



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В
ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ ТОРГОВЛИ»**

Выпускная квалификационная работа
по направлению: 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) Менеджмент организации

Проверка на объем заимствований:

62,94% авторского текста

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-509-114-5-1МО
Матвеевская Александра Германовна

Работа исполнена к защите

« 24 » марта 2019 г.

зав. кафедрой ЭУиП
Рябчук П.Г.

Научный руководитель:

Останина Наталья Викторовна

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ФИНАНСОВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, И УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ..	5
1.1.Современные подходы к пониманию сущности мотивации персонала в организации.....	5
1.2.Система мотивации персонала: определение, основные элементы.....	14
1.3.Влияние мотивации персонала на прибыль предприятия.....	18
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ОДИН.....	22
2.ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЮВЕЛИРНОЙ СЕТИ «САМОЦВЕТЫ».....	23
2.1.Характеристика ИП Манаковой М.В ЮС «Самоцветы».....	23
2.2.Анализ внешней среды компании «Самоцветы».....	29
2.3.Анализ внутренней среды компании «Самоцветы».....	47
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ДВА.....	63
3.РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ИП МАНАКОВОЙ М.В ЮС «САМОЦВЕТЫ».	64
3.1.Основные мероприятия по повышению методов мотивации персонала на ИП Манаковой М. В, ЮС «САМОЦВЕТЫ».....	64
3.2.Разработка мероприятий по совершенствованию эффективности стимулирования персонала ИП Манаковой М. В компании «Самоцветы»...	70
3.3.Эффективность предлагаемых мероприятий.....	76
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ТРИ.....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	80
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	87

ВВЕДЕНИЕ

Развитие, какой либо деятельности, либо предприятия в целом, нельзя представить, если человек не будет получать морального и материального удовлетворения от своей трудовой деятельности.

От того насколько высока будет мотивация человека к повышению производительности труда, росту умственного потенциала и профессиональных навыков, зависит развитие коммерческой инициативы, активность в процессе к стремлению цели компании.

Мотивация как способ управления персоналом предполагает учет интересов и потребностей индивида, трудового коллектива, так как именно потребности являются важнейшим фактором поведения социальных систем. Важно помнить, что набор качеств и потребностей каждого человека, отличен друг от друга. Такой индивидуальный спектр потребностей обусловлен процессом формирования личности и от влияния окружающей среды.

Актуальность рассматриваемой проблемы, обусловлена тем, что сейчас каждый руководитель, каждая компания, нацелены на получение прибыли, а прибыль можно получить только от заинтересованных в целях компании, и мотивированных работников, поэтому рынок ищет новые и эффективные методы стимулирования труда. Стимулирование рабочего персонала является одним из необходимых условий повышения производительности труда на предприятии, а, следовательно, является механизмом повышения доходов.

Следовательно, актуальность данной темы объясняется тем, что мотивация труда всегда была и остается одной из самых главных проблем развития экономики и управления. На разработку грамотных и эффективных мероприятий по совершенствованию системы стимулирования направлено внимание всех менеджеров предприятий.

Объектом выпускной квалификационной работы является ИП Манаковой М.В.ювелирная компания «Самоцветы».

Предмет исследования – система мотивации труда персонала компании «Самоцветы».

Целью данной работы является анализ и совершенствование системы мотивации сотрудников компании.

Для решения поставленной цели в рамках выпускной квалификационной работы потребуется решение следующих задач:

- Рассмотреть понятия, сущность, виды мотивации, стимулирующий механизм и его структуру.
- Провести анализ внешней среды компании на основе STEEP– анализа, провести анализ конкурентоспособности по М. Портеру, выявить позиции компании на рынке с помощью матрицы БКГ.
- Провести анализ внутренней среды предприятия с применением модели «7С» МакКинси, провести SNW - анализ, выполнить SWOT– анализ, и выявить проблемы с помощью матрицы Глайстера.
- Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала компании «Самоцветы».
- Оценить эффективность предложенных мероприятий.

Методы исследования: анализ литературы, сравнение, прогнозирование, SWOT и STEEP анализы, матрицы БКГ и Глайстера, модели М. Портера и «7С» МакКинси, график Гантта.

Теоретической базой написания работы являются труды отечественных и зарубежных авторов, таких как: Немченко С.С., Субботина И.Ю., Мауэрс р., Райсберг Б.А., Кабушкин Н.И., Спивак В.А., Веснин В.Р., и другие.

Результаты работы могут быть использованы для разработки эффективной системы мотивации персонала ЮС «Самоцветы».

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ И ВЛИЯНИЕ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ФИНАНСОВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, И УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Современные подходы к пониманию сущности мотивации персонала в организации

Целью данной главы является изучение понятия и сущности мотивации и ее влияние на работу персонала на предприятии. Вопросы о трудовой мотивации всегда были злободневной темой для исследования, возник вопрос, что и каким образом должно воздействовать на подчинённого, чтобы его деятельность была эффективной для предприятия[10].

Сложность и многоаспектность проблемы мотивации возникает из-за различных определений ее сущности, природы, структуры, а так же мотивов человека к трудовой мотивации.

Один из первых ученых, изучавших мотивы деятельности человека был шотландский экономист и философ - этик - Адам Смит. В своих работах он исследовал поведение человека с его мотивами и стремлением к личной выгоде. Другой известный английский экономист, последователь и одновременно оппонент А.Смита, находившийся у истоков современной экономической науки - Давид Риккардо. Он определил и выявил различия в экономическом поведении различных социальных классов людей. Д. Риккардо утверждал, что поведение рабочих обусловлено исключительно привычками и инстинктам, и определяется количеством жизненных средств, необходимых для нормального существования.

Большую исследовательскую работу по изучению мотивации труда проделали такие советские экономисты как: А.К.Гастев, Л.А.Жданов, В.Я.Подгаецкий, С.Д.Стрельбицкий. Важность трудовой мотивации персонала для эффективной и успешной деятельности была доказана исследователями - Г. Клаусом, В.А. Якунина, Н.И. Мишкова. Кроме того, работы некоторых исследователей позволяют сказать, что правильная позитивная мотивация может сподвигнуть человека на выполнение работы даже с низкой специализацией возможностей.

Мотивация и сфера управления персоналом в последнее время все больше связаны между собой. Новые экономические условия и жесткая конкуренция на рынке выдвигают новые требования к предприятиям, их руководителям и сотрудникам. В западном менеджменте «мотивация персонала» уже давно рассматривается как один из ключевых механизмов управления предприятием. Механизм мотивации и стимуляции работников входит в число самых значимых стандартов делового поведения руководителей. Это связано с тем, что правильное и умелое сочетание методов материального и нематериального стимулирования позволяет предприятию увеличить производительность труда до 20% и сократить до минимума незапланированную руководством текучесть кадров в рамках неизменяемой заработной платы. Правильная мотивация и стимулирование трудовой деятельности помогает поддерживать на должном уровне работоспособность и энтузиазм в коллективе.

Для того чтобы составить достаточно полное общее представление о мотивации, нужно определить, сущность, содержание и структуру мотивации, а также сущность, содержание и логику процесса мотивации.

Перед тем, как перейти к углубленному изучению понятия «мотивация», рассмотрим, как определяют это понятия разные специалисты и ученые.

1. «Мотивация труда от греч. "motif", от лат. "moveo", – двигаю – как внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности для достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения» [23].

2. «Мотивацию работы можно определить как психологические силы человека, определяющие направленность его поведения в организации, степень её собственных усилий и настойчивости при столкновениях с трудностями» [6].

3. «Мотивация является понятием, которое мы используем при описании сил, воздействующих на человека (внешних и внутренних), которые побуждают к его действию определённым образом» [5].

4. «В экономическом смысле мотивация – это деятельность, имеющая цель активизировать людей, работающих в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения поставленных задач» [9].

5. «Трудовая мотивация – это психологические силы человека, определяющие его специализацию и важность в организации, уровень усилий, прилагаемых им, и уровень настойчивости при встрече с неприятностями» [6].

6. «Мотивация – это процесс побуждения человека к определённой деятельности с помощью внутренних и внешних факторов» [16].

7. «Мотивация труда – это желание работника удовлетворить свои физические и моральные потребности через трудовую деятельность» [25].

8. « Мотивация – это процесс побуждения себя и других индивидов к деятельности, для достижения личных целей и целей предприятия» [26].

9. «Мотивация – это состояние личности человека, определяющее степень активности и направленности действий индивида к конкретной ситуации» [29].

10. «Мотивация – это функция управления, процесс пробуждения человека к какой-либо деятельности для достижения целей организации или многих целей» [26].

Итак, в самом общем определении мотивация к какой-либо деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий направленных на достижение конкретных целей. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать определенные поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека определена очень сложной системой взаимодействий, в результате чего разные индивиды могут абсолютно по-разному реагировать на аналогичные воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, его действия, в свою очередь также могут влиять на его реакцию на предложенные ему условия, в результате чего, может меняться как степень влияния воздействия, так и поведение, вызываемое этим действием [8].

Принимая во внимание вышесказанное, можно обобщенно дать более детализированное определение мотивации.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к действиям, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от различных факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи [11].

Так как речь идет именно о мотивации персонала в организации, нужно понимать, что такое персонал.

Персонал - это постоянный состав работников какого-либо предприятия/организации, составляющих группу по профессиональным и иным признакам, с указанием должностей и присвоенной по каждой должности заработной плате[27].

Так же подробней теперь можно рассмотреть термин - мотивация персонала, и понять, почему мотивация персонала так важна для предприятия.

Мотивация персонала – один из способов повышения производительности труда и получение выгоды предприятием от своих работников. Мотивация труда персонала является ключевым показателем кадровой политики любой организации. Наиболее эффективным методом мотивации сотрудников, является «мотивация на результат» [3].

Иными словами мотивация должна восприниматься как:

- процесс достижения баланса между целями предприятия и целями работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обеих сторон;
- процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей организации;
- создание условий для достижения интересов компании и работников, при которых то, что выгодно и необходимо одному, становится так же необходимо и выгодно второму.

Крайне важно, чтобы все работники компании понимали, что только при достижении целей компании, могут быть достигнуты и цели сотрудника. Доход компании является источником выплаты дополнительного вознаграждения, которое в свою очередь может быть для сотрудника мотивацией в виде материальных благ. Дополнительная прибыль может быть частично использована для вознаграждения сотрудников с целью их поощрения, а если прибыль не получена, ни сотрудник, ни компания не будут удовлетворены в своих потребностях и интересах.

Большинство ученых изучавших мотивацию персонала и мотивацию, в общем, делали вывод, что только мотивация на результат является совершенной системой, т.к. руководитель понимает почему и за что он поощряет своих работников дополнительными бонусами помимо заработной платы, обосновывает выплаты вознаграждений, а сотрудникам дает возможность получать и увеличивать свой доход в четком соотношении к приложенным усилиям. Помимо метода "мотивации на результат" существуют и другие типы мотивации сотрудников.

В менеджменте выделяют следующие типы мотивации работников:

- Инструментальная мотивация - сотрудник, которым движет данный тип мотивации, ориентирован на материальную выгоду, по преимуществу в денежной форме;
- Профессиональная мотивация - такой сотрудник хочет в рабочем процессе реализовать свои знания и умения и тем самым получить признание окружающих, стремится достичь более высокого положения на предприятии, подняться по карьерной лестнице, и утвердиться и в обществе;
- Патриотическая мотивация - такие сотрудники стараются хорошо работать из-за своих высоких моральных, религиозных или идеологических соображений, потому что «за державу обидно», потому что по-другому не вывести страну (отрасль, регион, город, предприятие, цех) из тупика,

такими взглядами обладают рабочие, придерживающиеся данного типа мотивации;

- Хозяйская мотивация, по соображениям исследователей, - одна из самых глубоких и устойчивых. Вместе с инструментальным типом мотивации, она больше всего соответствует рыночным условиям[20].

Следуя из вышеперечисленных типов, можно сделать вывод, что человек может выполнять свою работу, потому что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), или потому что он хочет помочь предприятию, где работает добиться определенных целей, либо человек на своей работе пытается самореализоваться и добиться одобрения в обществе. Для управления персоналом и правильного подхода очень важно знать, что побуждает человека к действиям, однако не менее важно уметь, с помощью мотивации и стимулирования ориентировать действия работника в правильном направлении для достижения определенных целей компании.

В менеджменте большое значение уделяется учету уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения, работники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Для тех работников, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, что приносит награды и одобрение. Исследования выявили, что сотрудники не работают обычно в полную силу и экономят свою энергию до тех пор, пока не будут уверены, что их дополнительные усилия будут отмечены, оценены и вознаграждены дополнительными бонусами[12].

Еще один важный фактор, делающий мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным - это различие мотивационных стимулов отдельных индивидов, разная степень воздействия на них одинаковых методов поощрения, разная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению хорошего результата может быть очень сильным, у других же оно может быть наоборот - слабым. Тогда определенная мотивация будет по-разному действовать на поведение людей.

Одной из главных задач управления является определение целей деятельности каждого сотрудника и согласование этих целей с тем, чего хочет и ждет предприятие от своих работников.

Положительные оценки о проделанной работе (одобрение, положительное замечание), повышают самооценку, мотивируют на результативную трудовую деятельность, усиливают творческую инициативу и энтузиазм. Поощрение руководством труда своего работника вселяет веру в человека, в себя, в свой потенциал и способности, дает надежду на успешное выполнение следующих заданий, что усиливает стремление трудиться наилучшим образом и достигать целей поставленных компанией.

Позитивное поощрение формирует у сотрудника стремление к такой линии поведения, к выполнению таких задач, к такому качеству труда, благодаря которому оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения. Наряду со всем этим он естественно избегает таких действий, которые могут понести за собой неприятные последствия. Естественно положительные меры действуют эффективнее, чем отрицательные, но нередко в рабочем процессе возникают ситуации, когда просто невозможно избежать применения негативных мер. В этом случае стоит не забывать, что такие меры, лучше применять наедине с подчиненным, так как в таком случае они дают более действенный результат, нежели они будут применяться для рабочего в присутствии других сотрудников [22].

Согласно теории менеджмента, чтобы развить трудовую активность у работника посредством мотивации, необходимо устранить неравноценность отношений «работник – общество», добиться наиболее полного удовлетворения потребностей человека за счет высокопроизводительного труда. Потребности человека достаточно хорошо изучены и представлены несколькими теориями мотивации, отражающими многосторонность и неоднозначность этого процесса[7].

На сегодняшний день организация мотивирующей системы персонала имеет сложные практические проблемы в менеджменте. Самыми распространенными проблемами на предприятиях, связанными с плохой мотивацией являются:

- Некачественный труд (брак);
- Слабая связь результатов труда исполнителей и поощрения от руководства;
- Высокая текучесть персонала (кадров);
- Безалаберное отношение к труду;
- Низкий уровень рабочей дисциплины;
- Недопонимания в отношениях между руководителем и работником;
- Недостаток мотивов поведения исполнителей;
- Отсутствие условий для самореализации потенциала сотрудников;
- Отсутствие структуры кадров, организационная неразбериха;
- Проблемы при создании рабочего коллектива и общей команды;
- Проблемы личного характера в коллективе предприятия;
- Несправедливое руководство, по мнению персонала;
- Низкие показатели работы руководителя над подчиненными;
- Неудовлетворенность руководителей работой персонала;
- Сбои в производственном процессе;
- Высокая конфликтность "работник-работник", "руководитель-работник";
- Отсутствие интереса в работе у сотрудников;
- Слабая перспектива продвижения по карьерной лестнице, отражающаяся на рабочем энтузиазме сотрудников;
- Неудовлетворительный морально-психологический климат в коллективе и между вышестоящими руководителями предприятия;
- Несоответствие между ожидаемым поведением работника и требованием от него начальником;
- Отсутствие налаженной системы стимулирования труда;
- Низкий рабочий профессионализм у персонала;
- Недостаток внимания к стажировке и обучению "новых" кадров;
- Недостаточное обустройство рабочих мест;

- Безынициативность сотрудников повышать свою квалификацию и уровень профессионализма;
- Низкий моральный дух в коллективе;
- Низкий уровень содержания социального пакета;
- Незрелость соц. культуры предприятия;
- Нежелание сотрудников принимать участие в жизни коллектива и компании [28].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что определении мотивация является весьма сложным понятием и важнейшим фактором результативности работы персонала и достижение целей на предприятии. Она составляет основу трудового потенциала работника и совокупность свойств, которые напрямую влияют на производственную деятельность. Очевидно, что существует прямая связь между мотивацией персонала и результатами труда, поэтому эффективная трудовая деятельность возможна лишь при правильной и оптимальной системе мотивации труда.

1.2 Система мотивации персонала: определение, основные элементы.

Система мотивации — это комплекс материальных и нематериальных поощрений, призванный обеспечить качественную и производительную трудовую деятельность работников, а также привлечь в компанию наиболее талантливых и заинтересованных специалистов, и дать им рабочее место в компании. Система мотивации персонала включает в себя все, что сотрудник хочет и может получить за свой добросовестный труд, и что работодатель в состоянии предложить в обмен за работу сотрудника и выполнение им целей предприятия[19].

Любая компания выдвигает конкретные требования к работе своих служащих, основываясь на взаимовыгодных условиях. При этом для увеличения производительности труда и достижения высоких результатов организации прибегают к различным типам стимулирования персонала. Рассмотрим важнейшие элементы, влияющие на повышение мотивации персонала.

В системе мотивации персонала в организациях выделяют в основном два вида компонентов: компенсационные и не компенсационные. В подсистему компенсаций входят все вознаграждения, которые можно определить как монетарную(денежную) и натуральную оплату. К монетарной оплате, как уже было сказано, относят все денежные и равноценные денежным (например, чеки, кредитные карты, сертификаты) формы оплаты. В свою очередь натуральная оплата - это товары и услуги, которые используют вместо денег. Все остальные, иные вознаграждения относятся к не компенсационной системе.

Шотландский ученый-биолог Р.И. Хендерсон к выплатам компенсационной системы относит:

- Оплату за работу и производительность;
- Дальнейшее продолжение выплат денежных средств при нетрудоспособности;
- Отсроченный доход (аванс);
- Охрану здоровья от происшедшего несчастного случая и т.д.;
- Плату за нерабочее время (отпуск, больничный);
- Продолжение выплат при потере работы;

- Продолжение выплат на супруга (семью);
- Оплата, равноценная доходу.

К измерениям не компенсационной системы ученый относит:

- Повышение чувства собственного достоинства и удовлетворения от своей работы;
- Улучшение физического здоровья, интеллектуальный рост, эмоциональное совершенствование и саморазвитие;
- Поощрение обоснованных социальных взаимосвязей с коллегами по работе;
- Проектирование заданий, требующих особого внимания и усилий;
- Предоставление достаточных ресурсов для выполнения порученных работ;
- Гарантия достаточного контроля задания со стороны руководителя с целью удовлетворения личных целей;
- Предложение поддерживающего лидерства и менеджмента [21].

Повышение мотивации персонала является одной из самых сложных задач менеджмента организации. Поэтому внедрение системы мотивации персонала предприятия – это сложный и длительный процесс, требующий существенных, временных и финансовых затрат. Результатом введения системы мотивации персонала, поддерживающей достижение целей компании, является существенный и видимый рост финансовых показателей предприятия (выручка, прибыль, доход), выход на новый уровень клиентской базы, а также качественно-профессиональное изменение персонала предприятия.

Основные этапы при введении системы мотивации персонала в организации:

- Прояснение целей и задач компании;
- Формирование рабочего коллектива;
- Формирование плана разработки и введения системы мотивации на предприятии;
- Презентация разработанного плана топ-менеджерам и его утверждение;

- Создание системы фиксированного поощрения (тарифная сетка, рабочие баллы по окончанию месяца ит.д.);
- Создание системы вознаграждения;
- Создание не компенсационной системы мотивации;
- Подготовка регламентирующих документов;
- Презентация подготовленной системы руководителям и сотрудникам;
- Введение системы мотивации на предприятие;
- Мониторинг полученных результатов от введенной системы мотивации, внесение изменений (при необходимости) [24].

На практике систему мотивации следует вводить последовательно, а не все сразу. Поскольку мотивационный процесс является одним из самых главных и значимых для работников, его изменения всегда являются для них стрессом и требуют общей работы по разъяснению действия новой системы оплаты и нематериальной мотивации.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая на это различные усилия. Он может работать с энтузиазмом, в полную силу, а может работать в пол силы и без проявления заинтересованности. Также он может стремиться к работе полегче, а может брать на себя ответственность за тяжелую работу, требующую больших усилий, может выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложные задачи и их решения. Все это, отражает то, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы [15].

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль на рабочем месте. Одному может быть безразлично качество его труда и работы, а другой наоборот, может стремиться делать все как можно лучше, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, идти к повышению квалификации, улучшать качество своего труда, совершенствовать свои способности работать и взаимодействовать с организационным окружением, повышать свой профессионализм.

Добросовестность при выполнении своей работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих руководителей и компаний является важнейшим условием их успешного существования. Человек может обладать хорошей квалификацией и профессионализмом, знать специфику своей деятельности, быть способным и созидательным, много работать, но при этом он может относиться к своим обязанностям безынициативно и безучастно, спустя рукава, безответственно. И это может погубить и свести на нет все результаты его труда. Руководство предприятия должно учитывать все особенности сотрудников и знать с чем они могут столкнуться, и при всем этом подбирать правильную и наиболее эффективную систему мотивации персонала, для того чтобы создать благоприятные и взаимовыгодные условия для всех сторон [2].

1.3 Влияние мотивации персонала на прибыль предприятия.

В условиях рыночной экономики одной из главных целей и задач любого предприятия является получение, и увеличение личной прибыли. Достижение этой цели напрямую связано с деятельностью работников предприятия, поскольку они являются главным механизмом в функционировании компании. Разработав и применив действенную систему мотивации, руководители смогут эффективно управлять своим персоналом, при этом увеличив производительность труда работника и повысив заинтересованность рабочего коллектива в достижении поставленных организацией целей. Компании, в которой разработана эффективная система мотивации, занимают лидирующие позиции на рынке. В связи с этим проблема стимулирования персонала достаточно глубоко изучалась раньше и изучается по сей день.

У каждого человека существуют различные потребности, соответственно, работая в компании, все сотрудники стремятся достигнуть разных целей. И только лишь поняв, какую цель преследует человек, что стимулирует его к исполнению работы, какие мотивы лежат в основе его действий, можно создать эффективную систему мотивации и разработать методы ее управления [5, с.215].

Для того чтобы компания достигла своих целей, руководству следует обеспечить все необходимые рабочие условия для сотрудников, тем самым побуждая у них стремление выполнять добросовестно свою работу, что в свою очередь позволит предприятию достичь поставленных целей.

Как уже было сказано выше, каждый человек, работая, преследует свои цели. Поэтому в зависимости от особенностей и целей человека, способы мотивации должны быть индивидуальными и разноаспектными. Желание персонала работать, напрямую зависит от работодателя - насколько качественно и правильно он сможет ввести и применить разные способы и типы мотивации для того, чтобы заинтересовать и удержать у себя на предприятии высококвалифицированного специалиста.

Финансовое поощрение является главным рычагом мотивации, потребность в котором испытывают большинство работников, независимо от пола, качеств,

возраста, профессиональных качеств и т.д. Определенная заработная плата, позволяющая обеспечить соответствующий уровень жизни, достойные премиальные, предоставление бонусных вознаграждений и социального пакета, все это - стимулы, являющиеся фундаментом в мотивационной системе. Но материальное вознаграждение не всегда оказывает главенствующее значение. Во многих случаях можно заинтересовать сотрудника не обещая ему высокий уровень заработной платы и больших поощрительных бонусов, но при этом обеспечить всеми необходимыми привилегиями. Удовлетворение социальных и моральных потребностей, не менее важно для человека, чем удовлетворение его материальных потребностей. Организации, где руководители придерживаются политики приобщения рабочего коллектива к ценностям компании, позволяющая почувствовать причастность к работе, к своей значимости в организации, добиваются высокой мотивации к рабочей деятельности, и как результат этого рост эффективности деятельности самой организации и ее доходов. Общественное признание – одно из главных желаний человека. Создание творческого и дружеского климата в компании, продвижении по карьерной лестнице, похвала, одобрение, вручение грамоты – все это помогает осознавать сотруднику важность своего присутствия в компании. А также обучающие курсы и возможность повысить свою квалификацию - неразрывная часть мотивационной системы, поскольку человек всегда стремится к новым знаниям, к самореализации и самообучению. Особенно молодые сотрудники, устраивающиеся на работу ради приобретения опыта, больше заинтересованы в получении знаний и профессиональных навыков, чем в материальном вознаграждении. [4]

Отсутствие эффективной и правильно выбранной мотивационной системы высокопроизводительного труда отрицательно влияет на конкурентоспособность предприятия, а, следовательно, и его прибыли, вследствие чего снижается заработная плата и благоприятный климат в коллективе. Также это может по естественным причинам привести к высокой текучести кадров, объясняющееся тем, что любой человек ищет более выгодное и прибыльное место для своей работы; так же неправильно выбранный тип мотивации может привести к

высокой степени конфликтности; низкой дисциплине, результатом которой чаще всего является несправедливая, по мнению сотрудников, оплата труда; снижения производительность труда, обусловленная слабой связью результатов труда и вознаграждения; низкому профессиональному уровню работника из-за недостаточного внимания к стажировкам и его обучению в целом.

Во-первых, необходим всевозможный подход, который учитывает организационные, правовые, технические, материальные и социальные факторы. Это поможет разграничить полномочия, четко поставить цели и задачи перед коллективом, обеспечить соответствие прав и обязанностей работника, обеспечить персонал современными средствами производства, повысить заинтересованность работников с помощью предоставления им социального пакета и льгот. Все эти факторы должны применяться в совокупности. Это гарантирует достижение хороших результатов и существенно повысит эффективность и качество труда работающих.

Во-вторых, должен быть установлен определенный порядок в виде нормативов, инструкций и осуществлен контроль над их выполнением. При этом необходимо разделить сферы деятельности работников на те, которые требуют беспрекословного соблюдения правил и наблюдения за их исполнением, и те, в которых работник сможет сам проявлять инициативу.

В-третьих, за отдельными работниками и подразделениями должны быть закреплены определенные функции согласно принципу рационализации.

В-четвертых, должна быть стабильность. Она предполагает отсутствие текучести кадров в сложившемся рабочем коллективе, а какие-либо изменения в рабочем плане предприятия должны быть согласованы и протекать без нарушения исполнения. Только в этом случае не будет нарушена работа, и качество выполняемой работы не снизится.

В-пятых, система мотивации должна помогать работникам, раскрывать свой творческий потенциал. Например, возможность создания новых продуктов, поиск новой стратегии для предприятия на рынке, анализ способностей конкурентов на рынке и т.д.[14]

Подводя итог обо всем вышеизложенном, стоит отметить, что прибыль и доход предприятия и результаты ее деятельности в целом, напрямую зависят от заинтересованности и участия каждого работника в достижении своих личных целей, и следовательно целей компании. Мотивация – очень сложный многогранный процесс, который требует использование различных методов, типов и форм стимулирования. Правильно разработанная система мотивации способствует развитию предприятия и однозначно, является одним из самых эффективных способов современного управления. Так же стоит отметить, что в правильно выбранной мотивации заинтересован как сам работник, так и сам руководитель, т.к. хорошая прибыль компании равна хорошей производительности труда, как в свою очередь эффективная производительность труда равна грамотному стимулированию рабочего персонала.

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ОДИН

Таким образом, симулирование труда - это метод воздействия на трудовое поведение работника через мотивацию. Мотивацию можно рассматривать как совокупность факторов, определяющих поведение, а также как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность.

Обобщив различные теоретические подходы по обсуждаемой проблеме, под мотивационным механизмом мы понимаем процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.

Комплексный механизм мотивации сотрудников представляет собой сложную систему, включающую ряд составляющих: материальную (оплата труда) и нематериальную (возможность продвижения по карьерной лестнице, непрерывность обучения, стабильность, соответствие работы способностям, ориентация на престиж и уважение в коллективе, удовлетворение от хорошо выполненной интересной работы, занятие любимым делом, условия труда, престижность профессии).

2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЮВЕЛИРНОЙ СЕТИ САМОЦВЕТЫ

2.1 Характеристика ИП Манаковой М.В ЮС «Самоцветы»

Общая характеристика ИП Манаковой М.В ЮС «Самоцветы»

Адрес: 454084, г. Челябинск, проспект Победы, д.160, корпус "В", офис 214

Контакты: Тел/факс (351) 239-82-47

Официальный сайт: <https://www.jewel-trade.ru/>

Страница в контакте <https://vk.com/samocvety74>

Время работы: Ежедневно: с 10-00 до 22-00

Компания «Самоцветы» занимается розничной и оптовой торговлей ювелирными украшениями с 2004 года. На сегодняшний день сеть салонов ювелирных украшений «Самоцветы» представлена во всех крупных торговых комплексах Челябинска, Магнитогорска, Миасса, Чебаркуля, Копейска и Кургана.

Компания ценит доверие клиентов и предлагает только качественные изделия российских и иностранных производителей, в том числе премиум-класса.

Основопологающие принципы работы организации:

- Огромный ассортимент
- Демократичная ценовая политика
- Высокое качество изделий
- Квалифицированное обслуживание
- Гибкая система скидок
- Профессиональный персонал

В сети салонов ювелирных украшений «Самоцветы», вы найдете ювелирные изделия на любой вкус и станете обладателем дисконтной карты сразу после первой покупки. (30)

Ассортимент ЮС «Самоцветы» представлен десятками тысяч изделий из драгоценных и полудрагоценных материалов.

- Золотые украшения с драгоценными и полудрагоценными камнями.
- Эксклюзивные ювелирные украшения.
- Мужские и женские ювелирные часы от компании НИКА, SOKOLOV.

Сеть ювелирных салонов «Самоцветы» - это широкий ассортимент классических украшений из золота и серебра, по демократичным ценам от известных российских заводов Костромы, Санкт-Петербурга, Москвы, Красноярска, Екатеринбурга, Челябинска, Волгограда и т.д.

Также ассортимент для массового спроса такие группы изделий как: подвески, кольца, серьги, цепи, браслеты, колье, изделия с полудрагоценными и драгоценными вставками из золота 585, 750 пробы. Также представлены изделия из серебра 925,960 пробы, в том числе столовое серебро известных российских производителей.

Особенностью работы ювелирной сети «Самоцветы» является максимальное удовлетворение запросов каждого клиента. Для этого в данной ювелирной сети существует такая услуга как изделия под заказ.

«Самоцветы» постоянно осуществляет мониторинг самых изящных брендованных изделий из золота, серебра, также следит за новыми технологиями в обработке металлов и изготовлении ювелирных украшений.

Гордость ювелирной сети «Самоцветы» - богатейший модельный ряд. Он подобран таким образом, что удовлетворяет практически любым потребностям и вкусам: здесь есть праздничные и повседневные украшения, классический и современный дизайн. Все изделия отличает высокое качество исполнения. Покупателям представлены изделия с неповторимым гармоничным сочетанием цветов и элементов ювелирных украшений.

В далекие времена Российская экономика была в нестабильном состоянии, поэтому ассортимент сети в основном являлся классическим и был предназначен для массового потребителя. Были представлены такие группы изделий как: обручальные кольца в ассортименте, изделия с фианитами, а также изделия без вставок, которые пользовались спросом, благодаря своей ценовой доступности.

Рынок ювелирных изделий на тот момент только начинал развиваться и весьма небольшое количество потребителей брали высокоценные изделия. Однако именно тогда удалось найти клиентов, приносящих основную часть

прибыли и по сей день. Привлечение клиентов и отношение к магазину являлось и является основной, приоритетной задачей ювелирной сети.

Большие торговые площади, огромный ассортимент товара и гибкая ценовая политика привлекает внимание огромного количества покупателей.

Технологическая схема реализации продукции строится в два этапа:

- оптовая закупка продукции
- ее реализация непосредственно в магазине

Почему цены именно в ювелирной сети «Самоцветы» такие низкие? Многолетнее сотрудничество с ведущими мировыми производителями, большой опыт работы на рынке, постоянное ориентирование на покупателя позволяют воплощать в жизнь демократичную ценовую политику. Кроме того, магазины постоянно проводят различные акции, в период действия которых, все желающие могут приобрести украшения по еще более доступной цене.

«Самоцветы» открыты для вас круглый год, поэтому покупатели могут экономить еще больше, приобретая качественные изделия круглый год.

Предметом деятельности организации является:

- розничная торговля ювелирных изделий
- торгово-посреднической и торгово-закупочной деятельности
- оказания дополнительных услуг покупателям
- иные виды деятельности, не запрещенные законом

Деятельность общества осуществляется в соответствии с законом РФ «О лицензировании».

Численность персонала ИП Манаковой М.В определяется в соответствии со штатными нормативами и конкретными условиями расстановки кадров.

Торговые площади магазина составляют 1000м², и состоят из торгового зала и служебного помещения. Управляет сетью директор, назначенный индивидуальным предпринимателем, Манакова Майя Вячеславовна.

Отдел кадров находится в головном офисе в г. Челябинске. Директор магазина обеспечивает и ведет контроль над сохранением требований, установленных и предъявляемых государством к предприятиям розничной

торговли. Контролирует и обеспечивает наличие и работоспособность оборудования, техники для необходимого, безопасного и должного хранения товара на складах и выставочных залах.

Создает и поддерживает надлежащие условия по организации торгового обслуживания и пространства в торговом зале. Организует, планирует, координирует и анализирует деятельность работы магазина. Руководит и управляет текущей деятельностью магазина, направляя свои усилия на доведение товара до покупателя с наименьшими затратами. Осуществляет контроль и способствует рациональному использованию вверенных финансовых, материальных и трудовых затрат. Контролирует и организует учет товарно-материальных ценностей магазина, составляет и представляет начальству отчеты о продажах. Принимает решения о назначении или освобождении от занимаемых должностей сотрудников магазина, а так же применяет меры поощрения и наложения взыскания на сотрудников.

Основные кадровые документы, использующие в магазине «Самоцветы»: штатное расписание, трудовой договор, приказ о приеме на работу, приказ об увольнении работника, трудовая книжка, договор о полной материальной ответственности.

Основной целью деятельности является получение прибыли, удовлетворение потребностей покупателей, расширение в сбытовой сети ювелирных изделий. Основными видами деятельности является реализация ювелирных изделий и сопутствующих товаров.

Гипермаркет сотрудничает с известными российскими заводами Костромы (Платина, Каратов, Алькор, Кабаровских, SOKOLOV, EFREMOV), Санкт - Петербурга (DAIMONDSKY), Москвы (Адамант, Саргон), Краснодар (Красцветмет) и др.

В магазинах Самоцветы представлен большой ассортимент женских, мужских и детских изделий, а так же необходимые аксессуары: футляры, подарочные сертификаты. Ассортимент изделий в любом магазине настолько

велик, что даже самый капризный покупатель с легкостью найдет себе подходящую модель.

Ассортимент товаров магазина:

- Серьги (для девушек, женщин, детские)
- Кольца (обручальные, помолвочные, декоративные)
- Браслеты
- Цепи
- Сувениры
- Стекло хрусталь, хрустальное стекло (бокалы, рюмки, стаканы)
- Колье
- Ложки, кружки - серебро
- Часы
- Подвески
- Броши
- Запонки, зажимы на галстук
- Столовые приборы

А так же сопутствующие товары: футляры, чистящие средства, подарочные сертификаты. Сотрудники магазинов ориентированы на потребителя с разным доходом, от эконом до премиум-класса, идеальное соотношение цена-качество и большой ассортимент. Так же в магазинах представлены украшения люкс – класса.

В ювелирной сети «Самоцветы» всегда поведятся различные акции, но некоторые акции действуют бессрочно и непрерывно, например такие как:

Скидка на ассортимент 60%!

В ювелирной сети проводится тотальная распродажа коллекций! Скидка действует на определенную часть украшений, а это тысячи изделий из золота и серебра. Минус 60% в Самоцветах - весомый аргумент, чтобы отправиться на ювелирный шопинг! Визитной карточкой сети является ювелирный центр Самоцветы, расположенный в ТК «Кольцо» на 1 этаже. Здесь представлены фирменные отделы лучших российских производителей.

Ювелирная компания «Самоцветы» дарит подарки от SOKOLOV! Теперь каждый покупатель может получить гарантированный подарок, от любимого бренда купив изделие данного производителя, зарегистрировать штрих-код купленного украшения на официальном сайте SOKOLOV, и получить гарантированный приз. При этом подобная акция от данного завода проводится и для продавцов – консультантов, с целью улучшения продаж товара завода SOKOLOV.

Так же в магазинах всегда действует акция для покупателей именинников, пенсионеров, ветеранов и молодожен. Для таких покупателей делается дополнительная скидкав плюсе к основной, при предъявлении оригинала документа подтверждающего какое-либо из данных событий, что не может не порадовать.

В гипермаркете «Самоцветы» в определенный момент, когда наступает новая акция или распродажа, приходит рекламный агент, и проводит фотоотчет и видеоотчет по ассортименту и выкладке товара в магазине. Потом вся информация выкладывается в журналах местного тиража, так же рекламу сети показывают по телевидению, заказывают рекламу на радио, так же по городу размещаются огромные баннера с указанием акции, на здании комплекса тоже есть реклама.

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что в ювелирном салоне имеется большой выбор изделий, как из золота, так и из серебра. Каждая группа товаров имеет достаточное количество разновидностей изделий, каждый сможет подобрать себе все, что захочет по ценам соответствующим его бюджету, так же в магазинах сети «Самоцветы» постоянно проводятся различные, привлекательные для покупателей акции.

2.2 Анализ внешней среды компании «Самоцветы».

Анализ внешней и внутренней среды ювелирной сети «Самоцветы», проводится постоянно и является основой для принятия любых решений о деятельности организации. Он входит в систему диагностики ее проблем.

«Среда» организации - это совокупность всех факторов и систем, влияющих на ее деятельность. Соответственно различают внешнюю среду и внутреннюю среду организации.

Внешняя среда – сфера, в которой организация осуществляет свою деятельность, совокупность факторов влияния вне организации. На них руководство предприятия не может влиять непосредственно. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Меняются вкусы потребителей, рыночный курс рубля по отношению к другим валютам, вводятся новые законы и налоги, изменяются рыночные структуры, новые технологии революционизируют процессы производства, и т.д. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является одной из наиболее важных составляющих ее успеха. Вместе с тем эта способность является условием существования запланированных стратегических изменений.

Внешние факторы представляют собой факторы макросреды, то есть социальные, экономические, политические, правовые (STEEP-факторы).
1. Экономические факторы включают в себя уровень кредитно – финансовой системы, уровень инфляции, курс национальной валюты, структуру распределения доходов, уровень безработицы, покупательскую способность населения.

3. Социальные факторы включают в себя приверженность общества национальным традициям и обычаям, моральным и культурным ценностям. Кроме того, к культурным факторам относят вероисповедание, особенности потребительской культуры.

3. Политическо – правовые факторы - это политическое устройство страны и уровень политической стабильности, расстановка политических сил, общественные движения и степень политизации общества. К правовым факторам относят особенности законодательной системы и ее исполнения, существующие законодательные акты и нормативы, регулирующие взаимоотношения предприятий с потребителями и другими предприятиями (включая поставщиков и посредников), уровень правовой грамотности населения.

Факторы микросреды, то есть покупатели, поставщики, посредники и непосредственные конкуренты.

Внутренняя среда – часть общей среды, которая находится в рамках организации, совокупность факторов влияния внутри организации. Они непосредственно подконтрольны руководству предприятия.

Анализ среды является важнейшим процессом стратегического планирования и управления. В качестве инструментария используется STEEP-анализ, анализ конкурентной среды по М. Портеру и SWOT-анализ.

Выполним STEEP - анализ с количественной оценкой, построением профиля(графика) внешней среды, ювелирной сети «Самоцветы».

Анализ макроэкономического окружения включает в себя следующие аспекты:

Социальный аспект– представляет собой изучение социальных компонентов макроокружения и направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов как: отношение людей к работе и качеству жизни, имеющиеся в обществе обычаи и верования.

Нельзя не учитывать влияние на организацию социальных факторов. Разделяемые людьми ценности, демографическая структура общества, рост населения и уровень образования и т.д. Именно эти компоненты оказывают наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых зависит направленность и величина потребительского спроса.

Технологический - позволяет увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для

усовершенствования производимой продукции и для модернизации сбыта продукции, прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее большие угрозы.

Экономический аспект - включает в себя динамику уровня инфляции, процентной ставки, налоговых ставок, валютных курсов, уровня доходов населения, общей структуры расходов людей, эластичности спроса и предложения, привлекательности рынка для иностранных инвесторов, а также изменение объемов золотовалютных резервов страны. Дают возможность выбора формы собственности предприятия;

Экологический - экологическая ситуация в РФ также оказывает своё влияние на деятельность ЮС «Самоцветы», имея в виду воздействие следующих неблагоприятных факторов:

- удорожание всех видов энергии и отсутствие энергосберегающих технологий;
- отсутствие в нашей стране развитой системы утилизации бытовых отходов, как следствие загрязнение окружающей среды.

Специфика работы предприятия ЮС «Самоцветы» такова, что оно не занимается деятельностью, оставляющей бытовые отходы, поэтому ни в коем случае не влияет на окружающую среду.

Политико-правовой анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений. Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.

Необходимо постоянно анализировать какие из STEEP-факторов являются носителями угроз, а какие могут открыть дополнительные возможности для организации.

Применительно для ИП Манаковой М.В ЮС «Самоцветы» STEEP-анализ рассмотрен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

STEER-анализ для компании «Самоцветы»

Возможности	Угрозы
<p><u>Социальные:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Наличие квалифицированного профессионального трудового персонала; - Повышение общего уровня покупательской способности; - Потребительские вкусы общества. 	<p><u>Социальные:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Низкий уровень доходов населения РФ в общем; - Снижение уровня продаж. - Появление конкурентов на ранке продаж.
<p><u>Технологические:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Развитие новых, современных, информационных технологий; - Потребность в компьютерных технологиях. 	<p><u>Технологические:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Появление новых товаров-заменителей; - Обесценивание ручного труда.
<p><u>Экономические:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Развитие банковских организаций, позволяющих оформить кредит на изделия на более выгодных условиях; - Рост благосостояния населения; - Позитивные изменения в экономике, стабилизация в отрасли продаж. 	<p><u>Экономические:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Падение спроса на предметы роскоши; - Высокий уровень налога; - Увеличение цен на драгоценный метал;
<p><u>Политико-правовые:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Вступление России в ВТО; - Государственный контроль над деятельностью бизнеса. 	<p><u>Политико-правовые:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Повышение ставки НДС; - Обязательная сертификация, клеймение изделий.

Так же проведем количественный STEEP - анализ, для выявления более точного влияния каждого фактора в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Количественный STEEP-анализ в процентах

№	Факторы	Влияние фактора	Экспертная оценка №1	Экспертная оценка №2	Экспертная оценка №3	Средняя оценка (вес фактора)	Важность фактора
1	<u>Социальные:</u> Наличие квалифицированного персонала	3	4	3	5	4,0	0,38
2	- Снижение уровня продаж.	3	4	4	3	3,7	0,34
3	- Повышение общего уровня покупательской способности;	3	4	3	3	3,3	0,31
4	- Потребительские вкусы общества.	2	3	2	2	2,3	0,14
5	- Низкий уровень доходов	2	4	5	5	4,7	0,29
6	- Появление конкурентов на ранке продаж.	2	4	3	2	3,0	0,19
7	<u>Технологические:</u> - Развитие современных, информационных технологий;	3	3	4	2	3,0	0,30
8	- Потребность в компьютерных технологиях.	2	3	2	3	2,70	0,18
9	- Появление новых товаров-заменителей;	3	5	4	5	4,70	0,47
10	- Обесценивание ручного труда.	1	1	3	4	2,70	0,09
11	<u>Экономические:</u> - Развитие баков, позволяющих оформить кредит на изделия на более выгодных условиях;	3	3	2	4	3,0	0,31
12	- Рост благосостояния населения;	2	4	5	5	4,7	0,33
13	- Позитивные изменения в экономике, стабилизация в отрасли продаж	3	4	4	5	4,3	0,46
14	- Падение спроса на предметы роскоши;	3	5	4	5	4,7	0,50
15	- Высокий уровень налога;	2	2	3	3	2,7	0,19
16	- Увеличение цен на драгоценный металл;	1	3	2	2	2,3	0,08
17	<u>Политико-правовые:</u> - Вступление России в ВТО;	3	4	5	4	4,3	0,46
18	- Государственный контроль над деятельностью бизнеса.	2	3	3	3	3	0,21
19	- Повышение ставки НДС;	3	3	4	4	3,7	0,39
20	- Обязательная сертификация, клеймение изделий.	1	2	1	3	2,0	0,07

1. Влияние фактора оценивается по 3-х бальной шкале:

1балл-влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании;

2балла-влияние фактора средне, только значимое изменение фактора повлияет на продажи и прибыль компании;

3балла-влияние фактора высоко, любые изменения повлекут последствия.

2. Экспертная оценка выявлялась, по мнению трёх экспертов по шкале от 1 до 5, (где 1- наименьшее значение, 5- наивысшее значение).

3. Средняя оценка рассчитывается в таблице Excel, по среднеарифметическому значению, по сделанным оценкам.

4. В последнем столбце автоматически по таблице Excel, рассчитывается важность фактора для предприятия.

Проведя STEEP - анализ ЮС «Самоцветы», основывая на количественной таблице, можно построить график внешней среды предприятия на рисунке 2.1.

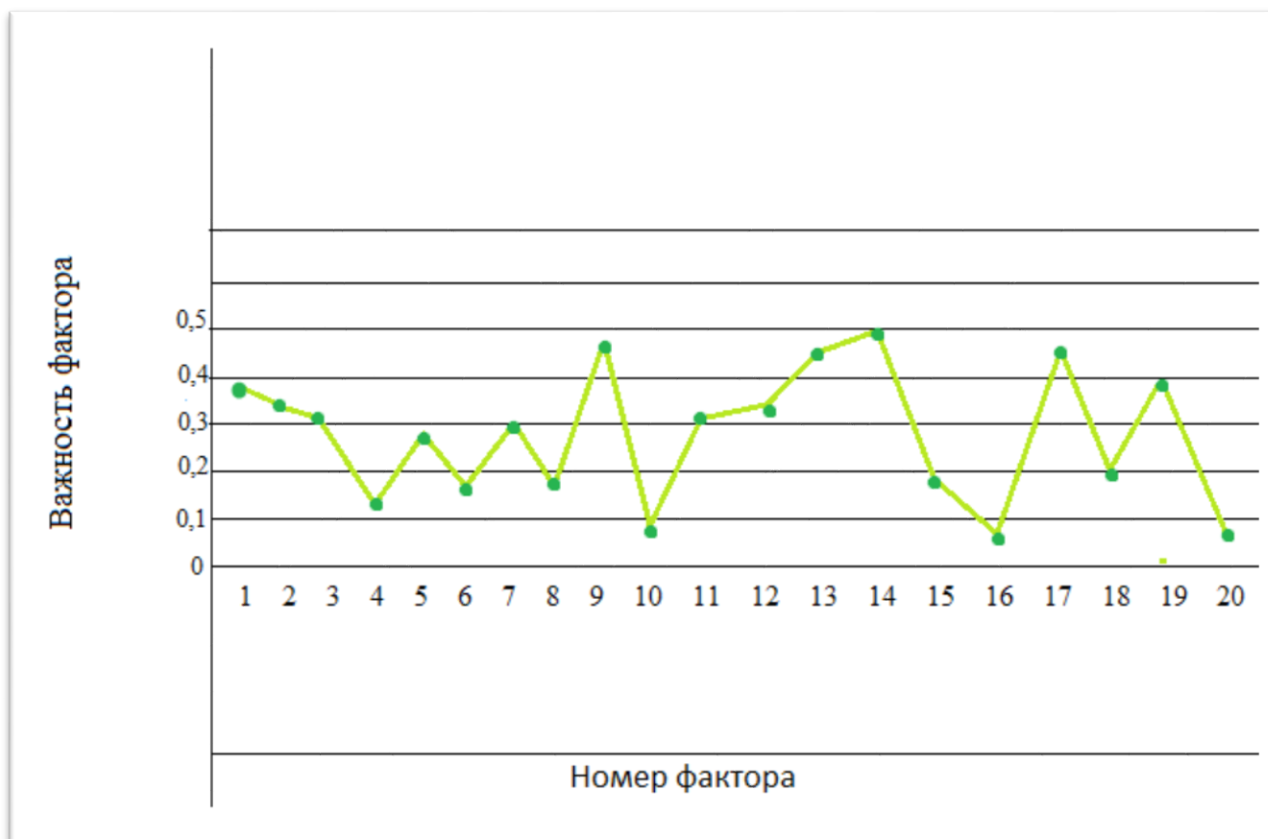


Рисунок 2.1 - Профиль внешней среды ювелирной сети «Самоцветы»

По результатам количественной таблицы и графического отображения внешней среды компании, можно сделать вывод о том, что на прибыль компании и на ее работу в целом, особенно сильно, как негативно, так и позитивно влияют такие показатели как:

1. падение спроса на предметы роскоши;
2. Позитивные изменения в экономике, стабилизация в отрасли продаж;
3. Вступление России в ВТО.

Исходя из всех приведенных исследований, следует отметить, что изменение хотя бы одного фактора, несомненно, повлечет за собой изменение работы и всей внешней структуры компании.

Анализ конкуренции по модели «5 сил» М. Портера.

Модель анализа конкурентоспособности компании выявил Майкл Портер в 1979 году. Он выявил пять основных составляющих элементов конкурентоспособности, именно поэтому данная модель стала называться «5 сил» М. Портера. М. Портер с помощью 5 единиц описал способы как на экономическом рынке занять выигрышную позицию среди конкурентов, какие стороны укрепить, а для каких разработать маркетинговый план для достижения большей прибыли и преимуществ. Целью разработки стратегии является адаптация к конкурентной среде. В теории конкуренции М. Портера, говорится о том, что на рынке существует 5 основных, движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли предприятия. Каждая сила в Модели Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара.

Конкурентный анализ отрасли по данной модели помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет предельно защищена от влияния конкурентных сил и со своей стороны сможет оказывать влияние на них.

Золотое правило теории 5 сил конкуренции Майкла Портера заключается в следующем - чем слабее влияние конкурентов и конкурентных сил, тем больше шансов к получению высокой прибыли имеет компания. [31]

Итак, Майкл Портер выделяет следующие основные силы, влияющие на конкурентоспособность компании:

- 1) Конкуренция внутри отрасли;
- 2) Рыночная власть покупателей;
- 3) Рыночная власть поставщиков;
- 4) Возможность появления товаров-заменителей;
- 5) Возможность появления новых потенциальных конкурентов.

Для более объемного понимания изобразим модель 5 сил М. портера схематично на рисунке 2.2.

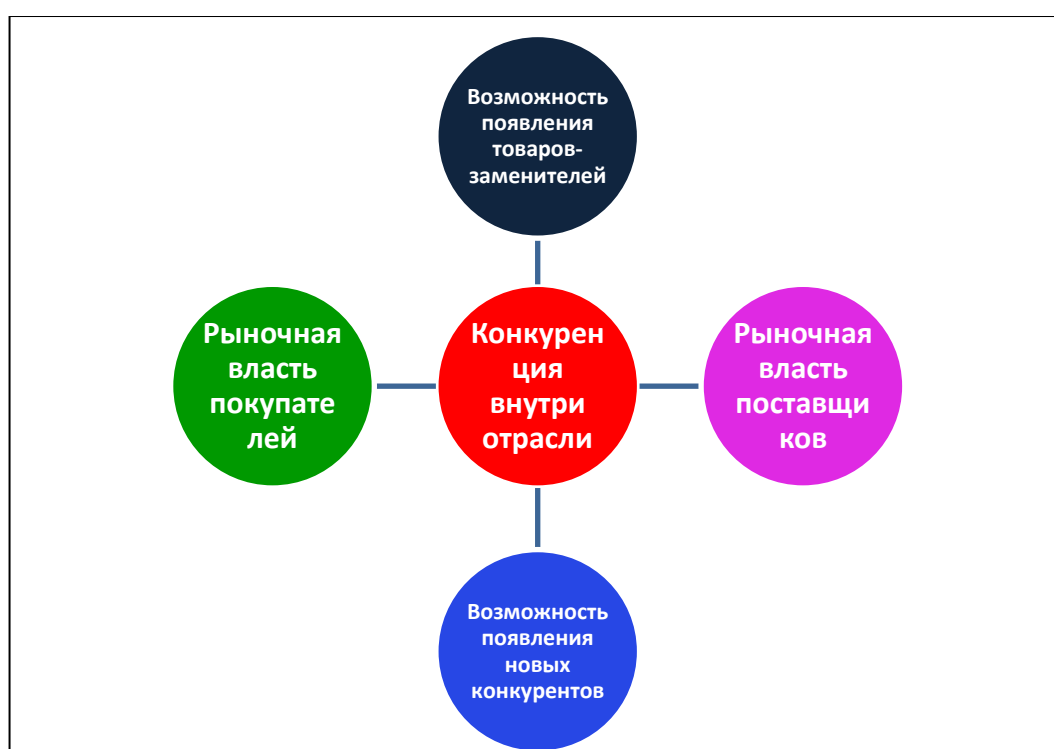


Рисунок 2.2 – 5 факторов воздействия на конкурентоспособность компании ЮС «Самоцветы»

Рассмотрим каждый фактор отдельно и более детально для сети Самоцветы.

- 1) Конкуренция внутри отрасли.

Оценивая отрасль по производству ювелирных изделий можно сделать вывод, что отрасль на данном периоде находится на стадии роста. Начались открытия и развития многих новых заводов и торговых точек, по производству и

продаже ювелирных изделий.

Проведем небольшой анализ рынка ювелирных изделий.

- Положительные тенденции и изменения в продажах ювелирных изделий:

В настоящее время структура продаж приобретает немного другой оборот. Все большую долю продаж, стали занимать изделия с полудрагоценными и драгоценными камнями (бриллианты, сапфиры, рубины, изумруды). Сейчас средний чек вырос примерно в 2 раза по сравнению с 2017-м - первой половиной 2018-го года, покупатель все больше ориентирован на изделия премиум и люкс - класса. Естественно этот показатель следствие роста уровня доходов населения. По всей видимости, и данным показателям, в ближайшее время продолжит увеличиваться количество продаж более дорогих украшений, так же стали цениться украшения из эксклюзивных коллекций ручной работы, покупатель ориентирован на индивидуальное и уникальное украшение, а не на цену.

Еще одной положительной тенденцией для российских рынков драгметаллов, является то, что с 2018 года драгоценные металлы на мировом рынке демонстрируют удешевление. С начала 2018г золото подешевело на - 9%, серебро на - 16%, а платина на - 17%. В данной ситуации положение российских рынков можно рассматривать как положительное, так и отрицательное. Для компаний по добычи золота это не очень хорошо. В то же время, себестоимость добычи драгоценных металлов у российских предприятий ниже, чем в среднем в мире, поэтому пока падение цены на метал не критично. Помимо этого, золото на мировом рынке котируется в долларах, а некоторые затраты у российских компаний идут в рублях, поэтому на фоне ослабления российской валюты, прибыль компании в рублёвом эквиваленте выше, но пополнять золотовалютные резервы за счет этого - дешевле. Россия продолжает закупать золото в свои резервы. Так в июле 2018г было закуплено 24тонн драгметалла, и эту тенденцию можно назвать - положительной.

- Отрицательные тенденции:

Основная сложность, которая мешает развиваться качественной ювелирной продукции - большое количество подделочных, а,

следовательно, дешевых изделий, зарубежных производителей, например из Гонконга, Сингапура, Турции и т.д., которые появляются на витринах российских магазинов, как пример можно привести ювелирный гипермаркет SUNLIGHT.

Российское законодательство создает серьезные проблемы для всех сегментов ювелирного рынка. Препятствие - это не только увеличение ставки НДС, но и ограничительные таможенные пошлины. В настоящее время на территории РФ действуют таможенные пошлины, в которых говорится о том, что все импортируемые и экспортируемые товары из драгоценных металлов, а так же драгоценные камни, обязательно подлежат декларированию (заявлению в установленной форме о полных и точных сведениях о ввозимом или вывозимом товаре) в письменной форме.

Отдельно следует отметить и возможное вступление России в ВТО, после которого российские компании на ювелирном рынке сталкиваются с большой и жесткой конкуренцией на торговой арене. [33]

2) Рыночная власть покупателей.

Потребителями нашей продукции являются люди нашего города и области, достаток которых позволяет покупать ювелирные украшения. Покупатели обладают растущей и регулирующей торговлю властью, так как на рынке ювелирной продукции сейчас много компаний-конкурентов, которые предпринимают различные маркетинговые ходы и планы, чтобы выделить себя и свою продукцию. Покупатели становятся более разборчивы и придирчивы при выборе украшений, они в постоянном поиске тех магазинов, где им предложат более выгодную цену или акцию, так же покупатель сейчас особое внимание уделяет тому, как к нему относится обслуживающий персонал, ищет того продавца, который уделит ему больше своего внимания. Поэтому для удержания и привлечения клиентов компания Самоцветы ежемесячно разрабатывает новые, интересные акции и осведомляет покупателей о товаре всевозможными, общедоступными путями. При этом постоянно проводятся обучения для рабочего персонала, с целью повышения профессионально уровня

обслуживания покупателя.

Таким образом, можно отметить, что из-за существующих на рынке крупных и сильных конкурентов, снижается конкурентоспособность компании, так как покупатель всегда ищет более выгодные предложения для себя, и поэтому наша компания должна не упускать данный фактор из вида, всегда ориентироваться на покупателя и учитывать его пожелания, она должна постоянно укреплять свои позиции и большее внимание уделять вопросам исследования торгового рынка, разработки маркетинговых планов и расширения бизнеса. Власть покупателя на деятельность компании очень велика, и определяет ее дальнейшую "жизнь", т.к. если не будет покупателя или его поток будет слишком низок, это приведет к банкротству предприятия.

3) Рыночная власть поставщиков.

Любое предприятие должно получать определенные ресурсы, необходимые для осуществления своей деятельности. Эти ресурсы подразделяются на четыре категории:

1) Уникальность и нехватка поставляемого ресурса;

2) Затраты при переходе на другой ресурс. Если ресурс может быть легко заменен, тогда расходы по переходу на другой ресурс будут незначительны, т.е. влияние поставщиков этого ресурса будет невелико;

3) Количество отраслей, имеющих потребность в данном ресурсе. Чем больше отраслей, для которых предоставляется определенный ресурс, тем выше и значительней будет рыночная сила поставщиков;

4) Количество и размер компаний-поставщиков ресурса. Соответственно, чем больше и известнее компания-поставщик, и то, что она предоставляет, тем больше будет сила воздействия поставщика.

Таким образом, анализируя представленные категории, по каждой из них можно сделать вывод о влиянии поставщика на торговую деятельность ювелирных компаний.

1) Уникальности и нехватки ювелирная деятельность не испытывает. Т.к. все драгметаллы имеют общий стандарт качества, и особенной уникальности в

них нет, а доля только российского золотого резерва составляет 19,2%, что свидетельствует о том, что нехватки драгоценного металла в ближайшем будущем не предвидится. [34]

2) Затрат при переходе на другой ресурс в деятельности компании Самоцветы так же не предвидится. Как и раньше компания работает с такими металлами как золото и серебро, которое предоставляют практически все заводы-поставщики.

3) Единственная категория, которая имеет более значительный вес, влияющий на власть поставщика. Как уже было изложено рынок ювелирной торговли растет и расширяется, соответственно и предприятий которым нужен данный ресурс (драг металл), становится больше, в связи с этим растет спрос на поставщика, а они в свою очередь, определяют с кем сотрудничать и какую цену за предоставляемый товар диктовать.

поставщики в ювелирной отрасли не обладают большими возможностями, так как ресурс, который они поставляют, а именно, ювелирные изделия, не является редким и поможет поставляться многими фирмами.

4) Количество и размер заводов-поставщиков не несет определенную важность, в первую очередь компания Самоцветы нацелена на качественный товар, и поэтому, она выбирает в поставщика надежного производителя, не смотря на его известность и масштаб.

Заводами-поставщиками ювелирной сети «Самоцветы» являются заводы: г. Москвы - «Адамас», «Ювелирный стандарт», «SARGON», «Мастер Бриллиант», «Мастер» г. С.-Петербурга «Нева-Карат», «DIAMAND», «ИП Дорофеев» большую популярность имеют заводы-производители г.Костромы («SOKOLOV», «EFREMOV», «Кабаровских», «Платина», «Камея», и другие. Наиболее высокий ценовой сегмент имеют украшения завода «Платина», т.к. этот завод помимо украшений штамповой работы, предоставляет уникальные, эксклюзивные коллекции ручной работы, которые каждый желающий может увидеть и приобрести в салонах магазина «Самоцветы». Из проведенного анализа, можно сделать вывод, что власть производителей-

поставщиков хоть и имеет место быть, но не оказывает огромного влияния на деятельность нашей компании, т.к. выбор есть всегда и он не мал.

4) Возможность появления новых конкурентов.

В настоящее время как было описано выше, наблюдается увеличение конкуренции на рынке ювелирных продаж. По данным в Челябинске на сегодняшний день работает более 185 салонов ювелирных украшений (не считая магазины бижутерии) , и они стремительно продолжают развиваться и открывать новые точки. Следовательно, существуют компании, которые обладают необходимыми ресурсами и товарами, для того чтобы составить конкуренцию нашей сети «Самоцветы». Одни из самых крупных ювелирных сетей в Челябинске, которые могут составить конкуренцию компании «Самоцветы» являются:

- «АДАМАС»;
- «SUNLIGHT»;
- «Золотаярыбка».

Эти предприятия очень долгое время работают на рынке, их названия известны как в нашем городе, так и за его пределами, например гипермаркет SUNLIGHT занимается продажей своего товара даже за границей, эти преимущества дают данным магазинам довольно высокую конкурентоспособность на торговой арене. Так же следует отметить, что эти фирмы имеют довольно хорошие и прочные отношения с крупными поставщиками ювелирных украшений и свое производство, например в сети салонов «Золотаярыбка», есть функция "ломбарда", с которой эта компания имеет существенную прибыль и может предложить данную услугу, когда она потребуется.

Для входа в ювелирную отрасль новым компаниям необходим достаточно большой объем вложений и знание специфики работы. На «Самоцветы» появление новых конкурентов не имеет значительного влияния, т.к. наша компания на рынке продаж работает уже более 14 лет, имеет достаточно высокий поток покупателей как новых, так и постоянных, активно ведет

сотрудничество с проверенными и именитыми поставщиками и имеет возможность конкурировать с новыми зарождающимися магазинами. Основное влияние на компанию оказывают «старые» компании-конкуренты, которые имеют салоны-магазины в разных частях города, которые были указаны выше.

5) Возможность появления товаров-заменителей.

Товаров-заменителей ювелирных украшений не очень много, таким товаром непосредственно является - бижутерия.

Бижутерия - украшения из недорогих металлов, камней (в отличие от ювелирных изделий), производится из различных сплавов разного сорта, вида, цвета, прозрачности и т.д. Бижутерия является дешевым заменителем ювелирных украшений, но, несмотря на это ее ценовой сегмент схож с ценой на серебро, либо серебро с позолотой. [35]

Выбор человек делает в зависимости от своих предпочтений. Если покупатель ориентирован на более массивные и яркие, но в то же время недорогие украшения, скорее всего он предпочтет бижутерию, но если ему кроме красоты необходимо еще и качество, то выбор, очевидно, падет на украшения из драгоценного металла - серебра. В то же время если провести небольшое исследование и посмотреть цену бижутерии на сегодняшний день в нашем городе, то можно заметить что цены на некоторые изделия иногда превышают цены на изделия из серебра, либо стоят так же. Если взять для сравнения известный магазин бижутерии LadyCollection и нашу сеть «Самоцветы», то будет очевидно что, изделия из серебра или позолоты, представленные в нашем магазине по ценовому сегменту не больше чем в LadyCollection, а на некоторые украшения даже ниже. Исходя из описанной категории, можно сказать, что возможность появления товаров-заменителей, не особо влияет на конкурентоспособность компании «Самоцветы», и не приносит большого ущерба нашей прибыли.

Изучив и рассмотрев компанию «Самоцветы» по модели «5 сил» М. Портера, можно сделать вывод, что сеть не боится появления товаров-заменителей, имеет надежную и проверенную базу заводов - поставщиков,

внутри отрасли ювелирная торговля продвигается неплохо, несмотря на некоторые отрицательные тенденции, две категории которым стоит уделять больше внимания, это работа старых компаний-конкурентов, необходимо следить за их деятельностью и маркетинговыми ходами и конечно не забывать о влиянии покупателя на деятельность и конкурентоспособность компании, от покупателя зависит - все, и прошлое, и настоящее, и будущее фирмы.

Выявление позиций предприятия на рынке с помощью матрицы БКГ.

Матрица БКГ - это инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Эта модель была создана в Бостонской консалтинговой группе, экспертом Брюсом Д. Хендерсеном в конце 1960-х годов. Отсюда и название матрица БКГ. Матрица БКГ нужна для того чтобы выявить наиболее сильные и перспективные стороны компании, и наоборот наиболее слабые стороны, которые следует усовершенствовать, либо минимизировать или вообще ликвидировать, для того чтобы не нести убытки. Построив такую матрицу, менеджер или руководитель получит наглядную картину, какие группы товаров приносят его компании прибыль, какие держат ее на "стабильном плаву", каким требуется усовершенствование и развитие, а какие сегменты следует искоренить.[36]

Для того чтобы понять какие группы товаров приносят наибольший доход, а какие наоборот препятствуют получению прибыли, построим пошагово матрицу БКГ для компании «Самоцветы».

Матрица БКГ строится по трём шагам:

- 1.Сбор Исходных данных
- 2.Расчет темпа роста рынка
- 3.Построение матрицыБКГ

1Шаг. Сбор исходных данных.

К сбору исходных данных относятся показатели прибыли за определенный период, на определенные группы товаров, мы возьмем данные за последние 2 года 2017-2018г, а так же нам понадобятся аналогичные данные по продажам ключевого конкурента, в данном примере это будет магазин «Адамас». Данные

приведены в таблице 2.3. На данном этапе нужно рассчитать годовое увеличение или уменьшение продаж(выручки), рассчитать темп роста рынка и определить относительную рыночную долю.

Таблица 2.3

Данные выручки сети «Самоцветы» и сети «Адамас» за 2017-2018 год

Товар	Выручка в руб.		Объем продаж сети «Адамас» за 2018 год.
	2017г.	2018г.	
Изделия с красного золота	8.000000р.	8.500.000р.	7.800.000р.
Изделия из белого золота	3.000000р.	3.800.000р.	3.600.000р.
Золотые часы	1.500.000р.	2.000000р.	2.100.000р.
Столовое серебро	450.000р.	300.000р.	330.000р.

2 Шаг. Расчет темпа роста рынка вычисляется по формуле $Tp = Pt / Pп$, где $Pт$ - показатель текущего периода (2018г), $Pп$ - показатель предыдущего периода (2017г). Относительная доля рынка рассчитывается по формуле $Од = Пс/Пк$, где $Пс$ - показатель собственный (текущего периода), $Пк$ - показатель конкурента (текущего периода).[37] Данные приведены в таблице 2.4

Таблица 2.4

Данные темпа роста рынка и относительной доли рынка

Товар	Выручка в руб.		Объем продаж конкурента	Показатели	
	2017г	2018г		Темп роста рынка	Доля рынка
Изделия из красного золота	8.000000р	8.500.000р	7.800.000р	106,2%	109%
Изделия из белого золота	3.000000р	3.800.000р	3.600.000р	126,7%	105%
Золотые часы	1.500.000р	2.000000р	2.100.000р	133,3%	95,2%
Столовое серебро	450.000р	300.000р	330.000р	66,7%	91%

3 Шаг. Построение матрицы БКГ.

Собрав все данные, строим матрицу БКГ для компании «Самоцветы». В результате построения матрицы все представленные товарные виды разбиваются на 4 группы. Развитие определенного вида товара зависит от того, в какой группе он находится. Каждая из 4-х групп имеет свое название и рекомендации. Разработчики матрицы БКГ советуют обозначать группы такими названиями как:

1) «трудные дети» - в этой категории находятся группы товаров, которые занимают слабое положение. Такие товары требуют крупных инвестиций, чтобы расти в соответствии с рынком и укреплять свое положение. Как правило, если разработать грамотную маркетинговую программу для такого товара, он имеет тенденцию перейти в группу «звезды».

2) «звезды» - в этой группе находится товар, который занимает лидирующие позиции в своем сегменте. Компания должна поддерживать и укреплять данный вид товара, соответственно не снижать и даже может быть увеличивать инвестиции в него. Так же руководитель должен предпринимать меры для того, чтобы как можно видов товара перешли в группу «звезды».

3) «дойные коровы» - эта категория товаров является основной и стабильно приносящей доход, товары данной группы довольно развиты, либо уже достигли пика своего развития. Данный товар не требует новых вложений, необходимы только те денежные средства, чтобы удерживать данный товар на своем уровне. Прибыль от этой категории товаров всегда стабильна, и ее хватает на развитие бизнеса. Так же доход от «дойных коров» можно вложить в развитие и совершенствование «звезд».

4) «Дохлые собаки» - та категория товаров которая приносит самую меньшую часть прибыли, затраты на нее больше, чем выгода полученная от нее, либо она не приносит никаких существенных доходов, которые можно было бы вложить на развитие компании. Стратегия работы с данным товаром – прекращение инвестиций, либо тотальное избавление от него. Схематично изобразим на рисунке 2.3.

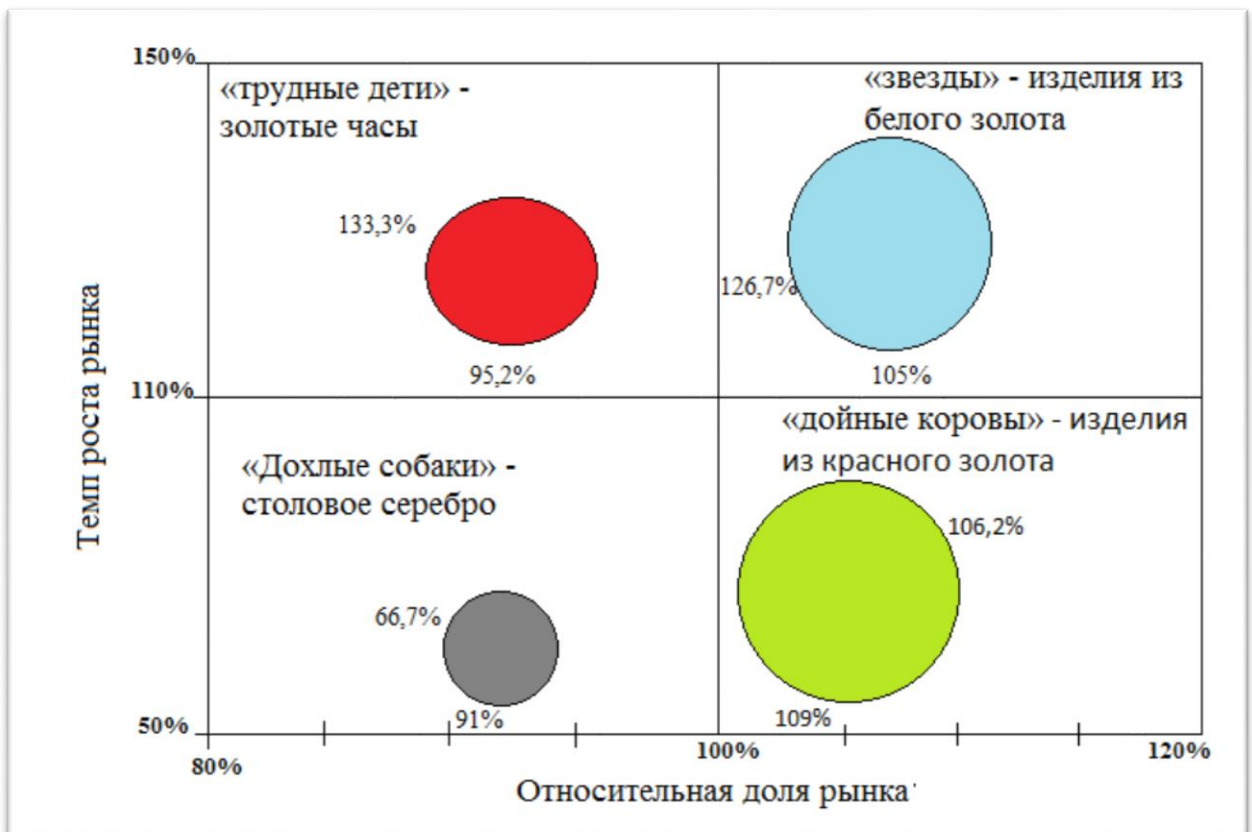


Рисунок 2.3 – Матрица БКГ для ювелирной сети «Самоцветы»

По построенной матрице БКГ, можно сделать вывод, что на сегодняшний день в магазинах самый маленький спрос идет на столовое серебро, так называемое по матрице - «дохлые собаки», рекомендуется распродать весь сегмент этого товара и пустить полученную прибыль на развитие категории «трудные дети», чем в данном случае у нас являются золотые часы, хотя продажа данного товара приносит хороший доход, спрос на них не стабилен. «Дойные коровы», в нашем случае изделия из красного золота, продаются стабильно и в положительных количествах, прибыли от продажи данного товара хватает на поддержание места на рынке и на инвестирование «звёзд», или иначе изделий из белого золота, которое сейчас все больше пользуется спросом.

2.3 Анализ внутренней среды компании «Самоцветы»

Внутренняя среда организации - это ситуационные факторы внутри предприятия, на которые оказывают воздействия управленческие решения. Предприятие анализирует внутреннюю среду, с целью выявить сильные и слабые стороны своей деятельности. Это нужно, потому что организация не может рассчитывать только на факторы внешней среды. Для того чтобы у компании был потенциал в развитии и своей деятельности ее нужно изучать как снаружи, так и внутри.

Анализ внутренней среды организации помогает более четко уяснить цели предприятия, указывает на то, что помимо оказания покупателям своих услуг, компания обеспечивает возможность существования своим работникам.

Удобным инструментом для изучения внутренней среды организации является модель 7С МакКинси («7S»McKinsey). Модель МакКинси исследует 7 основных элементов внутренней среды компании, а именно: стратегия, структура компании, система управления, сумма навыков, состав работников, стиль взаимоотношений внутри компании, система ценностей. Анализ данных элементов помогает определить, насколько правильно выстроены и эффективны процессы внутри компании, насколько правильно используются имеющиеся ресурсы, насколько модель 7С МакКинси поможет улучшить благосостояние предприятия, улучшить эффективность работы.

Все элементы модели взаимосвязаны между собой и делятся на 2 области «жесткие» и «мягкие». К «жестким» элементам относятся: стратегия, структура и система управления на предприятии. К «Мягким» элементам относятся все остальные составляющие, а именно, система ценностей, стиль взаимоотношений внутри компании, состав работников (персонал) и сумма навыков. «Жесткие» элементы проще описать и оценить, поэтому ими проще управлять. «Мягкие» элементы, наоборот, сложнее поддаются оценке и управлению, но они, так же, являются ключевыми составляющими во внутренней среде организации. [38]

Схематично изобразим элементы модели 7С МакКинси на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Модель «7С» Маккинси.

Рассмотрим каждый элемент модели более подробно.

1) Стратегия.

Под стратегией понимается долгосрочный план развития компании, который должен повысить прибыль организации и обеспечить устойчивые конкурентные преимущества. Правильная и эффективная стратегия должна быть конкретна и понятна. Она должна быть ориентирована на то, чтобы компания была конкурентоспособна, поддерживала соответствующий уровень на рынке продаж и была связана с системой общих ценностей.

2) Организационная структура управления компании.

Под структурой компании понимается организация взаимодействий между разными рабочими отделами в организации, с указанием кто кому и в какой степени подчиняется, приоритетности и зоны ответственности каждого отдела. Этот элемент модели является самым «подвижным», и он легче всего поддается корректировке.

3) Система управления.

Система управления отвечает за то, как работает компания в целом, как принимаются управленческие решения, какими способами и методами осуществляется движение к поставленной цели компании.

4) Сумма навыков.

Под данным элементом понимается весь профессионализм, квалификация, специализация и сумма навыков персонала, который работает на данный момент на предприятии.

5) Состав работников.

Эта компетенция описывает, какое количество работников трудится в каждом отделе. У кого какая специализация, насколько развит профессионализм и личные навыки. Как в компании организованы принципы работы с рабочим персоналом, а именно: набор, обучение, мотивация, вознаграждения.

6) Стиль взаимоотношений внутри компании.

Этот элемент описывает стиль руководства верховного начальства. Отношение руководителей к подчиненным, иерархию должностей и обязанностей.

7) Система ценностей.

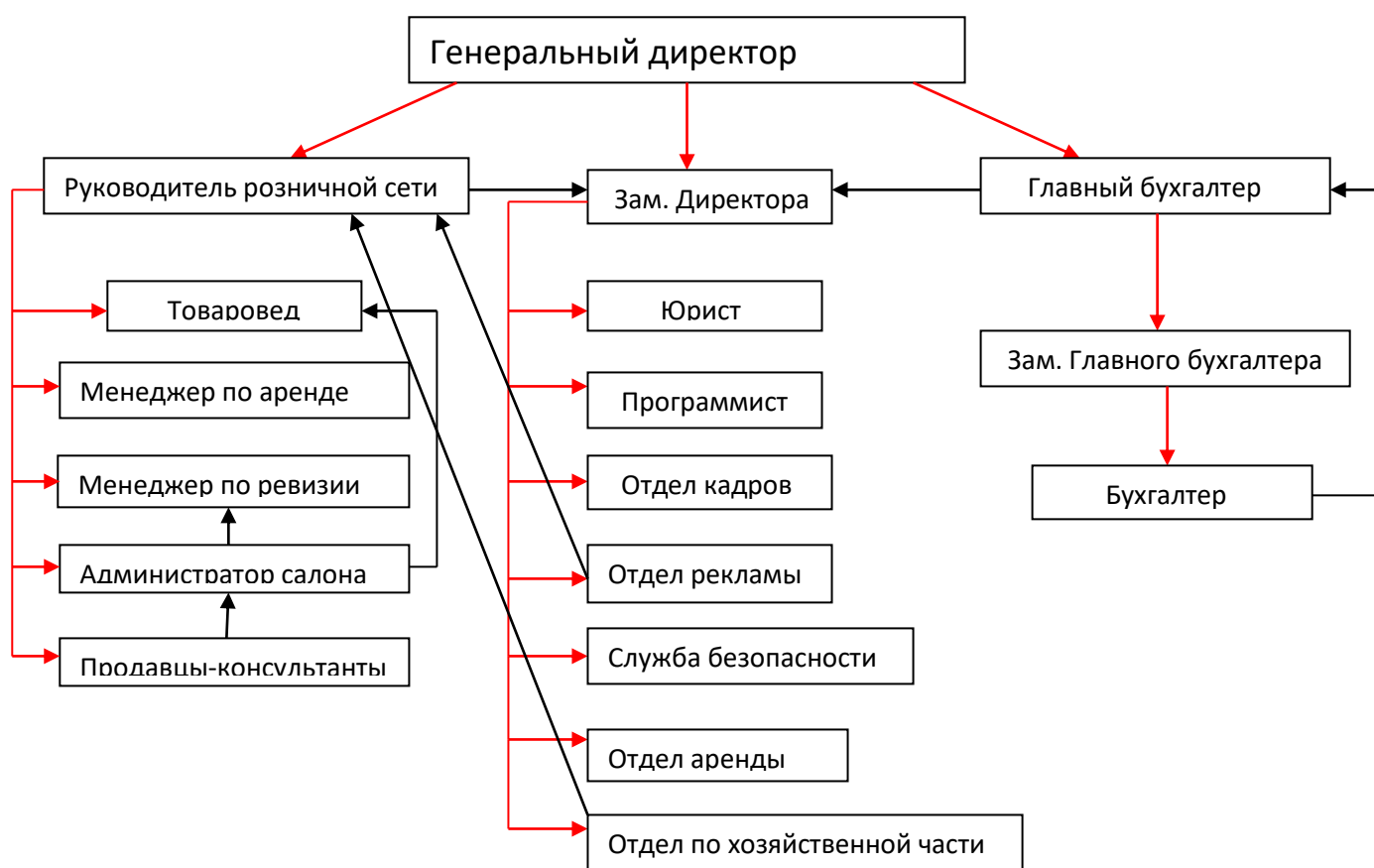
Основной элемент модели «7С» Маккинси. Описывает нормы и стандарты работы в компании, принципы корпоративной культуры и ключевые цели и миссии организации. Система ценностей взаимосвязана со всеми остальными элементами модели, и если изменится что-то в ней, соответственно и изменится в других компонентах.

По описанным элементам модели Маккинси, проведем анализ каждой категории в компании «Самоцветы».

Стратегия компании «Самоцветы» заключена в увеличении доли существующего рынка, посредством эффективных продаж и активной рекламы, расширении масштаба своей деятельности, как в городе, так и за пределами. В повышении конкурентоспособности изделий, в поставке новых эксклюзивных изделий, которые будут смотреться выигрышнее и привлекательнее на фоне

товара конкурента. В настоящее время компания придерживается данной стратегии и имеет положительные тенденции в ней. Наша компания довольно конкурентоспособна, имеет хорошее положение на рынке продаж, планирует в ближайшие 3 года увеличить масштаб своей деятельности, и открыть новые магазины в Тюменской, Свердловской и Оренбургской области. Из чего можно сделать выводы, что выбранная стратегия для фирмы эффективна, и пока не требует корректировок.

Организационную структуру управления ювелирной сети «Самоцветы» рассмотрим на рисунке 2.5.



—→ Чёрная линия-линия второстепенного подчинения.

—→ Красная линия – линия главного подчинения.

Рисунок 2.5 – Организационная структура управления компании «Самоцветы»

По данной схеме организационной структуры управления, можно сделать вывод, что в компании «Самоцветы» преобладает линейно-функциональная система управления. Это значит, что в организации главой непосредственно является директор – Манаков В.В, ему первостепенно подчиняется Зам, Директора - Манакова М.В, главный бухгалтер - Мезенцева И.Н и руководитель розничной торговли - Миллер Ю.С. Им в свою очередь приходит информация со всех остальных отделов компании, которая предоставляется директору по мере важности и необходимости, но, несмотря на это весь штат подчинен директору.

Линейно – функциональная структура управления для нашей компании является больше позитивной, чем негативной. Положительная характеристика этой структуры в том, что очевидно четкое разделение труда, каждый знает, в какой специализации он работает и кто его начальник, а директор сохраняет право осуществлять контроль над всей организацией в целом, каждый находится на своем месте. Единичной отрицательной чертой для компании в действующей структуре управления является то, что необходимо согласовывать все свои действия, планы и решения с вышестоящим руководством, что занимает определенное время. В остальном структура работает «на» компанию.

Система управления компании «Самоцветы» нацелена на то, чтобы ориентировать покупателя на наши магазины и наш ассортимент. Для этого каждый отдел работает слажено и взаимодействует друг с другом. Важная работа задана для отдела рекламы. В их компетенции придумать новые, интересные акции для потребителя, а так же сделать так, чтобы эти акции работали «на» компанию и приносили доход. Так же задачей отдела рекламы является массово распространить нововведённую акцию, чтобы о ней узнало как можно больше людей. После того как все данные согласованы с зам. Директором, работа возлагается на директора по розничной торговле и главного администратора торговой точки, которые в свою очередь должны донести информацию до продавцов – консультантов, а уже они до потребителя, от того насколько квалифицирован будет продавец, будут зависеть продажи в отделе, а следовательно прибыль компании и зарплата всех членов коллектива. Вся прибыль проходит

через отдел бухгалтерии. За профессиональный и обученный коллектив отвечает отдел кадров, так же за отделом кадров стоит задача искать высококвалифицированный персонал для работы не только для торговых точек, но и в сам офис. Конечно для того чтобы товар продавался нужно чтобы он был, над этим работает товаровед и менеджер по ревизии. Для легальной работы сети и соблюдения всех прав и обязанностей в компании имеется юрист, который, так же как и все другие важен для нашей организации. Так же все магазины, а так же главный офис поддерживают связь между друг другом, благодаря установленным на компьютерах средствам связи. За это отвечают работающие в организации программисты, а так же они ориентируют нашу работу в программе 1С при продаже товара. Для того чтобы покупателю было приятно и удобно посещать наши салоны, отдел аренды ищет самые комфортные торговые точки, над которыми в свою очередь работает отдел по хозяйственной части. Работники хозяйственного отдела превращают арендованное место в красивый, светлый, оборудованный всем необходимым салон ювелирных украшений. А для того чтобы наша компания не понесла убытки, директор нанимает необходимую для ювелирной торговли службу безопасности. На данный момент компания «Самоцветы» находится под защитой охранной компании «Дельта». Все вышеперечисленное свидетельствует о том, что система управления компании «Самоцветы», работает как слаженный часовой механизм и достигает поставленных целей.

Что касается навыков персонала, к этому компания относится с определенной ответственностью. При наборе сотрудников на работу, каждый кандидат отбирается по определенным критериям, основные из них:

- Возраст (человек, устраивающийся на работу в компанию «Самоцветы» не должен быть младше 22 лет)
- Наличие высшего образования (заработная плата человека имеющего высшее образование рассчитывается по отличительному от среднего тарифу)

- Прохождение полиграфа (каждый человек, устраивающийся на работу в компанию, обязательно проходит полиграф, под руководством дипломированного полиграфолога).

Прохождение полиграфа, обеспечивает набор на работу людей с наиболее положительным набором качеств, для эффективной работы в организации.

Состав работников компании, включая работников торговых точек и офиса составляет, более 800 единиц, из которых приблизительно 150 человек приходится на персонал офиса, остальное число составляют продавцы - консультанты магазинов. Мотивация персонала в основном построена на материальной составляющей, а именно на зарплате и дополнительных бонусах. Заработная плата начисляется исходя из плана поставленного отделу на месяц и личных навыков. Стабильно в компании проводятся плановые обучающие тренинги для работников от заводов - поставщиков, а иногда собрания проводит сам директор фирмы, для повышения уровня квалификации работников. Благодаря правильному и грамотному набору персонала, в компании нет текучки кадров, что свидетельствует о позитивном развитии компании и о благоприятных условиях работы в ней.

Как описывалось выше, система управления в компании линейно - функциональная, т.е. главой фирмы является непосредственно директор, которому подчиняются нижестоящие работники. При этом директор всегда находится на связи, как с сотрудниками офиса, так и с сотрудниками магазинов. Общается лично, либо через группы в соц. сетях. Стиль руководства и общения верхних слоев управления с рабочим персоналом в компании довольно демократичный, а в салонах магазинов в коллективах очень дружная рабочая атмосфера. Трудовой коллектив соблюдает правила компании и ее условия, соблюдает субординацию и уважительно относится к своему директору. Это еще раз подтверждает грамотный подход руководителя к своим подчиненным и компании.

Девиз нашей компании - «Самоцветы» - Всегда больше чем вы ожидаете!. Для того чтобы клиент был доволен и стал нашим постоянным потребителем,

компания работает слаженно и дружно, ведь от покупателя зависит настоящее и будущее организации.

Описав и разобрав более подробно все 7 компонентов модели МакКинси на примере компании «Самоцветы», составим таблицу для понимания о внутренней среде предприятия, и стоит ли на данный момент что-то менять.

Таблица 2.5

Модель "7С" МакКинси для компании «Самоцветы»

Элемент "7С"	Описание элемента	Противоречия
Стратегия	Расширение рынка продаж, поддержание уровня конкурентоспособности.	нет
Структура	Линейно - функциональная.	нет
Система управления	Проведение различных акций с целью заинтересовать потребителя, совместная работа всего персонала	нет
Сумма навыков	Высокие требования при наборе персонала и оценке навыков.	нет
Состав работников	Полный, стабильный штат.	нет
Система взаимоотношений	Демократичный, дружеский	нет
Система ценностей	Цель - сделать счастливым клиента.	нет

Объединив 7 основных компонентов внутренней среды организации, можно сделать вывод о том, что внутри компании «Самоцветы» на данный момент все стабильно и каких-либо дополнительных корректировок она не требует. Это в свою очередь свидетельствует о благосостоянии и положительной тенденции

развития нашей организации. Показатели внутренней среды компании это грамотная и правильная организация работы всех сотрудников, трудящихся на благо фирмы.

SNW - анализ внутренней среды компании «Самоцветы».

Еще одним элементом изучения сильных и слабых сторон компании является SNW-анализ. При использовании данного анализа внутренняя среда оценивается по трем категориям: Strength (S) - сильная сторона, Neutral (N) - нейтральная сторона, Weakness (W) - слабая сторона. [39] Элементы которые будут рассмотрены в данном анализе, будут взяты из предыдущего анализа по модели "7С" МакКинси, а именно: стратегия, структура управления.система управления, стиль взаимоотношений внутри организации, состав работников, сумма навыков и система ценностей. Так же к данным элементам будут добавлены еще несколько немаловажных для компании элементов, таких как финансы, маркетинг, информационные технологии и производство. Под производством в данном случае будем принимать площади под торговые залы, размещение отделов, размещение персонала по отделам. Для более конкретного рассмотрения внутренней среды компании проведем сравнительный SNW - анализ, для компании «Самоцветы» и сети «Адамас».

Анализируемые данные представим в виде таблицы 2.6, с указанием факторов внутренней среды, сильной (S), нейтральной (N) и слабой (W) стороной. Для каждой из сторон дана 5-ти бальная шкала оценки важности, от 1 до 5, (-1 и -5) соответственно 5 - наибольшая значимость, 1 наименьшая значимость, -5 - наиболее критичный фактор, -1 - наименее критичный фактор, 0 - нейтральный фактор. Данная таблица, поможет наглядно продемонстрировать какой фактор внутренней среды ювелирной сети «Самоцветы», требует доработки и определенной корректировки.

Таблица 2.6

Сравнительный SNW - анализ для компании «Самоцветы» и сети «Адамас».

Факторы среды	внутренней	S					N	W				
		5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
1. Стратегия		+ ← → *										
2. Структура		+ ← → *										
3. Система управления		+ ← → *										
4. Стиль взаимоотношений		+ ← → *										
5. Состав работников		+ ← → *										
6. Сумма навыков		+ ← → *										
7. Система ценностей		+ ← → *										
8. Финансы		* + ← →										
9. Маркетинг		+ ← → *										
10. Информ-ые технологии			*/+									
11. Произв-ые мощности		* + ← →										

+ Уровень компании «Самоцветы».

* Уровень сети «Адамас».

По данным таблицы видно что ни один из факторов компаний не находится в зоне (W) - слабая сторона, и даже в зоне (N) - нейтральная сторона. Обе организации занимают, довольно сильные позиции на рынке что свидетельствует об их конкурентоспособности и оснащенности в сфере ювелирной торговли. Наблюдается существенный разрыв организаций в элементе структура управления. В сети «Адамас» линейная структура управления, т.е. все подчиняется одному руководителю, который находится в главном офисе в г. Москва, этот факт существенно снижает мобильность салонов и персонала в том числе. В то время как у нашей компании линейно - функциональная система управления, ее преимущества описывались в анализе "7С" МакКинси. Так же наблюдается разрыв в категории стиль взаимоотношений внутри компании. Так как весь руководящий состав фирмы находится в Москве, взаимоотношения у

персонала с руководителем носят исключительно демократично-деловой характер, соответственно особых доверительных отношений работник = директор нет. Стоит отметить, что наша компания занимает не самый высокий балл в категориях финансы и производственные мощности. Эти две категории взаимосвязаны и соответственно оцениваются по одинаковой бальной системе. Т.к. наша компания стремительно развивается, встает небольшая задача, где лучше выбрать торговую точку, как быстро найдется рабочий персонал на эти места, в связи с этим затрачиваются немаленькие финансы, что немного тормозит развитие нашей деятельности. По данным таблицы рассчитаем коэффициент конкурентоспособности, как отношение баллов «Самоцветы» и «Адамас» по формуле: $k = \Sigma 1 / \Sigma 2$.

где $\Sigma 1$ - сумма баллов компании «Самоцветы», а $\Sigma 2$ - сумма баллов сети «Адамас».

Итого: $k = \Sigma 1 / \Sigma 2 = 51 / 42 = 1,21$.

Из расчетов видно, что результат больше одной целой, из этого следует что компания «Самоцветы», является мощной организацией, которая занимает свою нишу на рынке торговли, обладает высокой и результативной конкурентоспособностью даже в сравнении со своим главным конкурентом магазином «Адамас».

Оценка существующих угроз и выявление возможностей, выполнение анализа сильных и слабых сторон предприятия (SWOT).

SWOT-анализ - это метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды предприятия и разделения их на 4 элемента. [40]

- 1) Strength - сильная сторона, это то, что компания делает хорошо, и что обеспечивает ей стабильную прибыль.
- 2) Weaknesses - слабая сторона, это то, что компания делает не совсем хорошо, либо ей не удастся этого сделать на данном этапе.
- 3) Opportunities - возможности, это то, что может привести организацию к успеху.

4)Threads - угрозы, это то, что может нанести ущерб предприятию, ухудшить ее конкурентоспособность и состояние на рынке.

Построим SWOT-анализ для компании «Самоцветы», в виде таблицы – 2.7.

Таблица 2.7

SWOT-анализ для компании «Самоцветы»

<u>Возможности (O)</u>	<u>Угрозы (T)</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение доли на торговой арене, благодаря расширению производства. - Расширение сбыта продукции, посредством выхода на новых поставщиков. - Поиск новых поставщиков, для расширения ассортимента. - Повышение платежеспособности населения и увеличение клиентской базы. 	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение доли на рынке "старых" конкурентов, укрепление их позиций. - Изменение рынка в связи с вхождением России в ВТО. - Изменение курса иностранных доллара/евро, или торговой политики нашего государства. - Увеличение цен на золото.
<u>Сильные стороны (S)</u>	<u>Слабые стороны (W)</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Широкий ассортимент продукции. - Установленные связи с надежными поставщиками. - Наличие опытного профессионального персонала. - Хорошая репутация компании. - Доступная ценовая политика. 	<ul style="list-style-type: none"> - Недостаточность торговых точек в связи с быстрым ростом компании. - Быстро растущие финансы, на фоне открытия новых магазинов.

Анализируя исходные данные в таблице 2.7, составим таблицу 2.8, для составления необходимых операций, для корректировок слабых сторон компании. Сводим все данные в одну матрицу (таблицу), состоящую из 4-х основных полей, сила, слабость, возможности и угрозы.

Матрица стратегии SWOT-анализа.

<u>Поле "Сила-Возможность"(SO)</u>	<u>Поле "Сила-Угроза"(ST)</u>
<u>Направление деятельности:</u> - Одновременно направить все усилия на сбыт ассортимента, увеличение постоянных покупателей, привлечение новых, за счет анализа потребности клиента, использовать профессионализм и опыт в работе с потребителем.	<u>Направление деятельности:</u> - Анализ деятельности конкурентов, и их позиций на рынке, с целью усиления своего положения. - Снизить возможный спад спроса на ювелирные изделия, посредством разработки новых акций и условий при покупке.
<u>Поле "Слабость-Возможность"(WO)</u>	<u>Поле "Слабость-Угрозы" (WT)</u>
<u>Направление деятельности:</u> - Создание сильной и энергичной рабочей группы в подразделении отдела кадров, которая быстро и эффективно решит проблему с нехваткой торговых площадей под магазины, при минимальной потере финансов.	<u>Направление деятельности:</u> - Разработка маркетинговой стратегии, которая поможет удержать позиции на рынке продаж, не уступив конкурентам.

По результатам исследования внешней и внутренней среды компании «Самоцветы», можно выделить несколько факторов, которые оказывают негативное влияние на организацию на данном этапе. Одной из проблем является нехватка торговых площадей в связи со стремительно растущей компанией. Большой ассортимент, предоставляемый предприятием, невозможно представить по стандартам выкладки на витринах, в связи с этим увеличиваются финансы, которые уходят тем арендаторам, которые предоставляют торговые точки быстро, но дорого. В остальных позициях можно сказать что компания «Самоцветы», растет и развивается в геометрической прогрессии, занимает не малую долю

рынка, пользуется спросом и хорошей репутацией у покупателей, имеет свою постоянную клиентскую базу и не стремится останавливаться на достигнутом.

Выявление проблем предприятия с помощью матрицы Глайстера.

Выберем главную проблему компании «Самоцветы», используя матрицу, представленную в виде таблицы 2.9.

Таблица 2.9

Матрица выбора главных проблем

Неуправляемые факторы	Решение при избытке ресурсов. - Внедрение новых дисконтных обновлений.	Исключение из проектной разработки. - Трудности в совершенствовании технологий.
	Акцент внимания. - Нехватка торговых площадей для открытия новых магазинов. - Вложения дополнительных финансов на открытие новых торговых точек.	Проблемы второй очереди. - Наличие ассортимента, не привлекающего внимание клиента.
Управляемые факторы		
Благоприятная ситуация		Неблагоприятная ситуация

Далее при помощи матрицы Глайстера, установим, как проявляется главная проблема на разных уровнях компании «Самоцветы». Отообразим полученные значения в таблице - 2.10.

Матрица Глайстера на основе данных компании «Самоцветы»

Организационный уровень, на котором проявлена проблема	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Теоретические методы решения проблемы
<u>Организация в целом:</u> - Нехватка торговых площадей для открытия новых магазинов. - Вложения дополнительных финансов на открытие новых торговых точек.	- Не хватает торговых площадок для размещения торговых залов. - Увеличение затрат на аренду новых торговых точек.	Снижение конкурентоспособности, увеличение затрат на более дорогие торговые точки. Потеря большой части прибыли и необоснованная переплата денежных средств.	Необходимо найти специалистов в отдел аренды, для поиска и аренды более дешевых торговых площадок, для размещения торговых залов, продажи ассортимента и получения прибыли
<u>Подразделения:</u> - Трудности в совершенствовании технологий.	Медленная работа компьютерной системы, устаревание программного обеспечения.	Долгое ожидание при покупке товара, недовольство клиента, нежелание возвращаться.	Оптимизировать работу программиста, закупить новое функциональное оборудование.
<u>Индивидуальный:</u> - Наличие ассортимента, не привлекающего внимание клиента.	Наличие в магазине ассортимента, который не приносит существенной прибыли и не привлекает внимание покупателя.	Испорченный внешний вид витрин неактуальным для клиента товаром, потеря интереса к ассортименту.	Ликвидация коллекции, ее тотальная распродажа, либо возврат поставщику.
<u>Технический (операционный):</u> - Внедрение новых дисконтных обновлений.	Постоянное изменение акций, внедрение новых условий по скидкам.	Путаница в знании дисконтных систем, неразбериха в проходящих акциях	Четкая инструкция по пользованию дисконтных карт, полное описание акций со всеми деталями.

По всем проведенным анализам внутренней и внешней среды компании «Самоцветы», можно сделать вывод, что наша организация на данном этапе

развития благополучна в своей деятельности, она расширяет свои границы и процветает. Наша фирма зарекомендовала себя на рынке продаж, завоевала доверие покупателя и имеет хорошую репутацию. Обладает приятной ценовой политикой и постоянно радует всех, кто заходит в наши магазины. По конкурентоспособности в городе Челябинск и прилегающих районах не имеет опасных конкурентов. Главными выделившимися по проведенным исследованиям слабыми сторонами компании стала нехватка торговых точек для аренды торговых залов, а, следовательно, трата дополнительных финансов, которые ушли на доплату за более дорогостоящие отделы аренды. Кроме этого стоит обратить внимание на техническое оборудование в салонах магазинов и наладить их работу, для более оптимизированной работы продавцов - консультантов и удобства клиентов. Так же руководителю стоит обратить внимание на «застоявшийся» товар, который не приносит прибыли и портит вид оборудованных витрин.

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ДВА

По результатам анализа внешней и внутренней среды компании «Самоцветы», можно сделать вывод, что компания растет и развивается. По результатам STEEP и SWOT анализа видно, что у организации существуют две нерешенные на сегодняшний день проблемы, а именно: недостаток места для расширения торговых точек и затрата дополнительных финансов на аренду более дорогих мест, в связи с этим удерживаются дополнительные выплаты для сотрудников. В остальном по рассмотренным графикам и данным таблиц видно, что компания занимает стабильное и конкурентоспособное место на рынке.

3.РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ИП МАНАКОВОЙ М.В ЮС «САМОЦВЕТЫ».

3.1.Основные мероприятия по повышению методов мотивации персонала на ИП Манаковой М. В, ЮС «САМОЦВЕТЫ».

Конкретные цели организации определяют отдельные этапы на пути к достижению общей цели организации. Общая цель организации может иметь множество других отдельных подцелей, успех в достижении каждой из которых поддается оценке. Представим пирамиду целей компании «Самоцветы» на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Пирамида целей в компании «Самоцветы»

На основе построенной пирамиды проанализируем цели и миссии нашей компании, объединим и представим их в таблице SMART - анализа для выявления основных и долгосрочных целей и стремлений компании «Самоцветы».

SMART – анализ для компании «Самоцветы»

<u>Направление задачи</u>	<u>Пример цели по SMART</u>	<u>Комментарии</u>
Расширение рынка сбыта к 2021 году.	Увеличить количество продаж ассортимента, с полученной прибыли расширить торговые площади, в связи с этим расширить рынок сбыта продукции и полученную прибыль пустить в развитие компании и персонала.	Одна из основных целей компании по достижению прибыли. Цель конкретна и требует вложения инвестиций, ко всему прочему цель имеет временные рамки.
Увеличение выручки и чистой прибыли к концу 2019 году.	Посредством увеличения торговых площадей, увеличить объём продаж, полученную прибыль пустить на закуп нового интересного ассортимента и проведения бизнес-тренингов для сотрудников.	Цель так же конкретна и важна для пополнения ассортимента магазина. Цель может быть достигнута при условии слаженной работы сотрудников предприятия.
Увеличение объемов продаж товара за счет освоения новых методов продаж и стимулирования персонала.	Благодаря обучающим бизнес-встречам, освоить новые методы продаж, для более интересного представления и продажи товара.	Цель не конкретна, но достижима. Цель может быть достигнута при заинтересованности и мотивации персонала в обучении и повышении своих профессиональных навыков. При этом главному менеджеру отдела, стоит объяснить своим подчиненным плюсы в обучающих бизнес-тренингах, и какие блага они получают при прохождении данного мероприятия.

Технология SMART (СМАРТ) — современный подход к постановке работающих целей. Система постановки SMART-целей позволяет на этапе целеполагания обобщить всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам процесса ясные, точные, конкретные задачи.[42]

Руководствуясь данными SMART – анализа, тремя главными целями компании является:

- Расширение рынка сбыта к 2021 году.
- Увеличение выручки и чистой прибыли к концу 2019 году.
- Увеличение объемов продаж товара за счет освоения новых методов продаж и стимулирования персонала.

На основе сформулированных планов компании, разрабатывается дерево целей с последующим формированием стратегий, функций, процессов, должностных инструкций. Представим данное дерево целей на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Дерево целей компании «Самоцветы»

Мотивация персонала оказывает большое влияние на рабочий процесс персонала. Связь методов мотивации и конечных результатов должна иметь прямую зависимость.

Проблема нехватки мотивации к получению новых профессиональных возможностей у персонала компании «Самоцветы», образует другие проблемы, которые представлены ниже:

1. Недостаток профессионально обученных работников в составе персонала, привел к увеличению нагрузки на работников высшей профессиональной категории. От этого страдает качество работы, увеличивается недовольство сотрудника своей работой, так же выражается недовольство работой со стороны руководителя, причем недовольный работник становится слабо дисциплинированным, теряется интерес в достижении целей компании, так как работнику необходимо выполнить максимум работы, от чего он устает и впадает в депрессию.

2. Загруженность сотрудника не оставляет времени для саморазвития и самообучения. Человек становится пассивным, раздражительным и теряет энтузиазм.

3. Дополнительная нагрузка ведет работника к заболеваниям, как физическим, так и психосоматическим, увеличивается количество заявлений об увольнении.

4. Разный квалификационный рабочий состав, тормозит торговую деятельность внутри магазина, а соответственно тормозит рост прибыли.

5. При низкоквалифицированных работниках снижается уровень обслуживания клиента, поэтому клиент может остаться недоволен работой продавца – консультанта, а это ведет к снижению клиентской базы и репутации компании. Приведенные выше проблемы стоит немедленно решать, для эффективной работы организации, а именно способами стимулирования персонала.

Рекомендуемые методы для мотивации рабочего коллектива компании «Самоцветы».

1. Совершенствование материальных методов стимулирования труда - (доплаты по результатам труда, доплаты за переработанные часы, оплата отпускных единовременно, премии за выполненный план на день).

2. Социально - психологические методы (улучшение социальной политики – обеспечение бесплатного проезда до места работы и с места работы до дома).

3. Организационные методы стимулирования (рост профессиональных навыков, возможность карьерного роста).

Данные методы должны быть использованы для поддержки квалифицированного и опытного персонала, для поднятия рабочего духа и энтузиазма сотрудников.

Ярким доказательством стремления к трудовой деятельности является удовлетворенность работника. А удовлетворенность работника способствует тому, что на рабочем месте находится сотрудник, любящий свою работу и ответственно к ней подходящий, к тому же в связи с данным фактором в компании нет текучести кадров.

В качестве мероприятий по совершенствованию эффективности системы стимулирования и мотивации персонала компании «Самоцветы», предлагаются следующие направления:

1. Условия труда.

Материальные поощрения не всегда выдвигаются у человека на первый план, для многих людей очень важным элементом в рабочей сфере является то, где он работает, и в каком коллективе, т.е. условия труда. Многие, прежде чем устроится на работу, интересуются не заработной платой, а местом нахождения рабочего места, его приближенности к дому, продолжительность рабочего дня, возможности обеденных перерывов и др. Так же немаловажным фактором для работников, устраивающихся на какую-либо должность, является внутренняя атмосфера в коллективе. Есть категории людей, которые не могут работать в агрессивно настроенном рабочем коллективе, таким индивидам не интересна заработная плата, и условия предоставляемые компанией, если они не смогут

взаимодействовать со своими коллегами, они просто уволятся, или переведутся в другую торговую точку.

2. Повышение квалификации работников.

В компании у работников с большим стажем, наблюдается разница в заработной плате, в отношении к вновь принятым сотрудникам. С повышением квалификации и трудового стажа работника, повышается и уровень зарплаты, соответственно открываются перспективы продвижения по карьерной лестнице. Для многих сотрудников рост в карьере составляет важную часть жизни. Без самореализации человек теряет цель и интерес к работе, хочет уйти, совершенствоваться и расти дальше. Повышение уровня квалификации сотрудников, увеличивает престиж компании в целом.

3. Совершенствование методов материального стимулирования.

В современных экономических условиях потребность в специалистах, которые обладают инновационными, разносторонними и глубокими знаниями, особенно велика. С целью улучшения результата трудовой деятельности, можно порекомендовать руководителю, ввести систему поощрений и вознаграждений за рабочий стаж (+ коэффициент за каждые отработанные полгода к основной зарплате). Так же в конце месяца рекомендуется начислять премию тем салонам, которые выполнили план, который дается вначале каждого месяца. Т.к. во всех салонах помимо личного плана на отдел, ведется личная статистика продаж продавцов, было бы не лишним по окончании месяца начислять дополнительную премию сотруднику, у которого самый высокий показатель продаж в салоне. Все эти мероприятия однозначно будут способствовать повышению мотивации сотрудников компании. Главная цель премирования компании «Самоцветы», - рост производительности труда, премии начисляются за результаты по этим показателям. Если компания-работодатель и сам работник будут стремиться к общей цели компании, то каждый будет удовлетворен полученными результатами.

3.2. Разработка мероприятий по совершенствованию эффективности стимулирования персонала ИП Манаковой М. В компании «Самоцветы».

Итак, в данной главе мы рассмотрим более детально основные методы стимулирования компании «Самоцветы», и то, как они будут усовершенствованы.

1. Совершенствование материального стимулирования.

В нашей компании мы выделим три основных метода стимулирования для трех основных направлений и рассмотрим данные методы в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Методы стимулирования компании «Самоцветы»

Методы стимулирования	Виды
Экономические	Премии, доплаты: доплаты за работу в выходные и праздничные дни, за переработанные часы, доплата за совмещение должностей.
Социальные	Награждение грамотами, благодарственные письма, корпоративы, дни рождения, отслеживание и учет потребностей персонала.
Организационно-административные	Продвижение по карьерной лестнице, возможность роста и самореализации.

Для совершенствования материального стимулирования стоит применять экономический метод, рассмотренный в таблице 3.2.

Проведем анализ заработной платы работника «Самоцветы», и ее изменения после усовершенствования.

Заработная плата сотрудника зависит от количества отработанных смен, суммы оплаты за день и от выполнения плана отделом на месяц. 100% выполнение плана оценивается в +20% к основному з/п. В сумме с расчетом что в среднем количество смен работника за месяц составляет 16 дней, а 1 день = 1000р, среднемесячная зарплата сотрудника составляет $19200\text{р} (16 * 1000) + 20\% = 19200$. С учетом вычета 13% НДФЛ сумма составляет 16704р.[43]

В таблице 3.3 предлагается следующая система материальных поощрений сотрудников компании «Самоцветы».

Таблица 3.3

Положение о методах материального поощрения сотрудников

Поощрения	Размер поощрения
За смежную трудовую функцию	+ 3% к общему окладу
Надбавка за ненормированный р/день	+ 4% к общему окладу
За непрерывный стаж в компании(за каждые пол года)	+1,5% к общему окладу
Наличие высшего образования	+5% к общему окладу
За перевыполнение месячного плана	+1% к общему окладу от каждой тысячи перевыполнения

Так же для мотивации персонала к соблюдению требований компании рекомендуется общее материальное поощрение в размере 1,8% к общему окладу исходя из данных представленных в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Положение о соблюдении требований сотрудников компании «Самоцветы»

Поощрения	Размер поощрения
Исполнительность	0,30%
Работоспособность	0,30%
Компетентность	0,30%
Заинтересованность	0,30%
Бесконфликтность	0,30%
Соблюдение трудовой дисциплины	0,30%
Итого:	1,8%

Из вышеприведенных разработанных и усовершенствованных методов поощрения рассмотрим зарплату главного менеджера салона.

$ZП = (16 * 1000 + 20\%) * 15\% * 1,8\% = 22447$. С учетом вычета НДФЛ сумма равна 19530р.

- 16-среднее количество смен за месяц;
- 1000-оплата 1 рабочего дня;
- 20% - оплата к общему окладу от 100% выполнения месячного плана;
- 15%- совокупность материальных поощрений, с учетом 1года стажа в компании в качестве главного менеджера, наличие высшего образования и отсутствие перевыполнения плана свыше 1000р;
- 1,8%- показатель соблюдения требований компании.

Исходя, из вышеперечисленных данных рост заработной платы штатного сотрудника составляет:

$$19530 : 16704 * 100\% = 1,17\% \text{ (2826р)}$$

При данной системе оплаты труда работник заинтересован не только в повышении объема реализации, но и, стремясь к повышению своего заработка, тем самым будут повышать свою квалификацию, производительность труда, а это, в свою очередь повысит эффективность работы в компании и позволит увеличить ее доход.

Материальное поощрение среди всех методов, оказывает наиболее эффективное воздействие. Это связано с повышением уровня жизни индивида и увеличением его потребностей.

2. Условия труда.

Для рассмотрения направления условий труда стоит воспользоваться социальным методом стимулирования, рассмотренным в таблице 3.2.

В таблице 3.5 рассмотрим план мероприятий по усовершенствованию условий труда сотрудников компании, с расчетом затрат. Расчеты будем проводить по количеству работников одного салона (4 человека), т.к. число трудящихся в компании Самоцветы, более 800 единиц, но точной цифры неизвестно. В среднем в одном салоне работает 4-6 человек, салонов по городу более 36 единиц практически в каждом комплексе.

Таблица 3.5

План мероприятий по усовершенствованию условий труда сотрудников компании, с расчетом затрат.

Мероприятие	Расчет затрат	Затраты
Оплата транспортных услуг муниципальным транспортом с дома до места работы и обратно.	$(50(\text{руб.}) * 16(\text{смен})) * 4(\text{чел.}) * 12(\text{мес.})$	Затраты на обеспечение транспортными услугами одного салона составляет <u>38400р в год.</u>
Оплата 2 разового питания в рабочее время, с расчетом стоимости продуктовой корзины. [44]	$((350(\text{руб.}) * 16(\text{смен})) * 4(\text{чел.}) * 12(\text{мес.}))$	Затраты на питание сотрудников с учетом расчета стоимости потребительской корзины на день составляет <u>268800р в год .</u>
Бонусные премиальные на день рождения в размере 2000р.	$(2000(\text{руб.}) * 4(\text{чел.})) * 12(\text{мес.})$	Затраты для премий на день рождения составляют <u>96000р в год.</u>
Итого:	$38400+268800+96000$	<u>403200р в год.</u>

Следовательно, для сотрудников компании «Самоцветы», важно, чтобы все предложенные мероприятия по улучшению социальной политики были приведены в силу в ближайший год. Реализация данных мероприятий будет способствовать улучшению социально-психологического климата в коллективе, а, следовательно, улучшенной совместной работы и достижению целей компании.

3. Повышение квалификации сотрудников.

Для повышения квалификации и продвижению по карьерной лестнице стоит воспользоваться организационно-административным методом мотивации персонала представленным в таблице 3.2.

Для того чтобы сотрудник стремился к повышению своего профессионализма, он должен знать для чего ему это надо и каких целей он может достичь. В первую очередь сотрудник должен понимать, что увеличив качество своих навыков, он поднимется на новую ступень оплаты своего труда, шкала коэффициентов, учитывающих, стаж работы сотрудников представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Шкала коэффициентов, учитывающих стаж работы сотрудников

№	Стаж работы сотрудника	Коэффициент увеличения оплаты труда.
1.	От 0 до 1 года	3%
2.	От 1 года до 2 лет	6%
3.	От 2 о 3 лет	9%
4.	От 3 до 4 лет	12%
5.	От 4 до 5 лет	15%

№	Наличие образования	Коэффициент увеличения оплаты труда.
1.	11 классов	1,5 %
2.	Средне - специальное	3%
3.	Высшее	5%

Таким образом, есть возможность максимально увеличить заработную плату за образованность работника и стаж. Это дает возможность менеджерам самосовершенствоваться (обучился – получи повышенную ставку к окладу, увеличился стаж – повышение зарплаты) и т.д.

Для того чтобы повысить уровень навыков, компания должна стабильно обеспечивать своим работникам бизнес - встречи, официальные собрания, обучающие тренинги. В таблице 3.7 представлен план мероприятий на 2019 год для сотрудников компании «Самоцветы», с целью увеличения рабочего профессионализма, а так же для продвижения по карьерной лестнице.

План обучения сотрудников компании «Самоцветы»

Название мероприятия	Количество человек и сроки проведения	Затраты
Тренинг "Управление продажами"	Для всех сотрудников февраль 2019	50 000
Тренинг "Технология продаж"	Для всех сотрудников февраль 2019	40 000
Тренинг "Навыки эффективного общения"	Для всех сотрудников март 2019	30 000
Тренинг "Маркетинг"	Для всех сотрудников апрель 2019	45 000
Тренинг "Планирование рабочего времени"	Для всех сотрудников май 2019	15 000
Тренинг "Ценообразование"	Для всех сотрудников июнь 2019	-
Тренинг "Работа с программным обеспечением"	Для всех сотрудников Июль 2019	-
Итого:		180 000руб.

Развитие карьеры работника, т.е. переход от одного этапа к другому, всегда регулируется потребностью и стремлением к этому самого работника. Реализация плана развития карьеры зависит, прежде всего, от самого сотрудника. Основными ее условиями являются: результаты работы в занимаемой должности; профессиональное и индивидуальное развитие; эффективное партнерство с руководителем; завоевание авторитета в организации. Повышение квалификации сотрудников позволит работнику быть уверенным в «завтрашнем дне».

3.3 Эффективность предлагаемых мероприятий.

Все названные мероприятия содействуют повышению эффективности использования персонала и, в конечном счете, повышению реализации продукции.

В таблице 3.8 рассмотрим, какую эффективность окажут рекомендованные методы мотивации труда персонала компании «Самоцветы».

Таблица 3.8

Эффективность проекта совершенствования стимулирования персонала компании «Самоцветы».

1.	Удовлетворение потребностей сотрудников.
2.	Заинтересованность работников в повышении уровня образования и трудовой квалификации.
3.	Максимальное сокращение текучести кадров, и затрат на поиск и обучение новых работников.
4.	Активное вовлечение сотрудников в управление, особенно в определении путей производительности труда.
5.	Повышение прибыли компании, за счет мотивированной работы сотрудников.
6.	Расширение рынка производства и торговых точек, в связи с достойной репутацией компании.
7.	Поддержание репутации компании, благодаря квалифицированному, профессионально – обученному персоналу.
8.	Удовлетворенность клиентов при посещении магазинов сети «Самоцветы».
9.	Заинтересованность персонала в достижении целей и миссий компании.
10.	Увеличение спроса на вакансии от компании «Самоцветы».

Для реализации данных мероприятий необходимо обозначить временные рамки, в которые будут производиться изменения, Для этого необходимо

построить график Гантта. График Гантта показывает все основные этапы проекта и продолжительность каждого из них. Но сначала составим временной план проекта, и представим его в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Временной план работ по реализации мероприятий

Мероприятие	Начало	Завершение
1. Мероприятие по новым методам оплаты труда.	15.02.2019г	15.05.2019г
2. Мероприятие по улучшению условий труда персонала.	1.03.2019г	1.06.2019г
3. Мероприятие по повышению квалификации сотрудника.	1.02.2019г	1.08.2019г

На рисунке 3.3 шкала времени указана в верхней строке. В рассматриваемых условиях график Гантта выглядит следующим образом.

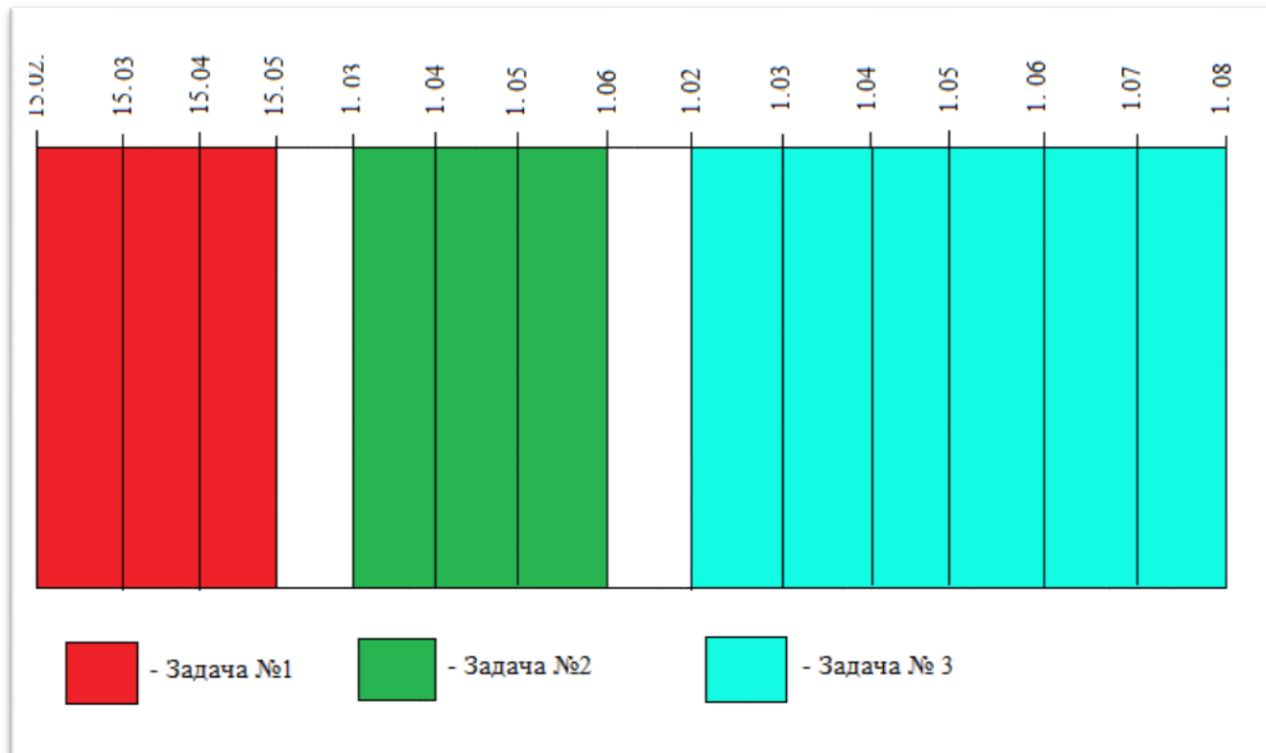


Рисунок 3.3- Диаграмма Гантта по временной шкале выполнения мероприятий для компании «Самоцветы».

По данному графику можно сделать вывод, что на разработку, усовершенствование и внедрение мероприятий в компанию, потребуется около 6 месяцев.

Исходя, из анализа и прогноза показателей эффективности можно сделать вывод, что методы стимулирования персонала ИМ Манаковой М.В компании «Самоцветы», являются достаточно результативным мероприятием и должны быть рассмотрены к внедрению в ближайшее время.

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ТРИ

Проблемы компании «Самоцветы» порождают необходимость их решения способами стимулирования персонала:

- Совершенствование экономических методов стимулирования труда (премии, доплаты по результатам труда);
- Социально - психологических методов (улучшение социальной политики – организация льготного проезда, обеспечение льготного проезда до места работы) ;
- Организационных методов стимулирования (рост квалификации персонала, возможность карьерного роста)

Данные методы должны быть использованы для удержания персонала, недопущение утечки сотрудников.

Ярким доказательством привлекательности труда является удовлетворенность работника. А удовлетворенность способствует удержанию сотрудника на рабочем месте длительное время.

Главная цель премирования персонала компании «Самоцветы» - рост производительности труда, и премии начисляются за результаты по этим показателям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении анализа системы мотивации компании «Самоцветы», можно сделать следующие выводы:

По анализу внешней и внутренней среды организации, можно сказать что компания на рынке занимает довольно стабильные позиции, расширяет свои масштабы и ассортимент. За счет большого и разнообразного ассортимента, уровня профессионализма продавцов – консультантов, организация заработала хорошую репутацию среди клиентов. В Челябинске и Челябинской области, основным конкурентом нашей компании стала ювелирная сеть «Адамас», но сравнению с ценами магазина – конкурента, наша ценовая политика занимает лидирующие позиции, а это главный полагающийся фактор среди потребителя.

Основная возрастная категория сотрудников компании, включая работников офиса, не превышает 35 лет. По уровню образования основную часть составляют работники со средне – специальным образованием. Но в целом наблюдается тенденция к увеличению числа работников с высшим образованием. Т.е. руководитель стремится видеть у себя в компании на рабочих местах квалифицированных работников, которые могут выполнять поставленные задачи на высоком уровне. Так же выявилась тенденция того, что большинство сотрудников имеют непрерывный стаж работы в компании более 3-х лет, что свидетельствует о малой текучести кадров, и заинтересованности сотрудников в месте работы.

Главными проблемами компании на сегодняшний день является нехватка торговых точек, для расширения своей деятельности, а, следовательно, увеличение объема расходов на аренду более дорогостоящих площадок. Увеличение расходов в свою очередь отражается на заработной плате сотрудников, а это неблагоприятно влияет на их рабочий настрой и трудовую производительность.

С целью повышения производительности труда и увеличения дохода предприятия, выявилось 3 основных направления, в которых следует провести совершенствования системы мотивации, а именно провести корректировку над

оплатой труда, улучшить условия труда и разработать план по повышению квалификации сотрудников.

Для поднятия мотивации работников рекомендуется провести мероприятия по изменению оплаты труда, а именно учесть стаж работы, уровень образования, организовать дополнительный процент выплат за ненормированный рабочий день, за смежную рабочую функции и за соблюдение всех требований компании.

с 1.02.2019г в компанию были внедрены рекомендации по улучшению условий труда и проведены бизнес - тренинги. После проделанной работы прибыли компании увеличилась на 2 806 200руб. как указано в приложении Б, о финансовой деятельности компании "Самоцветы", за начало 2019года.

При скорейшем внедрении изменений в работу компании, прогнозируется увеличение доходов предприятия. Увеличение прибыли обуславливается благодаря заинтересованности и энтузиазму персонала, в связи с новыми изменениями в оплате труда, условиях труда и возможности карьерного роста.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1.Аткинсон, Дж. В. Теория о развитии мотивации / Дж. В. Аткинсон. – М. 2010. – 412 с.
2. Вахрин, П.И. Методика подготовки и процедура защиты дипломных работ по финансовым и экономическим специальностям: учебное пособие/ П.И. Вахрин. – М. : Маркетинг, 2000. – 135 с. – ISBN 5-94462-224-5.
3. Веснин, В. Р. Управление персоналом: учебник для вузов / В. Р. Веснин. – М. : ТК ВЕЛБИ, Проспект, 2009. – 240 с.
- 4.Волгин Н.А., Николаев С.В. Доходы работника и результативность производства: (Проблемы, реалии, перспективы). – М.: Универсум, 2008. – 274с.
5. Галенко В.П.,Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий. — М.: Финансы и статистика, 2008. — 213 с.
6. ГибсонДж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 662 с.
7. Гребнев, Г.А. Экономика торгового предприятия: учебное пособие / Г.А. Гребнев. – М.: Экономика, 2010. – 569с.
- 8.Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Пер. с англ. – М.: ЮНИТА- ДАНА, 2013. – 463 с.
- 9.Дракер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Дракер. – М. : 2010. – 358 с.
10. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента/Н.И. Кабушкин. - М.: Экомпресс, 2014.-300 с.
11. Каган, М. С. Общение как ценность и как творчество / М. С. Каган, А. М. Эткинд // Вопросы психологии. – 2011. – № 4. – С.25 – 33.
12. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник для вузов / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 447 с.
- 14.Корзенко Н.И., Хорева А.С. Стимулирование и мотивация труда в организации // Вестник ЧелГУ . 2015. №1 (356). С.127-128.

15. Максвелл, Д. К. Настаничество 101 / Д. К. Максвелл// Попурри. – 2009. – 160 с.
16. Муэрс Р. Эффективное управление: Пер. с англ. Серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом». – М.: Финпресс, 2011. – 126 с.
19. Немченко, С.С., Зиновьева, М.Н., Кузнецов, С.А. Основные проблемы мотивации и стимулирования на предприятиях современной России [Текст] // Сборник научных трудов по материалам международной заочной научно-практической конференции Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 1. С. 327-330.
20. Никифоров, А. Н. Основные направления реформирования заработной платы / А. Н. Никифоров // Экономист. – 2006. – №4. – С. 38 – 45.
21. Пакулин, В. Совершенствование механизма мотивации труда / В. Пакулин // Человек и труд. – 2006. – №8. – С. 65 – 66.
22. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации : учебник для студентов вузов / В. П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 279 с.
- 23 Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубова Е.А. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М., 2013. – 479 с
24. Сербиновский, Б. Ю. Управление персоналом: учебник / Б. Ю. Сербиновский. – М. : Дашков и К, 2007. – 462 с
25. Спивак В.А, Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом). – СПб., 2012. – 375 с
26. Субботина, И.Ю. Формирование качественного человеческого капитала: отбор, мотивация и интеллектуализация трудовых ресурсов [Текст] // Journal of Economic Regulation = Вопросы регулирования
27. Управление персоналом / Под ред. А.Я. Кибанова. М., 2014.-376 с.
28. Федорина, О. В. Опыт внедрения рыночной системы мотивации труда / О. В. Федорина // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 2. – С.31 – 38.

29. Шкатулова В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, 2011. – 241 с.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИНТЕРНЕТ – ИСТОЧНИКОВ

30. Информация о компании «Самоцветы» официальный сайт. - [Электронный ресурс]. Режим доступа - <https://www.jewel-trade.ru/>

31. Модель 5 Сил М. Портера. [Электронный ресурс]. Режим доступа - <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>

32. Положительные и Отрицательные тенденции на рынке труда. . [Электронный ресурс]. Режим доступа - <https://russian.rt.com/business/article/551683-zoloto-platina-padenie>

33. Положение о таможенных пошлинах на экспортируемый и импортируемый драгоценный металл и камни. [Электронный ресурс]. Режим доступа - <https://pravoved.ru/question/469025/>

34. Золотой резерв России. [Электронный ресурс]. Режим доступа - https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B9_%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D1%80%D0%B2#%D0%9E%D1%84%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE_%D1%81%D0%BE%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B0%D0%B5%D0%BC%D1%8B%D0%B5_%D0%B7%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%82%D1%8B%D0%B5_%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%8B

35. Определение понятия бижутерия. [Электронный ресурс]. Режим доступа <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B8%D0%B6%D1%83%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%8F>

36. Матрица БКГ. [Электронный ресурс]. Режим доступа - <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/bcg/>

37. Расчет формулы матрицы БКГ. [Электронный ресурс]. Режим доступа - <https://spmag.ru/articles/kak-rasschitat-temp-rosta-v-procentah>

38. Описание модели «7С» МакКинси. [Электронный ресурс]. Режим доступа - <https://trainingtechnology.ru/model-mckinsey-7s/>

39. Описание SNW – анализа. [Электронный ресурс]. Режим доступа - <http://fb.ru/article/146331/snw-analiz---klyuchevyie-osobennosti-i-harakteristiki>
40. Определение понятия SWOT – анализа. [Электронный ресурс]. Режим доступа - <https://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7>
41. Описание матрицы Глайстера. [Электронный ресурс]. Режим доступа - https://studbooks.net/2267311/informatika/swot_analiz
42. Описание анализа SMART. [Электронный ресурс]. Режим доступа - <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/smart-celi/>
43. Ставка о налоге от ФОТ. [Электронный ресурс]. Режим доступа - <https://www.zarplata-online.ru/art/161235-vse-nalogi-s-zarplaty-v-2019-tablitsa>
44. Расчет продовольственной корзины на день. . [Электронный ресурс]. Режим доступа- <https://center-yf.ru/data/stat/potrebitelskaya-korz>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Структура персонала участвующего в анкетировании

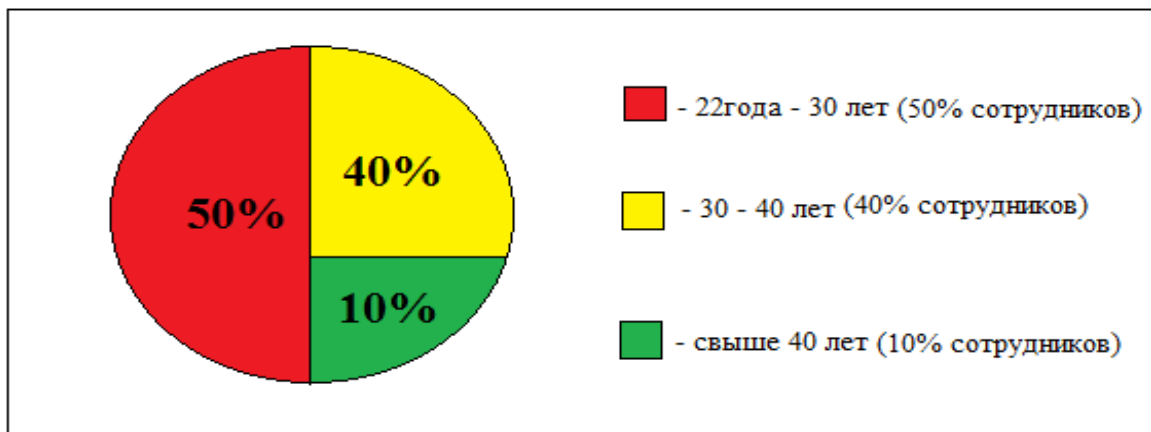


Рисунок А.1- Структура опрошенного персонала по возрасту

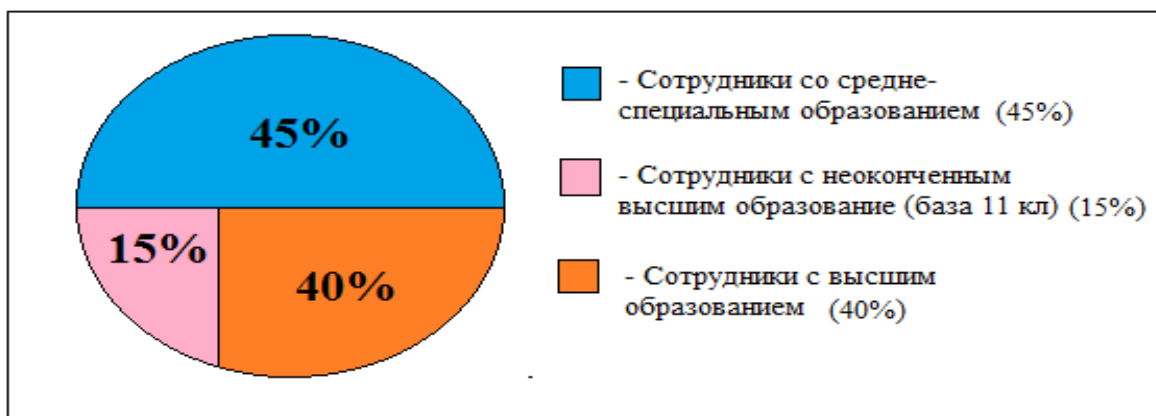


Рисунок А.2 – Структура опрошенного персонала по образованию

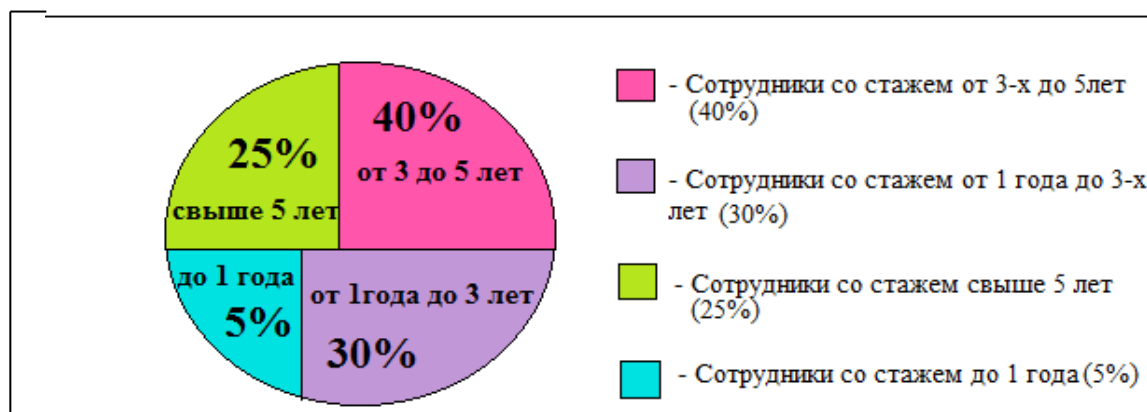


Рисунок А.3 – Структура опрошенного персонала по стажу

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Финансовые показатели деятельности магазина "Самоцветы" за период с
1.01.2018г по 31.04.2018 год.

Наименование показателя	Результат
Выручка (за 4 месяца)	5 000 000руб.
Выручка 1 сотрудника за 4 месяца (приблизительно)	1 300 000руб
Показатель проходимости отдела (за 4 месяца)	4 000чел
Расходы(арендная плата, закуп товара, заработная плата 4работников + хозяйственные расходы на отдел)	118тыс.руб + 2000000руб.+ 80000руб.+25000руб.= 2 223 000руб.
Итого чистая прибыль с отдела: (за 4 месяца)	1 723 000

Финансовые показатели деятельности магазина "Самоцветы" за период с
1.01.2019 по 31.04.2019г, с учетом введенных на данный период времени
мероприятий.

Наименование показателя	Прирост	Результат
Выручка (за 4 месяца)	1 100 000руб.	6 100 000руб.
Показатель проходимости отдела (за 4 месяца)	1200чел	5200чел.
Выручка 1сотрудника за 4 месяца (приблизительно) после посещения прохождения рекомендуемых бизнес- тренингов и улучшения условий труда в компании.	275 000руб.	1 575 000руб.
Расходы(арендная плата, закуп товара, заработная плата 4работников,хозяйственные расходы на отдел + оплата за тренинги по повышению квалификации сотрудников и улучшению условий труда)	118000руб+2000000руб. +80000руб. + 25000руб.+180000руб. +403200руб.	- 2 806 200руб.
Итого чистая прибыль с отдела: (за 4 месяца)	2 806 200руб.	3 293 800руб.