



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное**  
**учреждение высшего образования**  
**«Государственный университет морского и речного флота**  
**имени адмирала С.О. Макарова»**  
**(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)**

---

[Институт международного транспортного менеджмента](#)

Кафедра экономики водного транспорта

## **ОТЧЕТ**

**ПО ПРЕДДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКЕ**

Направление подготовки 38.03.01 Экономика  
профиль «Экономика предприятий и организаций»

Выполнил Трунин К.С.

Группа Э-5 (5 лет)

Руководитель практики от кафедры ЭВТ

Приходько И.В.

Санкт-Петербург

2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ	5
1.1. Понятие, сущность мотивации персонала	5
1.2. Содержательные теории мотивации (переименовать), например- Исследование или анализ существующих современных теорий мотивации.	8
2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ДНС Ритейл»	12
2.1. Характеристика организации ООО «ДНС Ритейл»	12
2.2. Оценка механизма мотивации персонала ООО «ДНС Ритейл»	13
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОДЕЛИ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ДНС Ритейл»	19
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	23
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	24

## ВВЕДЕНИЕ

В последние несколько лет главным фактором конкурентоспособности организаций выступает персонал.

Управление мотивацией персонала необходимо на всех этапах: от возникновения потребностей до выполнения конкретных действий. На сегодняшний день персонал является главным ресурсом, который влияет на получение прибыли организации, а для того чтобы эффективность росла, необходимо умение мотивировать и стимулировать работников, что, безусловно, является большой отличительной особенностью далеко не всех организаций на территории страны. Действительно, не каждому сотруднику кадровых служб, руководителей организаций удается построить конкурентоспособный мотивационный механизм.

Чтобы организация была эффективной, руководителю необходимо создавать такую мотивацию и поддерживать в работниках тот настрой, который и приводит к высоким результатам выполняемой работы, которая позволит не только занять передовые позиции, но и выигрывать высокооплачиваемые тендеры, а вследствие чего повышать свою прибыль.

Актуальность выбранной темы данной работы обусловлена тем, что мотивация труда персонала, является одной из главных проблем в компаниях (предприятиях). Правильный построенный механизм мотивации персонала в фирмах, поможет избежать таких проблем как: высокий уровень текучести кадров, систематические ошибки сотрудников, низкая заинтересованность работников к труду, низкий командный дух, отсутствие самореализации сотрудников, падения перспективы профессионального роста, неконкурентоспособная системы оплаты труда, отсутствие инициативности со стороны сотрудников, срывов сроков выполняемой работы, неудовлетворенность трудом, конфликтных ситуаций, отсутствие системы адаптации и обучения персонала.

Цель данной работы: разработка эффективной системы мотивации труда

персонала организации.

Задачи данной работы:

- Рассмотреть теоретические основы механизма мотивации персонала.
- Дать характеристику организации ООО «ДНС Ритейл».
- Определить механизм мотивации персонала организации ООО «ДНС Ритейл».
- Определить направления совершенствования механизма мотивации персонала организации ООО «ДНС Ритейл».

Объектом данной работы является: компания ООО «ДНС Ритейл».

Предмет данной работы является: система мотивации труда персонала организации ООО «ДНС Ритейл».

Теоретическая значимость исследования состоит в подготовленной характеристике теоретических аспектов выбранной темы, рассмотренных в рамках первой главы, что позволит на более высоком уровне проводить исследования, сходные с темой исследования.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННОМ УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1 Понятие, сущность мотивации персонала

Серьезной проблемой, которая стоит перед каждым руководителем, как заинтересовать своих работников и побудить их работать лучше, эффективнее, как замотивировать сотрудников.

Персонал – это главный ресурс организации, следовательно, необходимо правильно использовать методы стимулирования его трудовой деятельности.

Эффективное управление невозможно без учета мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. Исследование процесса мотивация связано с такими понятиями, как «потребности», «мотив», «мотивация», «стимул», «стимулирование», «трудовое поведение» и др. Мотив и мотивация рассматриваются как побудители к активной деятельности субъекта, связанной со стремлением удовлетворить определенные потребности.

«Мотив — это преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение ею тех или иных потребностей. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие»<sup>1</sup>.

«Мотив — это феномен сознания, осознанное индивидом побуждение к деятельности»<sup>2</sup>. Мотивы могут быть индивидуальными, групповыми, материальными, духовными, социальными.<sup>3</sup>

Впервые термин «мотивация» был употреблен А. Шопенгауэром в статье

---

<sup>1</sup> Пугачев В. В. Руководство персоналом организации. — М.: Аспект-пресс, 2020. — С. 177.

<sup>2</sup> Чиркова, Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю. Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2020. – № 6(37). – С. 62-74.

<sup>3</sup> См. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие. — 5-е изд. — М.: Дело, 2019. — С. 109–11

«Четыре принципа достаточной причины» (1900–1910).<sup>4</sup> Далее данный термин прочно вошел в психологический обиход для того, чтобы объяснять причины поведения человека и животных.

Мотивация (от лат. *moveo*—двигаю) представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению деятельности, задают границы, формы и степень активности деятельности и придают данной деятельности направленность, ориентированную на достижение неких целей. В связи с этим все определения мотивации можно рассматривать в двух аспектах: как совокупность факторов, либо мотивов и как динамичное образование, как процесс, механизм для достижения каких-либо целей<sup>5</sup>.

«Мотивация — это процесс побуждения себя и других к достижению личных целей или целей организации, процесс сопряжения целей организации и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обеих сторон. Это система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей предприятия».<sup>6</sup>

Цель мотивации — обеспечить соответствие целей организации и интересов работников за счет взаимосвязи элементов системы между собой.

Главная цель формирования и функционирования мотивации и стимулирования труда персонала – обеспечение достижения целей организации посредством привлечения сохранения профессионально подготовленного персонала организации<sup>7</sup>

К задачам можно отнести: повышение эффективности труда каждого работника, снижение текучести кадров, развитие творческой отдачи работников, повышение лояльности к организации, повышение

---

<sup>4</sup> Шкрабалюк, А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А. А. Шкрабалюк // Молодой ученый. – 2021. – № 5(347). – С. 297-301.

<sup>5</sup> Горносталева, М. Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда / М. Е. Горносталева // Синергия Наук. – 2020. – № 54. – С. 379-392.

<sup>6</sup> Кириллов, Н. П. Теоретико-методологические основы системы мотивации персонала / Н. П. Кириллов, Н. Н. Худойназарова // Материалы Ивановских чтений. – 2019. – № 1(23). – С. 183-193.

<sup>7</sup> Кочанова, А. А. Современная практика мотивации персонала / А. А. Кочанова // Экономика и социум. – 2020. – № 12-1(79). – С. 663-666.

конкурентоспособности организации<sup>8</sup>

Более широко рассматривает функции системы мотивации и стимулирования труда в учебнике под редакцией А. Я. Кибанова<sup>9</sup> (см. табл. 1.1)

Таблица 1.1 - Функции системы мотивации и стимулирования труда

Функция мотивации	Включает в себя
Нормирование	Утверждение норм в рамках определенной функции: разработка норм, осуществление обеспечения подразделений организации нормативными материалами по труду и заработной плате.
Планирование	Разработка проектов по труду и заработной плате, совершенствование планирования трудовых показателей, перспективных планов, переподготовки и повышения квалификации персонала, работа с кадровым резервом.
Организация	Привлечение работников к решению вопросов организации труда и заработной платы, использования рабочего времени, предложений по улучшению организации рабочих мест, а также организация денежного, не денежного и нематериального стимулирования персонала
Координация и регулирование	разработка положений по вопросам труда, внедрение оптимальных режимов труда и отдыха, улучшение условий труда, представление предложений по улучшению расстановки и использованию персонала
Контроль	Расстановка персонала, применения стимулирования, соблюдения трудовой дисциплины, качества обучения, переподготовки персонала.
Учет	организация учета по труду, заработной плате, трудовой отчетности.

Составлено автором

Необходимым элементом мотивации и стимулирования труда выступает анализ отчетности по труду, социального развития трудового коллектива.<sup>10</sup>

При формировании мотивации согласуются интересы предприятия (руководства) и работников, которые различаются в силу разного экономического положения.

Главной особенностью мотивации к труду является необходимость создать механизм связи поощрения за добросовестный и инициативный труд и материальной ответственности за неэффективный труд.

<sup>8</sup> Абакумова, Н. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / Н. Н. Абакумова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 134

<sup>9</sup> Адашев, А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А. У. Адашев, Х. О. Арслонов // Мирская наука. — 2019. — № 1(22). — С. 34-37.

<sup>10</sup> Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б. М. Генкин. — 2-е изд., испр. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2020. — 352 с.

В результате, управление мотивацией становится сложным процессом, который требует и учета количества и качества труда и учет всех условий формирования мотивов поведения работников, условий повышения удовлетворенности трудом, внешних факторов. В связи с этим встает вопрос о создании и функционировании на предприятиях механизма мотивации труда. Необходимость создания механизма мотивации обязательна. В сложных условиях формирования рыночных отношений нельзя формировать мотивацию к труду, опираясь на какой-либо один элемент, тем более, что разрушение мотивации шло под воздействием ряда факторов.

## 1.2 Современные теории мотивации

Содержательные теории мотивации основываются на изучении потребностей человека, которые являются основным мотивом его поведения и деятельности. Они стремятся объяснить, что в личности или ее окружении формирует и поддерживает определенное поведение или способ действий.

Содержательные теории мотивации фокусируются на изучении человеческих потребностей, так как они считаются факторами, лежащими в основе мотивации<sup>11</sup>.

I. Теория иерархии потребностей Маслоу — удовлетворение потребностей происходит в строгой последовательности: сначала потребности низших уровней, потом более высших; снизу вверх.

Только удовлетворив потребности 1-ого уровня, человек может перейти ко 2-му и т. д. В пирамиде Маслоу пять укрупненных уровней: Физиологические потребности (сон, воздух, голод, жажда); Потребности в безопасности (защищенность, стабильность); Социальные потребности

---

<sup>11</sup> Ду, Г. Теоретические основы процесса мотивации персонала / Г. Ду // Теория и практика современной науки. – 2020. – № 5(59). – С. 177-179.

(общение, дружба, любовь); Престижные потребности (карьера, успех, авторитет); Духовные потребности (знания, искусство, самореализация).

II. Теория Альдерфера говорит о том, что людьми движут три основные потребности: Потребность существования (физиологические потребности, безопасность); Потребность связи (принадлежность, причастность, общение); Потребность роста (самореализация, творчество). Движение по уровням потребностей здесь уже может происходить в обе стороны: и снизу вверх, и сверху вниз.

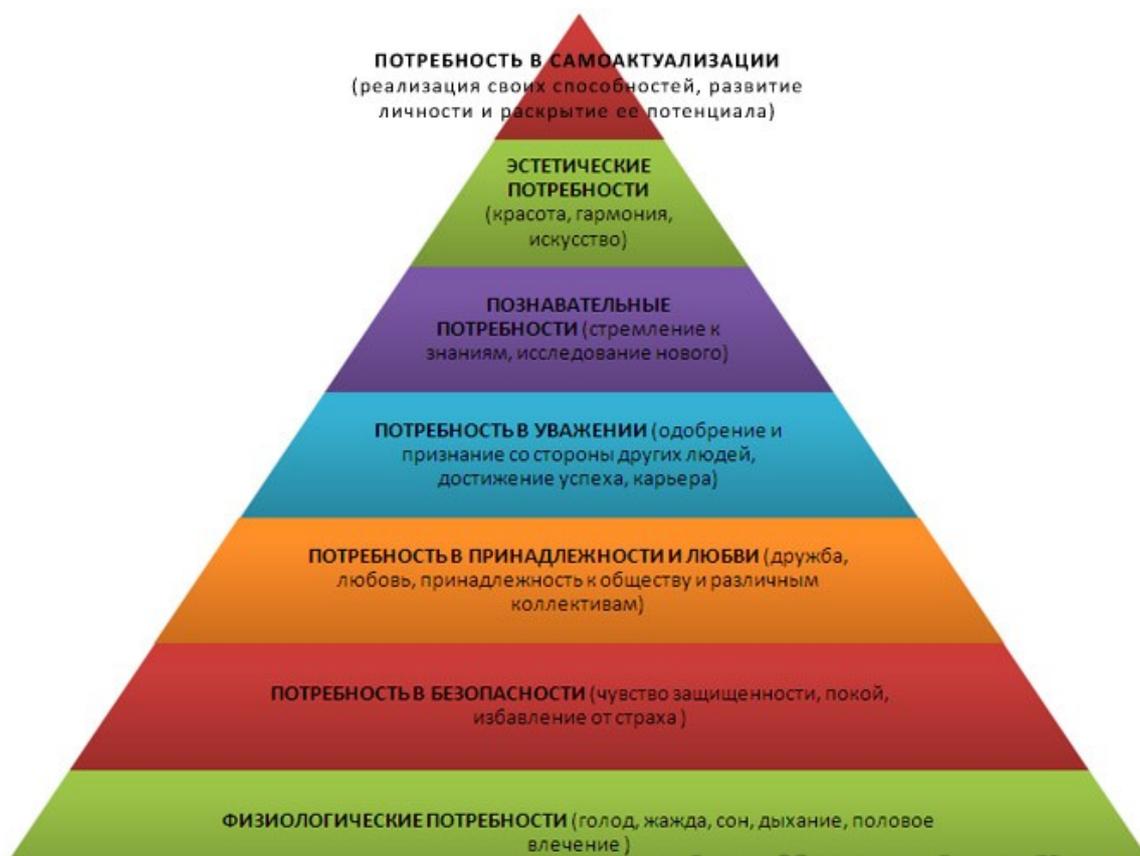


Рисунок 1.1 - Иерархия потребностей по А. Маслоу

## Теория потребностей Альдерфера (ERG-теория)



Рисунок 1.2 - Теория потребностей Альдерфера

III. Теория МакКлелланда делает упор на три потребности высших уровней: Потребность в причастности; Потребность во власти; Потребность в успехе.

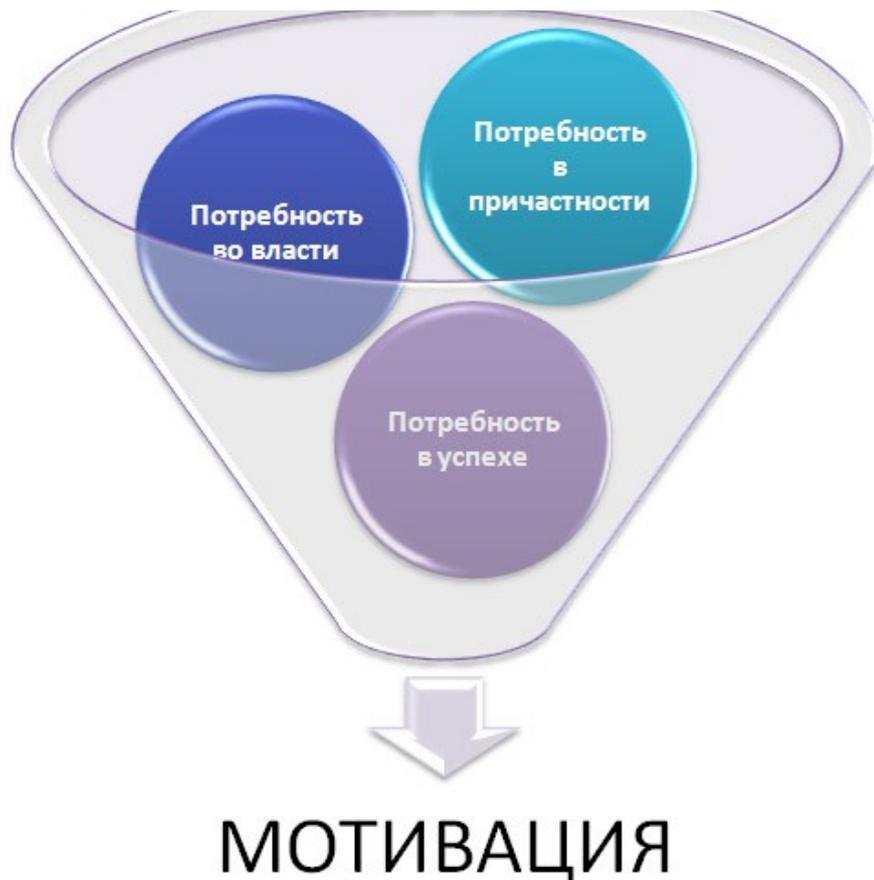


Рисунок 1.3 - Теория потребностей МакКлелланда

IV. Теория двух факторов Герцберга предполагает наличие 2 групп

факторов влияющих на мотивацию работников:



Рисунок 1.4 - Теория потребностей Герцберга

Гигиенические факторы (удерживающие на работе) — условия труда, размер зарплаты, взаимоотношения с коллегами и начальником; Факторы-мотиваторы (побуждающие к работе) — карьерный рост, возможность самореализации, признание заслуг.

Итак, мотивация - это механизм, который в конечном счете заставляет людей или сотрудников вести себя определенным образом. И в организации любого типа руководству всегда приходится беспокоиться о мотивационном вопросе, наряду с факторами окружающей среды или способностями, которые определяют индивидуальную производительность. А индивидуальная эффективность в значительной степени связана с производительностью или результатами деятельности организации. Мотивация является одним из жизненно важных факторов развития организации. Мотивация может изменить показатель прибыли организации, например, повысить ее производительность.

## **2 ОЦЕНКА МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ДНС РИТЕЙЛ»**

### **2.1 Характеристика организации ООО «ДНС Ритейл»**

DNS (ООО «ДНС Ритейл»), — российская компания, владелец розничной сети, специализирующейся на продаже компьютерной, цифровой и бытовой техники, а также производитель компьютеров, в том числе ноутбуков, планшетов и смартфонов (сборочное производство).

По итогам 2019 года стала 6-й крупнейшей ритейл-компанией в России, в 2021 году — 22-й крупнейшей частной компанией России. В 2021 году сеть насчитывала более 2 тысяч магазинов. Штаб-квартира компании находится во Владивостоке.

Директор компании — Николай Копылов. Директор и совладелец материнской компании (ООО «ДНС Групп») — Дмитрий Алексеев.

организации ООО «ДНС Ритейл» заключается в развитии следующих направлений:

- клиентоориентированность - интересы клиентов выше собственных;

- персонал - дружный коллектив профессионалов, регулярно повышающих квалификацию;
- опыт - большой опыт работы на рынке по реализации т бытовых электротоваров;
- ответственность – деятельность компании отвечает всем государственным стандартам качества.

Руководство деятельностью ООО «ДНС Ритейл» осуществляет директор, который действует в соответствии с Уставом, распоряжается средствами предприятия в пределах предоставленных ему прав. Менеджер по персоналу реализует кадровую политику фирмы, осуществляет отбор, найм и увольнение работников, тестирует специалистов на профессиональную пригодность, разрабатывает штатное расписание и должностные инструкции.

Нормативно-правовое регулирование деятельности ООО «ДНС Ритейл» осуществляется с помощью следующих документов (табл. 2.1):

Таблица 2.1 - Нормативно-правовое регулирование деятельности ООО «ДНС Ритейл»

Внешнее регулирование	Внутренне регулирование
Конституция РФ	Правила внутреннего трудового распорядка ООО «ДНС Ритейл»
Гражданский кодекс РФ	Положение о коммерческой тайне в ООО «ДНС Ритейл»
Налоговый кодекс РФ	Должностные инструкции сотрудников ООО «ДНС Ритейл»
Трудовой кодекс РФ	Положение об оплате труда работников ООО «ДНС Ритейл»
Федеральный закон от 22.07.2008 №123-ФЗ «Технический регламент о требованиях пожарной безопасности»	Положение об охране труда ООО «ДНС Ритейл»
Федеральный закон от 26.12.2008 года № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлен государственного (надзора) муниципального контроля»	Инструкции по электробезопасности, пожарной безопасности и охране труда в ООО «ДНС Ритейл»
Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 «О защите прав потребителей»	Штатное расписание ООО «ДНС Ритейл»

Перечень локальных нормативных актов может быть дополнен положениями об отпусках, командировках, об аттестации персонала и пр. в соответствии с потребностями ООО «ДНС Ритейл».

## **2.2 Оценка механизма мотивации персонала ООО «ДНС Ритейл»**

Служба управления персоналом ООО «ДНС Ритейл», является самостоятельным структурным подразделением, подчиняющимся генеральному директору.

Цель службы управления персоналом является развитие, укрепление кадрового потенциала, создание высокопроизводительного коллектива, формирование благоприятных экономических, социально-психологических условий деятельности людей, на основе стратегического планирования и определения целей организации.

Наличие механизма мотивации труда персонала является одним из самых эффективных подходов, который позволяет максимально полную отдачу сотрудникам, которая позволяет эффективно прорабатывать все процессы организации, с целью повышения производительности труда, повышение конкурентоспособности, а также увеличение прибыли предприятия. Чаще всего, когда мотивация не построена должным образом или вовсе отсутствует, может привести к срывам сроков, нарушением всех трудовых процессов в компании, а отсюда вытекающие проблемы. Необходимо организовывать и мотивацию так, чтоб сотрудник сам мог строить совместные цели своей трудовой деятельности, не противоречащие целям компании.

Кадровая служба, является основополагающим звеном в сфере мотивации труда персонала. Для наиболее наглядного результата проведем исследование.

Аттестация кадров ООО «ДНС Ритейл» не проводится, отсутствует положение об оценке персонала. Из-за этого возможно допущение ряда ошибок со стороны новых сотрудников, появление конфликтных ситуаций, недопонимания, а в следствии чего повышение текучести персонала.

Продвижение персонала, карьерный рост практически отсутствует.

Повышение карьеры сотрудников только тех, кто хорошо общается с руководством и имеет личное общение и связи с ними.

В виду больших наращиваний объемов производства, увеличение количества выигранных тендеров на объекты, увеличивается количество персонала, и зачастую их приходится обучать уже на рабочем месте. Большинство сотрудников без желания помогают обучить сотрудников, и в целях повышения интереса к обучению новичков, было предложено: премиальная часть-которая будет выплачиваться непосредственно после оценки труда нового сотрудника или дополнительный оплачиваемый выходной.

Адаптация новых сотрудников проводится один день и длительностью в 4 этапа:

1. Ознакомление с должностной инструкцией;
2. Знакомство с распорядком рабочего дня;
3. Знакомство с коллективом;
4. Изучение необходимой документации, инструкции в соответствии с занимающей должностью.

Исходя их данных, можно сделать вывод, что процесс введения в новую должность нуждается в контроле и оценки нового сотрудника

Основываясь на теоретическую информацию первой главы, применим в практическом исследовании механизма мотивации труда персонала в компании ООО «ДНС Ритейл» и будем использовать следующие методы механизма мотивации персонала:

1. Административно-организационные методы;
2. Экономические методы управления персоналом;
3. Социально-психологические.

Рассмотрим каждый из них. Первым является административно-организационные методы. Регулирование взаимоотношений между работником и работодателем происходит на основании трудового договора и должностных инструкций. Все документы оформляются на бумажных

носителях, согласно федеральным законам и иным нормативно-правовыми актами.

Входящая и исходящая, по личному составу документация и приказы по личному регистрируется в реестре документов (электронно).

На основе полученных данных (см. табл. 2.2) рассмотрим степень соответствия документационного обеспечения механизма мотивации компании ООО «ДНС Ритейл».

Анализируя таблицу 2.2 видно, что документационная составляющая механизма мотивации труда персонала не реализуется в полной мере, у сотрудников отсутствует мотивирующая материальная часть, отсутствует большая часть документации необходимая в процессе трудовой деятельности.

Коллективный договор не разработан в компании, из всего вышеперечисленного, отсутствует положения касаясь качественного персонала (обучения, найма, адаптации сотрудников), что так же влияет на мотивационный механизм, и на качество выполнения сотрудниками задач в ходе трудовой деятельности. Реализуется в полной мере только штатное расписание, а табель учета рабочего времени, регламентируется «автоматически» время проставляется стандартно (8 часов) и не зависит, сколько сотрудник отработал фактически, не регламентируется сверхурочная работа.

Таблица 2.2 – Документационное обеспечение механизма мотивации персонала

Вид документа	Степень реализации:		
	Реализуется	Реализуется не в полной мере	Не реализуется
<i>Документационное обеспечение</i>			
Положение о мотивации и стимулировании труда			√
Положение о системе оплаты труда		√	
Положение о тарифной оплате			√
Положение об оплате заказ нарядам			√
Положение об организации оплаты труда бригаде			√
Положение о надбавках			√
Положение о доплате			√
Положение о системы премирования			√

Положение об организации адаптации и наставничества			√
Положение об обучении и оценки персонала			√
Штатное расписание	√		
Табель учета рабочего времени	√		
Журнал приказов о поощрении сотрудников			√
Журнал выдачи грамот, благодарности			√
Коллективный договор			√
ПВТР (см. прил. 4)		√	

Вторым исследуемым методом является экономические методы управления персоналом:

В исследуемой организации ООО «ДНС Ритейл» система оплаты труда прописана в положении об оплате труда сотрудников, в котором устанавливается простая повременная оплата труда с оплатой фактически отработанного времени на основании должностных окладов.

Фактически отработанное время определяется на основании данных табеля учета рабочего времени, ведущегося по каждому работнику организации.

Должностные оклады работников определяются в штатном расписании организации, утвержденном генеральным директором, и в трудовом договоре с работником.

Размер должностного оклада работника зависит от его должности, квалификации, сложности выполняемой работы. В должностной оклад не включаются доплаты, надбавки, премии и компенсационные выплаты.

При работе в условиях, отклоняющихся от нормальных, работникам устанавливаются доплаты и компенсации, предусмотренные трудовым законодательством. К таковым условиям относятся:

- труд сотрудников, занятых на тяжелых работах или работах во вредных (опасных) условиях;
- труд в выходные или нерабочие праздничные дни;
- труд в ночное время;
- другие условия, установленные трудовым законодательством

Российской Федерации.

Проанализируем среднюю зарплату в динамике за период 2020-2022 (см. табл. 2.3)

Таблица 2.3 – Анализ заработной платы ООО «ДНС Ритейл»

Показатели	2020	2021	2022	Изменения 2021/2020		Изменения 2022/2021	
				Руб.	%	Руб.	%
МРОТ по РФ, руб.	12130	12792	13890	662	5,45	1098	8,6
МРОТ по г. Санкт-Петербургу, руб.	19000	19190	21500	190	1	2310	12,3
Средняя заработная плата по городу Санкт-Петербургу, руб.	68383	75958	80770	6575	11,07	4812	6,33
Средняя заработная плата по отрасли, руб.	44738	51944	67683	7206	16,1	15739	30,3
Средняя зарплата в ООО «ДНС Ритейл», руб.	43345	46957	50570	3612	8,33	3613	7,7

Средняя заработная плата составляет 50570 рублей.

По результатам данных, средняя заработная плата ниже чем средняя заработная плата по отрасли, по городу, но выше чем МРОТ по России и по городу Санкт-Петербургу. Отсюда вывод, заработная плата компании ООО «ДНС Ритейл» не является высокооплачиваемой, и не конкурентоспособная.

При анализе механизма мотивации персонала, необходимо рассмотреть социально-психологические методы ООО «ДНС Ритейл».

Первое что проводится в компании – поздравление со значимыми датами: день рождения, 8 марта, 23 февраля.

Поддержание корпоративного духа за счет компании на новый год от лица руководства, что повышает командный дух, создает неформальную обстановку. Благодаря этому у сотрудников появляется доверие и взаимопомощь, желание работать в коллективе на благо компании, коллектив становится дружнее, сотрудники чувствуют принадлежность, важность работы

в компании

Обеспечение дополнительными средствами труда для облегчения или удобства выполнения возложенных обязанностей. В случае, если сотруднику необходима в ходе выполнения своих должностных обязанностей, поехать в органы государственной власти или по другим необходимым инстанциям, сотруднику предоставляется служебное транспортное средство или же есть возможность отправить или передать документы или направить другие поручения курьеру;

Полученные результаты позволяют сделать вывод о необходимости совершенствования, существующего механизма мотивации персонала. Качество и эффективность управленческой деятельности во многом зависят от применяемых методов управления, от степени их соответствия, объекту управления, складывающейся управленческой ситуации, характера решаемых проблем, поэтому необходимо провести анонимное анкетирование по удовлетворенности труда, и выявить, что наиболее решающим фактором для сотрудника является в удовлетворенности труда ООО «ДНС Ритейл».

### **3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ДНС Ритейл»**

В компании ООО «ДНС Ритейл» механизм мотивации недоработан до конца, в силу большой занятости руководителя отдела кадров, и отсутствия еще штатных единиц в отделе, в обязанности которого входила бы разработка и применение методов мотивации и стимулирования персонала.

Проведя анализ механизма мотивации персонала в компании ООО «ДНС Ритейл» в ходе исследуемой деятельности был выявлен ряд проблем в составляющих компонентах механизма мотивации персоналом и предложены мероприятия по их устранению и совершенствованию механизма (см. таб. 3.1).

Таблица 3.1 – Совершенствование механизма мотивации и выявленных проблем

Проблема	Мероприятия по устранению проблемы
Отсутствие сотрудника отдела персонала по мотивации труда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Добавить 1 штатную единицу в отдел управления персоналом</li> <li>2. Составить должностную инструкцию для новой должности в соответствии с единым квалификационным справочником должностей</li> <li>3. Разместить объявление в интернет-источниках (hh.ru, superjob)</li> <li>4. Осуществить процесс поиска, подбора и найма</li> <li>5. Ввести в должность нового сотрудника</li> </ol>
Отсутствие номенклатуры дел	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приобретение журнала номенклатуры дел</li> <li>2. Издать приказ на ответственного за ведение номенклатуры дел</li> </ol>
Отсутствие журналов по охране труда, отсутствие инструктажей, семинаров по охране труда, техники безопасности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приобрести все необходимые журналы в печатных изданиях</li> <li>2. Возложить ответственность приказом на инженера по охране труда</li> </ol>
Отсутствие положения о системе мотивации труда персонала, Отсутствие Положения о системе оплаты труда, Положения о тарифной оплате, Положения об оплате заказ нарядам, Положения об организации оплаты	<p>Разработать единую систему мотивации персоналом используя следующие этапы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести мониторинг актуальных зарплат, механизмов мотивации</li> <li>2. Консилиум с руководством компании, их ожидание, требование, изучение финансовых отчетов, провести опрос</li> <li>3. Определение механизма, критерий, мотивов, методов, критериев удержания сотрудников, которые совпадают с мотивами, целями компании</li> </ol>

### Продолжение таблицы 3.1

труда бригаде, Положения о надбавках, Положение о доплате, положение о системы премирования;	3. Так же необходимо составить вводную часть, обозначить назначение и цели положения, ответственность руководства за соблюдение данного Положения и назвать заключительные моменты
Отсутствие положения о системе мотивации труда персонала,  Отсутствие Положения о системе оплаты труда, Положения о тарифной оплате, Положения об оплате заказ нарядам, Положения об организации оплаты труда бригаде, Положения о надбавках, Положение о доплате, положение о системы премирования;	Разработать все положения, разработать коллективный договор

Отсутствие коллективного договора	
Неосведомленность должностными инструкциями некоторых работников, систематический выход трудовых функций за рамки трудового договора и должностных инструкций	Усилить контроль, ознакомление под роспись со своими должностными инструкциями. Обязательная выдача 2 экземпляра должностной инструкции сотруднику
Отсутствие учета рабочего времени	Согласование с руководством приобретение программ. Выбор зависит от функций, например: ОфисМЕТРИКА, Crocotime, Kickidler Инсайдер, BitCop и ActivTrak, Workly, MoyGrafik и FaceTimer
Отсутствие перспектив роста	Постоянный мониторинг руководства, за успехами своих подчиненных, основываясь на результаты его трудовой деятельности
Отсутствие обучения персонала	Заключение договора с образовательными организациями, покупка тренингов, коучинг - Повышение квалификации, обучения, переобучения, как на рабочем месте, так и очно в учреждениях, - Создание положения о наставничестве
Отсутствие наставничества, адаптации новых сотрудников	- Создание положения о наставничестве, в котором будет прописана стимулирующая составляющая обучающего сотрудника
Психологическая и эмоциональная напряженность	- Создание комнаты отдыха - Создание программ спортивных мероприятий - Персональная публичная похвала со стороны руководства - Создание положение об адаптации новых сотрудников

Анализ представленных в работе данных демонстрирует основные проблемы, влияющие на мотивационную составляющую персонала.

Остановимся на каждом методе:

1. Административно-организационные методы. При отсутствии регламентирующих нормативных документов по мотивации сотрудников необходимо создать:

- Положение о системе мотивации труда персонала;
- Положение о системе оплаты труда;
- Положение о тарифной оплате;
- Положение об оплате заказ нарядам;

- Положение об организации оплаты труда бригаде;
- Положения о надбавках;
- Положение о доплате;
- Положение о системы премирования;
- Коллективный договор;

Следующее мероприятие, которое необходимо выполнить – создание номенклатуры дел.

Необходимо так же контроль в области охраны и безопасности труда, для этого проводить первичные, вводные, повторные инструктажи, и вносить данные в журналы инструктажей

Должностные инструкции выдавать каждому сотруднику по 1 экземпляру под роспись.

Регламентация учета рабочего времени сотрудников, путем специальных программ.

## 2. Экономические методы управления персоналом.

- Программы с целью улучшения материального состояния сотрудников (индексация заработной платы, ее повышение с учетом уровня инфляции, доплата за сверхурочную работу)

- Премирование (Доплату за стаж работы)

- Доплаты (оплата за наставничество, адаптации персонала,

- Льготы: Оплата -авиа, -жд билетов 1 раз в два года; компенсация питания.

## 3. Социально-психологические.

- Создание «комнаты отдыха»;

- организация программ спортивных мероприятий;

- «Кафетерий льгот»;

- Оплата мобильной связи;

- Новогодние сладкие подарки детям сотрудников;

Таким образом, предложенные мероприятия при формировании механизмов трудовой мотивации уделят внимание факторам трудовой мотивации, оказывающим влияние на организацию работы персонала, позволят изучить насколько работники удовлетворены условиями труда и уровнем его оплаты, важно, выявить и учесть групповые и индивидуальные потребности притязания работников. Все вышеперечисленные мероприятия будут благотворно влиять на производительность труда и будут способствовать повышению результатов труда, улучшению социально-психологического климата, улучшения качества, повысят лояльность персонала в ООО «ДНС Ритейл».

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

При выполнении поставленных задач данной работы были рассмотрены теоретические основы механизма мотивации персонала, что позволило на более высоком уровне проводить исследования, сходные с темой «совершенствование механизма мотивации персонала».

В ходе работы, была дана характеристика организации ООО «ДНС Ритейл».

По результатам данных, средняя заработная плата ниже чем средняя заработная плата по отрасли, по городу, но выше чем МРОТ по России и по городу Санкт-Петербургу. Отсюда вывод, заработная плата компании ООО «ДНС Ритейл» не является высокооплачиваемой, и не конкурентоспособная.

Внедрение системы вознаграждений может преследовать одну или несколько целей. Индексация заработных плат с учетом инфляции, повышение окладов, наставничество и др. Прежде всего это обеспечение конкурентоспособности компании на рынке труда, что создаёт приток новых и сохранение имеющихся кадров, нужных предприятию. Кроме того, материальное стимулирование позволяет повысить производительность труда, лояльность персонала, а также установить контроль над расходами на содержание персонала.

Так же оказалось то, что регламентирующих нормативных документов по мотивации сотрудников не существует, данные мероприятия уже направлены в процесс создания.

Для того что бы совершенствовать механизм мотивации персонала, предложен механизм который называется «Кафетерий льгот», когда из предложенных привилегий льгот сотрудник вправе выбрать наиболее подходящее для него опции то что для него обладает наивысшей ценностью и отвечает актуальным потребностям

Таким образом, поставленные цели и задачи в ходе исследуемой работы выполнены в полном объеме.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Абакумова, Н. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие / Н. Н. Абакумова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021.

2. Адашев, А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А. У. Адашев, Х. О. Арслонов // *Мировая наука*. – 2019. – № 1(22). – С. 34-37.
3. Аргашокова, О. И. Проблемы управления мотивацией персонала / О. И. Аргашокова // *Социально-гуманитарные технологии*. – 2020. – № 4(16). – С. 23-31.
4. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : монография / Б. М. Генкин. — 2-е изд., испр. — Москва : Норма : ИНФРА-М, 2020. — 352 с.
5. Голубев, А. И. Управление мотивацией персонала организации / А. И. Голубев // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2020. – № 2-1(60). – С. 65-70.
6. Гордеева, Е. В. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации / Е. В. Гордеева, Ю. С. Севостьянова // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2020. – № 11-1(69). – С. 226-229.
7. Горносталева, М. Е. Мотивация персонала организации на основе совершенствования оплаты труда / М. Е. Горносталева // *Синергия Наук*. – 2020. – № 54. – С. 379-392.
8. Ду, Г. Теоретические основы процесса мотивации персонала / Г. Ду // *Теория и практика современной науки*. – 2020. – № 5(59). – С. 177-179.
9. Кириллов, Н. П. Теоретико-методологические основы системы мотивации персонала / Н. П. Кириллов, Н. Н. Худойназарова // *Материалы Ивановских чтений*. – 2019. – № 1(23). – С. 183-193.
10. Кочанова, А. А. Современная практика мотивации персонала / А. А. Кочанова // *Экономика и социум*. – 2020. – № 12-1(79). – С. 663-666.
11. Кошкина, Ю. А. Формы мотивации персонала и методы её оценки / Ю. А. Кошкина // *Синергия Наук*. – 2020. – № 54. – С. 349-355.
12. Кузнецова, А. Ю. Основные теории мотивации / А. Ю. Кузнецова // *Студенческий*. – 2019. – № 2-2(46). – С. 39-41.

13. Нестеренко, И. Е. Мотивация в современной практике управления персоналом / И. Е. Нестеренко, К. А. Надина // Наука, творчество, инновации : Сборник научных трудов ученых, преподавателей, магистрантов, студентов и практических работников. – Краснодар : ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2020. – С. 104-108.

14. Парахина, П. Е. Опыт мотивации и стимулирования персонала за рубежом / П. Е. Парахина // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика : Сборник научных статей. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью СВВТ, 2021. – С. 129-136.

15. Позднышева, И. В. Мотивация персонала / И. В. Позднышева // Аллея науки. – 2020. – Т. 1. – № 9(48). – С. 261-267.

16. Покшиванова, О. П. Мотивация персонала: основные виды и методы / О. П. Покшиванова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 8(66). – С. 129-131. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-10662.

17. Порошин, А. С. Мотивация персонала: реалии и перспективы / А. С. Порошин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 1-2(71). – С. 78-81.

18. Пугачев В. В. Руководство персоналом организации. — М.: Аспект-пресс, 2020. — С. 177.

19. Радова, А. Е. Современные методы мотивации персонала организаций / А. Е. Радова // Мир педагогики и психологии. – 2021. – № 2(55). – С. 50-55.

20. Сальникова, Е. С. Эволюция теорий мотивации персонала организации / Е. С. Сальникова // Экономические исследования и разработки : сборник научных статей. – Пенза : Общество с ограниченной ответственностью «Глобус», 2019. – С. 21-25.

21. Скоробогатова, В. В. Мотивация и стимулирование персонала в трудовой деятельности / В. В. Скоробогатова, Н. С. Бакуридзе // Вестник

Керченского государственного морского технологического университета. – 2021. – № 1. – С. 234-244.

22. Тимакова, К. С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / К. С. Тимакова, Н. А. Юкина // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 1-4(69). – С. 268-270.

23. Толмачева, М. С. Эволюция теорий мотивации в зарубежных исследованиях / М. С. Толмачева, Г. А. Мешкова // Успехи гуманитарных наук. – 2019. – № 2. – С. 6-14.

24. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие. — 5-е изд. — М.: Дело, 2019. — С. 109–111

25. Чиркова, Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю. Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2020. – № 6(37). – С. 62-74.

26. Шкрабалюк, А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А. А. Шкрабалюк // Молодой ученый. – 2021. – № 5(347). – С. 297-301.