление истинности даваемых ответов.

Для выявления ведущих мотиваторов у уже работающих сотрудников используются те же методы в процессе мотивационного собеседования/интервью. Для сотрудников предусматривается заполнение Личного плана профессионального и служебного развития, в котором есть раздел о мотиваторах. По результатам его заполнения руководитель или специалисты по персоналу могут провести интервью. Такой «лист планирования карьеры» целесообразно заполнять каждый год, приурочив к ежегодной оценке работы сотрудника.

Подведем выводы: типичными проблемами роста в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала являются: безынициативность сотрудников, текучесть кадров, конфликтность, халатное отношение к работе, сложности при создании проектных команд, низкий уровень межличностных коммуникаций, негативные отзывы со стороны клиентов. В условиях конкурентной борьбы подобный «бардак» недопустим. Поэтому первый необходимый шаг - анализ и разработка системы мотивации в компании, которая должна носить статус «Проекта» и согласно стандартам проектной деятельности включать работы по определению содержания проекта (причин инициации, целей и критериев, ограничений и допущений, бюджета, рисков, команды, результатов). После чего необходимо определить содержание проекта, наладить систему управления рисками, стоимостью, расписанием, изменениями, качеством и командой. И, наконец, извлечь необходимые уроки, выявить ошибки и их устраниить.

2 БИЗНЕС – АНАЛИЗ ООО «АДИДАС»

2.1 Общие сведения

В течении последнего столетия компания Adidas (Адидас) является символом успеха в мире спорта. История компании началась в 1920 году, когда молодой Адольф Дасслер сшил свою первую пару спортивной обуви. Он хотел, чтобы у каждого атлета была такая экипировка, которая помогала бы ему добиваться лучших результатов. Идея оказалась настолько жизнеспособной, что к сегодняшнему дню компания добилась серьезных успехов как в спорте, так и в бизнесе, и представляет широкий ассортимент товаров, начиная с баскетбольных кроссовок и футбольных бутс и заканчивая спортивной одеждой и обувью.

В 1924 году братья Адольф и Рудольф Дасслеры решают создать свою собственную компанию и регистрируют её под названием «Gebrueder Dassler Sportschuhfabrik» («Обувная фабрика братьев Дасслер»)

Название Adidas (сочетание первых слогов имени и фамилии основателя компании) появилось в 1948 году.

В августе 1949 Дасслер регистрирует свою компанию как adidas Sportschuhe и становится официальным поставщиком немецкой национальной сборной по футболу. Изначально разработанные для большего комфорта и поддержки свода стопы, три полосы становятся фирменным знаком Adidas. В ходе последующих десятилетий три полосы адидаc в той или иной форме присутствуют на всей продукции компании

1 января 1989 года компания adidas стала акционерным обществом.

В 1995 году акции компании стали котироваться на бирже.

Adidas — это спортивная обувь, одежда и аксессуары.

Существует 3 подразделения Адидас: adidas Sport Performance, adidas Sport Heritage (Originals) и adidas Sport Style, которые обеспечивают фирме более 79% всего объема продаж. Ни один из конкурентов не обладает таким

диверсифицированным портфелем торговых марок, обеспечивающим потребителей товарами как для зимних, так и для летних видов спорта.

В настоящий момент компания ответственна за дистрибуцию продукции компаний Adidas, Reebok.

Херберт Хайнэр проработал в adidas Group 29 лет, 15 из которых он являлся генеральным директором компании. В сентябре 2016 года он объявил об уходе из компании и представил своего преемника – Каспера Рорштеда. С приходом нового генерального директора настал новый этап жизни компании.

Текущий состав CEO:

- генеральный директор AdidasGroup: Каспер Рорштед;
- генеральный директор AdidasGroup в РФ: Руперт Кэмпбелл;
- финансовый директор AdidasGroup: Робин Дж. Сталкер;
- бренд - директор AdidasGroup: Эрих Стаммингер;
- Global Operations AdidasGroup: Гленн С. Беннетт.

История компании в России началась ещё более четверти века назад, когда Adidas получил заказ на экипировку Советских спортивных команд. Так ещё с 70-х советские футболисты, баскетболисты и все остальные национальные команды добивались выдающихся результатов вместе с Adidas.

И по сей день, эта традиция продолжает существовать, сегодня компания Adidas является официальным спонсором ФК Ювентус, Реал Мадрид, а в форме Reebok выступают игроки ФК ЦСКА. Adidas Group так же сотрудничает с многочисленными федерациями спорта, такими как: RFU, Handball, NordicSki, Biathlon, Nordiccombined, Bobsleigh, Luge, RugbyUnion, FootballRefereesAssociation (adidas), RussianHockeyFederation (Reebok), UFC. Мы особенно гордимся нашим постоянным сотрудничеством с выдающимися спортсменами. Так сегодня нашу компанию на мировой спортивной арене представляют: Хамес Родригес, Денис Глушаков, Гарет Бейл, Игорь Смольников, Пол Погба, Лионель Месси, Настасья Самбурская, Гиги Хадид и многие другие.

Начиная с 2000 года чистая прибыль по России и СНГ выросла практически вдвое, что позволяет нам сохранять 4-е место среди европейских рынков.

В 2009 году численность Adidas Group пересекает черту в 9000 человек. Количество моно-брендовых магазинов превышает 600, и компания представлена более, чем в 100 городах.

В марте 2015 года компания Adidas Group представила стратегический бизнес план на следующие 5 лет.

«Создавай новое» – это установка, которая формирует наше будущее. Мы верим, что спорт способен менять жизнь людей. Каждый день мы работаем, чтобы вдохновлять людей и делать возможным изменение жизни через спорт. Более того, мы привнесли наши знания о спорте в моду и повседневный стиль, потому что спорт – это мировоззрение, образ жизни. Все, что мы делаем, берет начало в спорте. В самом сердце концепции «Создавай новое» – наши бренды. И теперь мы как никогда близки к ним. Наши бренды соединяют нас с потребителем, успех наших брендов определяет успех нашего бизнеса. Чтобы воплощать эти идеи в жизнь, наша работа строится на трех фокусах:

- скорость: мы станем по-настоящему спортивной компанией. Скорость во всем – в удовлетворении потребностей потребителя, в принятии решений;
- города: мы определили шесть ключевых городов, в которых хотим расширить мировоззрение, рынки, тренды: Нью-Йорк, Лос-Анджелес, Шанхай, Токио, Лондон и Париж;
- открытость: мы будем первой спортивной компанией, которая приглашает спортсменов, потребителей и партнеров стать частью наших брендов.

ООО «Адидас» является обществом с ограниченной ответственностью. Основным видом деятельности фирмы является закупка - продажа спортивных товаров: одежда, обувь, аксессуары, инвентарь и т.д. В соответствии с названными задачами предприятие подразделяется на функциональные сферы,

деятельность каждой координирует соответствующий отдел. ООО «Адидас» осуществляет следующие виды деятельности: осуществление розничной торговли товарами народного потребления, назначения; оказание услуг складского хозяйства; создание оптово-розничных торговых подразделений; представление коммерческих и деловых интересов зарубежных фирм на территории Российской Федерации.

Российского представительства «Адидас» диктуется центральным европейским офисом «Адидас» из Германии. Уровень цен в Московском регионе на товар из новой коллекции совпадает с общеевропейским, так как коллекции представляются одновременно в Западной и Восточной Европе. Планирование производится германским офисом «Адидас» для всех регионов, однако система скидок, комиссионных и исследование политики по корректировке цен производится центральным Московским офисом компании.

В конце 2003 г. изменилась система скидок, если ранее скидка в 5 % предоставлялась покупателю, совершившему разовую покупку на сумму больше 6000 руб., и пользоваться ей покупатель мог только в пределах города, то сейчас действует система накопительной скидки, при которой скидка постепенно возрастает до 25 %, в зависимости от активности покупателя.

Два раза в год происходит распродажа товара, это обусловлено тем, что каждый год коллекция одежды и аксессуаров обновляется 2 раза: осень - зима и весна-лето. Товар из предыдущей коллекции уходит под распродажу, и стартовая скидка составляет до 40% всем покупателям, в дальнейшем скидка увеличивается и суммируется с картой постоянного покупателя.

Кроме этого проводятся отдельно планируемые акции, такие как в сток-магазине «Адидас» система скидок в котором отличается от выше представленной.

Объем комиссионных для оптовых клиентов варьируется в зависимости от величины заказа и истории клиента, и, как правило, не разглашается.

Планирование оптовых продаж производится при поступлении новой коллекции сотрудниками центрального московского офиса.

Сегодня Adidas представлен на рынке самым широким ассортиментом товаров, начиная с баскетбольных кроссовок и футбольных бутс и заканчивая спортивной одеждой и обувью для туризма.

Уже много лет подряд Adidas – самая большая, надежная и дорогая спортивная компания в мире, но это не мешает ей расширяться с каждым годом еще больше. Компания поглотила таких гигантов как Reebok, ССМ. Ни один из конкурентов не обладает таким диверсифицированным портфелем торговых марок, обеспечивающим потребителей товарами как для зимних, так и для летних видов спорта.

Организационно правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью (ООО «Адидас» - дочерняя компания акционерного общества AdidasGroup), форма собственности – частная.

Миссия компании – Стремление. Стремление к достижению больших результатов, не останавливаться на достигнутом.

Цели компании – стать лидером среди мировых спортивных брендов; Сделать мир при помощи спорта лучшее; Высокое качество и сервис.

На данный момент у компании три приоритетных направления - это Россия, Украина и Казахстан.

На мировом рынке Адидас постоянно соперничает с компанией Nike.

Организационная характеристика компании, представлена в таблице 2.1.

По масштабам деятельности ООО «Адидас» представляет собой крупное коммерческое предприятие. На сегодняшний день ООО «Адидас» имеет магазины в 48 странах по всему миру.

В компании трудится свыше 43000 человек, они занимаются разработкой, изготовлением, продажей исключительных моделей одежды, исполненных в отличнейшем качестве. За прошедшее время предприятие сформировало положительный имидж у потенциальных клиентов.

Продаваемая магазином продукция всегда отличались высоким качеством, новизной и оригинальностью, что ежегодно увеличивали приток покупателей и соответственно объем продаж.

Таблица 2.1

Организационная характеристика компании

Критерии	Характеристика
Наименование	ООО «Адидас»
Форма собственности	Частная
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Тип предприятия в соответствии с видом деятельности	Розничное торговое предприятие
Режим налогообложения	Общая система налогообложения
Необходимость в обязательном аудите	есть
Размер предприятия	Крупное предприятие
Количество лет работы на рынке	Более 40 лет
Место расположения	Юр .адрес: 121614 , Москва, Крылатская д. 15
Ассортиментный профиль	Продажа спортивной одежды, обуви и аксессуаров
Основной контингент покупателей	физические лица
Режим работы организации	С 10:00 до 22:00
Тип конкурентной среды	совершенная конкуренция

В миссии ООО «Адидас» можно выделить три части: научно-техническую, финансово-экономическую и социальную. Упорная и последовательная реализация миссии позволяет компании добиваться финансовых успехов и обеспечивать достойное существование своим сотрудникам.

Научно-техническая:

Мы постоянно исследуем потребности покупателей "завтрашнего дня" и представляем на рынок отработанные решения к тому моменту, когда они становятся востребованными.

Мы работаем для того, чтобы наши клиенты могли воплотить в жизнь самые смелые варианты самовыражения.

Финансово-экономическая:

Мы добиваемся от нашего товара максимальной эффективности по соотношению цена/(функциональность + качество).

Социальная:

Создание рабочих мест. Мы создаем новые высококвалифицированные рабочие места и предоставляем сотрудникам достойные условия для работы и

развития. Этим мы даем им возможность профессионально развиваться, обеспечивать себя и своих близких и быть уверенными в завтрашнем дне. Мы даем каждому сотруднику возможность трудиться на свое же благо и, вследствие корреляции интересов, на благо компании.

Мы даем каждому сотруднику возможность своими руками "сделать" свою жизнь и добиться успеха. Самому научиться хорошо работать и зарабатывать. К нам можно попасть, опираясь только на свои силы.

Мы предоставляем возможность сотрудникам постоянно повышать свой профессиональный и общеобразовательный уровень на курсах английского языка и курсах специальных дисциплин, а также на специализированных тренингах и т.д.

Исследуемое предприятие ООО «Адидас» располагается по адресу г. Красноярск, ул. 9 мая 77 в ТРЦ «Планета».

Организационная структура управления компании ООО «Адидас» имеет линейно - функциональный вид представлена на рис. 2.1.

Основные преимущества: значительное высвобождение линейного менеджера от углубленного анализа проблем, глубокая подготовка планов и решений, широкие возможности привлечения экспертов и консультантов, сочетание преимуществ функциональной и линейной структур. Основные недостатки: нет тесного взаимодействия между структурными подразделениями на горизонтальном уровне, чрезмерно развита управленческая вертикаль (выраженная тенденция к чрезмерной централизации), недостаточно четкая ответственность подразделений, конкуренция за ресурсы (которая часто порождает внутриорганизационные конфликты).

В линейно - функциональных структурах, как правило, отлично реализуется принцип единоличия. Структурные подразделения организованы по линейному принципу. Также данная организационная структура обладает широкими возможностями для рационального сочетания децентрализации и централизации.

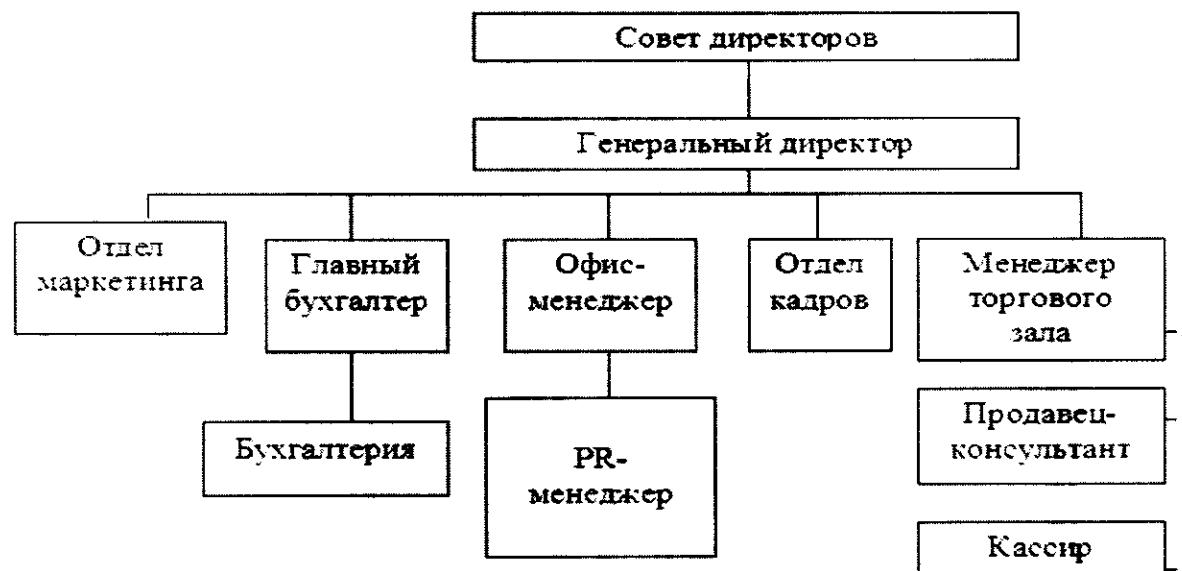


Рис. 2.1 - Организационная структура управления ООО «Адидас»

При данной структуре назначение функциональных служб заключается в подготовке для линейных руководителей данных, чтобы те в свою очередь могли принять компетентное управленческое решение или производственное.

2.2 Бизнес - анализ компании ООО «Адидас»

Главным экономическим показателем, характеризующим результативность деятельности организации является прибыль. Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Адидас» представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Адидас»

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение		Темп роста, %	
				2016-2015	2017-2016	2016/2015	2017/2016
1	2	3	4	5	6	7	8

Окончание таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продажи товаров, продукции, услуг, млн. руб.	46736	47253	40 578	517	-6675	101,11	85,87
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, млн. руб.	20585	20393	14773	-192	-5620	99,07	72,44
Коммерческие расходы	26623	27782	25671	1159	-2111	104,35	92,40
Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	-472	-922	132	-450	1054	195,34	-14,32
Чистый убыток, млн. руб.	-1028	-2216	-1873	-1188	343	215,56	84,52
Среднегодовая численность персонала, чел.	53	51	50	-2	-1	96,23	98,04
Фонд заработной платы персонала, млн. руб.	13,992	15,7284	18,3	1,7364	2,5716	112,41	116,35
Среднемесячная заработка плата одного работника, тыс. руб.	22,00	25,70	30,50	3,70	4,80	116,82	118,68
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, млн. руб.	6453	8703	8616	2250	-87	134,87	99
Рентабельность (убыточность) продаж, %	-1,01	-1,95	0,33	-0,94	2,28		
Производительность труда одного рабочего, млн. руб.	881,81	926,53	811,56	44,72	-114,97	105,07	87,59
Фондоотдача, руб./руб.	7,24	5,43	4,71	-1,81	-0,72	74,97	86,74
Убыточность основных производственных фондов, %	-15,93	-25,46	-21,74	-9,53	3,72		

Из приведенной таблицы 2.2 видно, что в 2017 году выручка сократилась по сравнению с 2016 годом на 14,13% и составила 40578 млн. руб.

В 2015 и 2016 г. предприятием получен убыток от продаж, тогда как в 2017 году предприятие получило прибыль в размере 132 млн. рублей. Тем не менее конечный показатель финансовой деятельности – чистая прибыль имеет отрицательное значение на протяжении всего анализируемого периода. От

осуществления всех видов деятельности, в конце анализируемого 2017 г. предприятие получило чистый убыток в размере 1873 млн. руб., что ниже полученного убытка в 2016 г. на 343 млн. рублей, который составлял 2216 млн. руб.

Показатель рентабельности продаж по прибыли за 2015–2016 года, соответственно, отрицательный, однако в 2017 году рентабельность вышла на положительные показатели, что заслуживает положительной оценки.

В 2017 году численность персонала сократилась с 53 до 50 человек и затраты на оплату труда составили 18,3 млн. рублей, что на 16,35% выше по сравнению с предыдущим годом.

На предприятии наблюдается стремительное сокращение производительности труда, при росте оплаты труда. Это заслуживает отрицательной оценки, т.к. свидетельствует о неэффективной работе персонала.

Сокращение фондоотдачи обусловлено более стремительным сокращением выручки по сравнению с темпом роста среднегодовой стоимости ОПФ. Основные средства сократились на 1%, выручка сократилась на 14,13%.

Снижение фондоубыточности в 2017 г. на 3,72% в данном случае происходит за счет снижения чистого убытка, что говорит о недостаточно эффективной работе предприятия.

В целом отрицательной оценки заслуживает наличие убыточности деятельности предприятия. Однако положительно можно оценить сокращение убыточности в 2017 году.

Анализ деятельности предприятия начнем с анализа бухгалтерского баланса. Структуру имущества проведем, по данным актива баланса, в таблице 2.3.

Из данных таблицы 2.3 видим, что имущество предприятия сокращается на протяжении всего анализируемого периода, в 2017 году сокращение составило 5186 млн.руб. относительно 2016 г., за период 2015-2016 гг. на 5220 млн. руб.

Таблица 2.3

Анализ активов предприятия

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение, млн. руб.		Структура, %			Отклонение по структуре	
				2016- 2015	2017- 2016	2015 год	2016 год	2017 год	2016- 2015	2017 - 2016
1. Внеборотные активы	9520	10494	10230	10494	-264	22,79	28,7 1	32,6 1	5,92	3,90
Нематериальные активы	0	0	4	0	4	0	0	0,01	0	0,01
Основные средства	8622	8784	8447	162	-337	20,64	24,0 3	26,9 3	3,39	2,90
Отложенные налоговые активы	377	734	693	357	-41	0,90	2,01	2,21	1,11	0,20
Прочие внеоборотные активы	521	976	1086	455	110	1,25	2,67	3,46	1,42	0,79
2. Оборотные активы	32258	26064	21142	-6194	-4922	77,21	71,2 9	67,3 9	-5,92	-3,90
Запасы	14908	17119	13923	2211	-3196	35,68	46,8 3	44,3 8	11,14	-2,45
НДС	1120	227	143	-893	-84	2,68	0,62	0,46	-2,06	-0,17
Краткосрочная дебиторская задолженность	2712	1 957	1684	-755	-273	6,49	5,35	5,37	-1,14	0,01
Денежные средства	13116	6139	4 694	-6977	-1445	31,39	16,7 9	14,9 6	-14,60	-1,83
Финансовые вложения	342	572	635	230	63	0,82	1,56	2,02	0,75	0,46
Прочие оборотные активы	60	50	63	-10	13	0,14	0,14	0,20	-0,01	0,06
Итого активов	41778	36558	31372	-5220	-5186	22,79	28,7 1	32,6 1	x	x

12 ич.

Наибольший удельный вес (67,39%) в 2017 году в общей сумме активов организации приходится на мобилизованные (оборотные) активы на рис. 2.2. Высокий показатель является признаком мобильности имущества и поэтому заслуживает положительной оценки, т.к. способствует ускорению оборачиваемости оборотных средств.

По статье состава внеоборотных активов следует отметить сокращение основных средств – на 337 млн. руб. Рациональный подход к использованию основных средств может привести к формированию более мобильной структуры активов, а также стать дополнительным источником пополнения собственных средств.

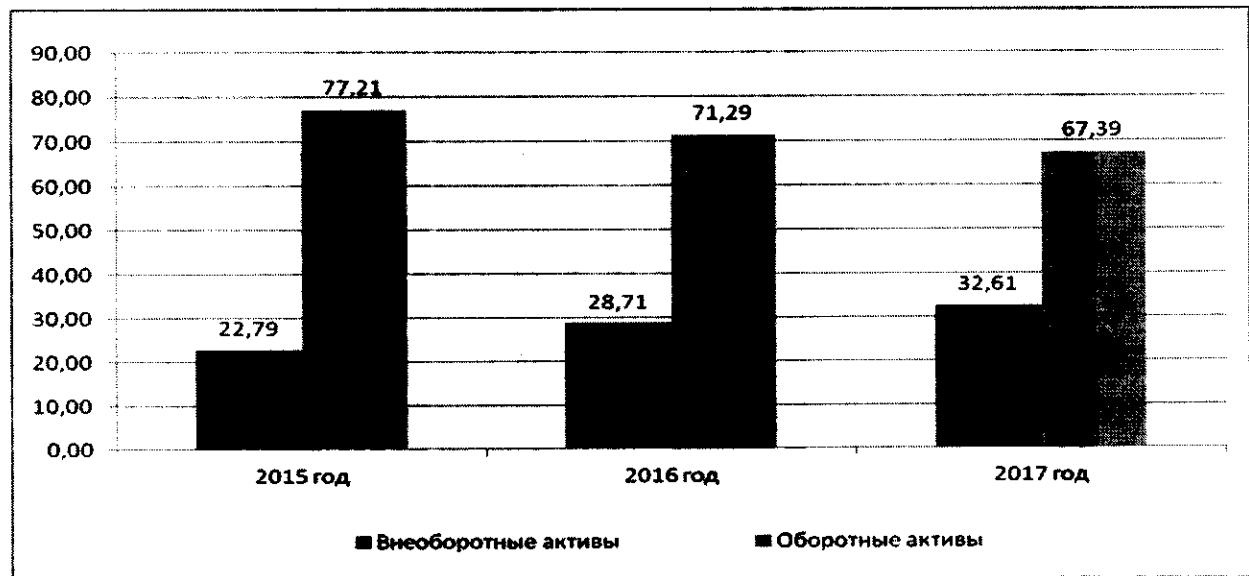


Рис. 2.2 - Соотношение оборотных и внеоборотных активов 2015-2017 гг., %

В 2015 г. стоимость мобильного имущества составила 32258 млн. руб. За анализируемый период она сократилась составила на конец 2017 г. 21142 млн. руб., что заслуживает отрицательной оценки.

Сокращение оборотных активов обусловлено сокращением материально-производственных запасов, дебиторской задолженности и денежных средств. Наибольшее сокращение обеспечено уменьшением запасов материальных

ресурсов, сумма которых сократилась в 2017 г. на 3196 млн. руб. На конец 2017 г. их удельный вес составил 44,38% в общей стоимости имущества.

В отчетном году сумма дебиторской задолженности уменьшилась на 273 млн. руб. однако в структуре оборотных активов она по-прежнему занимает наименьшую долю – 5,37% на конец 2017 г. это говорит о том, что большая доля оборотных активов участвует в процессе текущей деятельности организации.

Доля денежных средств и краткосрочных финансовых вложений в оборотных активах показывает удельный вес наиболее мобильных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений) в оборотных активах предприятия. Чем выше значение этого показателя, тем выше мобильность оборотных активов. На конец отчетного периода наблюдается отрицательная динамика, т.к. показатель денежные средства сократился на 1445 млн. руб. и составил на конец 2017 г. 4694 млн. руб.

Анализ пассивной части представим в таблице 2.4.

Надежность источников финансирования определяет устойчивость положения предприятия и, в свою очередь, обуславливается сроком, в течение которого компания может беспрепятственно использовать данный вид пассивов.

Таблица 2.4

Анализ источников формирования имущества предприятия

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение, млн. руб.		Структура, %			Отклонение по структуре		
				2016- 2015	2017- 2016	2015 год	2016 год	201 7 год	2016- 2015	2017 - 2016	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1. Капитал и резервы	29597	27381	26353	-2216	-1028	70,84	74,90	84	4,06	9,10	
Уставный капитал	62	62	62	0	0	0,15	0,17	0,20	0,02	0,03	

Окончание таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Нераспределенная прибыль	29535	27319	26291	-2216	-1028	70,69	74,73	83,80	4,04	9,07
2. Долгосрочные обязательства	241	267	176	26	-91	0,58	0,73	0,56	0,15	-0,17
3. Краткосрочные обязательства	11941	8909	4843	-3032	-4066	28,58	24,37	15,44	-4,21	-8,93
Займы и кредиты	4621	2938	455	-1683	-2483	11,06	8,04	1,45	-3,02	-6,59
Кредиторская задолженность	7254	5929	4349	-1325	-1580	17,36	16,22	13,86	-1,14	-2,36
Прочие обязательства	66	42	39	-24	-3	0,16	0,11	0,12	-0,04	0,01
Итого заемный капитал	12182	9176	5019	-3006	-4157	29,16	25,10	16	-4,06	-9,10
Итого источников формирования имущества	41779	36557	31372	-5222	-5185	100	100	100		
Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	0,41	0,34	0,19	-0,08	-0,14	x	x	x	x	x

Пассивная часть баланса характеризуется преобладающим удельным весом собственных источников средств. Доля собственных средств в обороте возросла на 4,06% в 2016 г. и в 2017 г. на 9,10%.

С этой точки зрения наиболее предпочтительным является преобладание в пассиве баланса собственного капитала - срок его использования ограничен лишь временем существования самой компании.

Доля заемных средств в совокупных источниках образования активов сократилась и составила на конец 2017 г. 16%. В целом, можно утверждать, что чем меньше доля заемного капитала в структуре пассивов, тем устойчивее положение предприятия, так как оно никому ничего не должно. Кроме того, появление кредиторской задолженности означает некоторое падение рентабельности - привлечение кредитов влечет за собой необходимость выплат по ним процентов, которые включаются в себестоимость продукции.

Наглядно структура пассива баланса представлена на рис. 2.3.

Оборачиваемость средств, вложенных в имущество, оценивают показателями: скоростью оборота и периодом оборота. Динамика показателей оборачиваемости активов представлена в таблице 2.5.



Рис. 2.3 – Структура пассива баланса

Таблица 2.5

Расчет деловой активности предприятия

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение	
				2016-2015	2017-2016
Коэффициенты оборачиваемости, обороты					
1	2	3	4	5	6
Коэффициент оборачиваемости активов	1,12	1,29	1,29	0,17	0,00
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	1,45	1,81	1,92	0,36	0,11
Коэффициент оборачиваемости общей суммы запасов	3,13	2,76	2,91	-0,37	0,15
Коэф. оборачиваемости производственных запасов	3,73	3,51	3,91	-0,21	0,40
Коэф. оборачиваемости заемного капитала	3,84	5,15	8,08	1,31	2,94

Окончание таблицы 2.5

1	2	3	4	5	6
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	6,44	7,97	9,33	1,53	1,36
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	17,23	24,15	24,10	6,91	-0,05
Период оборачиваемости, дни					
Период оборачиваемости активов	321,81	278,52	278,33	-43,29	-0,19
Период оборачиваемости оборотных активов	248,48	198,57	187,57	-49,91	-11,00
Период оборачиваемости общей суммы запасов	114,83	130,42	123,52	15,59	-6,90
Период оборачиваемости производственных запасов	96,63	102,54	92,00	5,91	-10,54
Период оборачиваемости заемного капитала	93,84	69,91	44,53	-23,93	-25,38
Период оборачиваемости кредиторской задолженности	55,88	45,17	38,58	-10,71	-6,59
Период оборачиваемости дебиторской задолженности	20,89	14,91	14,94	-5,98	0,03

Динамика коэффициентов оборачиваемости положительной, рост к концу 2017 г. наблюдается по всем показателям (за исключением дебиторской задолженности).

Увеличение оборачиваемости запасов (на 0,4 в 2017 г.) является положительной тенденцией, это приводит к увеличению операционного цикла и ведет к росту возврата вложенных средств в продажу товара.

Оборачиваемость дебиторской задолженности оценивают совместно с оборачиваемостью кредиторской задолженности. Критической для предприятия является ситуация, когда срок оборачиваемости дебиторской задолженности значительно больше срока оборачиваемости обязательств перед кредиторами. В случае рассматриваемого предприятия, отмечается превышение периода оборачиваемости кредиторской задолженности (на конец 2017 г. – 38,58 дней) над дебиторской задолженностью (на конец 2017 г – 14,94 дня). Подобная

тенденция отражает эффективность использование оборотных средств и взвешенный подход на предприятии к выбору своих контрагентов.

Оборачиваемость кредиторской задолженности, прежде всего, характеризует платежную дисциплину предприятия в отношении поставщиков, бюджета, персонала. Срок оборота кредиторской задолженности (в днях) показывает, насколько быстро осуществляется потребительский цикл взаиморасчетов с поставщиками. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности увеличился и составил 9,33% .

Таблица 2.6

Расчет эффективности работы предприятия, %

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение	
				2016-2015	2017-2016
Рентабельность (Убыточность) продаж	-0,010	-0,020	0,003	-0,009	0,023
Рентабельность (Убыточность) затрат на продукцию	-2,342	1,155	-3,541	3,497	-4,696
Убыточность собственного капитала	-0,035	-0,081	-0,071	-0,046	0,010
Убыточность заемного капитала	-0,084	-0,241	-0,373	-0,157	-0,132
Убыточность активов	-0,025	-0,061	-0,060	-0,036	0,001
Убыточность продаж по чистой прибыли	-0,022	-0,047	-0,046	-0,025	0,001

Показатели рентабельности (убыточности) характеризуют деятельность предприятия как неэффективную. Так, на протяжении всего анализируемого периода предприятие убыточно практически по всем показателям. При этом, по ряду показателей убыточность увеличивается. Так, в 2017 году отмечается негативная динамика в части убыточности затрат на продукцию, убыточность заемного капитала. Тогда как, если в 2016 году наблюдалась убыточность от продаж в размере -0,020, то в 2017 году данный показатель увеличился, составив 0,003 на конец года, что заслуживает положительной оценки. Фирме

необходимо повысить эффективность использования материальных, денежных и трудовых ресурсов.

Убыточность собственного капитала сократилась составив на конец 2017 года $-0,071\%$, против $-0,081\%$ в 2016 году. Отрицательное значение данного коэффициента отражает неэффективный характер использования собственных средств с точки зрения доходности: чем выше данный коэффициент, тем выше прибыль. Анализ финансовой устойчивости проведем в аналитической таблице 2.7.

Таблица 2.7

Расчет абсолютных показателей финансовой устойчивости предприятия,
млн. руб.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение	
				2016- 2015	2017- 2016
Источники формирования собственных средств (капитал и резервы)	29597	27381	26353	-2216	-1028
Внеоборотные активы	0	10494	10230	10494	-264
Наличие собственных оборотных средств	29597	16887	16123	-12710	-764
Долгосрочные обязательства по займам и кредитам	241	267	176	26	-91
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования оборотных средств	29838	17154	16299	-12684	-855
Краткосрочные обязательства по займам и кредитам	4621	2938	455	-1683	-2483
Общая величина основных источников средств	34459	20092	16754	-14367	-3338
Общая сумма запасов	14908	17119	13923	2211	-3196
Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств	14689	-232	2200	-14921	2432
Излишек (+), недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников покрытия запасов	14930	35	2376	-14895	2341
Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников финансирования запасов	19551	2973	2831	-16578	-142
Тип финансовой устойчивости	Абсолютная	Нормальная	Абсолютная	x	x

Несмотря на ухудшение эффективности деятельности предприятия и получением убытков в 2017 году предприятие характеризуется как абсолютно устойчивое, при котором у предприятия величина материально-производственных запасов меньше суммы собственных оборотных средств и банковских кредитов под эти товарно-материальные ценности (с учетом кредитов под товары, отгруженные и части кредиторской задолженности, заченной банком при кредитовании).

Для более полного анализа финансовой устойчивости предприятия применяется специальная система показателей и коэффициентов, рассмотрим в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Расчет относительных показателей финансовой устойчивости предприятия, %

Показатель	Норматив	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение	
					2016-2015	2017-2016
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	≥0,5	0,708	0,749	0,840	0,041	0,091
Коэффициент финансовой устойчивости	≥0,7	0,714	0,756	0,846	0,042	0,089
Коэффициент финансовой зависимости	≤0,5	1,412	1,335	1,190	-0,076	-0,145
Коэффициент финансирования	≥1	2,430	2,984	5,251	0,554	2,267
Коэффициент инвестирования	≥1	3,109	2,609	2,576	-0,500	-0,033
Коэффициент постоянного актива	≤1	0,322	0,383	0,388	0,062	0,005
Коэффициент маневренности	0,5	0,678	0,617	0,612	-0,062	-0,005
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами (КОСС)	0,1	0,622	0,648	0,763	0,026	0,115
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	-	3,388	2,484	2,067	-0,905	-0,417
Финансовый рычаг (леверидж)	≤1	0,412	0,335	0,190	-0,076	-0,145

Коэффициент автономии характеризует независимость финансового состояния потребительского общества от заемных средств. Доля собственных

средств в стоимости имущества на конец 2017 года составляет 84%. Данная величина коэффициента свидетельствует о финансовой независимости от заемных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами равен 0,763, то есть оборотные активы на 76,3% сформированы за счет собственных оборотных средств.

Коэффициент финансирования показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных средств, а какая за счет заемных, на конец периода значение 5,251, следовательно, большая часть имущества предприятия сформирована за счет собственных средств.

При рассмотрении коэффициента финансовой устойчивости наблюдается стабильная тенденция: на протяжении всего анализируемого периода показатель соответствует оптимальным нормативным значениям. Для сохранения экономической состоятельности важно поддерживать данный коэффициент на рекомендуемом уровне не менее 50% в общем объеме капитала, обеспечивая, тем самым, финансовый контроль над предприятием.

В целом же по признаку финансовой автономности и устойчивости положение предприятия можно оценить как устойчивое, значения всех показателей соответствуют нормативам, имеют высокие значения. Так, один из важнейших показателей финансовой устойчивости – коэффициент автономии в 2017 году составил 0,84 и свидетельствует о том, что собственный капитал превышает заемный. Маневренность предприятия в течении года незначительно снизилась, но осталась на допустимом уровне -0,612.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами имеет допустимое значение и это свидетельствует о способности предприятий к финансированию текущих активов за счет собственных средств.

Анализ ликвидности и платежеспособности логично начать с исследования структуры бухгалтерского баланса и установления степени ее удовлетворительности. Данные представлены в таблице 2.9.

Для определения ликвидности баланса сопоставляют итоги приведенных

групп по активу и пассиву. Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют соотношения: $A_1 \geq P_1$ $A_2 \geq P_2$ $A_3 \geq P_3$ $A_4 \leq P_4$

Таблица 2.9

Анализ ликвидности баланса, млн. руб.

Активы по степени ликвидности	2015 год	2016 год	2017 год	Пассивы по сроку погашения	2015 год	2016 год	2017 год
Абсолютно ликвидные активы (A_1)	1345 8	6711	5329	Наиболее срочные обязательства (P_1)	7254	5929	4349
Быстрореализуемые активы (A_2)	2712	1957	1684	Срочные пассивы (P_2)	4687	2980	494
Средне реализуемые активы (A_3)	1608 8	17396	14129	Долгосрочные обязательства (P_3)	241	267	176
Труднореализуемые активы (A_4)	9520	10494	10230	Постоянные пассивы (P_4)	29597	27381	26353

Результаты расчетов показывают, что сопоставление итогов групп по активу и пассиву имеет вид, представленный в таблице 2.10

Таблица 2.10

Соотношение показателей ликвидности предприятия

Показатель	Период		
	2015 год	2016 год	2017 год
$A_1 \geq P_1$	$A_1 > P_1$	$A_1 > P_1$	$A_1 > P_1$
$A_2 \geq P_2$	$A_2 < P_2$	$A_2 < P_2$	$A_2 > P_2$
$A_3 \geq P_3$	$A_3 > P_3$	$A_3 > P_3$	$A_3 > P_3$
$A_4 \leq P_4$	$A_4 < P_4$	$A_4 < P_4$	$A_4 < P_4$

В 2017 году баланс предприятия можно признать абсолютно ликвидным, так, у предприятия имеются средства на покрытие всех своих обязательств, а также выполняется базовое условие ликвидности, что заслуживает положительной оценки.

При этом в 2015-2016 годах предприятие не имело средств на покрытие срочных пассивов, в 2017 году ситуация улучшилась, что заслуживает положительной оценки.

Помимо анализа ликвидности баланса следует провести оценку коэффициентов ликвидности в таблице 2.11.

Коэффициент абсолютной ликвидности является критерием степени платежеспособности и определяет возможности предприятия по немедленному погашению своих текущих обязательств.

Таблица 2.11

Анализ ликвидности предприятия

Показатель	Норматив	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение	
					2016-2015	2017-2016
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,5	1,127	0,753	1,100	-0,374	0,347
Коэффициент текущей ликвидности	1-2	2,701	2,926	4,365	0,224	1,440
Коэффициент критической ликвидности	0,7-1	1,354	0,973	1,448	-0,381	0,475

Данный коэффициент в анализируемом периоде снизился на конец отчетного периода. Значение показателя на конец периода составило 1,1 (при нормативном значении 0,2-0,5). На протяжении анализируемого периода коэффициент абсолютной ликвидности находится выше пределов рекомендуемых оптимальных значений.

Коэффициент текущей ликвидности дает возможность оценить, насколько предприятие способно мобилизовать свои ресурсы для погашения своих текущих обязательств. Значение данного коэффициента не должно опускаться ниже 1,5. В рассматриваемом периоде коэффициент текущей ликвидности на конец периода вырос и составил 2,926 (при нормативном значении – 1-2). Коэффициент превышает 2,0, можно сделать вывод о том, что предприятие располагает объемом свободных ресурсов, формируемых за счет собственных источников.

По рассчитанным показателям относительной ликвидности видно, что предприятие является платежеспособным по всем параметрам.

2.3 Анализ системы мотивации сотрудников на предприятии

Для поощрения достигнутых успехов и стимулирования дальнейшей активности ООО «Адидас» использует мотивацию в виде системы средств нематериального стимулирования. Виды мотиваторов представлены в таблице 2.12. Работодатель применяет следующие меры поощрения работников:

- объявление благодарности;
- награждение ценным подарком;
- награждение почетной грамотой;
- досрочное снятие ранее наложенного взыскания;
- сокращение срока испытания, установленного при приеме на работу.

Допускается одновременно применение нескольких видов поощрений.

Таблица 2.12
Мотиваторы, применяемые в организации в 2015–2017 гг.

Вид поощрения	Кол-во сотрудников			Отклонение		Темп роста	
	2015	2016	2017	2016–2015	2017–2016	2016–2015	2017–2016
объявление благодарности	29	27	16	-2	-11	93,10	59,26
награждение ценным подарком	12	19	25	7	6	158,33	131,58
награждение почетной грамотой	12	22	28	10	6	183,33	127,27
сокращение срока испытания, установленного при приеме на работу	2	2	3	0	1	100,00	150,00
премия	–	–	–	–	–	–	–
бонус	–	–	–	–	–	–	–
прочие материальные выплаты	–	–	–	–	–	–	–
соц. Пакет	–	–	–	–	–	–	–

Несмотря на то, что в организации применяются различные средства нематериального стимулирования, производятся они в достаточно ограниченном количестве. В ООО «Адидас» мотивация в виде экономического стимулирования в организации не развита. Работа сотрудников мотивируется в основном только посредством нематериального стимулирования, на рис. 2.4.

В организации организованы социальные выплаты исключительно в рамках действующего законодательства, прочие мотивационные аспекты нематериального характера в организации применяются крайне редко и в недостаточном объеме для удовлетворения сотрудников. Все сотрудники имеют право на оплачиваемый отпуск, больничный, гарантированные трудовым кодексом РФ.

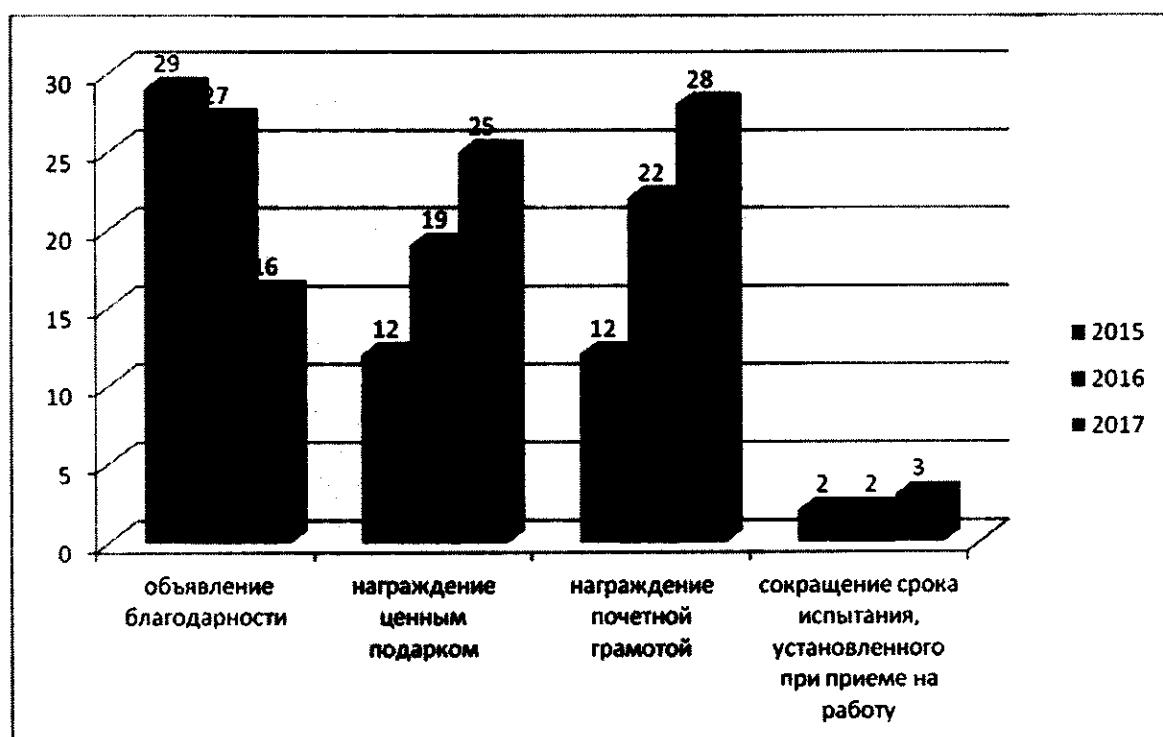


Рис. 2.4 – Распределение поощрений по годам

После изучения особенности мотивации в ООО «Адидас», были выявлены ряд недостатков в системе мотивации. Они заключаются в том, что

на предприятии предпочтение в большей степени отдаётся методам нематериального стимулирования, которое практикуется только в рамках действующего законодательства, при этом система материального стимулирования развита очень слабо.

Для изучения предпочтений сотрудников ООО «Адидас» в сфере мотивирования их трудовой деятельности было проведено исследование предпочтений в области мотиваций каждого сотрудника организации.

Опрос проводился методом индивидуального структурированного интервью по подготовленным вопросам (Приложение 1). Структурированное интервью проводилось в формате «один на один», причем вопросы задавались в определенной последовательности. Это позволило достаточно полно рассмотреть заранее обозначенные темы. Для проведения структурированного интервью был разработан специальный бланк с перечнем основных вопросов и руководство для интервьюера, которое содержит ключ для интерпретации ответов и реакций кандидата.

Для анализа мотивов трудовой деятельности и оценки степени удовлетворенности были опрошены 50 сотрудников (таблица 2.13).

Таблица 2.13

Сводная таблица результатов оценки мотивов трудовой деятельности человек

Мотивы трудового поведения	Количество соответствующих ответов					Общее количество опрашиваемы х
	большое влияние	среднее влияние	Незначит ельное влияние	не имеет значение	затрудняю сь ответить	
1	2	3	4	5	6	7
1. Стремление к получению большего материального вознаграждени я	31	12	1	3	3	50

Окончание таблицы 2.13

1	2	3	4	5	6	7
2. Стремление избежать наказаний, взысканий	26	9	14	1	0	50
3. Боязнь потерять работу	28	13	6	1	2	50
4. Стремление к хорошим отношениям с коллегами	21	12	8	5	4	50
5. Стремление к признанию, уважению	18	12	10	8	2	50
6. Чувство ответственности за выполняемую работу	12	17	7	5	9	50
7. Понимание значимости и необходимости выполняемой работы	10	25	12	1	2	50
8. Стремление к продвижению по службе	24	15	7	2	2	50
9. Удовлетворение от хорошо выполненной работы	29	18	2	1	0	50
10. Стремление к самовыражению в труде, желание проявить творчество в работе	19	21	6	1	3	50

Главным мотивом трудовой деятельности, необходимым сотрудникам данного предприятия выступает материальное вознаграждение.

Изучение результатов всех интервью позволило сформулировать выводы о состоянии системы мотивации в ООО «Адидас». По результатам интервью было выявлено, что большинство сотрудников компании считает, что важно

медицинское страхование, а также для большинства сотрудников большую роль играет материальное стимулирование, такими методами как премии и повышение заработной платы. Также большинство сотрудников указали, что развитый корпоративный дух и корпоративная культура, улучшение условий труда, здоровая атмосфера внутри коллектива и уверенность в завтрашнем дне позволили бы им реализовать свои возможности в ООО «Адидас».

Исходя из результатов исследования, очевидно, что для большинства сотрудников самыми важными методами мотивации являются социальные и материальные методы мотивации. А именно материальные методы и недостаточно развиты в организации.

В результате проведённого исследования установлено, что материальная мотивация не менее важна для сотрудников, чем нематериальная и корпоративная мотивация.

Интерес к работе сотрудников ООО «Адидас», исходя из проведенного исследования, базируется на уверенности в завтрашнем дне, то есть если сотрудник уверен в своём будущем в компании и в материальной стабильности и обеспеченности, то и работать он будет с энтузиазмом.

Доброжелательная атмосфера внутри организации является немаловажным фактором, влияющим на интерес сотрудников к работе в ООО «Адидас». Потому что, зачастую, отсутствие приветливой обстановки в коллективе способствует формированию нервного напряжения, снижает желание сотрудничать с коллегами и создаёт внутренние фобии сотрудников. Это стимулирует синдром эмоционального выгорания, характеризующийся потерей интереса к работе.

Для оценки удовлетворенности работников предприятия трудом был проведен опрос 50 сотрудников предприятия по подготовленным вопросам анкеты (Приложение 2), работникам было предложено ответить на ряд вопросов. Результаты опроса представлены в таблице 2.14.

Анализируя удовлетворенностью работой сотрудников, отмечается низкая удовлетворенность в части оплаты труда, отношений внутри коллектива,

возможность взаимодействия с руководством, отсутствием перспектив карьерного роста. Данные анализа свидетельствуют о неэффективной системе мотивации, присущей предприятию.

Таблица 2.14

Сводная таблица результатов оценки степени удовлетворенности работой,
человек

Факторы удовлетворенности	Количество соответствующих ответов						Общее количество опрашиваемых
	Совершенно удовлетворен	Пожалуй, удовлетворен	Совершенно не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Улучшение состояния	Ухудшение состояния	
1. Выбранная профессия	16	13	8	9	3	1	50
2. Содержание труда	25	16	2	2	4	1	50
3. Организация труда	23	16	7	3	1		50
4. Оплата труда	12	18	19			1	50
5. Отношения в коллективе	24	10	10	3	2	1	50
6. Стиль и методы работы	11	15	14	1		1	42
7. Отношение администрации к нуждам работников	10	16	11	8	3	2	50
8. Перспективы профессионального роста	9	15	14	3	2	7	50
9. Объективность оценки работы руководителем	18	16	10	3	1	2	50
10. Уровень информированности о делах предприятия	12	12	12	1	3	2	42
11. Возможность влиять на дела в коллективе	18	13	8	1	5	5	50
12. Социально-бытовые условия на производстве	22	17	6	3	1	1	50

В рамках проведенного анализа деятельности фирмы, анализа эффективности использования трудовых ресурсов можно определить проблемы, которые испытывает организация. Так, на ООО «Адидас» в настоящее время главным мотивационным фактором выступает заработка плата сотрудников. Иные способы материальной мотивации на предприятии применяются в недостаточном объеме, и отсутствует зависимость премии от результативности деятельности каждого конкретного сотрудника.

В результате проведенного анализа удовлетворенности сотрудников системой мотивации, действующей на предприятии можно сделать вывод о том, что сотрудники, по большей части не понимают, что на предприятии присутствует некий мотивационный компонент. По их мнению для них главным стимулом к труду может стать исключительно материальная заинтересованность, т.к. психологический климат в коллективе достаточно комфортен и система нематериального стимулирования в условиях кризиса не способна принести тот эффект, который требуется работникам и который может принести система материального стимулирования в рамках мотивации.

Таким образом, можно сделать вывод, что для успешной деятельности предприятия в целом, руководству следует устраниТЬ слабые стороны мотивационной составляющей в управлении персоналом для минимизации угроз, которые могут возникнуть в крайне нестабильной внешней среде.

Главными проблемами, связанными со сложившейся ситуацией в части мотивации сотрудников являются: низкая квалификация персонала; отсутствие системы мотивации; у сотрудников нет стремления к эффективному труду и проявлению инициативы.

Разработка эффективной системы мотивирования персонала организации процесс довольно сложный, ведь в результате ее формирования должен быть выработан комплекс мероприятий, повышающих заинтересованность персонала в скорейшем достижении наилучшего для предприятия результата.

Не существует универсальных методов мотивации персонала, каждый руководитель предприятия или менеджер по персоналу всегда стоит перед необходимостью вырабатывать свои методы в каждом конкретном случае. Для достижения существенных результатов в сфере качества необходимо чтобы руководители высшего звена выполняли лидирующую роль в области качества. Руководитель предприятия обязан, прежде всего, сделать свое управление всесторонне обоснованным. Он должен разрабатывать политику в сфере качества, в частности, основные направления, цели и задачи в области качества, и не перепоручать решение этих вопросов подчиненным.

На основе проведенного анализа системы мотивации ООО «Адидас» было выявлено, что система мотивации сотрудников предприятия не эффективна, это проявляется в первую очередь сокращением производительности труда.

В результате анкетирования было выявлено, что уровнем оплаты труда удовлетворены только 16% респондентов. При этом каждый десятый из числа опрошенных считает, что мог бы работать с большей эффективностью.

В целях повышения заинтересованности работой и создания возможностей для привлечения талантливых и добросовестных работников, должны использоваться индивидуальные формы стимулирования высокопроизводительного труда, обеспечивающие им более высокую заработную плату, к которым можно отнести трехуровневую систему мотивации, которая учитывает как коллективный, так и индивидуальный вклад каждого работника.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

3.1 Разработка мероприятий

Совершенствование системы оплаты труда преследует две цели:

- стимулирование персонала на более эффективную работу;
- снижение текучести кадров.

Анализ системы мотивации в компании показал, что на данном предприятии низкая материальная награда за работу, которую выполняет сотрудник, из этого вытекает незаинтересованность в работе, текучесть кадров.

Для того, чтобы стимулировать работников к выполнению экономических показателей необходимо проработать несколько вариантов дополнительного материального стимулирования, также улучшить психологический климат в коллективе.

Есть несколько основных путей, которые улучшают систему мотивации на предприятии, которые представлены на рис. 3.1



Рис. 3.1 - Пути улучшения мотивации на предприятии

Первое мероприятие, которое мы предложим, это ежемесячно устраивать конкурсы «лучший средний чек». Данное мероприятие позволит не только

мотивировать сотрудника на более качественную работу с покупателями, но и принесет, непосредственно, прибыль магазину. Премирование будет электронным купоном на сумму 2000 рублей.

Данные по продажам за январь представлены в таблице 3.1

Таблица 3.1

Данные по продажам за январь, руб

Неделя	Выручка за неделю, руб	Средний чек за неделю
1	1138564	1,58
2	1470832	1,45
3	1326497	1,43
4	888957	1,33
5	615518	1,44

Проанализировав данные из таблицы 3.1, можно увидеть «плавающий» средний чек, и он имеет средний показатель 1,44, что ниже нормы (норма высчитывается для каждого магазина отдельно, в данном случае она должна быть 1,67).

Также в компании сделан большой уклон на качество сервиса, которое оказывают сотрудники при консультации покупателей, поэтому были введены тайные гости, которые под видом обычного покупателя приходят и оценивают уровень сервиса с помощью шкалы NPS .

NPS — зеркало лояльности клиентов и показатель будущего роста компании. Дословно с английского Net Promoter Score можно перевести как «общий показатель сторонников», а популярный перевод в русском языке — индекс потребительской лояльности.

Краткая история NPS: метрику придумал Фредерик Райхельд, который написал о ней статью в «Гарвард бизнес ревью», а затем совместно с компанией «Бэйн» стал вводить ее в американские компании. Но перед этим Райхельд исследовал связь различных вопросов, которые можно задать клиенту, с показателями роста бизнеса среди четырнадцати компаний. Только

протестировав все возможные вопросы, он остановился на одном: готовы ли вы рекомендовать компанию?

Оценивается лояльность по десяти бальной шкале и разбивается на определенные сегменты:

- сторонники — ставят 9–10 баллов вероятности рекомендации, это лояльные клиенты;
- нейтралы — ставят 7–8 баллов, это равнодушные клиенты, рекомендовать не станут;
- критики — ставят 0–6 баллов, это клиенты, которым настолько не понравилось контактировать с компанией, что они готовы оставлять отрицательные отзывы.

Самый низкий показатель –100, когда у компании есть только критики, самый высокий 100, когда все клиенты компании становятся ее сторонниками.

Оценка уровня сервиса за декабрь 2017 г. представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Оценка NPS

Количество проверок	Оценка
1	9
2	7
3	8
4	10
5	5

При рассмотрении прошлого месяца можно увидеть, что было пять проверок магазина тайным гостем и из них были закрыты на отлично только две, что определенно отображается на общем настрое коллектива. Если договоренности были не выполнены, а именно закрытие анкет, то это приведет к потери 100 % бонуса, а это примерно 40 % от общей заработной платы.

Второе мероприятие, это премировать в виде денежного купона за пройденного тайного гостя.

Денежный купон, это электронный купон, который будет согласован с менеджером на сумму 5000 рублей, на который сотрудник сможет «бесплатно» выбрать для себя что – либо из магазина для личного пользования.

С помощью данного мероприятия, сотрудники будут показывать высокий сервис в работе с покупателем и будут максимально мотивированы в результате. Это приведет не только к отличному сервису, но и к высоким заработным платам.

Карьерный рост и продвижение – это один из факторов мотивации сотрудников, удовлетворяющий потребность в признании.

При трудоустройстве компания гласит, что кандидата ожидает карьерный рост, это хорошая зацепка для него и также возможность избежать текучести кадров. Когда новичок отрабатывает определенное количество времени (2 месяца) он может развиваться дальше по карьерной лестнице с учетом личных компетенций и показателей. Как показывает практика, про сотрудника, условно, забывают.

Целесообразно, развивать внутренние кадры для занятия вышестоящих позиций в организации. Так, чтобы сотрудник, пришедший на должность продавца, понимал, что у него есть возможность стать управляющим магазина.

Для карьерного роста, персонал должен иметь не только опыт работы в компании, но и заниматься развитием своих профессиональных качеств. Компании необходимо обеспечить сотрудникам возможности профессионального развития и обучения. Ежегодно, исходя из возможностей бюджета компании, должен выделяться бюджет на плановое обучение и развитие персонала компании и проводится отбор сотрудников, направляемых на обучение.

Для отбора необходимо руководствоваться двумя: желанием самого работника учиться и развивать определенные профессиональные навыки и целесообразностью обучения конкретного сотрудника с точки зрения компании.

Предварительное анкетирование, позволит выявить желающих учиться, а

также обозначить направления обучения. Анкета может содержать такие вопросы:

- Хотели бы вы пройти обучение с профессиональными целями?
- Готовы ли вы обучаться в свободное от работы время?
- Какие направления обучения были бы вам интересны: технология продаж, конфликтология, продажи в розничной торговле, тайм-менеджмент, управление стрессом, лидерство, марчендайзинг, ведение переговоров, командообразование, другое (укажите).
- Ваши карьерные/профессиональные цели?
- Каких знаний, умений и навыков вам не хватает для достижения карьерных и/или профессиональных целей?

Далее целесообразно провести тестирование каждого сотрудника для выявления уровня их профессиональных знаний.

После этого, с учетом потребностей компании, составляются индивидуальные планы обучения для каждого сотрудника.

С учетом того, что уровней иерархии в компании не так уж много, целесообразно использовать возможности горизонтальной карьеры сотрудников. Горизонтальная карьера может предполагать:

- переход на должность в другой отдел;
- переход на должность в другом магазине города Красноярска или в магазин другого города.

Предоставление возможности развиваться профессионально является для сотрудников мотивирующим фактором. Они смогут расти вверх по карьерной лестнице, или изменить профиль профессиональной деятельности и перейти, например, из отдела розничных продаж в офис. Все это будет сопровождаться поддержкой со стороны компании в форме обучения: направления на соответствующие курсы и тренинги для получения недостающих навыков и компетенций. Появится возможность смены места жительства, без потери работы.

Для улучшения психологического климата в коллективе, предлагается

проведение корпоративных мероприятий, которые способствовали бы объединению сотрудников, усилию сплоченности.

На данный момент в число корпоративных мероприятий, проводимых ООО «Адидас» входят:

- корпоративный праздник Новый год;
- празднование дня рождения компании.

Корпоративные мероприятия проводятся в формате: торжественная часть (достижения фирмы), развлекательная программа, ужин, танцевальная программа.

Это достаточно традиционный способ проведения корпоративных мероприятий, но он не способствует действительно сильной сплоченности коллектива. В ходе мероприятия, общение между сотрудниками проходит в формате сложившихся формальных и неформальных групп общения.

Спленчности коллектива может способствовать реализация следующих корпоративных мероприятий:

- спортивные праздники с командными зачетами;
- командные соревнования всех видов (соревнования между торговыми работниками за объемы продаж, спортивные турниры по волейболу, футболу и баскетболу, когда команды формируются из разных магазинов и т.д.);
- социальные и экологические проекты, реализуемые группой. Суть в том, что проект реализуют сотрудники разных отделов и разных неформальных групп, но со схожими принципами и интересами. Это могут быть акции по уборке территории, сбор средств (игрушек) для детских домов и т.д. Конкретное содержание проекта целесообразно, если будет выдвигаться самими сотрудниками.

Предлагаемые корпоративные мероприятия отличаются от традиционно проводимых тем, что сотрудники активно вовлечены в мероприятие – они являются не просто наблюдателями, но участниками, организаторами.

В целом, предложенные меры косвенного материального стимулирования

должны положительно повлиять на лояльность персонала компании, снизить текучесть и повысить производительность труда.

3.2 Экономическая оценка предлагаемых мероприятий

Реализация, предложенных мероприятий, потребует финансовых вложений от компании. Планируемые затраты, на комплекс мероприятий, по совершенствованию системы мотивации в таблице 3.3.

Таблица 3.3
«Планируемые затраты, на комплекс мероприятий, по совершенствованию системы мотивации ООО «Адидас» (Красноярск)»

Мероприятия	Планируемые затраты, тыс. руб.	Пояснение
«NPS»	30	Банк финансирования, планируется на каждый месяц по 5 000 руб.
«лучший средний чек»	12	Банк финансирования планируется в течении полугода
«Кураторство»	6	Оплата труда «Кураторство» (дополнительные обязанности) 1 000 руб. ежемесячно, в течение полугода
Улучшение психологического климата в коллективе	125	Оплата участия в организованных мероприятиях, таких как «Гонка героев», «Стань человеком» и другие. Стоимость участия в среднем составляет 2500 руб. Планируется, что участие примут 50 человек в течение года
	180	Оплата аренды зала для проведения мероприятия (5 тыс. руб. за игру×12 игр) и призового фонда (10 тыс. руб. ×12 игр)
Итого	353	-

Реализация мероприятий приведёт к экономическому и социальному эффекту.

Реализация мероприятий приведет к социальному и экономическому эффекту.

Социальный эффект выразится в следующем:

- рост вовлеченности сотрудников в деятельность фирмы и повышение лояльности сотрудников;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе;
- развитие социальных связей среди коллектива и повышение сплоченности коллектива;
- усиление чувства причастности персонала к реализации целей и идеей компании;
- реализация творческих способностей, физических возможностей, командного взаимодействия;
- улучшение имиджа компании на рынке (как экологически и социально ответственной).

Важно, что все мероприятия взаимосвязаны и в совокупности они системно оказывают влияние на мотивацию сотрудников.

Экономический эффект, от реализации предложенных мероприятий, по совершенствованию системы мотивации в ООО «Адидас» выражает следующее:

- ожидается, что соревновательный подход, повысит продажи определённых групп товаров в размере 10% от выручки 2017 г.;
- планируется общий рост производительности труда торгового персонала на 37%;
- планируется снижение текучести кадров в связи с ростом лояльности персонала на 5%.

Рост продаж товаров определенных групп на 10% запланирован с учетом мнения экспертов. Обсуждение возможностей внедрения соревновательного подхода среди управляющего персонала предприятия, привело к следующим плановым значениям применения инструмента соревнований среди торгового персонала, представленные в таблице 3.4.

Таблица 3.4

**Планируемые результаты использования инструмента
«Лучший средний чек»**

Соревнования	Плановые суммы, тыс. руб.	
	Задание на 1 смену	Задание на 2 смену
По продаже женских кроссовок для бега	3280	2973
По продаже женских зимних ботинок	5028	5281
По продаже мужских кроссовок для бега	1405	1001
По продаже мужских зимних ботинок	4943	4845
По продаже детских спортивных костюмов	1058	1073
По продаже аксессуаров (носки, повязки и т.д.)	2489	2697
Итого:	18203	17870

Дополнительная выручка составила 36073, это 89% от выручки 2017 г. Общая цель совершенствования системы мотивации - рост производительности труда.

Общая цель совершенствования системы мотивации – добиться роста производительности труда.

Если совершенствование системы мотивации не приведет к достижению данной цели, проект скорее всего будет признан не эффективным и будет свернут. Поэтому в плановых расчетах принимается, что цель совершенствования системы мотивации будет достигнута и производительность труда торгового персонала вырастет на 37%.

Последнее допущение - снижение текучести кадров в связи с ростом лояльности персонала на 5% сформировано по данным результатов совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала в магазинах сети других городов. В 2015-2017 гг. в четырех магазинах сети были предприняты различные меры по улучшению системы мотивации и стимулирования. Результаты реализации проектов дали разные результаты в

плане роста выручки и производительности, однако во всех случаях было отмечено снижение текучести кадров на 5-12 %. То есть реализация мероприятий по управлению персоналом и совершенствованию системы мотивации приводит к формированию у персонала ожиданий улучшения рабочего процесса, и даже если прежде сотрудник был недоволен работой, он остается на предприятии, в ожидании перемен. Примем нижнюю границу снижения текучести кадров на уровне 5% для плановых расчетов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Поставленные задачи были решены в ходе написания работы. Разработка теоретической составляющей темы мотивации позволяет сформулировать следующие выводы. Как одна из главнейших функций менеджмента, мотивация приводит к достижению целей развития организации, за счет побуждения персонала к деятельности, направленной на эффективную реализации этих целей. При эффективной системе мотивации нет необходимости жесткого контроля и административного давления. Коллектив становится сплоченным и действует в интересах компании, так как внутренне сам заинтересован в том, чтобы цели, поставленные управлением, были реализованы.

Теоретическое исследование разнообразных методик анализа системы мотивации, позволило выбрать наиболее подходящую для применения с целью проведения анализа системы мотивации на предприятии – объекте исследования.

Объектом исследования в работе выступило торговое предприятие, действующее на рынке города Красноярска – компания ООО «Адидас». В г. Красноярске работает 6 магазинов, персонал которых, в общей сложности составляет более ста человек.

Результаты анализа показали устойчивое финансовое положение, оно платежеспособно и рентабельно. Однако, анализ деловой активности выявил, что темпы роста организации снижаются. Несмотря на то, что выручка организации повышается, ее темпы роста каждый год все ниже, а увеличивающееся имущество приносит все меньше и меньше дохода с каждого вложенного рубля. Так как одним из определяющих факторов повышения выручки является человеческий фактор – мотивация торговых работников на производительный труд, был проведен анализ системы мотивации ООО «Адидас». По результатам анализа было выявлено несколько проблемных мест. Проведенный опрос сотрудников позволил установить, что на данный момент для коллектива (торгового персонала) главными мотиваторами становятся

потребности причастия, достижения и самореализация и денежное вознаграждение.

С целью совершенствования системы мотивации ООО «Адидас» предложен проект мероприятий, включающий в себя три основных направления:

- возможность получить материальное вознаграждение;
- улучшение психологического климата в коллективе;
- обеспечение возможности продвижения по карьерной лестнице.

Планируемые затраты на комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации составят 353 тыс. руб. Мероприятия полностью окупятся за счет прироста чистой прибыли. Экономический эффект от реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО «Адидас» будет выражен в росте производительности труда, снижении текучести кадров, улучшении всех финансовых результатов. Планируется, что благодаря росту производительности труда, будет обеспечен рост выручки предприятия. То есть будет преодолена негативная тенденция падения темпов роста выручки от реализации, выявленная на этапе анализа. Социальный эффект выразится в повышении лояльности сотрудников, росте из вовлеченности в деятельность фирмы, в развитии социальных связей среди коллектива и повышении сплоченности коллектива. Улучшится имидж компании на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэррон ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 832 с.
2. Балашов, А. П. Менеджмент : учебное пособие / А. П. Балашов. – М. : Вузовский учебник : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 271 с.
3. Басовский, Л. Е. Менеджмент : учебное пособие / Л. Е. Басовский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 256 с.
4. Боковня, А. Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании) / А. Е. Боковня. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 144 с.
5. Бондаренко, Ю.В. Роль мотивации персонала и ее оценка в рамках инновационной деятельности предприятия // Региональная экономика: теория и практика. – 2015. – № 23 (350). – С. 22–29.
6. Варданян, И. Как рассчитать коэффициент текучести кадров / И. Варданян // Служба кадров и персонал. – 2016. – № 5. – С. 64-67.
7. Варданян, И. С. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала / И. С. Варданян // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 1. – С. 129-132.
8. Вертакова, Ю.В. Управление мотивацией персонала предприятия на основе ключевых показателей эффективности деятельности // Вестн. ОРЕЛГИЭТ. – 2015. – № 3 (21). – С. 54а–64.
9. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика : учебное пособие / Е. Ветлужских. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 151 с.
10. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А.

И. Наумов, – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2015. – 576 с.

11. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 282 с

12. Горгорова, В.В. Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала // Инженерный вестн. Дона. – 2016. – Т. 27, № 4. – С. 236.

13. Грибов, В. Д. Теория менеджмента : учеб. пособие / В. Д. Грибов, В. Р. Веснин. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 357 с.

14. Гриковская, О.В. Проблемы мотивации труда управленческого персонала // Актуальные проблемы экономики.– 2015– №9 – С. 86–91.

15. Гусаров, Ю. В. Теория менеджмента : учебник / Ю. В. Гусаров, Л. Ф. Гусарова. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 263 с.

16. Депутатова, Л. Н. Мотивация к труду в системе развития его творческой составляющей / Л. Н. Депутатова, Ю. Е. Солодянкина // Российское предпринимательство. – 2015. – № 4. – С. 75-79.

17. Доничев, О. А. Методика оценки эффективности управления персоналом организации / О. А. Доничев, Д. Ю. Фраймович, // Менеджмент в России и за рубежом. –2016. – № 1. – С. 119-123.

18. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 328 с.

19. Евтихов, О. В. Управление персоналом организаций : учеб. пособие / О. В. Евтихов. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 297 с.

20. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. пособие / А. П. Егоршин. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 378 с.

21. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом : учеб.

- пособие / А. Н. Егоршин. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 352 с.
22. Зайцева, Т. В. Управление персоналом : учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2016. – 336 с.
23. Иванова, И. А. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. — 256 с.
24. Исмагилов, Н.С. Механизм мотивации персонала // Социально-экон. науки и гуманитар. исслед. – 2015. – № 4. – С. 25–28
25. Кабанов, В. Н. Сбалансированная мотивация персонала в условиях конкурентного рынка / В. Н. Кабанов, С. П. Яковлев, Н. В. Волкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 3. – С. 102–109.
26. Кабанов, В.Н. Сбалансированный механизм мотивации персонала // Вестн. Томского гос. ун-та. – 2017. – № 341. – С. 144–150.
27. Кабирова, С. З. Применение нестандартных методов мотивации для привлечения высококвалифицированной рабочей силы / С. З. Кабирова, А. В. Сулейманова // Молодой ученый. – 2017. – №6. – С. 340-341.
28. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник / О. И. Аверина [и др.]. – М. : Кнорус, 2015. – 432 с.
29. Корнеева, И.В.Опыт оценки персонала и организации стимулирования труда работников малого бизнеса // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. – № 7. – С. 30–36.
30. Корнишин, Д.В. Управление мотивацией персонала на предприятии: отечественный и зарубежный опыт // Системное упр. – 2015. – № 2 (15). – С. 24.
31. Красильников, С. Как повысить эффективность мотивации: от финансового неравенства к мотивационным деривативам // Проблемы теории и практики упр. – 2016. – № 3. – С. 50–57.

32. Красильников, С. Как повысить эффективность мотивации: от финансового неравенства к мотивационным деривативам / С. Красильников // Проблемы теории и практики управления. - 2016. - № 3. - С. 50-57.
33. Лазарева, Н.В. Мотивационное развитие персонала: теория, методология, концепция : автореф. дис. .. д-ра экон. наук; Белгор. ун-т потреб. кооп. – Белгород, 2016. – 47 с.
34. Леухин, А. О. Мотивация персонала: факторы и приоритеты качества трудовой жизни / А. О. Леухин, К. Р. Максимова // Вопросы экономики и права. - 2015. - № 12. - С. 61-65.
35. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом : учебное пособие / В. В. Лукашевич. – М. : Кнорус, 2015. – 272 с.
36. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – КНОРУС, 2016. – 240 с
37. Лукичева, Л. И. Управление персоналом : учеб. пособие / Л. И. Лукичева ; под ред. Ю. П. Анискина. – М. : Издательство « Омега-Л», 2015. – 263 с.
38. Макарова, А. О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских компаниях / А. О. Макарова // Молодой ученый. - 2015. - №6. - С. 376-379.
39. Максимова, К. Р. Совершенствование оплаты труда в организации мотивационного процесса персонала / К. Р. Максимова, М. Р. Шарифуллин, Д. В. Юрков // Вопросы экономики и права. - 2016. - № 12. - С. 66-69.
40. Малахов, Д. А. Система мотивации персонала в рамках развития производственной системы компании. Практический опыт: успехи, проблемы, перспективы // Сертификация. - 2015. - № 3. - С. 15-19.
41. Мaskaева, А. И. Экономика и социология труда : учеб. пособие / А. И. Мaskaева, Д. Р. Амирова. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 172 с.

42. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 336 с.
43. Мельничук, И.В. Современные методы мотивации персонала в организации, [Электронный ресурс]. // Инновационные процессы и корпоративное управление : сб. материалов IV Междунар. заочной науч.-практ. конф. – Минск, 2015.
44. Миляева, Л.Г. Методические аспекты оценки и стимулирования персонала в условиях реализации компетентностного подхода // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. – № 12. – С. 10–17.
45. Минасян, С. С. Мотивация персонала / С. С. Минасян // Молодой ученый. - 2015. - №1. - С. 401-403.
46. Михалкина, Е.В. Оценка удовлетворенности трудом и мотивацией персонала: предпосылки и методика проведения // Мотивация и оплата труда. – 2015. – № 3. – С. 190–199.
47. Мицкевич, А.А. Анализ сбалансированности действующей системы оплаты труда // Экономические стратегии. - 2015. - № 6/7. - С. 146-153.
48. Мицкевич, А.А. Сбалансированная система мотивации. Часть 1: постановка задачи. — М., «Экономика и жизнь» Приложение «Корпоративные стратегии», 2015, сентябрь, №09(67). — 0,5 п.л.
49. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов [др.] - М. : ИНФРА-М, 2015. - 524 с.
50. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / О. К. Минева [и др.]. – М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
51. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / под ред. В. П. Пугачева - М. : ИНФРА-М, 2016. -394 с.

52. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом – подходы к формированию ядра коллектива //Вестник Российской экономической академии. – 2016.– №3. – с. 43–45 .
53. Оценка персонала в организации : учеб. пособие / А. М. Асалиев [и др.]. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 171 с.
54. Павленко, О. В. Критерии оценки и формирование современных систем мотивации труда в условиях рыночной экономики / О. В. Павленко // Экономика, управление, финансы: материалы IV междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). - Пермь: Зебра, 2015. - С. 143-146.
55. Павлуцкий, А. Люди и организация: технология усовершенствования компаний //Управление персоналом. – 2015.– №3. – с. 70–73 .
56. Плотникова, И.В., Редъко Л.А., Усачева А.С. Формирование позитивной мотивации персонала в компании // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 6;
57. Румянцевой, Н. А. Саломатина. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 736 с.
58. Савицкая, Г.В. Экономический анализ : учебник / Г. В. Савицкая. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 649 с.
59. Секачева, Т.В. Мотивация персонала как фактор повышения эффективности управления // Вестн. АКСОР. – 2017. – № 3. – С. 219–224.
60. Семенов, А. К. Теория менеджмента : учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 492 с.
61. Скаженик, Е. Н. Выявляем мотивы для повышения эффективности работы подразделения / Е. Н. Скаженик // Справочник кадровика. - 2015. - № 2. - С. 139-142.
62. Станкин, М. Внимание к персоналу //Управление персоналом. – 2015. – №3. – с. 27–30

63. Сугаренко, Е. Ю. Сотрудники производства: мотивация на результат / Е. Ю. Сугаренко // Справочник кадровика. - 2016. - № 3. - С. 138-142.
64. Сурков, С. А. Работа с персоналом как средство повышения эффективности организации //Управление персоналом. – 2015. – №7. –с. 40–43 .
65. Сушко, А. В. Оценка ценностей как один из инструментов управления мотивацией персонала / А. В. Сушко // Российское предпринимательство. - 2016. - № 7. - С. 82-89.
66. Тебекин, А. В. Менеджмент : учебник / А. В. Тебекин. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 384 с.
67. Ткачев, Г.Г. Модель управления качеством обслуживания в гостиницах. // Научный вестник МГИИТ. 2017. № 5. С. 24–28.
68. Трейси, Б. Мотивация / Б. Трейси. – М. : Изд. «Манн, Иванов и Фербер», 2017. – 144 с.
69. Удалов, А. С. Трудовая мотивация в современной России: комплексный подход / А. С. Удалов, Н. А. Удалова // Российское предпринимательство. - 2017. - № 9. - С. 42-51.
70. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П.
71. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А. И. Турчинова. – М.: Изд–во РАГС, 2015. – 608 с
72. Фаррахов, А. Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учеб. пособие / А. Г. Фаррахов. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 272 с.
73. Федосеев, В. Н. Управление персоналом: Учебное пособие / В. Н. Федосеев. (Серия «Учебный курс»). – М.: ИКЦ «МарТ» Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2016. – 528 с.
74. Фонарева, С. Мотивация на лояльность / С. Фонарева // БОСС. Бизнес: организация, стратегия, системы. - 2016. - № 3. - С. 14.

75. Ходенкова, О. П. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О. П. Ходенкова [и др.] ; под ред. О. К. Миневой. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 160 с.
76. Шабаев, А.В. Роль мотивации персонала в оценке качества предприятия жизнеобеспечения // Экономические науки. – 2015. – № 8 (1).
77. Шапиро, С.А. Механизм формирования эффективной материальной мотивации персонала // Путеводитель предпринимателя. – 2015. – № 11. – С. 275–283.
78. Экономическая энциклопедия / авт.–сост. Н. В. Федоров, Е. Я. Бутко, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков и др. – М.: Изд–во «Гелиос АРВ», 2015. – 1024с

Анкета

Здравствуйте, оцените, пожалуйста, по степени важности для вас.

Мотивы трудового поведения	Количество соответствующих ответов					Общее количество опрашиваемых
	большое влияние	среднее влияние	Незначительное влияние	не имеет значение	затрудняюсь ответить	
1 Стремление к получению большего материального вознаграждения						
2 Стремление избежать наказаний, взысканий						
3 Боязнь потерять работу						
4 Стремление к хорошим отношениям с коллегами						
5 Стремление к признанию, уважению						
6 Чувство ответственности за выполняемую работу						
7 Понимание значимости и необходимости выполняемой работы						
8 Стремление к продвижению по службе						
9 Удовлетворение от хорошо выполненной работы						
10 Стремление к самовыражению в труде, желание проявить творчество в работе						

Анкета

Здравствуйте, оцените, пожалуйста, по степени важности для вас.

Факторы удовлетворенности	Количество соответствующих ответов						Общее количество опрашиваемых
	Совершенно удовлетворен	Пожалуй, удовлетворен	Совершенно не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Улучшение состояния	Ухудшение состояния	
1 Выбранная профессия							
2 Содержание труда							
3 Организация труда							
4 Оплата труда							
5 Отношения в коллективе							
6 Стиль и методы работы							
7 Отношение администрации к нуждам работников							
8 Перспективы профессионального роста							
9 Объективность оценки работы руководителем							
10 Уровень информированности о делах предприятия							
11 Возможность влиять на дела в коллективе							
12 Социально-бытовые условия на производстве							

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Сибирский институт бизнеса, управления и психологии»

ОТЗЫВ

на выпускную квалификационную работу бакалавра

Студента (ки) Дворядкиной Алине Вячеславовне

Ф.И.О.

группы 225УМ кафедры Менеджмента

направления 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Финансовый менеджмент»

на тему Совершенствование системы мотивации в компании ООО
"Адидас"

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа бакалавра содержит пояснительную записку на 78 страницах, 9 иллюстрированных материала.

1. Актуальность и значимость темы эффективный менеджмент невозможен без понимания мотивов, потребностей человека и правильного использования стимулов к труду, а следовательно, руководитель современной компании должен анализировать вопросы мотивации для достижения поставленной цели в рамках решения проблемы организации труда сотрудников.

2. Логическая последовательность дипломный проект выполнен в логической последовательности

3. Положительные стороны работы рассмотрены теоретические основы мотивации, основные теории мотивации и современные методы материального стимулирования; дана характеристика ООО «Адидас», произведен бизнес-анализ компании, проведена диагностика существующей системы мотивации и заработной платы ООО «Адидас». На основе проведенной аналитической работы разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в компании и дана оценка эффективности предложенных мероприятий.

4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений выводы и предложения аргументированы и конкретны

5. Полнота проработки литературных источников для написания дипломного проекта было использовано 44 литературных источника

6 Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций оформление работы соответствует требованиям, предъявляемым к работе

7. Уровень самостоятельности при работе над темой выпускной квалификационной работы уровень самостоятельности высокий

8. Недостатки работы значительных недостатков в работе не выявлено

9. Какие профессиональные компетенции отработаны при работе над темой выпускной квалификационной работы ПК-4 способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управлеченческих задач; ПК-13 способность участвовать в разработке стратегии УЧР организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию; ПК-39 владение навыками составления финансовой отчетности и осознанием влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации

Выпускная квалификационная работа отвечает (не отвечает) предъявляемым требованиям и рекомендуется (не рекомендуется) к защите на заседании Государственной аттестационной комиссии.

Руководитель выпускной квалификационной работы

Сербинович Вера Владимировна, старший преподаватель кафедры Менеджмента

Ф.И.О., ученое звание, степень, должность

« ____ » 2019 г.



подпись руководителя

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу

студента (ки) Дворецкой Алиса Вячеславовна
Ф.И.О.

группы 225-УУ кафедры Менеджмент
полное наименование кафедры

специальности (направления) 38.03.01
полное наименование специальности (направления)

на тему «Совершенствование системы мотивации
в компании СОО «Адидас»

полное наименование темы согласно приказу

Выпускная квалификационная работа содержит пояснительную записку на 84
страницах, илюстрационный материал.

1. Актуальность и значимость темы персонал и его мотивации
являются стратегическими ресурсами компании,
оказывающими надежность и ее эффективность
2. Логическая последовательность содержание и логика дипломной
работы свидетельствуют о хорошей теоретической
подготовке автора в вопросах, связанных с
человеческими ресурсами
3. Положительные стороны работы разработка автором
рекомендаций по улучшению мотивации
4. Аргументированность и конкретность выводов и предложений балого и
предложенные аргументированы и конкретны.
5. Полнота проработки литературных источников при разработке
дипломной работы изучено более 50 источников
6. Качество общего оформления работы, таблиц, иллюстраций короче

7. Недостатки работы в работе разработана рекомендация, но не представлена в них более точные данные об японской эффективности

8. Какие предложения целесообразно внедрить в практику

Выпускная квалификационная работа соответствует (не соответствует) требованиям, предъявляемым к дипломным работам и может (не может) быть рекомендована к защите на заседании Государственной экзаменацонной комиссии. Работа заслуживает оценки хорошо, а ее автор Рыбрецкая
Ф.И.О.

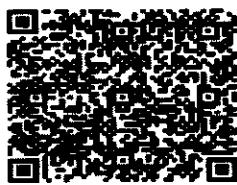
Алиса Вячеславовна,
присвоения ему (ей) квалификации бакалавр менеджмента
Рецензент Зубарев С.И., старший научный сотрудник АДИДАС
Ф.И.О., ученое звание, степень, должностная категория

«___» 2019 г.

ИИН 7714037390
подпись рецензента
Магазин «Reebok»
г. Красноярск,
ул. 9 Мая, д. 77
ТЦ «Планета»



Отчет о проверке на заимствование №1



Автор: alina28_1996@mail.ru / ID: 6375366

Проверяющий: alina28_1996@mail.ru / ID: 6375366

Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» <http://users.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа:	15	Последний готовый отчет (ред.)	
Начало загрузки:	18.02.2019 23:01:23	Начало проверки:	18.02.2019 23:01:27
Длительность загрузки:	00:00:03	Длительность проверки:	00:00:03
Имя исходного файла:	ВКР Дворянкина	Комментарии:	не указано
Размер текста:	329 кб	Модули поиска:	Модуль поиска Интернет. Цитирование
Символов в тексте:	126862	ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ
Слов в тексте:	14489	35,98%	0%
Число предложений:	1312		

ИНФОРМАЦИЯ О ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)	alina28_1996@mail.ru
Начало проверки:	18.02.2019 23:01:27
Длительность проверки:	00:00:03
Комментарии:	не указано
Модули поиска:	Модуль поиска Интернет. Цитирование
ЗАИМСТВОВАНИЯ	ЦИТИРОВАНИЯ
35,98%	0%

