

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование управления мотивацией персонала предприятия
(на примере ООО «Эксперт Плюс»)»

Студент

Малюкова В.А.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Никишина А.Л.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

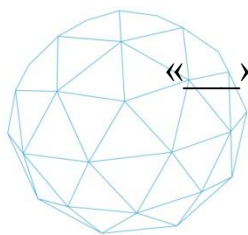
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« »

 20 г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Малюкова Валентина Андреевна

Тема работы: «Совершенствование управления мотивацией персонала предприятия (на примере ООО «Эксперт Плюс»)»

Научный руководитель: к.п.н., доцент Никишина Антонина Львовна.
(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивации персонала на предприятии

Объект исследования – ООО «Эксперт Плюс», основным видом деятельности, которого является продажа спортивных товаров.

Предмет исследования – управления мотивацией персонала предприятия.

Методы исследования – анализ, прогнозирование, статистическая обработка результатов и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Представленные регламент и мероприятия из материала подраздела 3.1 могут быть использованы сотрудниками предприятия, являющейся объектом исследования, на практике.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 20 источников. Общий объем работы – 60 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 17, рисунков – 12.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления мотивацией персонала на предприятии	6
1.1 Понятие, сущность и методы управления мотивацией персонала на предприятии.....	6
1.2 Современные тенденции управления мотивацией персонала.....	14
2 Анализ управления мотивацией персонала в ООО «Эксперт Плюс»	20
2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия	20
2.2 Оценка управления мотивацией персонала предприятия.....	28
3 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала.	39
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала.....	39
3.2 Социально – экономическая оценка предложенных мероприятий	47
Заключение	57
Список используемой литературы	60

Введение

Актуальность темы исследования определяется тем, что эффективное управление мотивацией персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных предприятий. В тоже время, теоретические аспекты построения механизмов управления мотивации, адекватных российской специфики, нуждаются в дальнейшие разработки.

В России постоянно требуется обновление и совершенствование системы управления мотивации персонала и стимулирования труда, поскольку существующие механизмы управления мотивации персонала оказываются недостаточными.

В последние годы резко обострилась проблема кадрового потенциала менеджеров – профессионалов, способных успешно управлять людьми. При этом значительно снизилась эффективность деятельности работников управленческого труда, их социальная и творческая активность под воздействием неэффективной системы управления мотивацией персонала. В этой связи возникает необходимость развития управления мотивацией персонала как функции управления современной организации.

Проблемы в управлении мотивации трудовой деятельности привлекла внимание многих ученых на протяжении длительного времени.

В отечественной и зарубежной экономической науке исследованы отдельные компоненты мотивационного механизма.

Несмотря на большое количество работ по данной проблематике, теоритические и практические аспекты развития управления мотивацией персонала как функции управления современной организацией на современном этапе рыночных преобразований в России освещены явно недостаточно, что и обусловило выбор темы данной выпускной квалификационной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование управления мотивацией персонала предприятия ООО «Эксперт Плюс».

В соответствии с целью в работе поставлены следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы управления мотивацией персонала организации;
- выявить и сформулировать проблемы в управлении мотивацией персонала в ООО «Эксперт Плюс» за 2016 – 2018 гг.;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала для повышения социально - экономической эффективности предприятия ООО «Эксперт Плюс».

Объектом исследования является ООО «Эксперт Плюс».

Предметом исследования является управление мотивацией персонала предприятия.

Теоретическая и методологическая основа выпускной квалификационной работы базируется на положениях и выводах, сформулированных в трудах классиков экономической теории, работах отечественных и зарубежных ученых по мотивации. Методология исследования выстроена с применением системного подхода. Методами исследования выступают: экономика – социологический анализ, анализ статистических данных.

Научная новизна исследования состоит в следующем: на основе анализа традиционных и современных концепций и теорий потребностей и мотивации аргументированы теоретика – методологические положения о целесообразности рассмотрения мотивов и стимулов. А также социально-психологической точки зрения, но и как социально-экономический феномен, использование которого дает возможность существенно усиливать побуждения к действию и удовлетворенность трудом.

1 Теоретические аспекты управления мотивацией персонала на предприятии

1.1 Понятие, сущность и методы управления мотивацией персонала на предприятии

Мотивация персонала – это эффективная система методов для повышения производительности труда.

Мотивация – является одной из главных категорий науки управления.

Мотивация персонала включает в себя стимулы, которые представляются поведением конкретного индивида. Далее вытекают необходимые действия от руководителя, нацеленные на совершенствование трудоспособности сотрудников, привлечения талантливых и нацеленных на результат специалистов.

Рассмотрим на рисунке 1.1- мотивы человека.

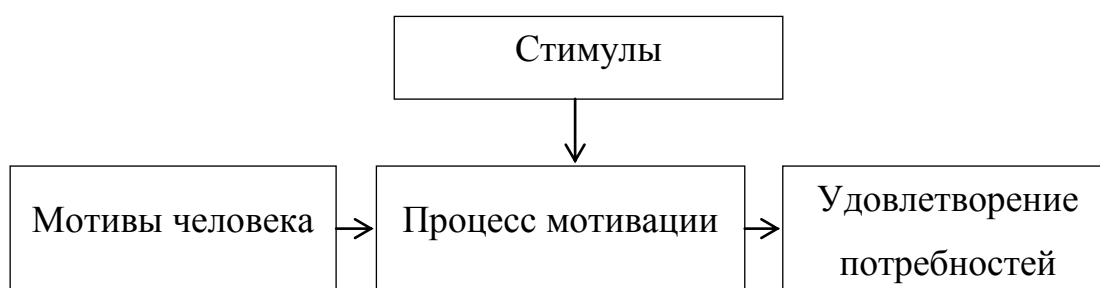


Рисунок 1.1- Мотивы человека

Рассмотрев рисунок 1.1 можно сделать вывод, что благодаря мотивации и стимулированию персонала происходит удовлетворение потребностей.

Управление мотивацией персонала является важнейшей деятельностью любой организации. Однако следует отметить, что действующее законодательство не содержит определенного понятия кадровой политики

организации. Поэтому, опираясь на различные исследования и источники, определим сущность и виды кадровой политики.

Рассмотрим схему протекания мотивационного процесса на предприятии (рисунок 1.2).

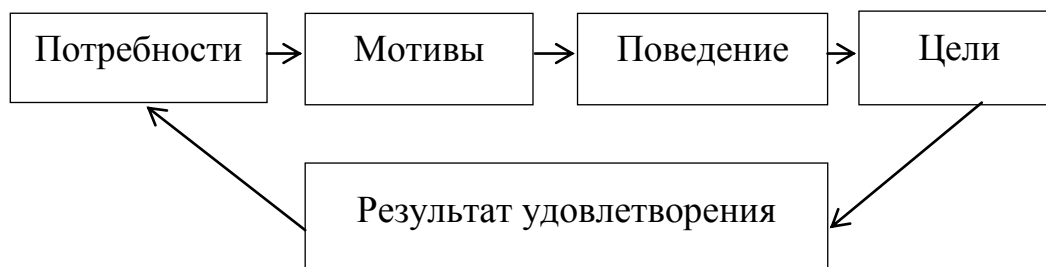


Рисунок 1.2- Схема протекания мотивационного процесса

Данный рисунок дает нам наглядный пример того, что мотивы играют важную роль в достижении результата по удовлетворению потребностей.

Персонал считается необходимым идентификационным знаком принадлежности лица к организации. Достаточность персонала определяет второй знак, в то же время он не может характеризовать значительный качественный атрибут персонала - наличие профессиональных способностей требуемых для выполнения задач компании. При отсутствии этого знака человек перестает быть штатом организации и, если у него нет этой функции в другой организации (например, временно не работает), тогда он становится членом кадрового потенциала общества.

Если рассмотреть мотивацию персонала как систему, то можно сказать что это конкретные правила, положения и ограничения взаимоотношений людей с организацией. Мотивация персонала это и есть часть кадровой политики организации.

Главной задачей по управлению мотивацией персонала, можно считать создание системы, при которой достижение целей, задач и удовлетворения потребностей сотрудника, стали стратегическим достижением для компании

в целом и руководителя. Благодаря этому сотрудник будет осознавать, что чем эффективнее достигнуты цели и задачи компании при его непосредственном участии, тем полнее будут удовлетворены и потребности самого сотрудника.

Формирование политики управления мотивацией персонала следует начинать с выявления потенциальных возможностей организации в сфере управления персоналом, а также с определения таких видов работ, позволяющих повысить успешность организационной стратегии предприятия. Политика развития управления мотивацией персонала обеспечивает программу развития, адаптацию, профессиональную ориентацию работников и т.п.

Оценка результатов деятельности характеризует анализ управления мотивацией персонала со стратегией организации, выявляет проблемы в кадровой работе и оценку кадрового потенциала организации.

Основные направления управления мотивацией персонала схожи с направлениями кадровой работы конкретно каждой определенной организации.

Существуют два главных вида управления мотивацией персонала – это масштаб мероприятий (осознанность правил мероприятий и непосредственное влияние управленческих решений на организацию) и степень открытости.

По масштабам мероприятий управления мотивацией персонала можно разделить на группы:

- пассивную группу (прогноз кадровых потребностей отсутствует, руководство на конфликты и конфликтные ситуации реагирует экстренно);
- реактивную группу (группа, которая контролирует развитие кризисных ситуаций, конфликтов и других негативных проявлений в коллективе). Результат работы этой группы позволяет руководству принимать соответствующие меры по преодолению кризисных ситуаций.

- превентивную группу (группа, которая прогнозирует дальнейшее развитие кадровой политики коллектива, результатом является разработка целевых кадровых программ);

- активную группу (группа, которая свои исследования может направить на дальнейшее развитие антикризисных программ, позволяющих выйти из трудных ситуаций).

Современные автомобильные концерны или телекоммуникационные компании, готовые к «покупке» людей на любом уровне работы, независимо от наличия у них опыта работы в аналогичных организациях, характеризуют данный тип кадровой политики.

Интерес представляет также опыт ряда иностранных компаний, разрабатываются специальные документы для ознакомления сотрудников с кадровой политикой, чтобы получить поддержку в ее реализации. Их может быть несколько, и они могут быть разработаны для всех сотрудников компании, а также для менеджеров персонала и линейных менеджеров, отвечающих за реализацию кадровой политики. В первом разделе таких документов, как правило, содержится общая информация об организации.

Таким образом, роль человека в производственном коллективе возрастает, но производство требует от него повышение уровня квалификации.

Несомненно, каждое предприятие в условиях рынка стремится к созданию управления мотивацией персонала, обеспечивающей ее эффективную работу.

Для поведения работы с кадрами в каждой организации существует отдел. Отдел кадров занимается процессом отбора и найма. Существует множество методов поиска линейного персонала. Вот наиболее распространенные:

1. Знакомые. Данный метод подразумевает собой, привлечение новых сотрудников через знакомых. Этот метод славен низкими издержками и быстрым закрытием вакансии. Обучение новичков протекает быстрее по

причине общения новичков с основными сотрудниками в неформальной обстановке. В представленном методе существуют отрицательные моменты – это необъективная оценка нового сотрудника, переизбыток информации о внутренней деятельности организации через взгляды знакомого. Если использовать только этот метод, то это может привести к образованию семейности, созданию враждующих сторон. В этом способе заложена отсроченная конфликтная ситуация, основанная на противопоставлениях и обидах. Отсюда следует правило: чтобы избежать конфликта, лучше не принимать знакомых и родственников на работу.

2. Одним из самых распространенных методов является размещение рекламы и информации в средствах массовой информации и интернете. Главным преимуществом можно считать обхват большого количества людей с минимальными затратами.

В тоже время преимущество служит и недостатком. По причине большого количества кандидатов, разбор резюме может занять большое количество времени. Представленный метод подходит для закрытия большого количества вакансий.

3. Поиск специалистов между выпускников и студентов различных учебных заведений. Преимущество этого метода заключается в том, что люди, которые приезжают учиться на специализированные курсы, изначально имеют определенную стартовую мотивацию. Благодаря представленному методу можно составить резерв кандидатов, что достаточно сократит издержки.

Достижения целей на предприятии напрямую связано с качеством работы сотрудников. Чтобы сотрудники выполняли свою работу качественно, руководителю необходимо создать комфортные условия. Для этого необходимо проводить их стимулирование и мотивацию.

Работник может по-разному пытаться выполнять свою роль в фирме. Один может быть равнодушен к качеству своего труда, другой может

стараться улучшать качество, совершать свои должностные обязанности качественно, не отлынивать от работы, стремиться к карьерному росту.

В теории выделяют несколько главных методов анализа мотивации персонала, их главные характеристики приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1- Методы анализа управления мотивацией персонала

Форма	Характеристика	Содержание
1. Награда	В виде систем стимулирования материального и нематериального характера	Нематериальное поощрение, дополнительные выплаты, премии
2. Принуждение	Строится на страхе подвергнуться наказанию	Перевод на менее оплачиваемую работу, штраф и т.п.
3. Солидарность	Развитие у сотрудников целей и ценностей, близких к целям и ценностям компании, либо совпадение таковых, с использованием убеждения	Воспитание и обучение
4. Приспособление	Влияние на задачи предприятия для неполного их приспособления к целям предприятия	Индивидуальные бонусы и режим труда

Рассмотрев таблицу 1.1 можно увидеть, что существуют определенные методы, с помощью которых можно добиться большой эффективности в работе, благодаря тому, что найдены точки соприкосновения, как для предприятия, так и для сотрудников.

Административные методы:

- организационно – стабилизирующие методы;
- методы организационного влияния, действующие внутри предприятия;

- дисциплинарные методы.

Экономические методы:

- методы, применяемые муниципальными и федеральными органами управления;

Эти методы содержат:

- создание коллективов, с учетом типов характера и личности работников, обеспечение творческой атмосферы благоприятного психологического климата;

- частный пример директора перед своими подчиненными;

- ориентирующие обстоятельства, то есть цели предприятия и ее миссия.

Рассмотрим понятие стимулирования труда. Стимулирование труда – это, прежде всего, побуждение внешнего характера, часть трудовой ситуации, воздействующей на поведение персонала в области труда, разрешающей персоналу реализовать себя как личность и члена трудового коллектива одновременно.

Через мотивацию осуществляется стимулирование, выступающее как метод влияния на трудовое поведение.

Трудовые старания персонала возмещаются различными видами поощрения, побуждающими к дальнейшей инициативе. Разделение стимулов на «физические» и «моральные» условно, поскольку они взаимосвязаны.

Один из видов вознаграждения, которыми директора могут распорядиться по результатам наблюдения за работой сотрудников – это премии, доплаты, и бонусы. Вознаграждения могут быть как плановые, так и внеплановые, связанные с итогом работы персонала и являющиеся особым стимулом, так как внезапное поощрение мотивирует персонал к ощущению собственной необходимости и важности в организации.

Современный менеджер обязан систематически отмечать ценность персонала, присутствие потенциала в его творческом отношении к труду, позитивные качества, а также полученные результаты от трудовой

деятельности. Здесь необходима объективная оценка, основанная на конкретных данных и показателях.

Благодаря многогранности нематериальные стимулы делятся на категории: моральные, социально – психологические, социальные. Для достижения больших результатов необходимо использовать сразу все категории.

Социальные стимулы. Данная категория представляется в необходимости власти и желания занимать должность выше, чем у других сотрудников. Данные стимулы связаны с необходимостью принимать решения, участвовать в управлении коллективом, трудом и производством; возможностью заниматься престижными видами труда, будущим продвижением по карьерной лестнице.

Личное признание подразумевает, что отдельно отличившийся член персонала будет отмечен в специальных докладах высшему начальству фирмы. А к моральным стимулам относят одобрение и похвалу.

Социально – психологические стимулы играют важную роль в общественной жизни человека. Условием и базовой потребностью жизнедеятельности человека выступает именно общение. Для самореализации работникам необходимо создать в организации комфортный климат, который даст удовлетворение в психологическом плане человеку трудом.

Можно проследить наличие диалектической связи между стимулами материального и нематериального характера. Так, оплата труда воздействует на оценку и самооценку человека в организации, и удовлетворяет тем самым его самоутверждение, самоуважение, уважение окружающих и признание.

Материальный стимул выступает в то же время и как психологический, моральный, социальный. Это очень важный стимул, но, если при употреблении стимула, лишь материального, обходя творческие, социальные, моральные стимулы, может привести к убытку нравственным, психологическим, моральным и социальным показателям. В результате,

можно увидеть взаимное обогащение и дополнение материальных и нематериальных стимулов.

Для всех категорий работников мотивация персонала на современном предприятии служит экономическим ядром в высокой степени эффективности труда для всех категорий работников.

1.2 Современные тенденции управления мотивацией персонала

Персонал представляет собой ведущий актив любой компании, при этом именно с помощью реального процесса мотивации и стимулирования, в соответствии со своим состоянием, может сохраняться и увеличиваться этот актив, или превратиться в пассив. Руководители являются непосредственными участниками этого процесса и представляют собой «полномочных представителей системы стимулирования» компании (организаций, учреждений), которые индивидуально понимают значение связи, как «мотивов и стимулов», так и «мотивации и стимулирования».

Актуальность данной темы можно обосновать тем, что эффективное управление без поощрения сотрудников предприятия невозможно. При осуществлении трудовой деятельности персонал проявляет себя различным образом, одни работники могут работать с энтузиазмом и интересом, а другие способны часто испытывать недовольство собственной работой, проявлять не добросовестное отношение. Поэтому в управлении персоналом существенное значение имеют стимулы и мотивы, которые побуждают к труду.

И.В. Доронина определила понятие мотива следующим образом: «Мотив принадлежит самим субъектам поведения, являясь его устойчивым свойством, которое побуждает совершать определенные действия. В самом потребляемом состоянии субъектов предмет, способный удовлетворять потребности, не записан жестко. До момента своего первого удовлетворения

потребность «не знает» собственного предмета его еще необходимо обнаружить. Лишь в ходе данного обнаружения потребность способна приобретать собственную предметность, а воспринятый (представленный, мыслимый) предмет – свою направляющую деятельность и побудительную функцию, становясь мотивом» [6, с.45].

На современном российском и мировом рынке, в условиях увеличения роста конкурентоспособности компаний, необходимость в рассмотрении персонала в качестве стратегических ресурсов значительно возросла. Согласно данной причине сегодня, для эффективной работы предприятия недостаточно только создания условий и выплат заработной платы работникам. Современные руководители используют психологические, социологические механизмы и кадровый менеджмент, которые позволяют руководить действиями работников, организовывать и направлять их труд, повышая эффективность. Управление настроением персонала, мотивацией коллектива современный менеджер добивается регулированием эмоций.

Современные руководители должны быть знакомы с инструментами воздействия на сотрудников и методами мотивации. Если увеличиваются производственные единицы, то необходимо увеличивать и количество обученных кадровых менеджеров, способных управлять рабочей мотивацией.

На современном этапе развития общества и производства, современный руководитель должен быть этически и юридически грамотен. Чтобы не допустить злоупотреблений властью, которые могут привести к страданиям психики работника.

Существуют несколько этапов формирования кадровой политики предприятия:

Первый этап – формирует отдел кадров, который набирает персонал готовый работать на условиях работодателя. Основная функция отдела кадров техническая работа, связанная с документальным оформлением приема и движения рабочей силы.

Второй этап – характеризуется развитием предприятия, увеличением мощностей, рынка сбыта. На данном этапе руководитель понимает важность профессионализма нанятых работников.

На данном этапе формируется отдел управления персоналом, который выполняет расширенные функции по набору и ведению кадровой политики.

Третья стадия является более эффективной в кадровой политике, так как при этом используются методы мотивации: моральные, психологические и управленческие. Главное в данном этапе является улучшение психологического климата в коллективах и стимулирование творческих работников. Одним из важных факторов является наличие в организации хорошего коллектива, где есть комфортная обстановка для работы, благодаря данному фактору можно избавиться от такой проблемы, как текучесть кадров.

Не всегда есть возможность у организации тратить денежные средства на процесс внедрения совершенствования управления мотивацией персонала. Поэтому в каждой организации выстраивается своя система управления.

В крупных городах на больших предприятиях имеется достаточное количество рабочих мест, которые также могут обеспечить работнику высокий материальный доход. Поэтому работник может выбрать такое предприятие, где комфортный психологический климат в коллективе и есть перспектива карьерного роста. Это позволяет работнику быть конкурентоспособным, все эти нюансы должен учитывать руководитель при формировании кадровой политики.

Рассмотрев возникшие условия современных предприятий в области мотивирования сотрудников, можно сделать вывод, что высокая мотивация сотрудников, способна формировать корпоративные ценности у персонала, личные интересы ставить ниже общественных, проявлять желание качественно исполнять свои обязанности. Что ведет к полному исчезновению текучести кадров. Если на предприятии текучести кадров нет, то экономятся средства на обучение новых сотрудников.

Руководитель может использовать в своей деятельности данные схемы мотивирования персонала согласно рисунку 1.3

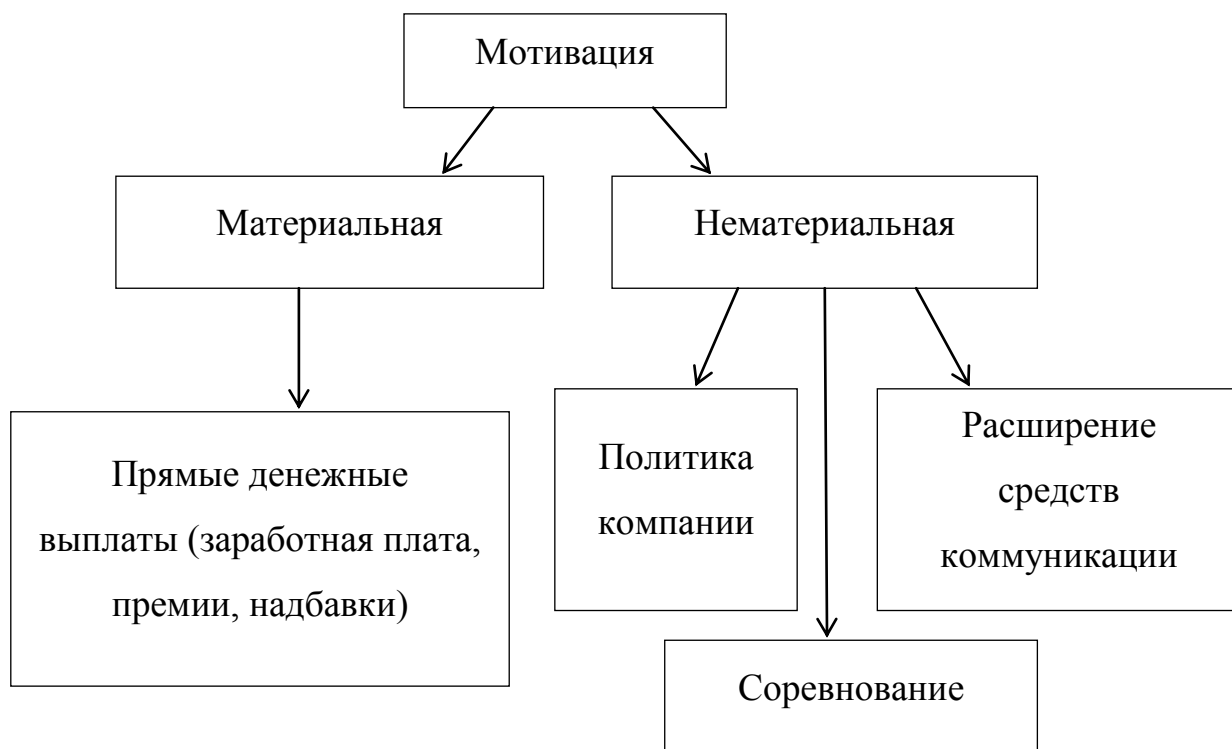


Рисунок1.3- Схема системы мотивирования

На рисунке 1.3 показано, что система мотивации делится как на материальные, так и на нематериальные. Что дает возможность найти подход к каждому работнику, тем самым расширяя возможности по улучшению мотивированию персонала для руководителя.

Для каждой компании, учитывая ее особенности, руководитель формирует индивидуальную программу управления мотивацией.

Разработки современных кадровых менеджеров, выделили несколько концепций позволяющих выстроить кадровую политику организации.

Первый этап формирует нормативно – правовую основу программы (разработка локальных, нормативных актов, положений о заработной плате и премировании, положения социальной политики предприятия, наличие

льгот, осуществление медицинского обслуживания и определения ежегодного отпуска).

В положениях следует рассмотреть вопросы, касающиеся текучести кадров, поощрительных схем за верность предприятию, выплату премий и надбавок, возможность получения дополнительного отпуска за непрерывный стаж работы. Также важно формирование социального пакета для сотрудников: медицинская страховка, решение проблем с проживанием, организация досуга членов коллектива и их семей.

Так же необходимо выделять среди сотрудников тех, кто способен повысить свой карьерный уровень, путем обучения и планирования кадрового резерва. Такой подход мотивирует целеустремленных сотрудников.

Рассмотрим типы мотивации персонала и характеристики в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Типология мотивации персонала

Типы мотивации	Содержание
Инструментальная	Главная цель для работника является заработная плата.
Профессиональная	Сотруднику важна самореализация, достижение успехов в карьере.
Патриотическая	Основой данной категории работников является убеждение в собственной необходимости, ценность его работы в коллективе.
Хозяйская	Сотрудник самостоятельно берет всю ответственность в свои руки, не терпит указов и претензий.
Люмпенизированная	Данная характеристика принадлежит к сотруднику с низким стремлением к эффективной работе. Избегает ответственности, лояльно относится к инициативе других, при этом сам не проявляет инициатив.

Рассмотрев таблицу 1.2 можно сделать вывод, что существует несколько категорий работников как заинтересованных, так и не заинтересованных в продвижении карьеры и самореализации себя с профессиональной точки зрения. Использование этих данных позволит руководителю более эффективно подойти к подбору персонала для кадрового резерва и резерва руководителей.

Необходимо четко контролировать возникновение в коллективе конфликтных ситуаций, привлекать психологическую службу. Как показывает опыт, спокойной, нормальной работе всего коллектива может помешать даже один человек. Поэтому лучше удалять сотрудников, служащих яблоком раздора в коллективе, создающих конфликтные ситуации.

Большое значение приобретает введение в должность новых принятых работников к условиям труда и коллективу. Новичку нужно подробно рассказать о традициях организации, принятой корпоративной этике, о месторасположении офиса, столовой, комнаты для питания и отдыха в компании. Первое время оказывать ему посильную помощь.

Если руководители решили качественно изменить стиль управления, то начинают использовать научные и практические находки современности. Любой руководитель понимает, что социальные явления управления мотивацией не всегда позитивные, а могут иметь отрицательные последствия.

Некоторые организации характеризуются постановкой психологических опытов над персоналом и полным распоряжением личностью и эмоциями сотрудников. Поэтому очень важно, для развития и успешной деятельности компании необходимы грамотные менеджеры, управленцы, понимающие и четко осознающие цели кадровой политики предприятия.

2 Анализ управления мотивацией персонала в ООО «Эксперт Плюс»

2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является качество торгового обслуживания на предприятии ООО «Эксперт Плюс», магазин спортивной одежды.

Место нахождения предприятия ООО «Эксперт Плюс»: Оренбургская область, город Орск, пер. Сарматский, 3.

Основной вид деятельности магазина – то формирование спроса и дальнейшая продажа спортивных товаров и аксессуаров к ним. В целях увеличения плановых показателей, магазин также предлагает клиентам ряд услуг, связанных с обслуживанием этих товаров.

Общими характеристиками предприятия можно считать: зависимость от окружающей среды, управления мотивацией, распределение труда.

Для того, чтобы достичь целей, поставленной задачи, каждой организации необходимо преобразование ресурсов.

Важной характеристикой предприятия является ее взаимодействие с окружающим миром, как в обмене ресурсов, так и для потребительских взаимоотношений.

Рассмотрим в таблице 2.1 динамику основных показателей деятельности предприятия ООО «Эксперт Плюс» за 2016-2018гг.

Таблица 2.1 – Динамика основных показателей деятельности предприятия ООО «Эксперт Плюс» в 2016-2018гг.

Значения	2016г.	2017г.	2018г.	Абсолютное отклонение		Темп прироста,%	
				2016г. от 2017г.	2017г. от 2018г.	2017г. от 2016г.	2018г. от 2017г.
1.Полученная выручка, тыс. руб.	14428	21478	24006	7050	2528	148,87	111,77
2.Себестоимость товара, тыс. руб.	11074	16006	17906	4932	1900	144,54	111,87
3.Прибыль от продажи товаров, тыс. руб.	3353	5472	6099	2119	627	163,20	111,46
4.Рентабельность от продажи товаров,%	23,24	25,48	25,41	2,24	-0,07	-	-
5.Численность сотрудников, чел.	18	20	22	2	2	111,12	110
6.Заработная плата сотрудника, тыс. руб.	16,63	18,13	19,10	1,50	0,97	109,02	105,35
7.Общий фонд заработной платы, тыс. руб.	3539	4352	5043	760	691	121,13	115,88
8.Средняя стоимость фондов в год, тыс. руб.	4353	5252	6121	899	869	120,66	116,55
9.Фондоотдача, руб./руб.	3,32	4,09	3,93	0,77	-0,16	123,20	96,09

По данным таблицы можно сделать вывод, что выручка в 2018г. прибавилась на 2528 тыс. руб. в отличие от 2017г. В 2017г., выручка составила 21478 тыс. руб., что в отличии с 2016 годом выросло на 7050 тыс. руб. В 2018г. Себестоимость от продажи товаров выросла на 1900 тыс. руб.

по сравнению с 2017г. В 2017г. Себестоимость от продажи товаров выросла на 4932 тыс. руб. по сравнению с 2016г.

Прибыль в 2018г. от продажи товаров увеличилась на 627 тыс. руб. по сравнению к 2017 году. Прибыль в 2017г. от продажи товаров выросла на 2119 тыс. руб. в сравнении с 2016 годом.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов увеличилась на 899 тыс. руб. по отношению к 2017г.

Рассмотрим представленные данные таблицы 2.1 – Динамика основных показателей деятельности предприятия ООО «Эксперт Плюс» в 2016-2018гг на рисунках 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5.



2.1 Рисунок – Динамика основных показателей за 2016 – 2018гг. организации ООО «Эксперт Плюс»

По данному рисунку 2.1 видно, что по отношению 2016 года к 2018 году, произошел рост основных показателей, таких как: полученная выручка,

себестоимость, прибыль от продажи, общий фонд заработной платы, средняя стоимость фондов в год.

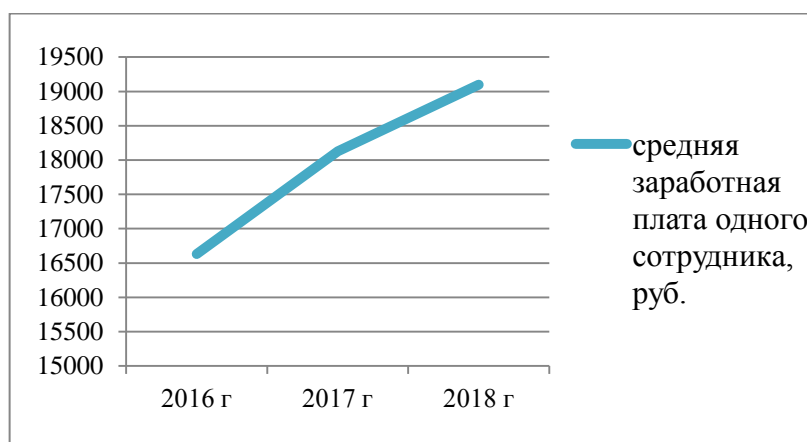


Рисунок 2.2 – Динамика изменений средней заработной платы одного сотрудника организации ООО «Эксперт Плюс» за 2016 – 2018гг.

По рисунку 2.2 наблюдается рост заработной платы за период 2016 – 2018гг.

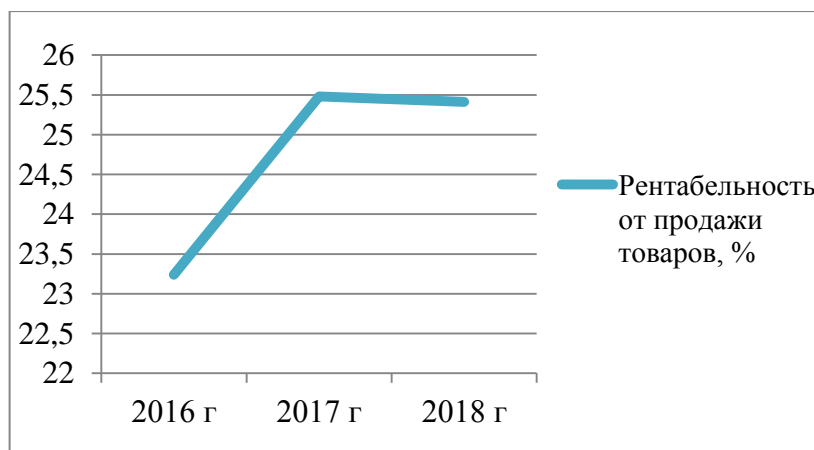


Рисунок 2.3 – Динамика рентабельности от продаж организации ООО «Эксперт плюс» за 2016 – 2018гг.

По рисунку 2.3 наблюдается рост рентабельности от продаж в период с 2016 по 2017 гг. В период с 2017 по 2018 гг. рентабельность от продаж снизилась.

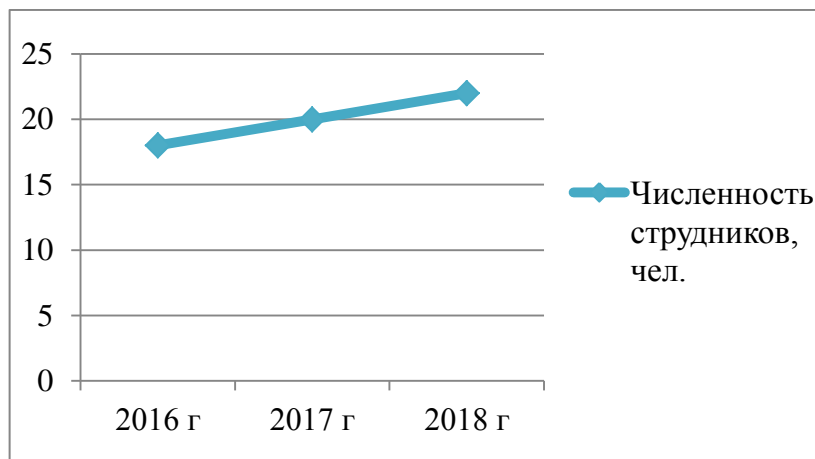


Рисунок 2.4 – Динамика численности сотрудников организации ООО «Эксперт Плюс» за 2016 – 2018 гг.

По данным рисунка видно, что численность сотрудников организации ООО «Эксперт Плюс» в период с 2016 по 2018 гг. увеличилась.

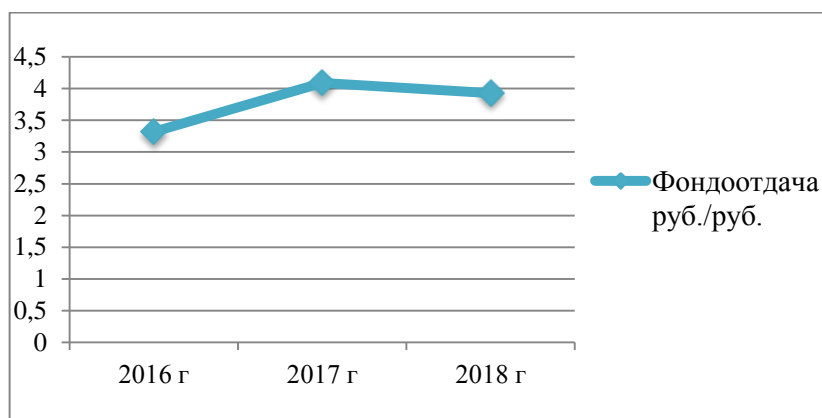


Рисунок 2.5 – Динамика фондоотдачи предприятия ООО «Эксперт Плюс» за 2016 – 2018 гг.

На рисунке 2.5 изображено изменение показателя фондоотдачи организации ООО «Эксперт Плюс» за 2016 – 2018 гг. В период с 2016 по 2017 гг. показатель фондоотдачи увеличился, а в период 2017 по 2018 гг. снизился.

Организационную структуру управления ООО «Эксперт Плюс» можно представить в виде схемы на рисунке 2.6



Рисунок 2.6 – Организационная структура предприятия ООО «Эксперт Плюс»

Организационная структура в ООО «Эксперт Плюс» - линейно – функциональная. Во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, который осуществляет функцию управления.

На данный момент на предприятии работают 22 сотрудника:

- два руководителя,
- три специалиста,
- пять продавцов – консультантов,

- пять продавцов – кассиров,
- два контролера,
- два кладовщика,
- экспедитор,
- два технических сотрудника.

В таблице 2.2 представлены данные по численности сотрудников в ООО «Эксперт Плюс» за 2016-2018гг.

Таблица 2.2 – Динамика численности сотрудников в ООО «Эксперт Плюс» за 2016-2018 гг.

Штат	2016г.		2017г.		2018г.		Отклонения	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2016г. к 2017г.	2017г. к 2018г.
Руководители	2	11,12	2	10,00	2	9,09	0	0
Специалисты	2	11,12	3	15,00	3	13,64	1	0
Торгово – операционный	14	77,78	15	75,00	17	77,28	1	2
Итого	18	100	20	100	22	100	2	2

Из таблицы 2.2 видно, что в рассматриваемом периоде 2016-2018гг., в ООО «Эксперт Плюс» были незначительные отличия. В период с 2016 по 2017 гг. добавили одного специалиста и одного кладовщика. В период с 2017 по 2018гг. в штат ввели дополнительно двух продавцов – консультантов. Данная мера была необходима в связи с увеличением поток людей, и увеличением товарооборота.

В данной организации не предусмотрен специально обученный сотрудник для проведения кадровой политики и анализа эффективности работы персонала, эти функции возложены на директора. Так же не

предоставляется полный пакет социальных гарантий, не предоставляются дополнительные отпуска, не стимулируется долголетняя преданность компании, не предоставляются учебные отпуска для студентов заочной формы обучения.

На предприятии имеется материальное стимулирование, его получают продавцы – консультанты и специалисты, при выполнении определенного плана продаж, поставленного руководителями организации.

Рассмотрим перспективу карьерного роста в ООО «Эксперт Плюс» на рисунке 2.7.

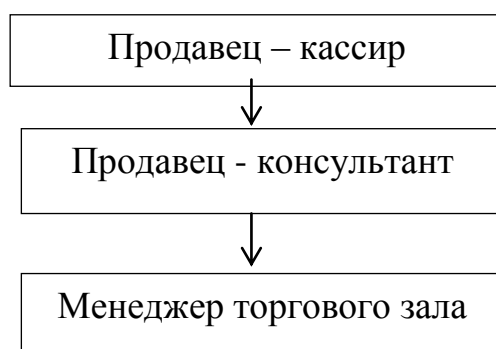


Рисунок 2.7 – Перспектива карьерного роста в ООО «Эксперт Плюс»

Из рисунка 2.7 можно сделать вывод, что возможность карьерного роста на предприятии не многогранна, не каждый сотрудник может получить повышение, в связи с ограничениями по должностям.

Движение персонала за последние три года, представлено в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Движение персонала в ООО «Эксперт Плюс» за период с 2016 по 2018гг.

Значение	2016г.	2017г.	2018г.	Отклонения	
				2016г. к 2017г.	2017г. к 2018г.
1	2	3	4	5	6
Количество персонала на начало года	17	19	20	2	3
Количество сотрудников принятых на работу	1	1	2	0	1
Уволенные сотрудники, в том числе:	4	2	2	-2	0
- по собственному желанию	4	2	2	-2	0
- в связи с нарушением должностной инструкции	0	0	0	0	0

По данным таблицы 2.3 – Движение персонала в ООО «Эксперт Плюс» за период с 2016 по 2018 гг. видно, что в данной организации проблема текучести кадров отсутствует.

2.2 Оценка управления мотивацией персонала предприятия

Управление мотивацией персоналом в ООО «Эксперт Плюс» основано на Положениях о регламентирующих документах: «Положение о персонале», «Правила внутреннего трудового распорядка», «Инструкция по документированию работы с персоналом». В «Положение о персонале» указаны методы управления мотивацией персонала.

Рассмотрим в таблице 2.4 методы управления мотивацией персонала используемые в ООО «Эксперт Плюс».

Таблица 2.4 – Методы управления мотивацией персонала используемые в ООО «Эксперт Плюс»

Методы	Содержание
Системный	Система управления мотивацией персонала, есть система взаимосвязанных элементов.
Комплексный	Учет в комплексе экономических, общественных и психологических основ управления мотивацией персонала.
Интеграционный	Учет взаимосвязей управления мотивацией персонала по вертикали и горизонтали.
Маркетинговый	Нацеленность управленческой системы для решения определённых задач.
Динамический	Анализируется процесс управления мотивацией работников в диалектическом развитии, в причинно – следственных связях и соподчинении, и приводит к перспективному анализу.
Процессный	Анализ функций управления мотивацией персонала, как совокупность взаимосвязанных действий.
Нормативный	Определение нормативов управления мотивацией персонала по всей системе управления.

Методы управления мотивацией персонала, используемые в ООО «Эксперт Плюс», указанные в таблице 2.4, в данной организации присутствуют только на бумаге, но не используются в практической деятельности. Что является одним из показателей неэффективности кадровой политики.

Рассмотрим производительность труда персонала в ООО «Эксперт Плюс» за 2016 – 2018гг.

Таблица 2.5 – Производительность труда персонала в ООО «Эксперт Плюс» за 2016 – 2018гг.

Значения	2016г.	2017г.	2018г.	Отклонения	
				2016г. к 2017г.	2017г. к 2018г.
Полученная выручка, тыс. руб.	14428	21478	24006	7050	2528
Общий фонд заработной платы, тыс. руб.	3593	4352	5043	760	691
Среднее количество сотрудников, чел.	18	20	22	2	2
Заработная плата за год одного сотрудника, тыс. руб.	199,56	217,56	229,20	18	11,64
Производительность труда одного сотрудника, тыс. руб.	801,56	1073,90	1091,19	272,34	17,29

Представленные данные в таблице 2.5 – Производительность труда персонала в ООО «Эксперт Плюс» за 2016 – 2018гг. дают нам возможность увидеть, что уровень заработной платы расчет медленными темпами. Это негативно отражается на сотрудниках. Был проведен опрос персонала на удовлетворенность в заработной плате. Рассмотрим таблицу 2.6 – Удовлетворенность заработной платой персоналом ООО «Эксперт Плюс» на 2018г.

Таблица 2.6 – Удовлетворенность заработной платой персоналом ООО «Эксперт Плюс» на 2018г.

Удовлетворен полностью (чел.)	Удовлетворен частично (чел.)	Не удовлетворен полностью (чел.)
2	6	14

Таким образом, мы видим, что абсолютное большинство сотрудников не удовлетворены уровнем заработной платы или удовлетворены частично. Низкий уровень заработной платы снижает мотивацию персонала к

эффективному труду, из чего можно сделать вывод, что управление мотивацией сотрудников в данной организации не эффективно.

Важным показателем эффективности управления мотивацией персонала является определение величины доверия в коллективе.

Система управления персоналом и его мотивацией, не предусматривает уровень доверия сотрудников коллектива. Любой работник вправе самостоятельно дать оценку уровню доверия в коллективе.

Для того чтобы получить ответ на данный вопрос, было проведено анкетирование персонала в ООО «Эксперт Плюс». Рассмотрим ответы, представленные сотрудниками организации в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Взаимоотношения в коллективе ООО «Эксперт Плюс» за период 2016-2018гг.

Вопросы	Ответы					
	2016г. (18 чел.)		2017г. (20 чел.)		2018г. (22 чел.)	
	+	-	+	-	+	-
1.Вы считаете себя значимым в коллективе	9	9	11	9	8	14
2.У Вас хорошие отношения с коллегами	8	8	12	10	10	12
3.Хорошие ли у Вас отношения с директором	5	11	6	12	8	12
4.Вы свободно можете выражать свои мысли	8	10	7	13	7	15
5.Вам уютно находиться на рабочем месте	7	11	8	12	10	12
6.В коллективе существует фактор объединяющий всех	7	11	7	13	6	16
Итого:	44	60	51	69	49	81

Из таблицы 2.7 можно увидеть, что атмосфера в коллективе не комфортна персоналу. По отношению 2016г. к 2017г. количество

неудовлетворенных сотрудников по взаимоотношению в коллективе увеличилось на 9 человек, так же по отношению 2017г. к 2018г. количество неудовлетворенных сотрудников возросло на 12 человек. Исходя их данных таблицы, можно судить о том, что большинство опрошенных сотрудников не удовлетворены отношением с непосредственным руководителем. Отсюда можно сделать вывод, что директор ООО «Эксперт Плюс» не уделяет должного внимания созданию благоприятной психологической обстановке в коллективе, что говорит о том, что уровень управления мотивацией персонала не эффективен. Отсутствие общего фактора, объединяющего весь коллектив показывает, что на предприятии нет понимания командной работы, коллектив не сплочен.

Для того чтобы подтвердить этот факт был проведен дополнительный опрос. Рассмотрим опрос сотрудников на примере рисунка 2.8 – Оценка сплоченности коллектива.

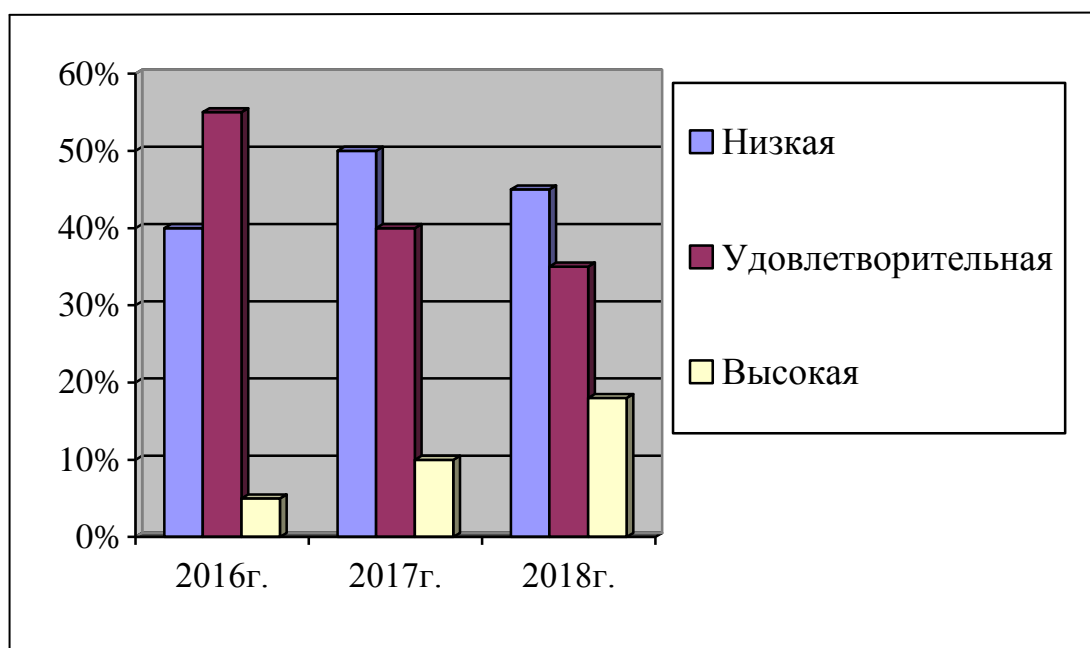


Рисунок 2.8 – Оценка сплоченности коллектива в ООО «Эксперт Плюс» за период 2016 – 2018гг.

На рисунке 2.8 видно, что коллектив не удовлетворен сплоченностью на протяжении всего рассматриваемого периода, тем самым подтверждает не эффективное управление мотивацией персонала.

При вступлении в должность каждому сотруднику необходимы теоретические знания, для эффективных результатов работы. Для того чтобы исключить данную проблему, был проведен опрос персонала в ООО «Эксперт Плюс». Рассмотрим полученные данные в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Получение теоретических знаний при вступлении в должность в ООО «Эксперт Плюс» за 2016-2018гг.

Персонал	Вопрос						Абсолютное отклонение			
	Получали ли Вы теоритические знания, вступая в профессию?						2016г. к 2017г.		2017г. к 2018г.	
	2016г.		2017г.		2018г.		да	нет	да	нет
	да	нет	да	нет	да	нет				
Специалисты	2	0	2	1	2	1	0	1	0	0
Торгово – операционный персонал	3	11	3	12	2	15	0	1	-1	3
Итого:	5	11	5	13	4	16	0	2	-1	3

По результатам таблицы 2.8 – Получение теоретических знаний при вступлении в должность в ООО «Эксперт Плюс» за 2016-2018гг., можно сделать вывод о том, что при трудоустройстве сотрудники не получают информацию в полной мере о продаваемом товаре: качество, странах изготовителях, этапах продаж. Тем самым, руководство самостоятельно препятствует возможному увеличению прибыли на своем предприятии.

Таким образом, можно сделать вывод, что уровень управление мотивацией персонала в данной организации достаточно низок.

Рассмотрим данные представленные в таблице 2.8 на рисунке 2.9 – Получение теоретических знаний при вступлении в должность в ООО «Эксперт Плюс» за 2016-2018гг. в процентном соотношении.

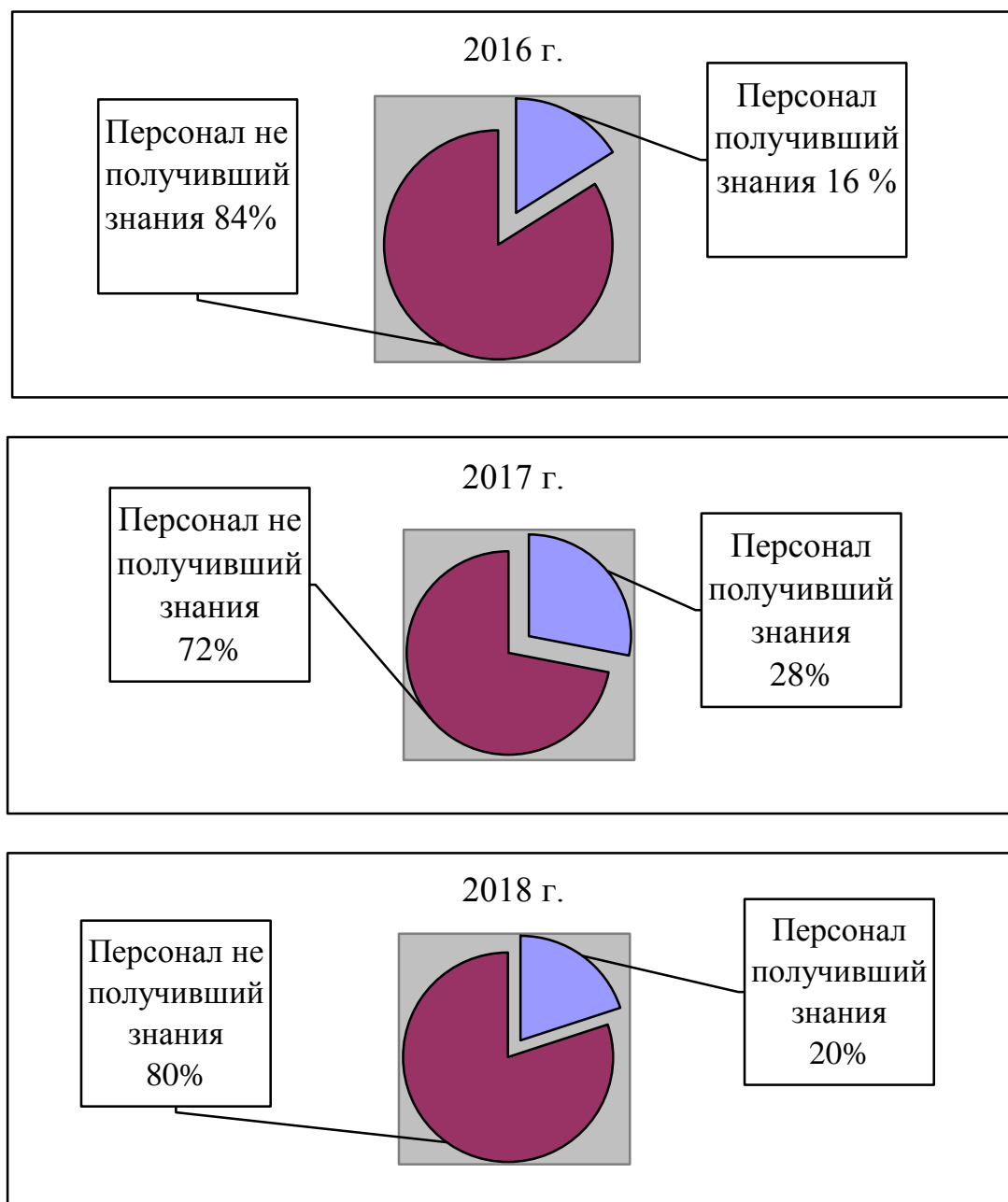


Рисунок 2.9 – Получение теоретических знаний при вступлении в должность в ООО «Эксперт Плюс» за 2016-2018гг.

Изучив рисунок 2.9 можно увидеть визуально, какой процент сотрудников получили знания необходимые для слаженной работы. Процент получения знаний сотрудниками варьируется от 16 до 28. Процент сотрудников, не получивших знания, также варьируется от 72 до 84 процентов. Исходя из этого, можно сделать вывод, что работа с молодыми сотрудниками не проводится. Персонал ООО «Эксперт Плюс» не обучается, что непосредственно ведет к низкому результату труда и ослаблению мотивации.

Проанализируем отношение персонала предприятия к своей работе. Рассмотрим таблицу 2.9 – Отношение персонала к выполнению своей работы, ООО «Эксперт Плюс» за 2016-2018гг.

Таблица 2.9 – Отношение персонала к выполнению своей работы, ООО «Эксперт Плюс» за 2016-2018гг.

Год	Вопросы		
	Отдаю работе все силы (чел.)	Выполняю только то, что требуется, не более (чел.)	Работаю без желания, по необходимости (чел.)
2016г.	4	5	9
2017г.	5	6	9
2018г.	4	6	12
Итого:	13	17	30

Исходя из данных таблицы 2.9 – Отношение персонала к выполнению своей работы, ООО «Эксперт Плюс» за 2016-2018гг., можно увидеть, что большинство сотрудников не удовлетворены своей трудовой деятельностью и работают без особого желания, только по необходимости. Отсюда следует, что управление мотивацией персонала в ООО «Эксперт Плюс» не эффективно.

Выше представленные проблемы появились из-за отсутствия специалистов в данной области. Для подтверждения представленной проблемы рассмотрим таблицу 2.10.

Таблица 2.10 – Должностные обязанности сотрудников в ООО «Эксперт Плюс»

Должность	Обязанности
Директор	<ul style="list-style-type: none"> - контроль над организацией работы магазина; - выполнение поставленных целей и плановых показателей; - оформление документов; - организация и управление эффективной работы персонала магазина; - табелирование и мотивация сотрудников.
Главный бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> - ведение финансовой деятельности организации; - заполнение деклараций; - расчет заработной платы сотрудников.
Менеджер снабжения	<ul style="list-style-type: none"> - работа с поставщиками, оформление заявок; - анализ запасов склада и контроль над работой подчинённых.
Менеджер торгового зала	<ul style="list-style-type: none"> - контроль над работой подчиненных; - контроль наличия ценников, соблюдение выкладки и сроков реализации и хранения товаров; - контроль организации работы торгового зала; - выполнение поставленных целей и плановых показателей.
Продавец – консультант	<ul style="list-style-type: none"> - консультирование покупателей по ассортименту магазина; - выкладка товара; - выполнение поставленных целей и плановых показателей.
Продавец – кассир	<ul style="list-style-type: none"> - работа на кассе; - выкладка товара.

Продолжение таблицы 2.10

Должность	Обязанности
Кладовщик	- приемка и отгрузка товара; - соблюдение порядка в складских помещениях.
Экспедитор	- организация по доставке товара; - заполнение ТТН и прочих документов.
Контролер	- контролирует сохранность ТМЦ и обеспечивает безопасность работников.
Технический персонал	- уборка помещений.

Рассмотрев таблицу 2.10 – Должностные обязанности сотрудников в ООО «Эксперт Плюс» можно сделать вывод о том что, возложенные на директора функции по управлению мотивацией персонала исполняются не в полной мере.

Проанализировав действующую систему управления мотивацией персонала, были выявлены основные проблемы, представленные в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Проблемы и предлагаемые мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала

Проблема	Мероприятия	Обоснование
1.Отсутствие локально - нормативного документа регламентирующего обучение и повышение квалификации сотрудников, а также проведение мероприятий по данному документу	1. Разработка регламента об обучении и повышении квалификации сотрудников ООО «Эксперт Плюс». 2.Разработка плана мероприятий по обучению и повышению квалификации персонала.	Отсутствие данного нормативного документа повлекло за собой отсутствие мероприятий в области обучения сотрудников, что негативно отразилось на системе управления мотивацией персонала и эффективности экономических показателей организации в целом.

Продолжение таблицы 2.11

Проблема	Мероприятия	Обоснование
2.Неудовлетворенность персонала своим трудом и заработной платой	Разработка системы премирования.	Позволит увеличить уровень заработной платы персонала, повысит удовлетворенность сотрудников своим трудом, что благоприятно отразится на эффективности социально – экономических показателей.

Благодаря проведенному анализу системы управления персоналом и его мотивации, опросу сотрудников можно сделать вывод о том, что кадровая политика в ООО «Эксперт Плюс» нуждается в доработках и нововведениях.

Вывод

Работа с персоналом в магазине строится на основании локальных актов и нормативно – правовых документов. Регламентирующие документы предприятия ООО «Эксперт Плюс» не отражают четкой картины сложившейся ситуации в организации, требуют корректировки и доработки. При проведении анализа управления мотивации персонала ООО «Эксперт Плюс» были выявлены следующие проблемы:

- отсутствие локально – нормативного документа, регламентирующего обучение и повышение квалификации сотрудников, а также проведение мероприятий по данному документу;

- неудовлетворенность персонала своим трудом и заработной платой.

В связи с этим можно сделать вывод, что на предприятии отсутствуют мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала, решение выявленных проблем рассмотрим в следующей главе.

3 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала

Анализ эффективности, системы управления мотивацией персонала в ООО «Эксперт Плюс», представленные во второй главе показали, что у организации есть проблемы в данной области, для устранения недостатков и повышения эффективности можно предложить ряд мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала в ООО «Эксперт плюс».

Для повышения результативности работы предприятия необходимо обращать тщательное внимание на сплоченную и продуктивную работу персонала.

Эмоциональный настрой персонала – это самая лучшая нематериальная мотивация на предприятии для результативного труда сотрудников. Добиться данной мотивации в организации поможет обучение персонала. Перспективные работники, приносящие прибыль компании, стремятся к саморазвитию. Тренинги, нацеленные на повышение квалификации, стажировки, семинары и конференции в качестве поощрения позволяют работнику повысить свой собственный рейтинг на рынке труда. Улучшение управления мотивацией персонала в условиях экономического кризиса позволит выйти из него с наименьшими потерями.

При вступлении в должность, каждому сотруднику необходимы знания, как по товарам, так и по этапам продаж, для максимального достижения поставленных задач. Требуется формирование структуры и программы кадровой подготовки для улучшения управления мотивацией персонала.

Структура управления мотивацией персонала во многом зависит от размеров организации. В мелких организациях большинство функций по управлению мотивацией персонала выполняют непосредственно руководители.

В связи с выявленными проблемами для ООО «Эксперт Плюс» целесообразно предложить такие мероприятия как:

1. Разработка регламента по обучению и повышению квалификации.
2. Разработка планов обучения и тренингов по повышению квалификации.
3. Разработка системы премирования.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы управления мотивацией персонала в ООО «Эксперт Плюс» приведут к созданию успешно развивающейся организации с высокой лояльностью сотрудников и хорошему психологическому климату в коллективе.

Целями представленных мероприятий в ООО «Эксперт Плюс» являются: повышение уровня управления мотивацией персонала, обеспечение заинтересованности сотрудников в повышении профессиональной подготовки, увеличение показателя удовлетворенности персоналом в заработной плате.

1. Главным в работе управления мотивацией персонала является совершенствование организации управления человеческими ресурсами.

Для решения первой проблемы необходима разработка регламентирующего документа по отбору, найму, обучению персонала, а также повышению квалификации.

Разработаем регламент, с целью обеспечения организационной поддержки процесса обучения и уровня квалификации сотрудников. Регламент будет содержать следующие пункты:

1. Цели и ключевые принципы системы обучения персонала организации.
2. Ответственность за организацию обучения персонала.

3. Направление обучения.
4. Порядок организации курсов обучения и повышения квалификации.
5. Цикл организации.
6. Корпоративные элементы системы обучения и повышения квалификации.
7. Порядок взаимодействия при организации обучения персонала предприятия.
 - 7.1. На этапе анализа потребности обучения;
 - 7.2. На этапе планирования обучения;
 - 7.3. На этапе проведения обучения;
 - 7.4. На этапе оценки эффективности обучения.
8. Регистрация изменений локально – нормативного документа.
9. Приложения:
 - 9.1. Формат рекомендаций по периоду и стоимости обучения для персонала ООО «Эксперт Плюс».
 - 9.2. Форма сбора потребности в обучении;
 - 9.3. Список участников курсов обучения и повышения квалификации;
 - 9.4. Формат листа оценки;
 - 9.5. Форма для сведения оценок участников обучения;
 - 9.6. Формат отчета по результатам проведения курсов;
 - 9.7. Таблица для учетов результата обучения.

Данный локально – нормативный документ четко регламентирует процесс обучения и повышения квалификации сотрудников, для ООО «Эксперт Плюс» целесообразно принять его в работу.

2. Разработка планов обучения и тренингов по повышению квалификации.

Обучение и повышение квалификации сотрудников – процесс, оказывающий особое влияние на эффективность трудовой деятельности и качество кадрового потенциала в ООО «Эксперт Плюс», что проявляется в нижеследующем:

- в процессе обучения персонала происходит увеличение возможностей сотрудников адаптироваться к переменчивым условиям экономики, что обеспечит ООО «Эксперт Плюс» повышение значимости человеческих ресурсов данной организации;

- обучение сотрудников позволит организации более результативно решать проблемы, в направлении деятельности предприятия и поддерживать высокий уровень конкурентоспособности, что приведет к повышению качества обслуживания покупателей и эффективности труда персонала;

Для ООО «Эксперт Плюс» целесообразно будет проведение курсов, тренингов, семинаров, нацеленных на обучение и повышение квалификации сотрудников.

Для этого, предлагается организации ООО «Эксперт Плюс» заключить договор с ГАПОУ «Учебный центр министерства труда и занятости населения», для получения услуг по обучению и повышению квалификации сотрудников.

В представленной таблице 3.1 рассмотрим предлагаемые учебным центром программы обучения.

Таблица 3.1 – План обучения сотрудников

Наименование курса	Продолжительность (часы)	Описание курса
Семинар «История развития ООО «Эксперт Плюс»»	3	- ознакомительное занятие для новых сотрудников; - знакомство с компанией и корпоративной политикой.

Продолжение таблицы 3.1

Наименование курса	Продолжительность (часы)	Описание курса
Тренинг по подготовке базовых знаний	3	<ul style="list-style-type: none"> - обучение нормам по технике безопасности; - пожарной безопасности; - правилам торговли; -закону о защите прав потребителей; - санитарным нормам, установленным законодательством.
Курс подготовки линейного персонала по этапам продаж и кассовой дисциплине	9	<p>Получение знаний для эффективного ведения продаж:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оснащение участников курса теоретическим знаниям и практическими инструментами для ведения эффективных продаж в торговом зале и на кассе; - отработка техники общения с покупателями и обучение навыкам правильного поведения в конфликтных ситуациях.
Курс повышения квалификации административного персонала	15	<ul style="list-style-type: none"> - отработка навыков контроля работы линейного персонала; - повышение навыков в управлении персоналом; - улучшение навыков по оптимизации ФОТ; - отработка навыков по стимулированию и мотивированию персонала.

Продолжение таблицы 3.1

Наименование курса	Продолжительность (часы)	Описание курса
Курс повышения квалификации линейного персонала	8	Поддержание и повышение уровня знаний по направлениям: - техника безопасности; - пожарная безопасность; - кассовая дисциплина; - этапы продаж; - трудовая дисциплина; - санитарные нормы.

Благодаря заранее подготовленному плану обучения, появляется возможность грамотного распределения целей и методов их достижения.

Предоставление дополнительного образования сотрудникам за счет организации, будет распределяться в соответствии со стажем работы: сотрудники, работающие менее 1 года, получают возможность в обучения за счет организации по базовым курсам; сотрудники, работающие более 1 года, помимо базовой подготовки имеют возможность в повышении квалификации.

Для того чтобы добиться успеха на современном рынке, необходимы высокопрофессиональные сотрудники. Предоставив сотрудникам, возможность в получении образования за счет организации позволит вырастить собственный квалифицированный персонал.

3. Разработка системы премирования.

Во избежание текучести кадров и устранения проблемы неудовлетворенности персоналом низким уровнем заработной платы, а также неудовлетворенности своим трудом, рекомендовано внедрить систему премирования персонала:

- поощрения за выслугу лет;
- надбавки за определенные экономические показатели;

- надбавки за наставничество;
- надбавки за квалификацию.

1. Премирование персонала за выслугу лет будет распределено в соответствии со стажем работы.

Предложенную систему премирования рассмотрим в таблице 3.2

Таблица 3.2 - Премирование сотрудников за выслугу лет

Сотрудники	Категория 1 – стаж от 1 года до 3 лет, чел.	Категория 2 – стаж от 3 до 5 лет, чел.	Категория 3 – стаж от 5 до 7 лет, чел.	Категория 4 свыше 7 лет, чел.
Руководители	-	-	1	1
Специалисты	1	2	-	-
Продавцы – кассиры	3	2	-	-
Продавцы – консультанты	4	1	-	-
Кладовщики	-	2	-	-
Итого:	8	7	1	1

Из данных таблицы 3.2 видно, что к премированию за выслугу лет представлено 17 человек.

Распределим размер премии за выслугу лет к окладу в процентах:

- менее одного года премии за выслугу лет не начисляется;
- категория 1 – 0,4 %;
- категория 2 – 0,6 %;
- категория 3 – 0,8 %;
- категория 4 – 1%.

2. Надбавки за определенные экономические показатели, получают следующие сотрудники:

- руководители – 2 человека;
- специалисты – 3 человека;
- продавцы – 10 человек.

Данное премирование сотрудники получают только при высоких экономических показателях. Надбавка является стимулирующей выплатой и осуществляется по усмотрению работодателя. Варьируется в пределах от 2 до 5 %.

3. Надбавки за наставничество.

Данную надбавку получают сотрудники в количестве четырех человек: продавец – кассир; продавец – консультант; менеджер торгового зала; менеджер по снабжению. За проведение обучения новых сотрудников наставники получают премию в размере от 2% до 4% к окладу.

4. Надбавки за квалификацию.

Сотрудникам ООО «Эксперт Плюс» предоставляется возможность обучения и повышения квалификации. По итогам данных мероприятий устанавливается материальное стимулирование в виде премии за хорошие показатели по итогам аттестации персонала, размер надбавки зависит от полученной степени квалификации:

1 степень – «Отлично» - от 91 до 100 баллов по итогам аттестации – 6% к окладу;

2 степень – «Хорошо» от 76 до 90 баллов по итогам аттестации – 4% к окладу;

3 степень – «Удовлетворительно» от 65 до 75 баллов по итогам аттестации – 2% к окладу.

Сотрудники, набравшие менее 65 баллов, данное материальное стимулирование не получают.

Таким образом, был представлен комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления мотивацией персонала. Но прежде, чем внедрять данные концепции, необходимо выяснить, будут ли они экономически выгодны.

3.2 Социально – экономическая оценка предложенных мероприятий

Для оценки эффективности предлагаемых в пункте 3.1 мероприятий, необходимо рассчитать основные экономические показатели, которые предположительно получим в результате их внедрения. Расчет проведен по основным мероприятиям совершенствования системы управления мотивацией персонала ООО «Эксперт Плюс»:

1. Разработка планов обучения и тренингов по повышению квалификации;
2. Разработка системы премирования.

Рассмотрим таблицу 3.3 – План обучения и повышения квалификации сотрудников.

Таблица 3.3 – План обучения и повышения квалификации сотрудников.

Наименование курсов	Количество сотрудников, чел.	Стоимость 1 договора, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
Сотрудники, работающие менее одного года			
Семинар «История развития ООО «Эксперт Плюс»	2	1,00	2,00
Тренинги по подготовке базовых знаний по должностям	2	1,00	2,00
Курсы подготовки линейного персонала по этапам продаж и кассовой дисциплине	2	1,00	2,00
Сотрудники, работающие более одного года			
Курсы повышения квалификации административного персонала	7	6,00	42,00

Продолжение таблицы 3.3

Курсы повышения квалификации линейного персонала	10	6,00	60,00
Итого:			108,00

Разделение сотрудников по разнообразию льгот в повышении квалификации зависит от стажа работы в ООО «Эксперт Плюс»:

1. Персонал, работающий в ООО «Эксперт Плюс» менее 1 года – имеют возможность в получении выплат на сумму до 6000 рублей в год.

2. Персонал, работающий в ООО «Эксперт Плюс» свыше 1 года – имеют возможность в получении выплат на сумму до 102 000 руб. в год.

Таким образом, расходы на оказание поддержки персоналу в получении образования составят 108,00 тыс. руб.

Для прогнозирования эффективности основных показателей, используется нормативный подход, по результатам первого проведенного мероприятия выручка в ООО «Эксперт Плюс» должна повыситься на 5%.

Расчет показателей:

Выручка в 2018 году составила 24006,00 тыс. руб., после внедрения мероприятий по обучению и повышению квалификации сотрудников она составит: $24006,00 * 1,05 = 25206,3$ тыс. руб.

Себестоимость до внедрения составляла: 17906,00 тыс. руб., в том числе:

1. 10686,3 тыс. руб.(59,68%) – постоянные расходы;
2. 7219,7 тыс. руб.(40,32%) – переменные расходы.

После внедрения системы обучения постоянные затраты не изменятся, а для вычисления переменных произведем расчеты:

1. На один рубль выручки: $7219,7/24006,00 = 0,30$ руб.;
2. Планируемые: $0,3 * 25206,3 = 7561,89$ тыс. руб.;
3. Расходы на мероприятия: 108,00 тыс. руб.

Из этого следует, что после внедрения данного мероприятия себестоимость увеличится: $10686,3 + 7561,89 + 108,00 = 18356,19$ тыс. руб.

Изменение в системе управления мотивацией персонала, такое как поддержка сотрудников, в обучении и повышении квалификации, оставит прежними такие показатели как:

- средняя стоимость основных фондов;
- численность сотрудников.

Благодаря повышению выручки увеличится общий фонд заработной платы:

$$5043,00 / 24006,00 * 100\% = 21,01\%$$

$$25206,3 * 21,01 / 100\% = 5295,84 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, после проведенных мероприятий общий фонд заработной платы составит 5295,84 тыс. руб.

В таблице 3.4 – Экономический эффект от проведения первого мероприятия по совершенствованию управления мотивацией сотрудников, представлены изменения основных показателей.

Таблица 3.4–Экономический эффект от проведения первого мероприятия по совершенствованию управления мотивацией сотрудников

Показатель	До внедрения, 2018г.	После внедрения, 2019г.	Эффект	
			+,-	%
1.Полученная выручка, тыс. руб.	24006,00	25206,3	1200,3	105,00
2.Себестоимость, тыс. руб.	17906,00	18356,19	450,19	102,51
3.Средняя стоимость фондов, тыс. руб.	6121,00	6121,00	0,00	100,00
4.Численность работников, чел.	22	22	0,00	100,00
5.Общий фонд заработной платы, тыс. руб.	5043,00	5295,89	252,89	105,01

Продолжение таблицы 3.4

Показатель	До внедрения, 2018г.	После внедрения, 2019г.	Эффект	
			+,-	%
6. Прибыль от продажи товаров, тыс. руб. (п.1 – п.2)	6099,00	6850,11	751,11	112,31
7. Рентабельность от продажи товаров, % ((п.6 / п.1)*100%)	25,41	27,18	1,77	-
8. Производительность труда сотрудников, руб./чел. (п.1/п.4)	1091,18	1145,74	54,56	105,00
9. Фондоотдача, руб./руб. (п.1/ п.3)	3,92	4,11	0,19	105,00
10. Средняя заработная плата сотрудника в год, тыс. руб./ чел. (п.5/п.4)	229,23	240,70	1,05	105,00

По данным таблицы 3.4 видно, что вследствие увеличения выручки произойдет рост таких значений как:

- прибыль от продажи товаров – на 12,31%;
- рентабельность от продажи товаров – на 1,77%;
- производительность труда сотрудников – на 5%;
- фондоотдача – 5%;
- средняя заработная плата сотрудника в год – на 5%.

Благодаря положительным показателям можно отметить, что данное мероприятие по совершенствованию управления мотивацией персонала будет экономически эффективным.

Для совершенствования системы управления мотивацией персонала была предложена система премирования.

Разделение персонала по разнообразию льгот зависит от стажа работы в ООО «Эксперт Плюс»:

- категория 1 – сотрудники, работающие в ООО «Эксперт Плюс» от 1 года до 3 лет;
- категория 2 – сотрудники, работающие в ООО «Эксперт Плюс» от 3 до 5 лет;
- категория 3 – сотрудники, работающие в ООО «Эксперт Плюс» от 5 до 7 лет;
- категория 4 – сотрудники, работающие в ООО «Эксперт Плюс» свыше 7 лет.

Рассмотрим в таблице 3.5 расходы на систему премирования.

Таблица 3.5 – Затраты на систему премирования ООО «Эксперт Плюс» на 2019 год.

Наименование	Количество сотрудников представленных к премированию, чел.	Сумма, тыс. руб.
Надбавки за квалификацию	17	122,4
Надбавки за определенные высокие экономические показатели	15	90,00
Надбавки за наставничество	4	14,4
Надбавки за выслугу лет	17	18,794
Итого:		245,594

Затраты на систему премирования составят 245,594 тыс. руб.

Для прогнозирования эффективности основных показателей, используется нормативный подход, по результатам второго проведенного мероприятия выручка в ООО «Эксперт Плюс» должна повыситься на 2%.

Расчет показателей:

В 2019 году выручка после внедрения данного мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала составит:

$$24006,00 * 1,02 = 24486,12 \text{ тыс. руб.};$$

Структура вычисления себестоимости, та же что и в первом расчете.

Постоянные расходы остаются те же – 10686,3 тыс. руб., а переменные расходы необходимо вычислить:

1. На один рубль выручки: $7219,7/24006 = 0,30$ руб.;

2. Планируемые: $0,30 * 24486,12 = 7345,84$;

3. Расходы на мероприятия: 245,6 тыс. руб.

Таким образом, после внедрения данного мероприятия, планируемая себестоимость увеличится: $10686,3 + 7345,84 + 245,6 = 18277,7$ тыс. руб.

Внесение изменений в систему управления мотивацией персонала, путем внедрения премирования сотрудников оставит прежними показатели:

- средняя стоимость основных фондов;

- численность сотрудников.

Благодаря повышению выручки увеличится общий фонд заработной платы:

$$5043,00/24006,00 * 100\% = 21,01\%$$

$$24486,12 * 21,01/100\% = 5144,53 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, после проведения мероприятий общий фонд заработной платы составит 5144,53 тыс. руб.

В таблице 3.6 - Экономический эффект от проведения второго мероприятия по совершенствованию управления мотивацией сотрудников, представлены изменения основных показателей.

Таблица 3.6 – Экономический эффект от проведения второго мероприятия по совершенствованию управления мотивацией сотрудников.

Показатель	До внедрения, 2018г.	После внедрения, 2019г.	Эффект	
			+,-	%
1.Полученная выручка, тыс. руб.	24006,00	24486,12	480,12	102,00

Продолжение таблицы 3.6

Показатель	До внедрения, 2018г.	После внедрения, 2019г.	Эффект	
			+,-	%
2.Себестоимость, тыс. руб.	17906,00	18227,7	371,7	102,08
3.Средняя стоимость фондов, тыс. руб.	6121,00	6121,00	0,00	100,00
4.Численность работников, чел.	22	22	0,00	100,00
5.Общий фонд заработной платы, тыс. руб.	5043,00	5144,53	101,53	102,01
6.Прибыль от продажи товаров, тыс. руб. (п.1 – п.2)	6099,00	6208,42	109,42	101,79
7. Рентабельность от продажи товаров,% ((п.6 / п.1)*100%)	25,41	25,4	0,00	-
8.Производительность труда сотрудников, руб./чел. (п.1/п.4)	1091,18	1113,01	21,83	102,00
9.Фондоотдача, руб./руб. (п.1/ п.3)	3,92	4,00	0,08	102,04
10.Средняя заработная плата сотрудника в год, тыс. руб./ чел. (п.5/п.4)	229,23	233,84	4,61	102,01

Исходя из данных таблицы, видно, что вследствие увеличения выручки произойдет рост таких значений как:

- прибыль от продажи товаров – на 1,79%;
- производительность труда сотрудников – на 2%;
- фондоотдача – на 2,04%;
- средняя заработная плата сотрудника в год – на 2,01%.

Подводя итоги по результатам расчетов по всем предложенным мероприятиям, разработанным для ООО «Эксперт Плюс» и представленные

в них показатели экономической эффективности мероприятий в целом, предлагается объединить полученные данные:

- полученная выручка повысилась на 7%;
- себестоимость повысилась на 4,59%;
- общий фонд заработной платы повысился на 7,02%;
- прибыль от продажи товаров повысилась на 14,1%;
- рентабельность от продажи товаров повысилась на 1,77%;
- производительность труда сотрудников повысилась на 7%;
- фондоотдача повысилась на 7,04%;
- средняя заработная плата сотрудника в год повысилась на 7,01%.

Рассчитаем рентабельность продаж по итогам проведения двух мероприятий по формуле (3.1):

$$Rn = \frac{Пв}{Вр} \times 100\% , \quad (3.1)$$

где Rn - рентабельность продаж, %;

$Пв$ - прибыль от продажи товаров, тыс. руб.;

$Вр$ - выручка от реализации продукции, услуг, тыс. руб.

$$Rn = \frac{6959,53}{25686,42} \times 100\% = 27,1\%$$

Рассчитаем эффективность производительности труда персонала по итогам проведения двух мероприятий по формуле (3.2):

$$Птр = \frac{Вр}{r} , \quad (3.2)$$

где $Птр$ - производительность труда персонала, руб. / чел.;

$Вр$ - выручка от реализации продукции, услуг, тыс. руб.;

r - численность сотрудников, чел.

$$П_{mp} = \frac{25686,42}{22} = 1167,56 \text{ руб./чел.}$$

Рассчитаем экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по формуле (3.3)

$$Ef = (D_1 - D_0) - Z \times K, \quad (3.3)$$

где, Ef - экономический эффект, тыс. руб.;

D_1 - доход после проведения мероприятий, тыс. руб.;

D_0 - доход до проведения мероприятий, тыс. руб.;

Z - затраты на проведение мероприятий, тыс. руб.;

K - нормативный коэффициент.

Нормативный коэффициент - это константа, его значение изменяется в зависимости от отрасли, в которой он применяется, значение этого индекса колеблется от 0,1 до 0,33. В сфере торговли он составляет 0,25.

$$Ef = (6059,53 - 6099) - 353,594 * 0,25 = 860,53 - 88,4 = 772,13 \text{ тыс. руб.}$$

По расчетам видно, что в целом данные мероприятия по совершенствованию управления мероприятиями персонала будет экономически эффективным.

Социальной эффективностью предложенных мероприятий является тот факт, что персонал организации, получающий дополнительное профессиональное образование и материальное стимулирование, будет стремиться достигнуть высоких результатов в своей работе, а желание стать первым будет мотивировать сотрудников к карьерному росту.

В целом, рассмотрев показатели, по двум представленным мероприятиям, можно сделать вывод о том, что внедрение данных систем будет социально - экономически эффективным.

Но это только прогнозные данные, нельзя точно сказать, как совершенствование управления мотивацией персонала отразится на

сотрудниках. Люди осуществляют действия в соответствии с давлением на него определенных внутренних и внешних сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у сотрудников не одинаковую реакцию.

Мотивация в управлении персоналом подразумевает процесс запуска мотивов работников и создания стимулов для их побуждения к эффективному труду. Целью совершенствования управления мотивацией сотрудников является формирование определенных условий, побуждающих к действиям, направленных на максимальный результат.

Заключение

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование управления мотивацией персонала предприятия. В процессе исследования цель и задачи выпускной квалификационной работы были полностью раскрыты на примере ООО «Эксперт Плюс».

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены следующие теоретические аспекты управления мотивацией персонала на предприятии:

- понятие, сущность и методы управления мотивацией персонала на предприятии;

- современные тенденции управления мотивацией персонала.

Во второй главе исследовано управление мотивацией персонала предприятия ООО «Эксперт Плюс». В частности, раскрыты основные аспекты данного предприятия и проанализированы основные показатели деятельности предприятия ООО «Эксперт Плюс» за 2016-2018гг. В результате проведенного анализа сделаны следующие выводы:

Выручка в 2018г. прибавилась на 2528 тыс. руб. в отличие от 2017г.

В 2017г., выручка составила 21478 тыс. руб., что в отличии с 2016г.выросло на 7050 тыс. руб. В 2018 году себестоимость от продажи товаров выросла на 1900 тыс. руб. по сравнению с 2017 годом. В 2017 году себестоимость от продажи товаров выросла на 4932 тыс. руб. по сравнению с 2016 годом.

Прибыль в 2018 году от продажи товаров увеличилась на 627 тыс. руб. по сравнению к 2017 году. Прибыль в 2017 году от продажи товаров выросла на 2119 тыс. руб. в сравнении с 2016 годом.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов увеличилась на 899 тыс. руб. по отношению к 2017 году.

Среднемесячная заработная плата одного работника в ООО «Эксперт Плюс» выросла на 0,97 тыс. руб. за период 2017 – 2018гг.

Из-за низкой конкуренции, качественной продукции, уникального ассортимента товара, сезонного фактора(летом – продажа велосипедов; зимой – коньки, лыжи и т.д.), а также оптовых продаж для спортивных школ города и близлежащих населенных пунктов увеличился объем продаж и выручка в ООО «Эксперт Плюс». Это позволило увеличить штат персонала на 2 единицы и незначительно повысить фонд оплаты труда.

Делая общий итог по качественному составу персонала, можно сказать, что основная часть давно трудится в ООО «Эксперт Плюс», что является положительным фактором, в то же время ООО «Эксперт Плюс» не обеспечено молодыми кадрами, и действует не эффективная политика в управлении мотивацией персонала, что отрицательно сказывается на работе организации.

Благодаря представленным анализам и показателям, были выявлены проблемы отсутствия мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала. В ООО «Эксперт Плюс» сотрудники низко квалифицированы, они не обладают достаточными знаниями о продаваемом товаре, этапах продаж, что способствовало бы увеличению прибыли, производительности труда, уровню заработной платы, а соответственно лояльности персонала к организации.

Для высоких показателей в управлении мотивацией персонала, необходимо внедрить разработанный нормативный документ об обучении и повышении квалификации сотрудников, проводить мероприятия согласно данному регламенту, а также ввести систему премирования персонала.

Суть предложенных методов совершенствования управления мотивацией персонала, состоит в том, что сотрудники получают дополнительное профессиональное образование, надбавки к заработной плате по результатам эффективной работы, что повысит их заинтересованность в выполнении своих обязанностей, так как от этого будет зависеть размер его оплаты труда в целом.

Контроль и выполнение предложенных мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала возложены на руководителя ООО «Эксперт Плюс».

Общие затраты на мероприятия составят 353,6 тыс. руб. Предположительный социально – экономический эффект от проведенных мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала показал положительные результаты. Полученная выручка повысилась на 7%, себестоимость на 4,59%, общий фонд заработной платы увеличился на 7,02%, прибыль от продажи товаров на 14,1%, рентабельность от продажи товаров на 1,77%, производительность труда сотрудников повысилась на 7%, фондоотдача на 7,04%, средняя заработная плата увеличилась на 7,01%.

Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс РФ (Принят Государственной Думой 21 октября 2014 года с изменениями и дополнениями)
2. Положение ЦБР от 3 октября 2002 г. N2-П «О безналичных расчетах в Российской Федерации» (с изменениями от 3 марта 2015 г.)
3. Артеменкова С.Е. Анализ хозяйственной деятельности / С. Е. Артеменкова. – Москва: Омега – Л, 2017. – 201 с.
4. Бланк И. А. Финансовый менеджмент в организации / И. А. Бланк – Москва: Ника-Центр, 2016. – 701 с.
5. Белолипецкий С. С. Финансовый менеджмент в организации / С.С. Белолипецкий. – Москва: Заря, 2016. – 957 с.
6. Балабанова К.Е. Основы мотивации в организации / К. Е. Балабанова. – Москва: Норма-М, 2016 – 220 с.
7. Базаров А.О. Управление персоналом в организации / А.О. Базаров. – Москва: ЮНИТИ, 2017. – 220 с.
8. Бедяева Т. Т. Управление персоналом в организации / Т. Т. Бедяева. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 881с.
9. Бугаков Е. С. Управление рабочими в организации / Е. С. Бычков. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 601с.
10. Блудов С. Свободные средства: сохранить и преумножить // Консультант. – 2016. - № 3. – С. 15 – 16.
11. Бондарчук Н. В. Анализ денежных потоков от текущей, инвестиционной и финансовой деятельности организации // Аудиторские ведомости. 2014 - № 3. – С. 15 – 18.
12. Борисов Е. Ф. Экономическая теория : учебник. – М.: Юристъ, 2017. – 526 с.
13. Войко А. Постановка системы бюджетирования на предприятии // Финансовая газета. 2015. - № 2. – С. 8.

14. Воробьев А. Критерии выбора системы бюджетирования на предприятии // Финансовая газета. – 2017. - № 32. – С . 7.
15. Гаева С., Тумасова В. Движение денежных потоков в управленческом учете предприятия // Финансовая газета. – 2018. - № 38. – С. 5.
16. Гетьман В. Г. Финансовый учет. Учебное пособие. М.: Проспект, 2017. – 523 с.
17. Губин В. Е., Губина О. В. Анализ финансово – хозяйственной деятельности: учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2016. – 336 с.
18. Донцова Л. В., Никифорова Н. А. Составление и анализ годовой бухгалтерской отчетности. – М.: ИКЦ «ДИС», 2016. – 589 с.
19. Ефимова О. В. Финансовый анализ. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Бухгалтерский учет, 2016. – 320 с.
20. Ефимова О. В. Анализ движения финансовых ресурсов предприятия // Бухгалтерский учет. – 2017. - № 2. – С. 17 – 23.