

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
«_____» _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование системы мотивации персонала ООО «Вкус»

Исполнитель студент группы 372 сб	_____	О.В. Остринская
Руководитель доцент	_____	Н.М. Москвитина
Консультант по экономической части доцент	_____	Н.М. Москвитина
Нормоконтроль ассистент	_____	Я.Д. Коваленко

Благовещенск 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева
«___» _____ 201__ г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента группы 372сб Остринская Ольга Владимировна

1. Тема бакалаврской работы: Совершенствование системы мотивации персонала ООО «Вкус».

(утверждено приказом от _____ № _____)

2. Срок сдачи студентом законченного проекта: _____

3. Исходные данные к бакалаврской работе: устав ООО «Вкус»., результаты экономической деятельности ООО «Вкус».

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

1 Теоретические основы мотивации и стимулирования на современном этапе

2 Диагностика состояние системы мотивации на предприятии ООО «Вкус».

3 Совершенствование системы мотивации труда на предприятии в ООО «Вкус».

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) Приложение А – Устав ООО «Вкус».

6. Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов):

Консультант по экономической части – Москвитина Наталья Михайловна

7. Дата выдачи задания: _____

Руководитель бакалаврской работы: Москвитина Наталья Михайловна
доцент.

(фамилия, имя, отчество, должность, учёная степень, учёное звание)

Задание принял к исполнению (дата): _____

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 95 с., 19 таблиц, 11 рисунков, 50 источников, 1 приложение.

МОТИВАЦИЯ, МЕТОД МОТИВАЦИИ, МОТИВАТОР, МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ, НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ, СОЦИАЛЬНЫЙ СТАТУС, ВЫПЛАТЫ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА, СТИМУЛ.

В качестве объекта исследования бакалаврской работы выбрана деятельность ООО «Вкус». Целью написания дипломного проекта является разработка мероприятий по усовершенствованию системы мотивации и стимулирования. В процессе исследования дано определение понятий мотивации, её видов, описаны формы и методы мотивации, выявлено мотивационное значение системы экономических вознаграждений как элемента управления персоналом, изучены теории мотивации, выявлена их суть и значение.

На примере ООО «Вкус» рассмотрена система мероприятий по мотивации и стимулированию труда. Охарактеризованы мотивирующие факторы труда на предприятии, их влияние на эффективность работы предприятия в целом.

Даны предложения по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда на предприятии. Для этого комплексно рассмотрены материальная и нематериальная виды мотивации на предприятии, определена имеющаяся эффективность.

На основании полученных данных сделаны расчеты и выводы о целесообразности таких действий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы мотивации и стимулирования на современном этапе	9
1.1 Понятие и сущность системы мотивации и стимулирования	9
1.2 Теории мотивации, их суть и значение	14
1.3 Современные виды и формы стимулирования персонала	19
2 Состояние системы мотивации на предприятии ООО «Вкус»	36
2.1 Краткая производственно-экономическая характеристика предприятия	36
2.2 Анализ мотивирующих факторов труда	44
2.3 Состояние системы мотивации труда на предприятии	56
3 Совершенствование системы мотивации труда на предприятии в ООО «Вкус»	66
3.1 Преимущества и недостатки сложившейся системы мотивации и стимулирования труда в ООО «Вкус»	66
3.2 Разработка плана мероприятий по улучшению мотивации и стимулирования труда работников ООО «Вкус»	72
3.3 Ожидаемая эффективность предполагаемых мероприятий	80
Заключение	87
Библиографический список	91
Приложение А Устав ООО «Вкус»	96

ВВЕДЕНИЕ

Для достижения предприятием стабильного успеха одним из важнейших факторов становятся люди. От заинтересованности сотрудников в качественной работе, от их нацеленности на решение общих задач во многом зависит положение предприятия на конкурентном рынке.

В условиях современной России эта тема разрабатывается мало, так как системы мотивации труда на предприятиях стали коммерческой тайной, при этом у каждого работодателя складывается свой механизм управления персоналом, который во многом обуславливает систему мотивации наемных работников в фирме, и не всегда способен повышать эффективность организации. Однако существует большой интерес работодателей к эффективным и научно обоснованным системам мотивации, что свидетельствует об актуальности выбранной темы исследования.

Как показывает практика мотивационных воздействий, их эффективность может быть чрезвычайно высокой. Особенно это проявляется тогда, когда работник видит прямую связь между удовлетворением собственных потребностей, и потребностями предприятия в целом. При этом, необходимо понимать, что мотивация является обоюдодовыгодным мероприятием. В случае, если же оно не обеспечивает одной стороне получения каких либо выгод, говорить о его эффективности нельзя.

Особенностью мотивации как механизма стимулирования труда является то, что она должна иметь приспособительный характер. Мотивация является производной от субстрата, на котором она применяется, поэтому основной задачей менеджера по персоналу является поиск таких форм и методов стимулирования и мотивации, которые бы были приемлемы к данному месту и времени. В качестве примера здесь можно указывать на то, что широко распространённые методики мотивационного воздействия, широко применявшиеся в других странах, как правило – не оказывают заметного влияния на российских работников, так как не учитывают условий, в которых

они внедряются. Только сейчас, с достаточным увеличением уровня жизни населения, некоторые мотивационные методы из зарубежной практики начинают срабатывать и у нас. Однако, безусловно необходим учет социальной и ментальной компоненты.

Важным условием эффективного внедрения методов мотивации является включение их в состав стратегического планирования на предприятии. Причиной является то, что стратегия, затрагивая наиболее важные для предприятия стороны его функционирования, не может обойти вниманием и этот вопрос. Мотивация должна являться инструментом достижения стратегических целей организации, способствовать тому, чтобы они были достигнуты наиболее эффективно.

Также, необходимо указать на тот факт, что мотивация как инструмент, делится на материальную и нематериальную. Происходящие в стране перемены, связанные с увеличением жизненного уровня населения постепенно повышают значимость нематериальной мотивации. Однако, на сегодняшний день можно утверждать, что данный вид мотивации ещё не получил в нашей стране достойной реализации. Причиной здесь, на наш взгляд, является то, что период интенсивного повышения экономического положения в стране ещё не закончился, в связи с чем материальная мотивация всё еще занимает главенствующее положение. Однако, налицо процесс увеличения значимости нематериальной мотивации, которая наиболее рельефно на текущий момент реализована в наиболее крупных российских и зарубежных компаниях. Разработка и практическое применение новых мотивационных систем непосредственно на самих предприятиях позволяют привлекать новых высококвалифицированных специалистов, способных на деле управлять как малыми, так и большими коллективами, ориентируясь преимущественно при этом на индивидуальное мотивирование.

Цель бакалаврской работы – на основании анализа теоретических и практических аспектов функционирования системы мотивации персонала, разработать мероприятия, направленные на её совершенствование на примере

ООО «Вкус».

Объект исследования – ООО «Вкус».

Предмет исследования – система мотивации работников предприятия ООО «Вкус».

Задачи исследования :

- раскрыть сущность и содержание категории мотивации труда;
- рассмотреть понятие системы мотивации и выявить её элементы;
- описать процесс проектирования системы мотивации персонала;
- дать краткую экономическую характеристику предприятия;
- провести анализ мотивирующих факторов труда на предприятии;
- провести анализ системы мотивации;
- выявить преимущества и недостатки сложившейся системы мотивации на предприятии, и на их основе разработать мероприятия, направленные на её совершенствование с учётом необходимости соблюдения экономической эффективности.

Методы исследования:

- комплексный системный подход;
- расчётный.
- методы социологических исследований.

Проблемам мотивации посвящены работы таких авторов, как Г.Щекин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова, И.А. Оганесян, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин, М.А. Гулиев, С.Н. Епифанцев, С.И. Самыгин, А.Я. Кибанов и другие.

Временной период исследования – 2013-2015 гг.

Информационной базой исследования послужили внутренние нормативные документы ООО «Вкус», касающиеся мотивации работников, бухгалтерская финансовая отчётность предприятия, публикации в научной и учебной литературе, данные Интернет-источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

1.1 Понятие и сущность системы мотивации и стимулирования

«Эффективная мотивация персонала – это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Именно поэтому так высок интерес руководителей к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации».¹

Современный этап развития экономики России характеризуется острым дефицитом высококвалифицированных менеджеров и специалистов управленческого типа, изменением требований к персоналу предприятия и кадровой политики. Известный девиз «Кадры решают все!» в условиях демократизации общества приобретает второе дыхание.²

Мотивация является одним из основных факторов, определяющих эффективность трудовой деятельности в организации. В настоящее время происходит кризис трудовой мотивации под влиянием различных социально-экономических и личностных факторов, что в свою очередь обуславливает кризис социальной активности. Созидательная, трудовая деятельность не обеспечивает реализации всех групп потребностей: физических, социальных, экономических, интеллектуальных и пр.

Относительно сущности понятия мотивации существуют различные мнения, поскольку проблемами мотивации занимаются психологи, социологи, экономисты, акцентирующие свое внимание на различных аспектах этого вопроса.

Мотивация в большей степени явление психологическое, однако, и среди

¹ Мозговой А.И. Мотивация персонала на основе системы показателей // Интернет-журнал Науковедение. – 2014. №5. С. 14.

² Мескон, М.Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 2014. С. 94.

психологов так же нет единства взглядов в понимании её сущности. Различные мнения можно свести к двум направлениям:

- мотивация как совокупность факторов или мотивов;
- мотивация как процесс, механизм.

Общим в этих определениях является то, что в основу мотивации положен мотив. Однако в первом направлении прослеживается подход к мотивации со структурных позиций, т.е. как к статичному образованию, а во втором мотивация рассматривается как динамическое явление. Следовательно, второй подход предполагает формирование и развитие мотивации в течение определенного периода времени под воздействием соответствующих условий.

Сравнивая приведенные выше точки зрения, российский психолог Е.П. Ильин отмечает, что «мотивация в обоих случаях выступает как вторичное по отношению к мотиву образование, а во втором даже как средство реализации уже имеющихся мотивов». Сам же он рассматривает это явление как «динамический процесс формирования мотива».³

На основе анализа существующих мнений Е.П. Ильин приходит к выводу, что «процесс формирования мотива начинается с возникновения потребности личности и заканчивается возникновением намерения и побуждения к достижению цели, если эта цель необходима человеку».⁴ Между этими двумя феноменами, по его мнению, располагается этап мотивационного процесса, в котором происходит актуализация психологических образований (мотиваторов), обеспечивающих обоснованный выбор предмета и способа удовлетворения потребности. Именно такое определение мотивации, на наш взгляд, обеспечивает возможность воздействия на субъект с целью сознательного выбора им конкретный действий.

Выбранный подход к мотивации как динамическому образованию наилучшим образом прослеживается в модели, которую используют Дж. В. Ньюстром и К. Дэвис (рисунок 1).

³ Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы. СПб: Питер, 2015. С. 67.

⁴ Там же, С. 84.

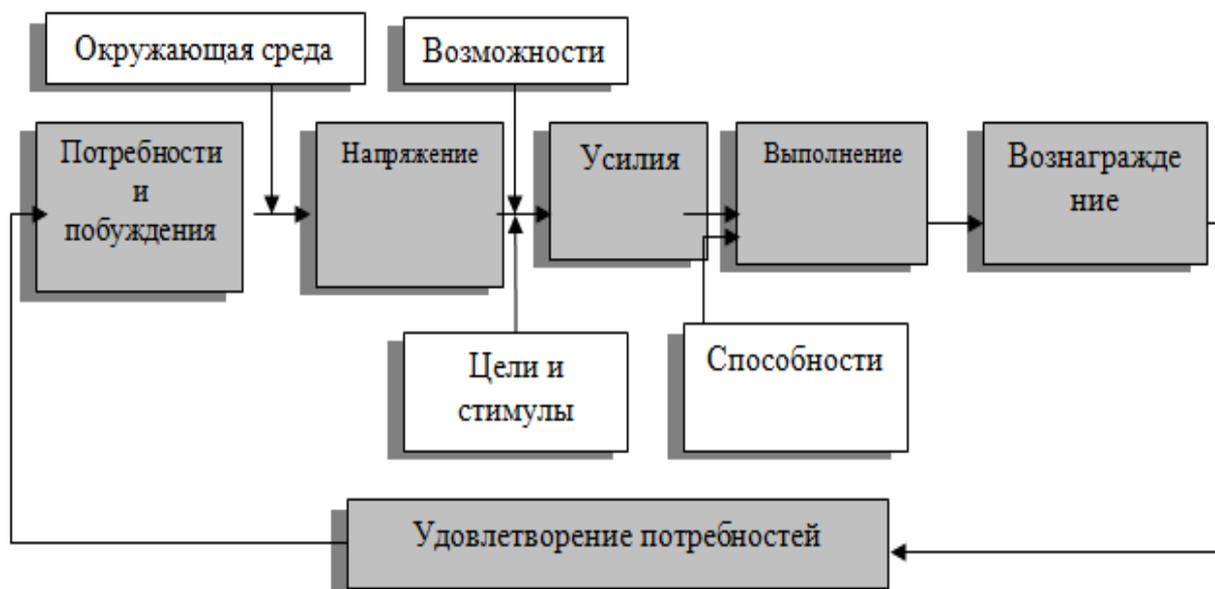


Рисунок 1 – Схема мотивации человека ⁵

Как видно из рисунка 1, мотивация имеет циклический характер, и на её процесс оказывают влияние не только потребности и побуждения индивида, но и внешние факторы: окружающая среда, возможности для достижения поставленных целей, система стимулов. При этом важнейшую роль выполняет получаемое вознаграждение, которое позволяет удовлетворить потребности, ради которых прилагались усилия и использовались способности индивида.

Соглашаясь с мнением психологов, и, поскольку определение термина «мотивация» разнообразно и во многом определяется ситуацией, для которой оно используется, наша задача – определить содержание этого понятия относительно персонала производственной компании, т. е. рассмотреть аспект проблемы, связанный с трудовой деятельностью человека.

Согласно трактовке «Современного экономического словаря» – это «внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения».

По своей сути, на первый взгляд, это определение ближе к первому подходу. Детальный анализ позволяет выделить следующее:

⁵ Мескон М.Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 2014. С. 108.

1) «наличие интереса к такой деятельности» – указывает на обязательное наличие у субъекта мотивов к деятельности;

2) «способы его инициирования и побуждения» – в данном случае речь идет, скорее всего, о внешнем воздействии, т.е. о стимулах;

3) «внешнее и внутренне побуждение» – указывает на источники активизации деятельности.

Как видим, определение исходит из наличия у субъектов мотивов и воздействия на них при помощи стимулов для достижения целей, т.е. мотивация рассматривается как статичное образование. При этом следует заметить, что речь идет об экономических субъектах вообще, а не только о персонале организаций.

Такая трактовка слишком широка и не в полной мере отражает суть изучаемого явления – трудовой мотивации персонала.

Человек – существо социальное, а пребывание в обществе предполагает использование некоторого набора благ, способного удовлетворить его соответствующие потребности. Это означает, что мотив получения материальных благ является основным и обусловлен самим фактом существования индивида (его биологическими потребностями). Существуют различные способы реализации указанного мотива. Наиболее предпочтительный для индивида во многом зависит от среды, в которой он воспитывался и развивался. Одним из законных способов является трудовая деятельность. Следовательно, можно согласиться с Е. Куприяновым и Н. Дряхловым, что мотивация к труду – это «стремление индивида удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности».⁶ В связи с этим речь должна идти не столько о мотивации к труду как таковой, а о мотивации к деятельности в данной организации. Этот процесс начинается с выбора работником рабочего места. При этом для него важны всякие (как денежные, так и неденежные) аспекты будущей работы.

⁶ Дряхлов, Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 2. С. 12.

Генкин Б.М. видит мотивацию как «воздействие на человека для достижения личных, групповых или общественных целей».⁷ Данное определение затрагивает одну сторону – воздействие на человека, но при этом воздействие оказывается не на самого человека, а на его мотивационную сферу, одним из элементов которой являются мотивы.

Другое определение рассматривает мотивацию как «создание у работников стимулов к труду с полной отдачей».⁸ В отличие от предыдущего здесь ясно показана цель – труд с полной отдачей.

Шкатулла В.И. определяет мотивацию как «процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации».⁹ Данное определение близко ко второму подходу к мотивации. Кроме того, здесь оговорены причины воздействия – «достижение личных целей и целей организации», что конкретизирует определение Генкина Б.М., однако при этом не указываются источники воздействия. Выделение в указанной трактовке предмета мотивации («себя и других»), по нашему мнению, является частным, а не общим случаем.

В.П. Пугачев указывает, что мотивация – это «процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов».¹⁰ В этом определении четко обозначены, во-первых, динамичность мотивации (это процесс), во-вторых, предмет (человек) и направленность воздействия (к определенной деятельности), в-третьих, источники побуждения (внешние и внутриличностные факторы).

Обобщая вышеизложенное, мы пришли к выводу, что трудовой мотивацией, с одной стороны, можно назвать стремление работника посредством трудовой деятельности удовлетворять возникающие потребности. С другой стороны, – это процесс активизации (мотивирования) деятельности персонала путём использования организацией стимулов, способствующих реализации его доминирующих мотивов.

⁷ Генкин Б.М. Эффективность труда и качество жизни. СПб: СПбГИЭА, 2015. С. 56.

⁸ Современный бизнес / под ред. Д. Дж. Речмена. М.: Республика, 2015. С. 317.

⁹ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2013. С. 86.

¹⁰ Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М.: Аспект Пресс, 2014. С. 176.

По нашему мнению, сущность систем мотивации персонала состоит в выявлении основных мотивов деятельности работников и использовании полученных знаний в корректировке (психической регуляции) их трудового поведения с помощью соответствующих инструментов (стимулов) для достижения целей организации.

Основными понятиями, применяемыми при исследовании мотивации, являются мотив и стимул. В соответствии с «Толковым словарем русского языка» стимул – это «побудительная причина, толчок; заинтересованность в совершении чего-нибудь», мотив же рассматривается как «побудительная причина, повод к какому-нибудь действию». Таким образом, и стимул, и мотив являются побудительными причинами, но один в качестве «интереса (заинтересованности)», а другой – «повода». Из сказанного следует, что эти дефиниции необходимо различать.

1.2 Теории мотивации, их суть и значение

Учеными разных стран разработано множество концепций трудовой мотивации, описывающих механизм взаимодействия элементов, изучение которых позволяет выделить наиболее приемлемые для конкретной ситуации. В настоящее время не создано, да и не может быть создано, какой-то универсальной теории мотивации, поэтому в определенных условиях предпочтение может быть отдано существующим.

Американскими специалистами разработано около 30 концепций трудовой мотивации, классификация наиболее известных из которых представлена в схематичном виде (рисунок 2). Все они ориентированы в основном на американскую культуру и традиции (то есть на индивидуализм работника). Эти теории могут применяться не только в отношении отдельного работника, но и в отношении группы работников одного типа мотивации.¹¹

Поскольку включенные в классификацию концепции широко известны и не требуют дополнительного описания и анализа, то мы ограничимся только общими выводами.

¹¹ Современный бизнес / под ред. Д. Дж. Речмена. М.: Республика, 2015. С. 297.

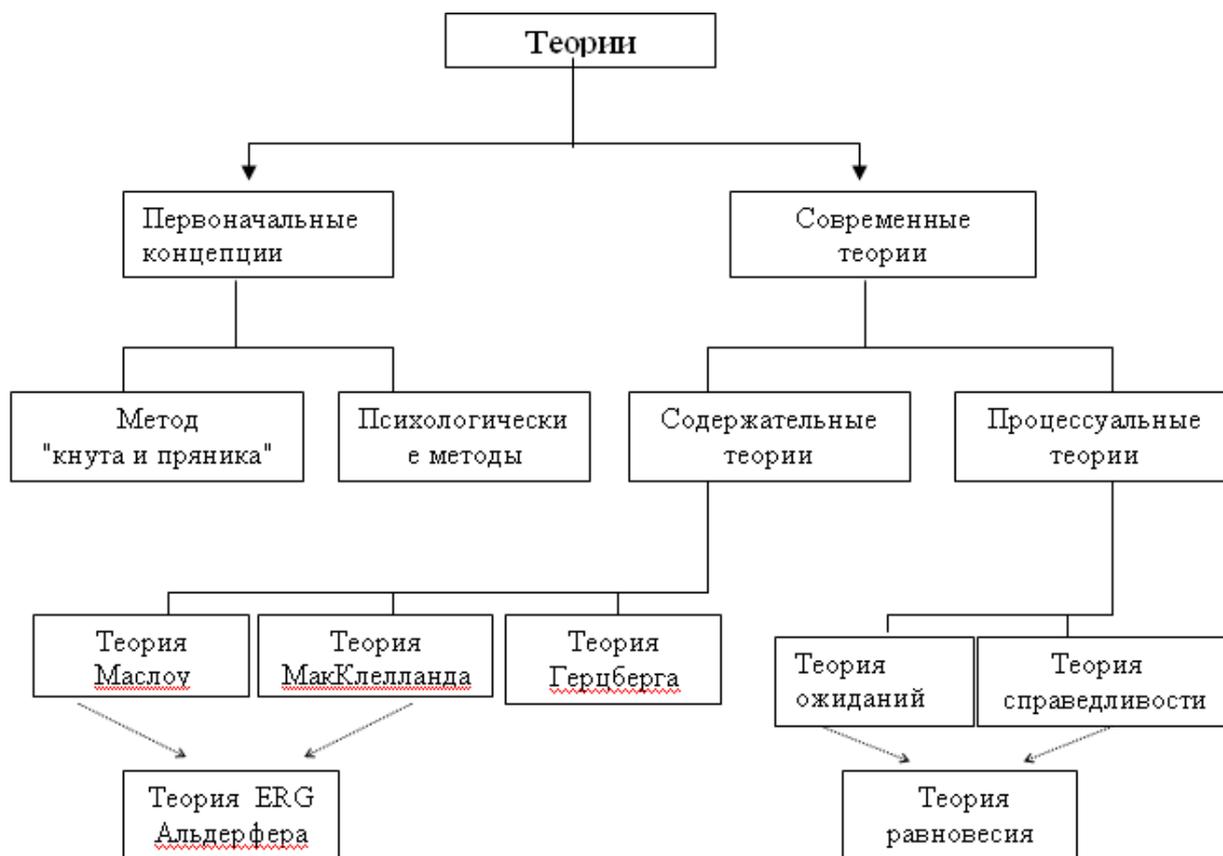


Рисунок 2 – Классификация теорий мотивации

Использование психологических теорий ориентирует на то, что источником мотивации является внутренний мир человека, его потребности, ценности, устремления. Первоначальные психологические концепции стали базой для разработки современных учений. Современные психологические теории основаны на «гедонистическом» подходе. Содержательные концепции опираются на выявление внутренних потребностей, которые заставляют работников действовать определенным образом. Исходным положением процессуальных учений является поведение людей с учётом их восприятия и развития.

По нашему мнению, содержательные теории рассматривают мотивацию как совокупность мотивов, а процессуальные как динамичное образование. Следовательно, мотивация как внутриорганизованное явление представлена в содержательных теориях, а мотивация внешнеорганизованная положена в основу всех процессуальных.

При изучении особенностей содержательных теорий мотивации труда можно прийти к выводу о том, что их полноценное использование на российских предприятиях станет возможным лишь в случае достижения высокого уровня жизни населения. Более применимы в России элементы процессуальных теорий мотивации, основу которых составляет анализ распределения человеком усилий для достижения различных целей и выбор им конкретного вида поведения. В основу использования нами этой концепции положено следующее.

Несмотря на высокий уровень безработицы, для большинства российских предприятий, основанных на частном капитале, характерна значительная текучесть кадров. Это во многом обусловлено социально-экономической ситуацией, сложившейся на настоящий момент в стране. Основной причиной является несоответствие трудовых затрат и получаемого работником как материального, так и морального удовлетворения. Т. е. мы можем наблюдать действие теории справедливости, утверждающей, что в основе трудового поведения человека лежит стремление к справедливой оценке со стороны организации его усилий (по сравнению с оценкой усилий других сотрудников). До тех пор, пока человек не начнет считать, что получает справедливое вознаграждение, он будет стремиться снизить интенсивность труда.¹²

Комплексной модификацией теорий справедливости и ожидания является теория равновесия, которая, как отмечает Ладанов И.Д., базируется на психологической концепции когнитивного диссонанса.¹³

Люди оценивают свой заработок со стороны его покупательной способности и влияния на личный или семейный бюджет, при этом сравнивают с заработком других лиц, что математически можно выразить следующим образом:

$$K_p / U_p (>, <, =) K_d / U_d , \quad (1)$$

¹² Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. СПб.: Канди, 2015. С. 37.

¹³ Ладейщикова А.А. Теоретические аспекты построения системы мотивации персонала в российских организациях // Science Time. 2015. №6. С. 9.

где К – компенсация работнику, другим лицам (заработная плата, надбавки, выплаты, льготы, физические условия труда);

У – силы, способности, опыт работника и других лиц.

Нарушение равновесия является одной из возможных причин высокой текучести кадров на российских промышленных предприятиях.

То, что человек – наиболее ценный ресурс фирмы и основной резерв повышения эффективности её деятельности, давно признано в странах с развитой экономикой. Однако различное понимание этого на Западе и Востоке привело к формированию диаметрально противоположных подходов к управлению персоналом и, соответственно, его мотивации.

Исторически сложилась преимущественная ориентация западной культуры на личную инициативу сотрудников, индивидуализм (индивидуальность своей роли и своего вклада в общее дело, индивидуальное принятие решений и ответственность).

В Японии напротив, прививавшей в течение веков дух покорности, выработан особый психологический тип, когда жизнь и поведение индивида регулируются строго установленными нормами, смысл, которых не оспаривается. Японское общество не признает выдающихся личностей, здесь считается неприличным выделяться. Поэтому подход японских компаний к своим сотрудникам основан на коллективизме (коллективное принятие решений и общая ответственность).¹⁴

Свойственные указанным подходам отличия (американскому – капиталоцентризм, а японскому – человекоцентризм) обуславливают различия и в стратегических средствах реализации целей функционирования организаций: в США – это материальная заинтересованность, а в Японии – верность, единство, сотрудничество и сосуществование работников.

Обобщая особенности подходов (Мескон М.Х., Журавлев П.В., Ньюстром Дж.В., Шекшня С.В., Старобинский Э., Лебедева И.П., Матрусова Т.Н., Марито Акио), можно отметить, что для американского характерен

¹⁴ Дудинский Д.И. 30 способов манипуляции и управления людьми. Мн.: Харвест, 2014. С. 61.

преимущественно экономический индивидуальный механизм мотивации, в то время как для японского – корпоративный.

Таким образом, в американском подходе первична стимулирующая функция денежных выплат и максимизация полезности получаемого вознаграждения, а в японском основой мотивации персонала на работу в фирме является корпоративный дух (принадлежность к данной организации), при первичности воспроизводственной функции оплаты труда.

На фоне интернационализации бизнеса усиливается взаимодействие и взаимовлияние западной и восточной моделей менеджмента. В настоящее время многие западные фирмы перенимают опыт Японии, а в Японии прослеживается тенденция к индивидуализации оплаты.

Все это привело к формированию современного универсального подхода к управлению персоналом, который, на наш взгляд, является весьма полезным для российских предприятий, так как учитывает особенности менталитета населения.

Первой составляющей этого подхода является комплексное, всестороннее и постоянное воздействие на персонал. Считается, что такое воздействие должно охватывать все стороны жизни работника предприятия, идентифицировать работника с организационной системой фирмы и, как следствие, повышать эффективность управления персоналом.

Вторая особенность – постоянное и всеобщее обучение и социальное воспитание персонала. Цель социального воспитания работника – создание социально-психологических мотиваторов труда посредством приобщения работников к «философии компании» и развития фирменного патриотизма.

Третьей составляющей является стимулирование долговременных связей работников со своей фирмой.

Таким образом, универсальный подход к управлению персоналом основан на поддержании высокого уровня корпоративной культуры и обеспечении мотивации персонала на долгосрочную деятельность в фирме, с другой стороны, он поддерживает максимизацию полезности получаемого

персоналом вознаграждения, используя, например, теорию равновесия. Элементы универсального подхода могут успешно применяться и в российских компаниях, что и подтверждается практикой.¹⁵

Изучение теоретических подходов к трудовой мотивации позволяет сделать вывод, что в то время как основные усилия западных специалистов направлялись на разработку и обоснование обобщенных теорий, внимание российских ученых было больше обращено на типологию мотивации работников. При этом, рассматривая мотивацию как системное явление, выделены виды, типы, механизм, используемые инструменты, то есть элементы в их взаимодействии и взаимозависимости.

1.3 Современные виды и формы стимулирования персонала

Важнейшим видом стимулирования является материальное, призванным играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Этот вид состоит из материально-денежного и материально-неденежного стимулирования, последнее содержит часть социальных стимулов.

Вторым немаловажным является духовное стимулирование, которое содержит в себе социальные, моральные, эстетические, социально-политические и информационные стимулы. В психологическом подходе моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда.

Существующая классификация видов стимулирования представлена на рисунке 3. Тарифная система служит основным средством учёта качества труда и отражения его в заработной плате. Она представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых производится дифференциация и регулирование заработной платы различных групп работников в зависимости от сложности, условий труда в целях обеспечения необходимого единства меры труда и его оплаты. Материально-денежное стимулирование – это поощрение

¹⁵ Иваненко Л.В. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала // Основы экономики, управления и права. 2011. №5. С. 76.

работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности.¹⁶

Рассмотрим материально – денежное стимулирование.

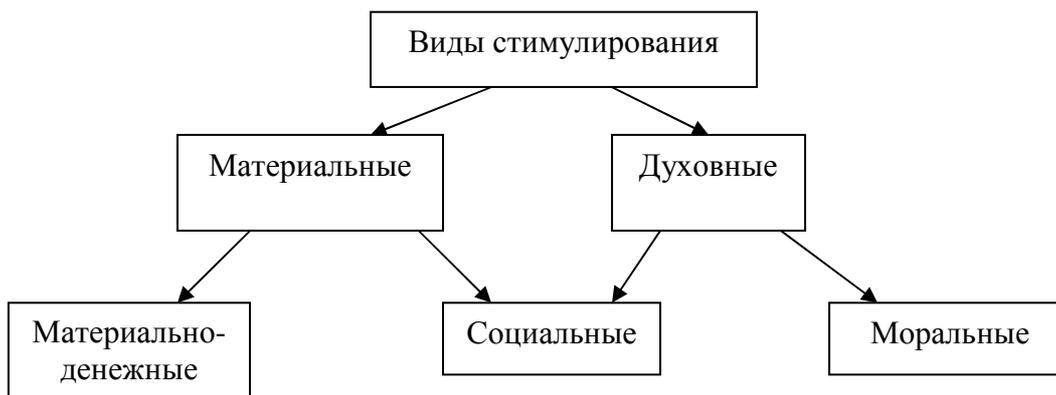


Рисунок 3 – Классификация видов стимулирования

Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций. Основной частью дохода наемного работника является заработная плата, которая по своей структуре неоднородна. Она состоит из двух частей: постоянной и переменной.

Иногда этим частям присваивают статус мощного стимула. Однако по оценкам психологов, эффект увеличения заработка позитивно действует в течении трех месяцев. Затем человек начинает работать в том же, привычном для него расслабленном режиме. На нее влияют: совершенствование нормирования труда, внедрение научной организации, модернизация рабочих мест, перегруппировка рабочей силы, сокращение излишнего персонала, усиление заинтересованности в более сложном и квалифицированном труде.

Необходимо на начало каждого полугодия пересмотр всех ставок подвергшихся инфляции. Это будет способствовать своевременному преодолению отставания тарифной заработной платы от изменений в валовой оплате труда и розничных ценах, обеспечить постепенность, поэтапность введения новых тарифов по мере достижения определенных результатов

¹⁶ Корзенко, Н.И. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. №4. С. 67.

производства, а вместе с тем препятствовать углублению противоречия между денежными доходами и их рыночным товарным покрытием.

«Тарифный разряд должен реально отражать квалификацию работника, что будет способствовать росту не только по вертикали, но и по горизонтали. Превращение тарифа в инструмент стимулирования не только потенциальных, но и реальных результатов труда, есть компромисс между потребностью в более гибкой и энергичной дифференциации оплаты труда через основную заработную плату».¹⁷

Доплатам свойственны черты поощрительных форм материального стимулирования, доплата является формой вознаграждения за дополнительные результаты труда, за эффект полученный на конкретном участке. Доплаты же получают лишь те, кто участвует в достижении дополнительных результатов труда, дополнительного экономического эффекта. Доплаты в отличие от тарифа не являются обязательным и постоянным элементом заработной платы. Увеличение размера доплат зависит главным образом от роста индивидуальной эффективности труда конкретного работника и его вклада в коллективные результаты. При снижении показателей работы доплаты могут быть не только уменьшены в размере, но и полностью отменены. Доплаты рассматриваются как самостоятельный элемент заработной платы и занимает промежуточное положение между тарифной ставкой и премиальными выплатами.

«Необходимо отметить, что одна группа доплат по своей экономической сущности более близка к тарифной части, другая – к премиальной. Доплаты первой группы установлены в законодательном порядке, они распространяются на всех работников и их размер не зависит от результатов работы, они являются мерой оплаты основных факторов трудового вклада. В этом случае доплаты призваны стимулировать труд в сверхурочное время, в праздничные дни, в ночное время, и за условия труда».¹⁸

Второй группе доплат в большей степени свойственны черты

¹⁷ Колбасов И. Диагностический метод аудита в сфере управления человеческими ресурсами как средство повышения эффективности организации // Управление персоналом. 2013. № 10. С.25.

¹⁸ Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 2. С. 13.

поощрительных форм материальным денежным стимулированием, так как эти доплаты, как и премия, являются формой вознаграждения за дополнительные результаты труда. «К таким доплатам относятся надбавки к тарифным ставкам за совмещение профессий, увеличение объема выполняемых работ, профессиональное мастерство и высокие достижения в труде».¹⁹

Среди этих прогрессивных форм стимулирования наиболее распространенная – надбавка работнику за совмещение профессий и должностей.

Надбавка к заработной плате – денежные выплаты сверх зарплаты, которые стимулируют работника к повышению квалификации, профессионального мастерства и длительному выполнению совмещения трудовых обязанностей.

В целом же следует отметить, что система доплат к тарифным ставкам позволяет учесть и поощрить ряд дополнительных количественных и качественных характеристик труда, не охваченных тарифной системой. Эта система создает стимулы относительно длительного действия. Но для её эффективного функционирования необходимо на предприятии иметь четкую систему аттестации работников всех категорий с выделением определенных признаков или даже критериев для установления того или иного вида доплат и с широким участием в этой работе трудового коллектива.

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей.

Важнейшим направлением материально денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и её источником является фонд материального поощрения. Она представляет одну из важнейших составных частей заработной платы.

«Цель премирования – улучшение, прежде всего конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях. Главная

¹⁹ Генкин Б.М. Эффективность труда и качество жизни. СПб. СПбГИЭА, 2015. С. 104.

характеристика премии как экономической категории – это форма распределения по результату труда, является личным трудовым доходом.»²⁰

Премия в своей части имеет неустойчивый характер. Её величина может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться. Эта черта очень важная, и если она её теряет, то премия утрачивает свой смысл. По существу она превращается в простую доплату к заработной плате, и роль её в этом случае сводится к устранению недостатков в тарифной системе.

Применение премии призвано обеспечить оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства.

Центральное место в поощрительной системе занимает размер премии. Он определяет связь результатов труда с увеличением размера поощрения. Эффективность применяемой системы премирования работник видит в величине денежной суммы, полученной в виде премии. Устанавливаться размер премии может в процентах к окладу, к экономическому эффекту или же в твердой ставке. То есть в относительном и абсолютном выражении.

Вторым немаловажным видом стимулирования является социальное, представляется как материально неденежное. Главной направленностью выступают отношения между людьми, выраженное в признательности руководства заслуг работника.

Это поощрение материально неденежными стимулами и социальными отношениями в коллективе.

«Данный вид стимулирования обладает целым рядом особенностей. Во-первых, ни один из материально неденежных стимулов не обладает такой универсальностью, как стимул материально-денежный.

Во-вторых, многие материально-неденежные стимулы имеют характер разового действия. Цикл воспроизводства потребности в большинстве продолжителен. Так, имеются материально-неденежные блага, потребность в которых практически ненасыщаема, так как воспроизводится сразу же после

²⁰ Губарев Р.В. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда // Вестник УГУЭС. 2014. №1. С. 239.

акта предыдущего удовлетворения. Потребность в ряде других благ воспроизводится периодически не более чем один раз в год. Третьи блага удовлетворяют потребности, которые воспроизводятся в течение ряда лет. Активность работника получившего конкретный материально неденежный стимул в дальнейшем может быть поддержана лишь с помощью других стимулов. В противном случае она снижается.

В-третьих, материально неденежные стимулы не обладают важным свойством денег – делимостью. В то же время их и в своей совокупности трудно упорядочить в единой функции стимулирования в силу их естественной разнокачественности. Качественное разнообразие удовлетворяемых с их помощью потребностей затрудняет их сравнение между собой и иерархизацию. Теоретически возможно лишь некоторое косвенное, весьма приблизительное упорядочение с помощью других, более универсальных ценностей, такие как деньги, престиж, время.

В четвертых, материально неденежные стимулы, по видимому, больше чем денежные приспособлены в основной массе для использования в подкрепляющей форме организации стимулирования. Их невозможно традиционно связать с определенными видами деятельности, так как каждый из них имеет неодинаковую ценность для разных людей и эта вариация слишком велика, тем более что ценность многих благ не поддается точному измерению и однозначной оценке». ²¹

Материально неденежные блага могут быть использованы в качестве стимулов потому, что получение любого из них можно связать с результатами трудовой деятельности и социальной активности работников. Они, как и любые другие, имеют морально-престижную, помимо содержательной ценности и обладают свойством выделять поощряемого из среды. Оно привлекает внимание всех и является предметом оценок и обсуждения работников.

При этом общая тенденция такова, что чем реже предмет (материальный предмет, услуга, преимущество, льгота), выполняющий функцию стимула,

²¹ Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. СПб. Канди, 2015. С. 169.

распространен в среде, тем выше при прочих равных условиях его престижная составляющая.

Большинство материально неденежных благ имеют свою денежную составляющую авторитета, то есть может быть измерена в рублях. С другой стороны, рассматриваемая группа стимулов универсальна в том смысле, что человеку всегда что-нибудь из материальных неденежных благ необходимо. В целом соответствующие потребности в благах материального неденежного характера насыщаемы, настоятельны и действенны. Проблема состоит в умелом их использовании как базы для стимулирования трудовой и социальной активности.

Особенности материально денежных стимулов требуют специфическую форму организации данного вида стимулирования. Прежде всего, необходимо знание со стороны субъекта управления актуальных потребностей работников. Управленческим идеалом было бы ежегодное представление руководству предприятия обзоров спроса на товары и услуги.

Другим неперенным требованием развития стимулирования труда является проявление инициативы и предприимчивости руководителей, каждого работника в выявлении потребностей последнего и построение на их основе индивидуальной логики его стимулирования. Эффективное использование огромного побудительного потенциала материальных неденежных благ буквально немислимо без индивидуального подхода.

«Использование ряда материальных неденежных благ в качестве стимулов трудовой деятельности требует серьезного нравственного обоснования и в дальнейшем – большой работы по перестройке сознания. В интересах менеджмента создать такую обстановку, при которой человеку во всех смыслах выгодно работать хорошо и невыгодно работать плохо. Такой порядок удовлетворения потребностей вполне соответствующий принципу распределения по труду, представляется более справедливым, чем порядок простой очередности».²²

²² Чепурко Г.В. Мотивация работников на предприятии // KANT. 2013. №1. С. 8.

Необходимо сразу установить временной интервал, после которого работник может поощряться. Он должен быть не менее двух месяцев работы. Исключения могут составлять особо активные и предприимчивые вновь прибывшие работники, которые могут предложить иные возможности, дающие не только повышение качества труда, но и эффективность всего производства. Они в первые же дни раскрывают и претворяют в действие свой потенциал, а их квалификация позволяет грамотно изложить свои наработки.

Моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда и основывается на специфических духовных ценностях человека.

Моральные стимулы – это такие стимулы, действие которые основываются на потребности человека в общественном признании.

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно имеет информационную природу, являясь информационным процессом, в котором источником информации о заслугах работников выступает субъект управления; приемником – объект стимулирования, работник и коллектив, каналом связи – средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию.

«В управленческом аспекте моральные стимулы выполняют в отношении объектов управления роль сигналов со стороны субъектов о том, в какой степени их деятельность соответствует интересам предприятия. Моральные стимулы представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к труду как высшей ценности, на признании трудовых заслуг как главных. Они не сводятся только к поощрениям и наградам, применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по заслугам. Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получает признание и

положительную оценку, принесут уважение и благодарность. И наоборот, плохая работа, бездеятельность, безответственность должны неотвратимым образом сказываться не только на уменьшении материального вознаграждения, но и на служебном положении и моральном авторитете работника».²³

«Разработанное на предприятии моральное стимулирование работников должно отвечать следующим требованиям:

– предусматривать поощрения за конкретные показатели, на которые работники оказывают непосредственное воздействие и которое наиболее полно характеризует участие каждого работника в решении задач, стоящих перед ним;

– устанавливать меры поощрения за успехи в труде так, чтобы за более высокие достижения применять более значимые меры поощрения;

– обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами;

– усилить заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его производственных показателей;

– быть простым, доходчивым и понятным для работников;

– учитывать возрастающее общественно-политическую активность и профессионально-техническое мастерство, устойчивость высоких результатов в труде, недопущение обесценивания моральных стимулов».²⁴

Для эффективного применения моральных стимулов необходимо:

– наличие положения о статусах морального поощрения и знание их работниками;

– шире использовать разнообразные формы морального поощрения в интересах развития творческой инициативы и активности;

– моральное поощрение подкреплять мерами материального стимулирования, обеспечить правильное взаимодействие материальных и

²³ Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб. Питер, 2015. С. 16.

²⁴ Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. М. Юристъ, 2013. С. 94.

моральных стимулов, непрерывно их совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда;

- о каждом моральном поощрении работника широко информировать трудовой коллектив;

- вручать награды и объявлять благодарности в торжественной обстановке;

- поощрять работников своевременно – сразу после достижения определенных успехов в труде;

- развивать новые формы поощрения и устанавливать строгую моральную ответственность каждого работника за порученное дело;

- анализировать действенность стимулирования;

- точно соблюдать установленный порядок внесения записей о поощрении в трудовые книжки работников.

«Одним из основных условий высокой эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учёта и объективной оценки трудового вклада каждого работника. Убежденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг работника, в правильности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию».²⁵

Особое значение имеет принцип гласности морального поощрения, то есть широкой информированности всего коллектива. Всесторонняя информация о результатах, достигнутых работниками и торжественная обстановка при вручении наград. Для этого необходимо каждого работника информировать не только устно, но и выдать брошюру с моральными стимулами за качественную работу. И на видном месте, на предприятии, вывесить плакат – таблицу с занесением фамилии и баллов каждого работника, и доску почета с отличившимися.

При организации морального стимулирования важно обеспечить сочетание мер поощрения с усилением ответственности за результаты труда.

²⁵ Волгин Н.А. Заработная плата – цена труда или рабочей силы ? 2015. №9. С. 68.

Что повлечет за собой рост ответственности в коллективе.

Эффективным методом укрепления дисциплины труда является поощрение за добросовестный труд.

Между формальным и неформальным статусом необходим минимальный разрыв. Формальный статус – это санкционированное положение морального стимула среди других моральных стимулов, его официальный авторитет, значимость. Неформальный – это фактическое положение стимула в иерархии стимулов в среде работников.

Чрезвычайно важный фактор, влияющий на эффективность морального стимулирования является частота его применения. Так чем более выдающиеся результаты показывает человек, тем реже должен встречаться причитающийся ему стимул. Чем ближе к средним показателю, тем более распространен.

«Количество примененных поощрений еще не обеспечивает высокого авторитета и действенности. Поэтому необходимо обращать внимание на качественный отбор кандидатов на поощрение. Поощряться должны в строгом соответствии с положением о стимулах, лучшие люди коллектива. Моральные стимулы действенны в той степени, в какой их распределение оценивается работниками как справедливое. Справедливость зависит от того, с какой достоверностью они отражают уровень результатов работы».²⁶

Многочисленные социологические исследования показали, что мотивы трудовой деятельности, влияния моральных стимулов на работников во многом зависит от возраста, пола, квалификации, образования, стажа работы на предприятии, уровня сознательности. Необходимо учитывать это, осуществляя разработку условий поощрения.

Отличительной чертой морального стимулирования является то, что его функция, связывающая стимулы с результатами деятельности, выражается дискретной формой соотношения стимулов. Взаимная упорядоченность различных стимулов повышает их совокупный стимулирующий эффект. Они по статусу располагаются на двух ступенях: менее значимые и более значимые.

²⁶ Дмитриева О. Пока мы учимся, мы развиваемся // Служба кадров. 2015. № 8. С.17.

Достижение части поощренных работников, второй ступени, признается более высоким в сравнении с достижениями остальных.

Моральные стимулы различаются набором элементов, которые формируют пространственную и временную определенность оценочной информации о человеке и которые называется элементами стимулирующего механизма. Эти элементы наполняют форму и содержание вручения поощрения, создают кураж и праздничное настроение.

К внутренним элементам относятся:

- содержание;
- текст о заслугах;
- вид носителя – трудовая книжка, свидетельство, удостоверение, бланк; фотография; значок.

К внешним:

- название стимула;
- официальный статус;
- процедура вручения,
- частота применения,
- эстетические достоинства.

Они влияют на авторитет, значимость, фактический статус.

Важное значение в управлении поведения социальных объектов в сфере труда имеют формы организационного стимулирования, выделенные по способу взаимосвязанному результаты деятельности и стимулов. Рассмотрим формы стимулирования на рисунке 4.

Раскроем каждую из форм:

1) опережающие и подкрепляющие формы стимулирования. Различие между опережающими и подкрепляющими формами организации стимулирования состоит в степени информированности объекта управления и взаимосвязи стимулирования и результатов деятельности;

В опережающей объект стимулирования еще до начала деятельности информируется о том, какие необходимо достичь результаты и что можно за

них получить. Ему сообщают, как будет измеряться его труд, каким образом он будет оцениваться и какова будет функция стимулирования.



Рисунок 4 – Формы организации стимулирования

При подкрепляющей, объект стимулирования узнает о том, что оказался ценным, признанным и поощренным в его труде только после завершения деятельности. Стимулирование в этом случае подкрепляет уже осуществленные действия.

К достоинствам отнесем возможности достижения быстрого стимулирующего эффекта, четкую целевую направленность, высокую приспособленность для побуждения разовых действий исполнителя, возможность в отдельных случаях выбора ясных принципов построения. Недостатком является необходимость создания детальной системы измерения и оценки труда, разработка конкретной и приемлемой для объекта управления разновидностей работ, проявление несовпадений целей субъекта и объекта управления, провоцирование конфликта между долгом и выгодой.

«Преимущества подкрепляющей формы не требует специальных нормативной базы стимулирования, делает все работы равноценными, переводит акцент на итоговую значимость работ, на достижение конечных целей. Её применение возможно там, где затруднено измерение результатов

труда, или в случаях, когда недопустимо введение расчётных отношений и поиска выгоды. Недостатками являются неспособность дать быстрый побуждающий эффект, рассчитан на многоцикличность самого процесса стимулирования, требует высокой зрелости социальных отношений, доверие к субъекту управления, единство ценностных ориентаций».²⁷

2) индивидуальная и коллективная формы стимулирования. Деление форм организации стимулирования на индивидуальную и коллективную зависит от того, по результатам какого труда осуществляется стимулирование конкретных исполнителей. Если в основе лежат результаты труда непосредственного работника, то это индивидуальная форма организации стимулирования, а если результат деятельности трудового коллектива в целом – то коллективная форма;

«Достоинством индивидуальной формы стимулирования является то, что четко прослеживается связь между эффективностью деятельности конкретного исполнителя и её поощрениями. Недостатками являются значительные сложности в установлении показателей для оценки результата работы отдельного исполнителя, происходит концентрация их внимания только на выполненных конкретных производственных операциях в отрыве от целей коллектива».²⁸

Такая ситуация будет сказываться на психологическом климате и на экономических результатах деятельности предприятия.

Стимулирование по результатам деятельности коллектива в целом способствует конвергенции интересов отдельных исполнителей с интересами коллектива, позволяет каждому работнику ощутить себя частичкой единого целеустремленного коллектива, ответственным за судьбу своего предприятия

Главные трудности коллективной формы стимулирования заключается в определении вклада конкретного исполнителя в конечные результаты деятельности трудового коллектива и соответственно их доли в общем объеме

²⁷ Дудинский Д.И. 30 способов манипуляции и управления людьми. Мн. Харвест, 2014. С. 29.

²⁸ Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М. Аспект Пресс, 2014. С. 29.

полученных в зависимости от эффективности этой деятельности материальных и духовных благ.

3) позитивная и негативная формы стимулирования организации стимулирования основываются на учёте отклонений результатов деятельности от нормативных. Достижение и превышение нормативных показателей объектом стимулирования субъект управления поощряет путём увеличения степени удовлетворения потребностей объекта. И наоборот, недостижение, отставание от установленных показателей деятельности наказывается соответственно снижением степени удовлетворения потребностей объекта управления;

Снижение уровня удовлетворения потребностей может быть абсолютным (штраф, понижение в должности, лишение каких-либо льгот), относительным по сравнению с ожидавшимся уровнем (снижение размера премии, изменение в очереди на получение благ) и относительным по сравнению с другими работниками (меньший размер премий, непоощрение каким-то благом).

«Позитивное стимулирование способствует повышению престижности, авторитетности человека в глазах окружающих. Негативное стимулирование направлено на ущемление определенных потребностей работы, что ведет к снижению его престижа и авторитета. Негативное стимулирование больно задевает самолюбие человека, поэтому его использование в целях стимулирования трудовой активности требует учёта многих психологических нюансов».²⁹

Негативное стимулирование имеет и достоинства. Оно является более экономичным по сравнению с позитивным, так как не требует для своего осуществления каких-то дополнительных благ, а зачастую даже увеличивает объем находящихся в распоряжении субъекта управления благ. Кроме того, негативное стимулирование принимается людьми значительно острее, чем позитивное.

²⁹ Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб. Питер, 2015. С. 17.

4) непосредственная, текущая и перспективная формы организации стимулирования выделены в зависимости от разрыва во времени между результатами деятельности и получением соответственного стимула. Такое деление в определенной степени дает возможность оценить эффективность стимулирования воздействием на объект управления с точки зрения решения стоящих перед трудовым коллективом;

Достоинством непосредственной формы является его оперативность и очень ясная и непосредственная взаимосвязь между действием и стимулом. В связи с этим она обладает очень высоким стимулирующим потенциалом и практически всегда дает ожидаемый позитивный экономический результат. К недостаткам относится не ориентация работника на достижение конечного результата для коллектива в целом, направлена на решение ежеминутных задач, оказывает негативное влияние на развитие взаимоотношений между отдельными исполнителями и коллективом, делая их конфликтными.

5) текущая форма может проявляться по итогам квартала, полугодия и года. Её стимулирующая суть очевидна, она «создает у человека уверенность в награждении по результатам этих периодов. Что предпочтительно для фирмы, так как работник ориентируясь на конец этих сроков будет отдавать всецело себя результату»;³⁰

Перспективная форма способствует формированию единого, сплоченного коллектива, направляющего свои усилия на достижение конечного показателя деятельности, которая ориентирована на долговременную мотивацию работников и способствует росту активности.

К недостаткам её относится то, что не каждый работник согласится и примет это на себя. В связи с тем, что возможные изменения планов в жизни могут перечеркнуть все.

б) общая и целевая формы. В зависимости от степени и характера конкретных условий получения стимула следует выделить общую и целевую формы организации стимулирования. Общая форма распространяется на всех

³⁰ Прошкин Б. О прямой мотивации труда // Управление персоналом. 2015. № 9. С.18.

участников общественного производства. Поощрение в этом случае осуществляется в связи с проведением общественных компаний, с юбилейными датами в жизни отдельных работников или государственных праздников. При этой форме учитывается как продолжительность безупречного труда, так и разовые выдающиеся успехи и достижения. Формулировка условий их получения должна иметь принципиально общий характер, она должна носить характер подкрепления коллективно значимых действий.

«При целевой форме обязательным является разработка специальных положений. Так, необходимо четко фиксировать абсолютные или относительные показатели результатов конкретной деятельности участников производства, достижение которых являются условием присвоения соответственного звания».³¹

Проведённое в главе 1 исследование позволяет сформулировать следующие выводы:

1) система мотивации в организации представляет собой взаимосвязанный комплекс мер и воздействий, посредством которого достигается повышение эффективности труда в виде как роста производительности, так и заинтересованности в его результатах, повышения ответственности персонала за порученный участок работы;

2) исследование современных теорий мотивации показывает, что они направлены на повышение уровня самореализации работника в увязке с достижениями организации-работодателя. Прочие инструменты мотивации, как правило, имеют краткий период воздействия и могут рассматриваться, преимущественно, как дополнительные;

3) среди видов стимулирования наиболее важным является материальное стимулирование, однако, его значимость снижается с ростом благосостояния работников, в результате чего на первый план выходит нематериальное стимулирование в виде моральных и социальных факторов.

³¹ Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М. НОРМА-ИНФРА-М, 2013. С. 88.

2 СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ВКУС»

2.1 Краткая производственно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Вкус», создано в соответствии с Гражданским Кодексом РФ и Федеральным законом №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. Устав общества утверждён решением учредителя от 22.12.2009 г. Предприятие зарегистрировано 18.05.2006 г. в Межрайонной инспекции ФНС России №1 по Амурской области. Место расположения общества: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Шевченко, 17.

ООО «Вкус» является обществом, ведущим деятельность на основании устава предприятия. Ответственность участников предприятия происходит в размере доли участников, то есть участник отвечает по обязательствам в размере не более той суммы, которую он внёс при проведении учреждения предприятия.

ООО «Вкус» создано для осуществления хозяйственной деятельности в целях удовлетворения общественных потребностей в его продукции, товарах, работах, услугах и реализации на основе полученной прибыли экономических интересов участников и членов трудового коллектива предприятия.

Для реализации целей и задач ООО «Вкус» осуществляет следующие виды деятельности:

- розничная торговля пищевыми продуктами;
- розничная торговля алкогольными и другими напитками;
- розничная торговля табачными изделиями;
- деятельность ресторанов и кафе;
- деятельность баров;
- прочие виды деятельности, не запрещённые законодательно.

Организационная структура ООО «Вкус» представлена на рисунке 5.

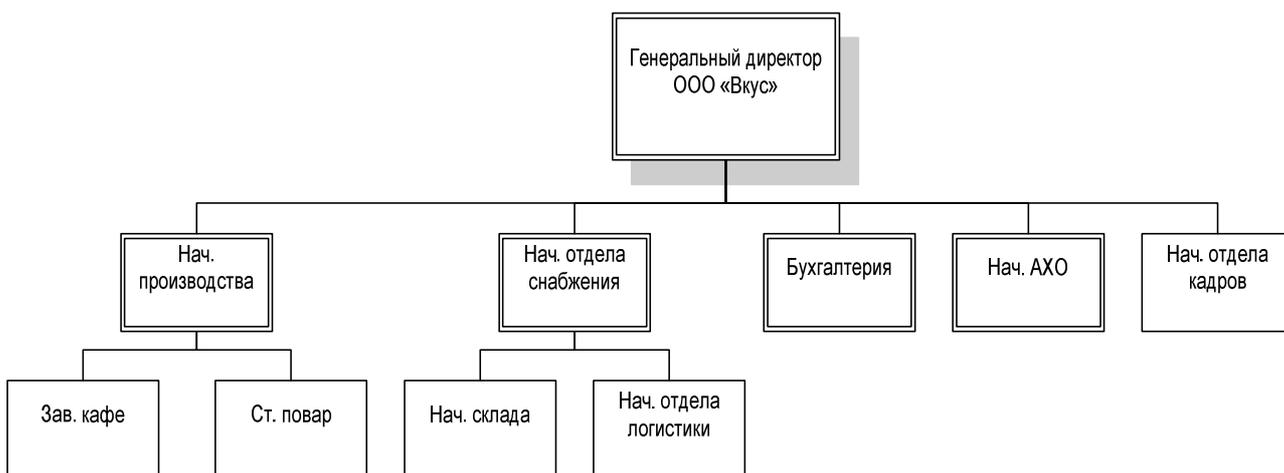


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Вкус»

На территории г. Благовещенск ООО «Вкус» организует деятельность кафе «Время чая». Соответственно, организационная структура предприятия нацелена на то, чтобы поддерживать деятельность данной сети. Так, деятельность начальника производства ориентирована на организацию производственного процесса в каждом кафе сети, также как и начальника отдела снабжения, обеспечивающего деятельность как общего склада ООО «Вкус», так и складов каждого отдельного кафе в частности.

Бухгалтерия ООО «Вкус» возглавляется главным бухгалтером предприятия, в функции которого входит организация бухгалтерского учёта на предприятии. Целью деятельности начальника административно-хозяйственного отдела (АХО) является обеспечение функционирования управленческой службы ООО «Вкус», а также поддержание порядка и чистоты в помещениях предприятия.

Деятельность отдела кадров предприятия нацелена на обеспечение потребности ООО «Вкус» в работниках, как в части их количества, так и по качественному составу. При приеме на работу с работником заключается контракт, согласно которому происходит непосредственная деятельность нанимаемого работника.

Показатели масштабов хозяйственной деятельности ООО «Вкус» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Показатели масштабов хозяйственной деятельности ООО «Вкус» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, процентов	
				2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Выручка от продажи товаров и услуг, тыс. руб.	84267	51062	62105	60,6	121,6
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	473	462	910	97,7	197,0
Среднегодовые остатки оборотных средств, тыс. руб.	13891	6511	6077	46,9	93,3
Среднесписочная численность работников, чел.	47	43	42	91,5	97,7

На основании данной таблицы возможно сделать следующие выводы:

1) предприятие имеет достаточно большой объём сбыта. При этом, если в 2014 году относительно 2013 года наблюдалось падение выручки от реализации на 39,6 %, то в 2015 году зафиксирован рост выручки – на 21,6 %, который, однако, не перекрывает падения объёмов, зафиксированного в 2014 году. В результате этого, в период с 2013 по 2015 гг. объём выручки уменьшился на 22,2 млн.руб., или на 26,3 %;

2) среднегодовая стоимость основных производственных фондов на предприятии составляет очень небольшую величину, и не превышает 1 млн.руб. во всём периоде исследования. При этом, если в 2014 году снижение составило 2,3 %, то в 2015 году зафиксирован рост объёмов основных фондов почти в 2 раза относительно прошлого года. Тем не менее, объём основных фондов остаётся небольшим, что вызвано использованием, в основном, арендуемых основных средств;

3) объём среднегодовых остатков оборотных средств предприятия в рассматриваемом периоде уменьшается. Так, в 2014 году уменьшение составило более чем 2 раза (- 53,1 %), а в 2015 – ещё на 6,7 относительно уровня 2014 года. Причиной данного обстоятельства является снижение объёмов дебиторской задолженности предприятия;

4) в рассматриваемом периоде наблюдалось постоянное уменьшение

количества работающих на предприятии. Так, в 2014 году относительно 2013 года уменьшение составило 8,5 %, а в 2015 году относительно 2014 – ещё на 2,3 %. Общее уменьшение составило 5 человек, или на 10,6 %. Причиной данного обстоятельства является как снижение объёмов предоставления услуг, так и оптимизация численности работников.

Необходимо отметить, что основным направлением деятельности предприятия является реализация населению услуг общественного питания, а также алкогольной продукции, ввиду специфики деятельности предприятия. Также предприятие предоставляет услуги по организации праздников – дней рождения, корпоративных встреч и подобного.

Проведём анализ динамики выручки по основным направлениям деятельности предприятия (таблица 2)

Таблица 2 – Динамика выпуска основных видов продукции ООО «ВКУС» за 2013-2015 гг.

Виды продукции и услуг	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, проценты	
				2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Продажа алкогольной продукции, тыс. руб.	27450	19458	22150	70,9	113,8
Услуги общественного питания, тыс. руб.	47561	27560	36138	57,9	131,1
Услуги по организации праздников, тыс. руб.	3586	2147	2253	59,9	104,9
Прочие услуги, тыс. руб.	5670	1897	1564	33,5	82,4
Итого	84267	51062	62105	60,6	121,6

На основании анализа представленных в таблице 2.2 данных возможно сделать вывод о том, что значительные объёмы реализации в ООО «Вкус» приходятся на продажу алкогольной продукции. Однако, в целом наблюдается снижение объёмов реализации данных видов продукции. Если в начале анализируемого периода они составляли 27,5 млн. руб., то в 2014 году – уже только 19,5 млн. руб. или на 29,1 % меньше. В 2015 году объёмы реализации такой продукции хотя и выросли до 22,2 млн. руб. или на 13,8 %, однако, не

достигли показателей 2013 года, что обуславливается общим снижением потребления алкогольной продукции и в сети «Время чая» и в г. Благовещенске в целом. Наиболее значительная реализация в ООО «Вкус» наблюдается по услугам общественного питания. Однако, реализация данного вида продукции также проявляет нестабильность. Если в 2013 году было реализовано 47,6 млн. руб., то в 2014 году фиксируется снижение показателя на 42,1 % – до 27,6 млн. руб., что возможно объяснить последствиями кризиса потребления в стране в целом. В 2015 году наблюдался восстановительный рост – на 31,1 %, в результате чего выручка по данному направлению по итогам периода составила 36,1 млн. руб. Достаточно значительные объёмы выручки предприятия приходится на услуги по организации праздников. Однако, если в 2013 году она них приходилось 3,6 млн. руб. выручки, то в 2014-2015 гг. – 2,1-2,3 млн. руб. При этом, снижение за 2014 год составило 40,1 %, а по итогам 2015 года фиксируется рост на 4,9 %. Основной проблемой организации предоставления таких услуг в сети «Время чая» является их ориентация на небольшие группы клиентов, в результате чего кафе в сети не могут обслуживать более чем 20-30 человек группы одновременно, что снижает конкурентоспособность кафе по сравнению с другими предприятиями общественного питания.

Прочие услуги в ООО «Вкус» имели понижающую динамику развития. Так, если на начало периода они формировали почти 5,7 млн. руб. выручки, то в 2014 году фиксируется почти трёхкратное снижение показателя – до 1,9 млн. руб. или на 66,5 %. В 2015 году снижение было не столь интенсивным, составив 17,6 %, в результате чего сумма выручки по данной статье составила около 1,6 млн. руб. В целом по ООО «Вкус» в рассматриваемом периоде возможно сделать вывод о том, что период 2014 г. был для предприятия кризисным, так как выручка снизилась на 39,4 %, а 2015 год свидетельствует о восстановлении бизнеса, показав рост на 21,6 %.

Для выяснения динамики развития предприятия, требуется рассмотреть динамику финансовых результатов деятельности ООО «Вкус» за 2013-2015 гг., представленную в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Вкус» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, проценты	
				2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Выручка от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.	84267	51062	62105	60,6	121,6
Себестоимость проданных продукции (работ, услуг), тыс. руб.	83887	50736	61780	60,5	121,8
Валовая прибыль, тыс. руб.	380	326	325	85,8	99,7
Коммерческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	380	326	325	85,8	99,7
Прочие расходы, тыс.руб.	-	-	-	-	-
Прочие доходы, тыс.руб.	-	-	-	-	-
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	380	326	325	85,8	99,7
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи, тыс. руб.	380	78	78	20,5	100,0
Чистая прибыль, тыс. руб.	0	248	247	-	99,6
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	473	462	910	97,7	197,0
Рентабельность продаж, %	0,5	0,6	0,5	141,8	81,9
Рентабельность основных фондов, %	0,0	53,7	27,1	-	50,5

На основании данных, представленных в таблице 2.3 можно сделать следующие выводы:

1) себестоимость на предприятии имеет схожую с выручкой от реализации динамику. Так, если выручка 2014 году снизилась на 39,6 %, то себестоимость – на 39,5 %. В 2015 году рост объёмов выручки составил 21,6 %, а себестоимости – на 21,8 %. Соответственно, валовая прибыль предприятия во всём периоде исследования положительная, что говорит о том, что предприятие продаёт свою продукцию выше себестоимости. В связи с этим, можно говорить о эффективности сбытовой и производственной политики предприятия;

2) предприятие имеет прибыль до налогообложения в 2014-2015 гг., что говорит об общей эффективности работы предприятия. В 2013 году предприятие не получило ни прибыли, ни убытка;

3) чистая прибыль предприятия в период с 2013 по 2015 год составила сумму в размере 495 тыс.руб., что говорит о том, что предприятие организует

прибыльную деятельность в течение двух последних лет, однако, объёмы прибыли не могут рассматриваться как удовлетворительные, по причине её небольшого объёма;

4) рентабельность продаж на предприятии стабильно низкая, и составляет всего 0,5-0,6 % во всём периоде исследования. Данный факт говорит о том, что предприятие форсирует увеличение объёмов расходов, с целью уменьшения объёмов уплачиваемых налогов. Кроме того, на снижение прибыли в 2014 и 2015 гг. сыграло увеличение конкуренции на рынке, однако, это практически не повлияло на уменьшение валовой прибыли;

5) рентабельность основных средств в 2013-2015 гг. выросла с 0,0 до 27,1 %, что говорит о том, что предприятие стало более интенсивно использовать основные фонды. При этом, в 2014 году данный показатель достигал 53,7 %. Однако, так как размер основных фондов предприятия мал, использование данного показателя может быть необъективным.

Анализ финансового состояния ООО «Вкус» приведен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ финансового состояния ООО «Вкус» за 2013 – 2015 гг.

Показатели, тыс. руб.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, проценты	
				В 2014 г. к 2013 г.	В 2015 г. к 2014 г.
Внеоборотные активы	548	474	1455	86,5	307,0
Оборотные активы, в т.ч.	8587	4434	7720	51,6	174,1
– запасы	1680	325	1683	19,3	517,8
– дебиторская задолженность	1384	2465	2453	178,1	99,5
– краткосрочные финансовые вложения	0	0	0	-	-
– денежные средства	5427	1608	3394	29,6	211,1
Капитал и резервы	386	254	253	65,8	99,6
Долгосрочные обязательства	0	0	0	-	-
Краткосрочные обязательства, в т.ч.	8749	4654	8922	53,2	191,7
– займы и кредиты	0	0	0	-	-
– кредиторская задолженность	8153	4654	8922	57,1	191,7
Итог баланса	9135	4908	9175	53,7	186,9
Коэффициент текущей ликвидности	0,98	0,95	0,87	96,9	91,6
Коэффициент срочной ликвидности	0,78	0,88	0,66	112,8	75,0
Коэффициент соотношения собственных и привлеченных средств	0,04	0,05	0,03	125,0	60,0

На основании анализа таблицы 2.4 можно сделать следующие выводы :

1) в рассматриваемом периоде объём внеоборотных активов предприятия значительно увеличился – с 548 до 1455 тыс.руб., в основном – за счёт увеличения объёмов основных средств;

2) размер оборотных активов предприятия после снижения в 1,9 раза в 2014 году, в 2015 году увеличился до 7,7 млн.руб., что связано с увеличением объёмов дебиторской задолженности, а также увеличения объёмов денежных средств на счетах предприятия;

3) размер капитала и резервов предприятия остаётся незначительным, и на конец периода составляет 253 тыс.руб.;

4) предприятие долгосрочных обязательств не имеет, объём долгосрочных обязательств после их снижения с 8,7 до 4,7 млн.руб. к концу 2014 года, в 2015 году вырос до 8,9 млн.руб., что говорит о том, что предприятие более активно стало привлекать средства с рынка, уровень доверия к предприятию со стороны заказчиков – высокий;

5) размер хозяйственной деятельности предприятия после снижения его в 2014 году в 1,9 раза, в 2015 году увеличился также в 1,9 раза, после чего достиг показателей 2013 года, что говорит о том, что предприятие восстановило объёмы своей хозяйственной деятельности;

6) значение коэффициента текущей ликвидности предприятия составляет от 0,98 до 0,87 в периоде исследования, что хотя и меньше нормативного значения, равного 1, однако, ввиду наличия значительных объёмов денежных средств, предприятие имеет возможности по погашению значительного объёма требований за счёт них. Значение коэффициента срочной ликвидности у предприятия составляет от 0,66 до 0,88, что лежит в нормативно установленных пределах (от 0,5 до 0,8), что показывает, что предприятие может погасить значительные объёмы требований за счёт высоколиквидных средств и ближайших поступлений.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ООО «Вкус» является стабильно работающим, прибыльным предприятием. При этом, для

предприятия характерна неравномерная динамика развития, заключающаяся в значительных колебаниях объёмов своей деятельности.

2.2 Анализ мотивирующих факторов труда

Основными документами, которые оказывают воздействие на мотивацию персонала, являются:

- Положение об оплате труда работников ООО «Вкус»;
- Положение о системе материального стимулирования работников ОАО «Вкус» по результатам работы;
- Положение о социальных программах ООО «Вкус»;
- Положение о системе обучения на рабочем месте ООО «Вкус».

Система премирования состоит из премирования по итогам за месяц и дополнительного (поощрительного) премирования. Премирование по итогам месяца производится на основании мнения руководителя, о чем и составляется на каждого работника соответствующий лист.

Система мотивирующих факторов труда ООО «Вкус» разработана в соответствии с Положением «О материальном стимулировании работников ООО «Вкус», принятом 16/12/2013 г. Согласно данного Положения, выделяются две группы персонала с различными видами факторов:

- 1) производственные работники;
- 2) административно-управленческий аппарат.

Рассмотрим составляющие факторы системы мотивации производственного персонала. К ним относятся:

- 1) система коэффициентов трудового участия (КТУ);

Коэффициент трудового участия применяется к распределению сдельного приработка. Размер КТУ устанавливается ежемесячно по результатам работы за отработанный месяц на основе данных журнала ежедневного учёта трудового участия каждого работника. Распределение сдельного приработка устанавливается в диапазоне от 0 до 1,5.

Средняя степень трудового участия работника в общем труде оценивается в размере 1. Коэффициент устанавливается отдельно за каждое достижение и за

каждое упущение и нарушение. За несколько достижений за отчетный период КТУ может быть повышен, но не более, чем до 1,5. За несколько нарушений за отчетный период КТУ может быть снижен до 0. В случае необходимости установления одновременно повышающего и понижающего коэффициентов, итоговый КТУ определяется как разница этих коэффициентов.

Шкала коэффициента трудового участия для рабочих ООО «Вкус» приведена в таблице 5.

Таблица 5 – Шкала КТУ участия для производственного персонала

Причина применения КТУ	Значение КТУ
Замещение других работников	+0,2 – 0,3
Выполнение работы с опережением сроков с соблюдением технологии и итогового качества изделия	+ 0,1 – 0,3
Выявление потерь и недопущение недостатков	+0,1 – 0,3
Предотвращение порчи или утраты материалов	+0,1 – 0,5
Появление на рабочем месте в нетрезвом состоянии, невыход на работу без уважительных причин	Снижение до нуля
Невыполнение в срок распоряжений, вызвавшее снижение продажи продукции или ухудшение рабочего процесса	– 0,5
Совершение дисциплинарного нарушения, вызвавшего потерю рабочего времени	– 0,5 – 0,7
Нарушение правил техники безопасности и противопожарной безопасности	– 0,1 – 0,5

2) система доплат и надбавок;

В ООО «Вкус» применяются следующие виды доплат.

а) доплата за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника. Доплата одному работнику за выполнение обязанностей временно (до 7 дней) отсутствующего работника без освобождения от основной работы устанавливается приказом директора предприятия в размере до 50 % тарифной ставки (оклада) отсутствующего работника.

б) доплата за работу с вредными и тяжелыми условиями труда (работа с химикатами) осуществляется согласно «Перечню работ с тяжелыми, вредными и опасными условиями труда» утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 25 февраля 2000 года № 163 в размере от 8 до 12 % тарифной ставки или сдельной расценки, однако на рассматриваемом

предприятию осуществляется доплата в размере только 3 % тарифной ставки.

в) процентная надбавка за непрерывный стаж. За непрерывный стаж установлена надбавка в размере 30 %. Начисление производится на фактический заработок, полученный работником в данном месяце.

3) система премирования;

Для персонала устанавливаются следующие показатели премирования по результатам работы за месяц:

- за выполнение плана продаж товаров (бармены);
- за достижение плана оказания услуг (официанты и прочие).

Система показателей дополнительного премирования следующая:

- высокие производственные показатели и отличное выполнение возложенных на работника задач;
- высокий уровень качества и инициативность в выполнении заданий и поручений непосредственного руководителя, заведующего кафе;
- высокая приоритетность для подразделения задач, выполняемых работником в расчётном периоде;
- оперативное устранение и содействие в ликвидации аварий и предаварийных ситуаций;
- выполнение особо важных заданий, относящихся к дальнейшему совершенствованию основной деятельности предприятия;
- выполнение большого объема сверхплановой работы;
- разработка и осуществление мероприятий, позволяющих получить дополнительный рост доходов.

При этом, размер конкретных доплат по каждому показателю не установлена, и определяется руководителем. Максимальный уровень дополнительных выплат в положениях не фиксирован.

4) система материальной помощи и единовременные денежные поощрения;

Материальная помощь сотрудникам ООО «Вкус» оказывается в следующих случаях:

- смерти родных по крови или браку;
- смерти сотрудника (материальная помощь выплачивается родственникам сотрудника);
- несчастный случай.

Материальная помощь рассчитывается с учётом личного вклада сотрудника, добросовестного отношения к исполнению своих обязанностей, стажа работы в организации и при наличии соответствующих документов (справки из больницы, свидетельства о смерти), заявления с визой начальника структурного подразделения.

Размер материальной помощи сотрудникам устанавливается в размере одного оклада сотрудника или одной тарифной ставки, при несчастном случае сумма определяется индивидуально директором.

Единовременные денежные поощрения работникам в виде денежных поощрений к юбилейным датам. Размер денежного вознаграждения зависит от стажа работы в организации, но не более 3000 рублей.

Материальная помощь и денежное вознаграждение выплачиваются при наличии денежных средств в организации. Затраты на выплату материальной помощи и денежного вознаграждения относятся за счёт прибыли.

5) система социальных льготы и компенсаций

Предоставляется свободное время с сохранением средней заработной платы в следующих случаях:

- вступление в брак – 3 дня;
- рождение ребенка – 3 дня;
- на похороны близких родственников – 3 дня;
- для возобновления учебного года родителям, имеющим детей младшего школьного возраста (1-4 классы) – 1 день.

Следует отметить, что ввиду специфики деятельности ООО «Вкус» (общественное питание), мотивационные аспекты его деятельности имеет значительный вес, так как от них зависит отношение к нему потребителей. Для оценки значимости факторов материальной мотивации рассмотрим их

величину, что представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Состав затрат по факторам материальной мотивации ООО «Вкус» в 2013-2015 гг.

Фактор	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	Сумма, тыс.руб.	Доля, проценты	Сумма, тыс.руб.	Доля, проценты	Сумма, тыс.руб.	Доля, проценты
КТУ	3167	57,4	3464	63,3	4202	60,9
Доплаты и надбавки	213	3,9	188	3,4	209	3,0
Премии	1967	35,7	1629	29,8	2188	31,7
Материальная помощь и единовременные выплаты	102	1,9	84	1,5	159	2,3
Льготы и компенсации	64	1,2	107	2,0	137	2,0
Итого	5513	100,0	5472	100,0	6895	100,0

Представленные в таблице данные позволяют сделать вывод о том, что наибольший объем в материальном стимулировании составляет КТУ, на долю которого приходится от 57,4 % до 63,3 % выплат в периоде. Фактически, возможно говорить о том, что данный фактор является номинальной оценкой деятельности работника, выполняемой с требуемым уровнем усердия и качества. Вторым значимым фактором материальной мотивации в ООО «Вкус» являются премии. Их доля в периоде несколько снизилась. Если на начало периода она составляла 35,7 %, то по итогам периода – уже только 31,7 %, снижаясь до 29,8 % в 2014 году. Все прочие мотивирующие факторы в ООО «Вкус» существенно меньше в размерах затрат. Среди них крупнейшим возможно признать доплаты и надбавки, посредством которого формировалось от 3,9 % в начале до 3 % затрат в конце периода. Такие факторы материального стимулирования, как материальная помощь и единовременные выплаты, а также льготы и компенсации в ООО «Вкус» используются лишь эпизодически. При этом, на первый фактор материальной мотивации приходится от 1,5 % до

2,3 % затрат на мотивационные мероприятия, связанные с выплатами в периоде, а на второй – от 1,2 % в начале до 2 % – в конце периода. Следовательно, в целом определяющими факторами выплат являются КТУ и премии.

В общем виде, система мотивирующих факторов основного производственного персонала ООО «Вкус» может быть представлена следующим образом (таблица 7).

Таблица 7 – Характеристика системы мотивации ООО «Вкус»

Мотивирующий фактор	Описание фактора	Влияние фактора
Система КТУ	Коэффициент трудового участия применяется к распределению сдельного приработка. Размер КТУ устанавливается ежемесячно по результатам работы за отработанный месяц на основе данных журнала ежедневного учёта трудового участия каждого работника	Распределение сдельного приработка устанавливается в размере до 50 %.
Система доплат	1 Доплата за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника 2 Доплата за работу с вредными и тяжёлыми условиями труда (работа с химикатами). 3 Доплата за работу в вечерние часы (с 18: 00 до 22: 00).	1 До 50% тарифной ставки (оклада) отсутствующего работника 2 В размере от 8 – 12 % тарифной ставки или сдельной расценки 3 В размере 40 % часовой тарифной ставки (оклада) за фактическое время работы
Система премирования	За перевыполнение плановых показателей	До 35 % тарифной ставки в месяц
Система матпомощи и единовременные денежные поощрения	- смерти родных по крови или браку; - смерти сотрудника (матпомощь выплачивается родственникам сотрудника); - несчастный случай.	Размер денежного вознаграждения зависит от стажа работы в организации, но не более 3000 рублей
Система социальных льготы и компенсаций	- вступление в брак - 3 дня; рождение ребенка - 3 дня; на похороны близких родственников - 3 дня; для возобновления учебного года родителям, имеющим детей младшего школьного возраста (1-4 классы) - 1 день	-

Необходимо отметить, что депремирование для работников производственного персонала как фактор мотивации не предусмотрено, предполагается лишение (отказ от выплаты) премии

Рассмотрим составляющие факторы системы мотивации административно-управленческого персонала. Она основывается на трёх показателях:

- коэффициента выполнения плана по подразделению;
- коэффициента использования трудовых ресурсов;
- коэффициента трудовой дисциплины.

Показатель коэффициента выполнения плана по подразделению определяется как процент выполнения плана по подразделению, работу в котором ведёт данный управленец. Установлена следующая градация уровня показателя выполнения плана в зависимости от процентного выполнения плана (таблица 8).

Таблица 8 – Значение коэффициента выполнения плана по подразделению

Процент выполнения плана по подразделению, проценты	Значение коэффициента выполнения плана (Квп)
До 80	0,00
81-90	0,50
91-98	0,90
99-102	1,00
102-105	1,02
105-110	1,05
110-120	1,20
Свыше 120	1,50

Особенностью вычисления данного коэффициента является то, что он ориентирует управленческий аппарат ООО «Вкус» к выполнению плана. Более того, выполнение плана в размере свыше 120 % приводит к быстрому росту коэффициента выполнения плана, что должно стимулировать данную

категорию работников к постоянному увеличению производительности управленческой работы.

Показатель использования трудовых ресурсов определяется следующим образом. На начало года фиксируется размер выплаченных поквартально средств (в виде заработной платы, премий и подобных выплат) всем работникам подразделения. Показатель использования трудовых ресурсов ООО «Вкус» представляет собой следующее отношение:

$$Питр = \frac{Кп}{ЗП}, \quad (2)$$

где Кп – контролируемый показатель,

ЗП – сумма заработной платы работников подразделения.

Контролируемый показатель устанавливается для каждого подразделения индивидуально:

- для производственного отдела: стоимость произведённой продукции;
- для отдела сбыта: прибыль от продаж предприятия;
- для бухгалтерии – объём затрат на содержание отдела.

При этом, устанавливается, что значение за 4-й квартал является базовым, значение коэффициента использования трудовых ресурсов определяется по следующей таблице (таблица 9) с учётом темпов роста относительно предыдущего квартала.

Таблица 9 – Определение коэффициента использования трудовых ресурсов ООО «Вкус»

Показатель использования трудовых ресурсов (Питр) к предыдущему периоду	Коэффициент использования трудовых ресурсов (Китр)
До 0,7	1,30
0,7-0,8	1,20
0,8-0,9	1,00
0,99-1,02	0,95
1,02-1,10	0,9
1,11-1,20	0,75
Свыше 1,2	0,65

Изначально, коэффициент трудовой дисциплины устанавливается в 1,00. Затем, на основании полученных в течение периода благодарностей (взысканий) путём суммирования (вычитания) определяется итоговое значение коэффициента. При этом, данный коэффициент может как увеличиваться (за счёт достижений), так и уменьшаться (за счёт тех или иных нарушений).

Показатель трудовой дисциплины определяется с помощью следующей таблицы (таблица 10).

Таблица 10 – Определение показателя трудовой дисциплины

Критерий	Изменение коэффициента трудовой дисциплины (Ктд)
Двое и более работников персонально отмечены руководством (в любой форме) за высокопроизводительную и высококачественную работу	+0,4
Один работник отмечен руководством (в любой форме) за высокопроизводительную и высококачественную работу	+0,2
Отсутствуют нарушения трудовой дисциплины	0,0
Каждое однократное нарушение работником отдела трудовой дисциплины, не повлекшее за собой мер дисциплинарных воздействий	-0,3
Каждое однократное нарушение работником отдела трудовой дисциплины, повлекшее дисциплинарные воздействия	-0,5

Итоговый балл по данным показателям выводится как среднее арифметическое:

$$K = \frac{K_{вп} + K_{уп} + K_{тд}}{3} \quad (3)$$

Размер данного показателя (в процентах) определяет размер ежеквартальной премии административно-управленческого персонала.

Система мотивирующих факторов по нематериальной мотивации установлена Положением о социальных программах ООО «Вкус». К ним относятся :

- предоставление корпоративной сотовой связи;

- предоставление автомобильного транспорта;
- покрытие расходов при командировании работников общества;
- оказание материальной помощи при переезде в другую местность;
- обеспечение обучения за счёт фирмы или покрытие части затрат на обучение;
- внутрикорпоративные мероприятия.

Корпоративная сотовая связь предоставляется на условиях корпоративного тарифа сотового оператора. В случае изменения тарифов сотового оператора работники, имеющие доступ к сотовой связи, извещаются об изменении тарифов по электронной почте. Распределение корпоративной сотовой связи осуществляется в соответствии с Приказом Директора ООО «Вкус» № 16 от 01.03.2013 г., и зависит от уровня работника в иерархии предприятия.

Автомобильный транспорт ООО «Вкус» используется для обеспечения оперативной работы предприятия и представительских функций (презентаций, совещаний и других мероприятий, проводимых ООО «Вкус»). Предоставление автотранспорта осуществляется административному аппарату без учёта времени его использования, а прочим работникам – не более 2 часов в месяц в порядке очереди.

Система обучения на рабочем месте состоит из двух направлений:

- технической учебы;
- внешнего обучения.

Техническая учеба предполагает обучение на рабочих местах по функциональным обязанностям специалистами и другими работниками предприятия.

Внешнее обучение в ООО «Вкус» проводится внешними тренерами по заранее установленным темам, связанным, прежде всего, с основной деятельностью предприятия – обслуживанию посетителей, продажам, выявлению и ликвидации претензий и прочим.

Кроме материальных и нематериальных факторов мотивации, связанных

с заработной платой и прочими выплатами, вспомогательным фактором мотивации ООО «Вкус» можно считать аттестационные процедуры. Причиной отнесения аттестации к мотивационным процедурам является то, что они стимулируют работников повышать уровень отдачи от работы.

Положение об аттестации утверждено Приказом Директора ООО «Вкус» 10.01.2014 г. № 1. Особенности процедуры аттестации на предприятии является следующее:

- очередная аттестация проводится периодически, не реже одного раза в три года;

- внеочередная аттестация может проводиться для любого работника Общества – по инициативе работника, проработавшего в ООО «Вкус» не менее одного года, либо по инициативе администрации в случаях: предполагаемого повышения в должности, понижения в должности, недобросовестного выполнения работником своих должностных обязанностей и иных случаях, требующих оценки работника на предмет соответствия должности;

- в случае проведения внеочередной аттестации копия приказа о проведении внеочередной аттестации направляется в отдел кадров в течении трёх дней со дня его подписания;

- работник, прошедший внеочередную аттестацию, не освобождается от прохождения очередной аттестации, за исключением случаев, когда внеочередная аттестация по срокам совмещена с очередной аттестацией;

- сроки и график проведения очередной и внеочередной аттестации работников утверждаются приказом Генерального директора Общества или его заместителя и доводятся до сведения аттестуемых не менее, чем за один месяц до начала аттестации;

- для проведения аттестации приказом Генерального директора Общества или его заместителя утверждается состав аттестационной комиссии и назначается ответственный секретарь;

- аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, членов комиссии. В состав аттестационной комиссии

включаются высококвалифицированные специалисты ООО «Вкус», в обязательном порядке включается начальник отдела кадров или его заместитель;

– заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее 2/3 членов комиссии, утвержденных приказом Генерального директора Общества или его заместителя;

– решение аттестационной комиссии принимается в отсутствие аттестуемого тайным голосованием, в котором участвуют все присутствующие члены аттестационной комиссии. Результаты голосования определяются большинством голосов;

– работник, признанный не соответствующим занимаемой должности, в течение двух месяцев со дня проведения аттестации должен быть переведен на другую работу (с его согласия), при невозможности перевода на другую работу или отказе его от перевода может быть уволен в соответствии с п. 3 ст. 81 ТК РФ «несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации» в порядке, установленном трудовым законодательством;

– по истечении указанного срока понижение должностного оклада, уменьшение или отмена надбавок к нему, перевод на нижестоящую должность, освобождение работника от занимаемой должности по результатам аттестации не допускаются. Время болезни работника не засчитывается в двухмесячный срок.

Проведённое в пункте 2.2 исследование системы мотивирующих факторов в ООО «Вкус» позволяет сделать следующие выводы:

1) система факторов мотивации, используемая ООО «Вкус» двухуровневая – для производственного персонала и для административно-управленческого персонала. При этом, основными факторами мотивации для производственного персонала являются материальные факторы, основанные на выполнении плана по производству. Для административно-управленческого аппарата в качестве основных мотивирующих факторов выступают факторы

выполнения плана, использования трудовых ресурсов, а также трудовой дисциплины;

2) наиболее важными факторами влияния на размер мотивационных выплат являются факторы КТУ и премии, формирующие более 90 % всего объёма выплат. При этом, уровень КТУ может варьироваться от 0 до 1,5 единиц, а премия может либо назначаться, либо нет;

3) особенностью системы нематериальных факторов мотивации в ООО «Вкус» является то, что они нацелены на повышение уровня профессиональных качеств, а также возмещения части расходов, которые могут быть им понесены вследствие выполнения трудовых обязанностей, либо непосредственно связанных с ними.

2.3 Состояние системы мотивации труда на предприятии

Дадим комплексную оценку состояния системы мотивации в ООО «Вкус». Для этого, рассмотрим значимость мотивационных выплат по отношению к размеру прямой заработной платы работников предприятия, что представлено на рисунке 6.

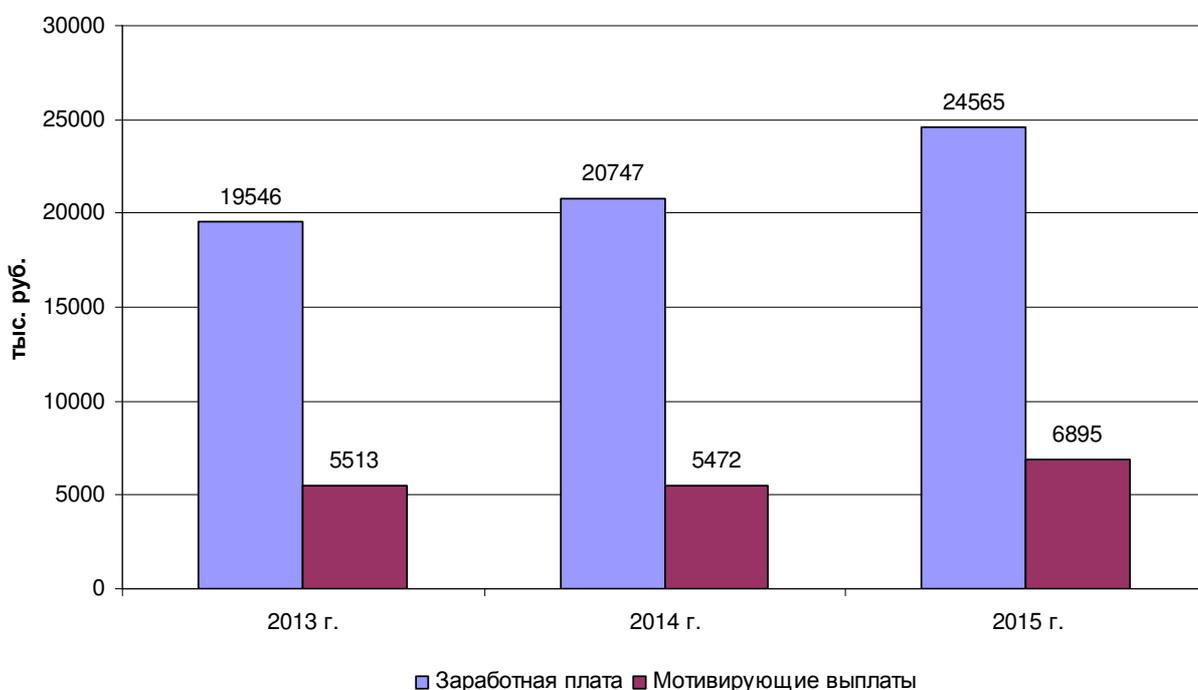


Рисунок 6 – Динамика объёмов заработной платы и мотивирующих выплат ООО «Вкус» в 2013-2015 гг., тыс. руб.

Анализ данной таблицы показывает, что объём заработной платы на предприятии постоянно увеличивается. Если в 2014 году увеличение составило 6,1 %, то в 2015 году – уже 18,4 %, что обусловлено снижением влияния финансового кризиса на деятельность предприятия. Объём мотивирующих выплат после снижения в 2014 году на 0,7 %, в 2015 году увеличился на 26 %, что говорит о том, что данные выплаты являются в определённой степени необходимыми для функционирования работников.

С целью определения значимости мотивирующих выплат для работников ООО «Вкус», рассмотрим показатель уровня данных выплат относительно базовой заработной платы и общего дохода (рисунок 7).

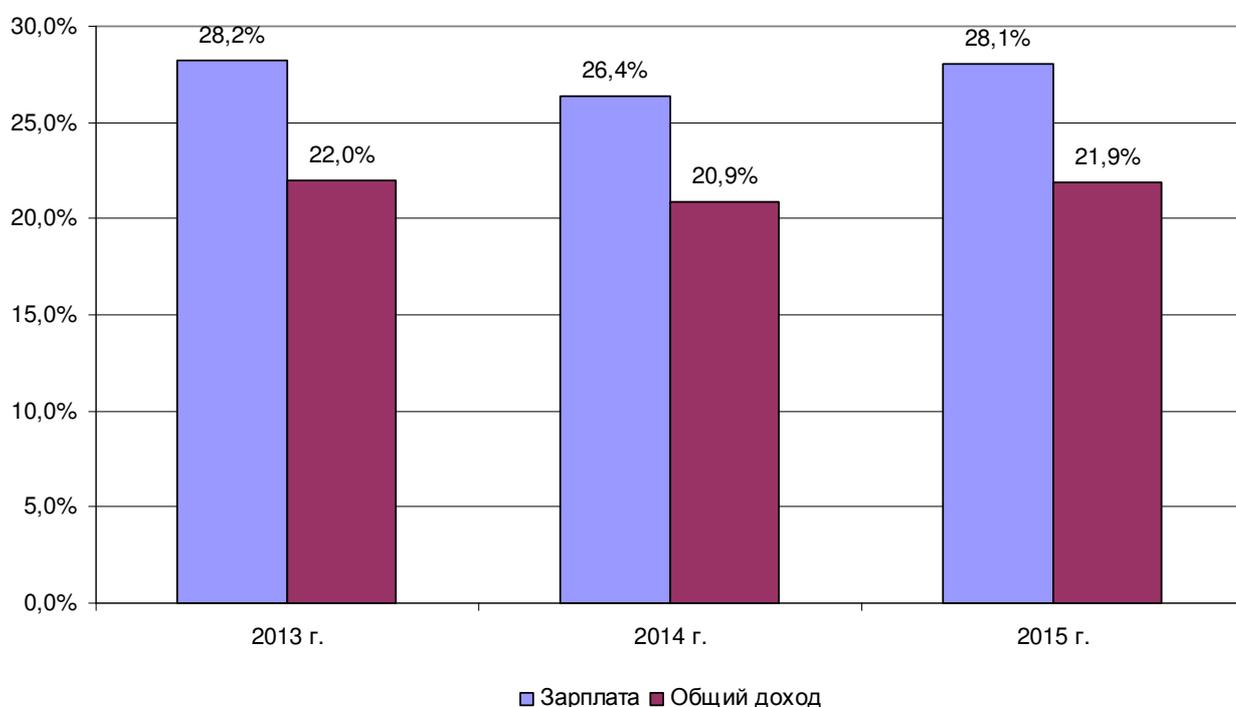


Рисунок 7 – Уровень мотивирующих выплат работникам ООО «Вкус» относительно базовой заработной платы, в процентах

Анализ данных, представленных на рисунке, позволяет сделать вывод о том, что мотивирующие выплаты работникам предприятия составляют от 26,4 % до 28,2 % от общего объёма начисленной заработной платы. Таким образом, работники предприятия формируют 21-22 % от собственного дохода за счёт выплат мотивирующего характера.

Общеизвестным является факт того, что вместе с ростом уровня в иерархии предприятия увеличивается возможность работника влиять на деятельность организации, в результате чего при достаточно небольшом повышении уровня минимального дохода происходит быстрый рост уровня потенциальных выплат.

Для выявления зависимости объёма выплат от уровня работников, рассмотрим долю работников производственного подразделения и административно-управленческих работников в мотивирующих выплатах, что представлено на рисунке 8.

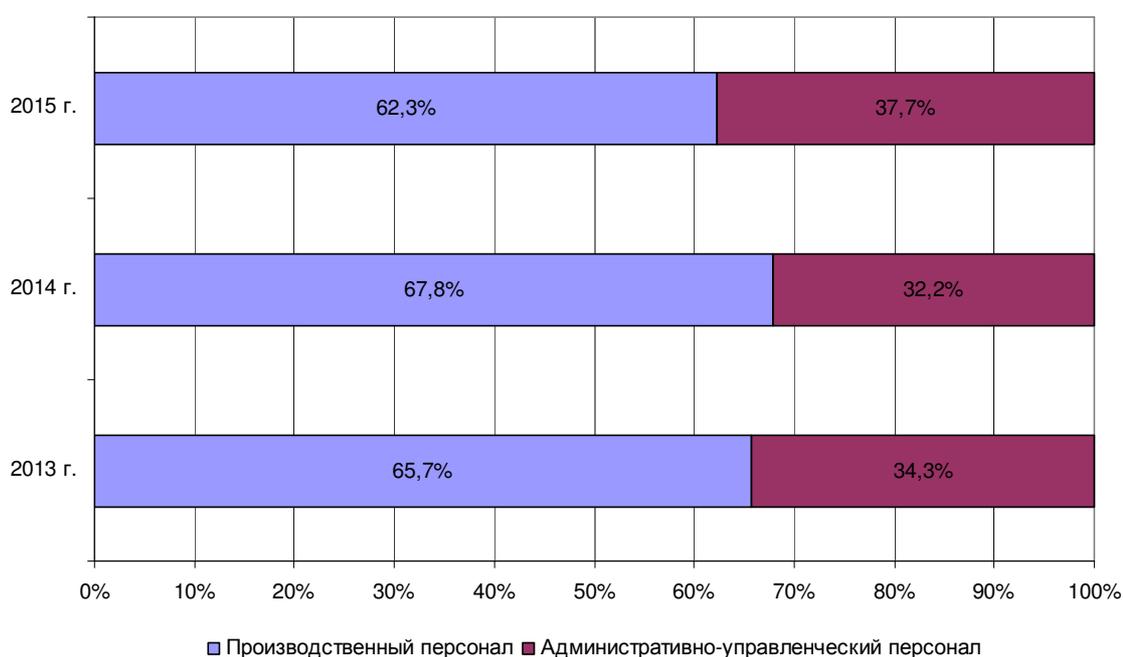


Рисунок 8 – Доля работников различных категорий в мотивирующих выплатах ООО «Вкус» в 2013-2015 гг., в процентах

Анализ рисунка показывает, что основной объём мотивирующих выплат приходится на производственный персонал. Так, во всём периоде исследования на них приходилось почти 2/3 всего объёма затрат по материальной мотивации. Доля затрат на мотивацию административно-управленческого персонала существенно меньше. Так, в 2013 году она составляла 34,3 %, а в 2014 году фиксируется её снижение до 32,2 %. В 2015 году значение данного показателя составило 37,7 %. Следовательно, в целом видна производственная

направленность материальной мотивации в организации. Данная направленность обуславливается тем, что для работников, непосредственно занятых предоставлением услуг в ООО «Вкус» характерен меньший уровень заработной платы, нежели чем для административно-управленческого персонала. Кроме того, ввиду прямой зависимости выручки от личных качеств работников, которые осуществляют обслуживание персонала, именно на них направлена материальная мотивации в компании.

Дадим оценку среднего размера мотивационных выплат на одного работника в год, что представлено на рисунке 9.

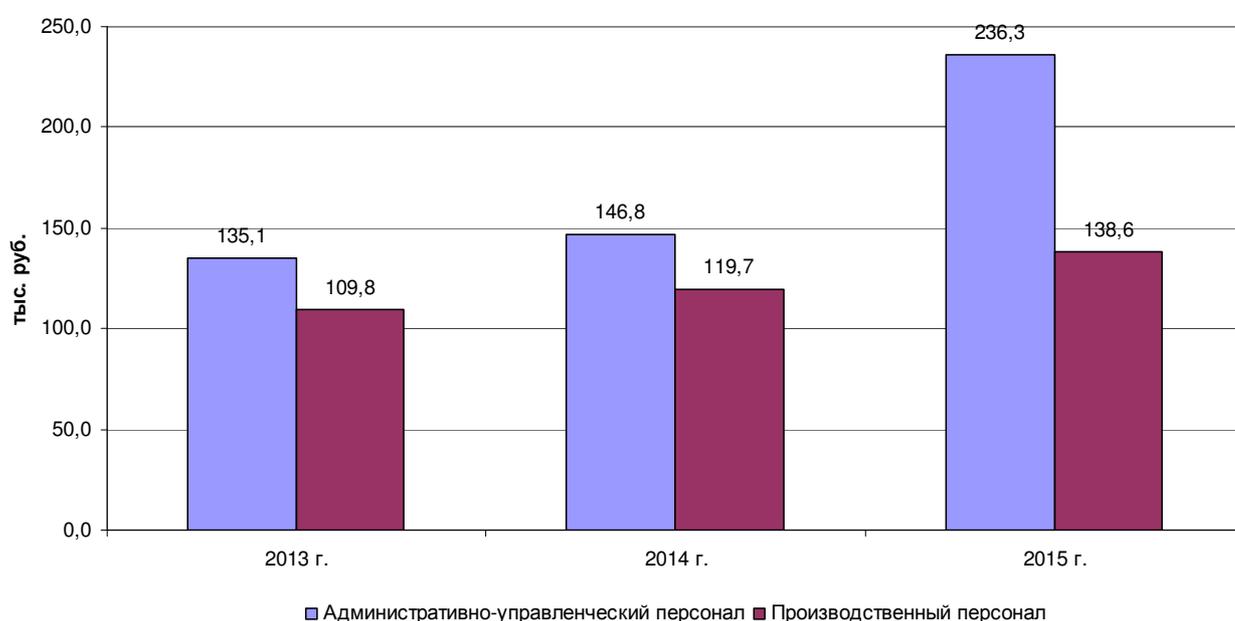


Рисунок 9 – Средний уровень мотивирующих выплат на одного работника в год по категориям ООО «Вкус» в 2013-2015 гг., тыс.руб.

Анализ представленных на рисунке данных даёт возможность сделать вывод о том, что в целом в ООО «Вкус» уровень мотивационных выплат на одного работника аппарата управления в целом за период имел тенденцию к увеличению. Если в начале анализируемого периода на одного административно-управленческого работника приходилось 135,1 тыс. руб. мотивационных выплат, то в 2014 году данный показатель увеличился до 146,8 тыс. руб. или на 8,7 %. В 2015 году, ввиду сокращения административно-

управленческого персонала с 12 до 11 чел. значение показателя заметно выросло – до 236,3 тыс. руб. или на 61 % (+89,5 тыс. руб.).

По производственному персоналу также наблюдается рост показателя. Если на начало периода средние затраты на материальную мотивацию одного производственного работника составляли 109,8 тыс. руб., то в 2014 году они увеличились до 119,7 тыс. руб. или на 9,0 % (+9,9 тыс. руб.). В 2015 году рост продолжился, в результате чего уровень показателя составил 138 тыс. руб. или на 18,3 тыс. руб. или на 15,3 % больше, чем за год до этого. Данные факты свидетельствуют о том, что несмотря на нестабильность выручки ООО «Вкус», объём мотивационных выплат на предприятии постоянно растёт.

Рассмотрим размеры затрат на нематериальную мотивацию работников (рисунок 10).

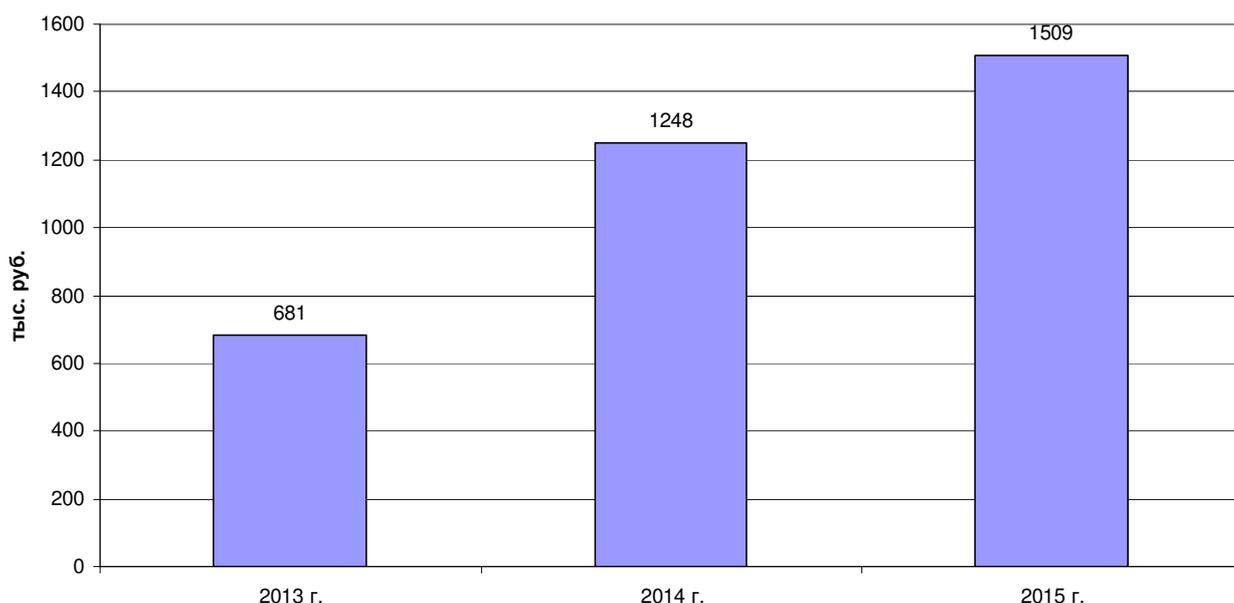


Рисунок 10 – Динамика затрат на мероприятия по нематериальной мотивации сотрудников ООО «Вкус» в 2013-2015 гг., тыс. руб.

Анализ представленных на данном рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что в целом объёмы затрат на нематериальную мотивацию в ООО «Вкус» существенно меньше, нежели чем на материальную. Так, по итогам 2014 года на нематериальную мотивацию было затрачено в 4,5 раза меньше

средств, нежели чем на материальную (6893 тыс. руб. и 1509 тыс. руб. соответственно).

Тем не менее, наблюдается устойчивый тренд на повышение затрат на нематериальную мотивацию. Если в 2013 году на неё было затрачено 681 тыс. руб., то в 2014 году – уже 1248 тыс. руб. или в 1,8 раза больше. В 2015 году рост объёмов затрат на нематериальную мотивацию продолжился и составил ещё 20,9 %, или на 261 тыс. руб., что свидетельствует об осознании руководством ООО «Вкус» важности нематериальной мотивации и необходимости её применения в организации.

Рассмотрим структуру затрат на нематериальную мотивацию по видам в 2015 году, что представлено на рисунке 11.

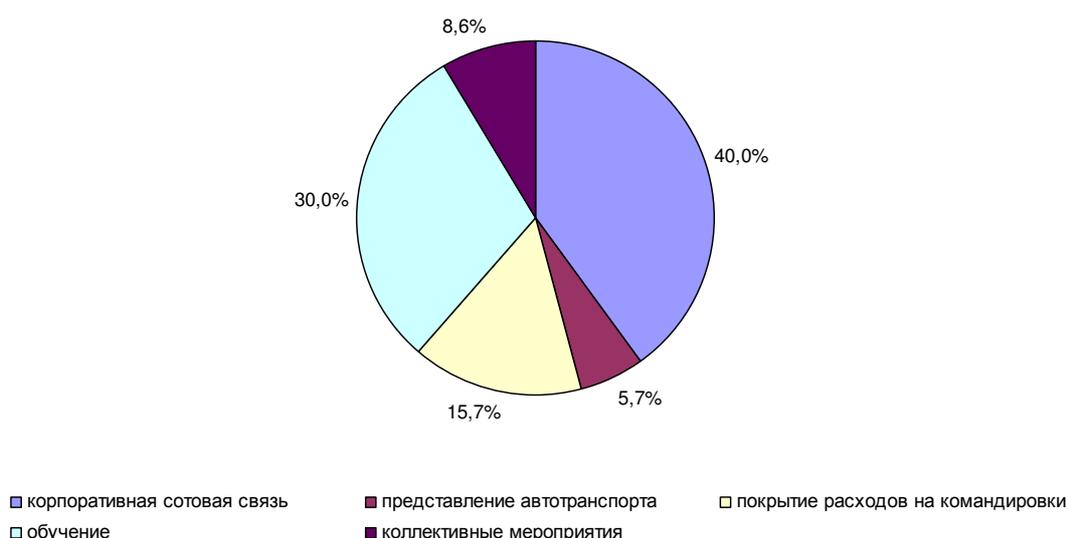


Рисунок 11 – Структура затрат на нематериальную мотивацию ООО «Вкус» в 2015 гг., проценты

Анализ представленных на рисунке данных позволяет сделать вывод о том, что основной объём расходов на нематериальную мотивацию приходится на расходы на корпоративную сотовую связь – 40 %. Также, значительны затраты на обучение, оплачиваемое ООО «Вкус» – 39 %. Данные затраты формируют основной объём (79 % в совокупности) затрат на нематериальную мотивацию. Доля прочих затрат существенно меньше. Так, на долю покрытия

расходов на командировки приходится 15,7 %, доля затрат на предоставление автотранспорта составляет 5,7 %, а на коллективные мероприятия – 8,6 %.

Рассмотрим показатели аттестаций как косвенного фактора мотивации, используемого на предприятии (таблица 11).

Таблица 11 – Статистика аттестаций в ООО «Вкус» в 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, проценты	
				2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Количество аттестаций	7	4	7	57,1	175,0
Количество аттестованных, чел.	14	24	13	171,4	54,2
Доля прошедших процедуру аттестации от общего количества работников, %	29,8	55,8	31,0	187,2	55,5
Получено оценок, ед., в т.ч.					
– о соответствии занимаемой должности	12	22	13	183,3	59,1
– о несоответствии занимаемой должности	1	2	0	200,0	-
– о частичном соответствии	1	0	0	0,0	-

Анализ данных, представленных в таблице, позволяет сделать вывод о том, что за период с 2013 по 2015 гг. было в общей сложности аттестовано 51 чел., что говорит о том, что практически все работники ООО «Вкус» были аттестованы. Доля аттестуемых работников среди общего количества работников предприятия испытывала сложную динамику. Так, если в 2013 году данный показатель составлял 29,8 %, то в 2014 году он увеличился до 55,8 % или на 87,2 % от уровня предыдущего года. В 2015 году рассматриваемый показатель сократился до 31 % или на 44,5 % от уровня предыдущего года.

В целом, за 3 года только 3 человека не прошли аттестацию. Данный факт говорит о том, что в периоде повысилась ответственность работников относительно порученной им работы, что подразумевает высокий уровень мотивированности, настроенности на результат.

Проведём оценку влияния материальной мотивации в целом по предприятию на его работу. Для выявления эффективности рассмотрим отношение выручки от реализации предприятия к уровню затрат на заработную

плату и мотивационные выплаты (таблица 12).

Таблица 12 – Анализ эффективности материальной мотивации работников ООО «Вкус» в 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, проценты	
				2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Выручка предприятия, тыс.руб.	84267	51062	62105	60,6	121,6
Затраты на заработную плату, тыс.руб.	19456	20747	24565	106,6	118,4
Затраты на материальную мотивацию, тыс.руб.	5513	5472	6895	99,3	126,0
Итого (2+3)	24969	26219	31460	105,0	120,0
Отношение выручки к выплатам работникам (1 : 4)	3,37	1,95	1,97	57,7	101,4
Отношение выручки к затратам на материальную мотивацию (1 : 3)	15,29	9,33	9,01	61,0	96,5

Анализ данной таблицы позволяет сформулировать следующие выводы:

1) отношение выручки к выплатам работникам на предприятии имеет тенденцию к снижению. Так, в 2014 году данный показатель снизился с 3,37 ед. до 1,95 ед. (–42,3 %). В 2015 году наблюдается небольшой рост данного показателя с 1,95 ед. до 1,97 ед. Данный факт говорит о том, что в целом доход работников в периоде увеличился, несмотря на падение объёмов производства. При этом, если падение объёмов в 2014 году составило 39,4 %, то заработная плата увеличилась на 6,6 %, а затраты на материальную мотивацию – снизились всего на 0,7 %. В 2015 году ситуация исправлялась, однако, рост выручки на 21,6 % сопровождался ростом затрат на материальную мотивацию на 26 %. Результатом такого подхода к мотивации является то, что рост дохода работников предприятия сопоставим или существенно выше роста выручки, что ведёт к снижению мотивированности;

2) отношение выручки к затратам на материальную мотивацию в рассматриваемом периоде постоянно снижается. Так, если в докризисный 2013 год данное отношение составляло 15,29 ед., то в 2014 году – уже 9,33 (снижение на 39 %), а в 2015 году – 9,01 (снижение на 3,5 %). Данный факт

говорит о том, что материальное стимулирование по темпам роста выше, чем реальный результат от её применения.

Таким образом, можно сделать вывод, что система материальной мотивации на предприятии слишком затратна, и должна подвергнуться корректировке, как в части модификации методики, так и в части размеров затрат на неё.

Рассмотрим нематериальную мотивацию как дополнительную к материальной. Для этого, оценим влияние затрат на нематериальную мотивацию к увеличению объёма выручки предприятия (таблица 13).

Таблица 13 – Анализ влияния нематериальной мотивации на деятельность ООО «Вкус» в 2013-2015 гг.

Показатели	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Изменение выручки предприятия, тыс.руб.	-33205	11043
Изменение затрат на нематериальную мотивацию, тыс.руб.	567	261
Отношение изменения выручки к изменению затрат на нематериальную мотивацию, раз	- 56,6	42,3

Анализ данных, представленных в таблице, показывает, что изменение размера затрат на нематериальную мотивацию не влияет на изменение выручки от реализации, что говорит о том, что данный вид мотивации практически не влияет на данный показатель. Это свидетельствует о том, что используемые методы нематериальной мотивации неэффективны, фактически предприятие финансирует доход собственных работников, не получая качественной отдачи.

На основании проведённого в пункте 2.3 исследования возможно сформулировать следующие выводы:

1) система материальной мотивации на предприятии малоэффективна, затраты на её реализацию имеют темп роста выше, чем рост эффективности деятельности предприятия, выраженный в выручке от продаж;

2) несмотря на то, что затраты на нематериальную мотивацию в ООО «Вкус» составляют менее 1/4 от общего объёма затрат на мотивацию, тем не

менее, возможно сделать вывод о том, что она неэффективна, так как не выявлено её влияние на повышение эффективности деятельности предприятия.

В целом по проведённому в главе 2 исследованию организации системы мотивации ООО «Вкус» возможно сформулировать следующие обобщающие выводы:

1) основными факторами мотивации на предприятии являются материальные факторы объём которых растёт быстрее производительности работников предприятия в целом. Нематериальные факторы мотивации относительно невелики, в их состав входит значительное количество методов, однако, их воздействие не приводит к значимому повышению эффективности предприятия. Затраты на мотивацию административно-управленческого аппарата в расчёте на одного работника существенно больше, нежели чем основных производственных работников. Доля материальных мотивирующих факторов на предприятии в составе дохода работников составляет около 20 %, что является достаточным показателем;

2) в целом система мотивации работников характеризуется высокими затратами на её реализацию и очень низким уровнем отдачи, как по материальной, так и по нематериальной части системы мотивации.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ В ООО «ВКУС»

3.1 Преимущества и недостатки сложившейся системы мотивации и стимулирования труда в ООО «Вкус»

На основании проведённого исследования сложившейся системы мотивации и стимулирования труда в ООО «Вкус» возможно выделить следующие её достоинства:

1) наличие документально закреплённого списка стимулирующих выплат;

Проведённый анализ системы стимулирующих выплат показал, что она имеет разветвлённую структуру, охватывая работников предприятия по двум направлениям:

- в разрезе профессий;
- в разрезе работ.

При этом, учитываются требования современного законодательства о дополнительных выплатах за вредные условия труда, либо за переработку.

Введение деления стимулирующих выплат в разрезе профессий ООО «Вкус» обусловлено, прежде всего, необходимостью учёта трудового вклада тех или иных категорий работников предприятия. Подобный подход стимулирует работников к получению необходимых профессиональных знаний, с тем, чтобы повысить свой доход.

Принятое положение о совмещении профессий позволяет работникам ещё более повысить возможный доход от своей деятельности, так как позволяет использовать не только текущие производственные возможности работника, но и учесть его владение смежными профессиями.

2) наличие структурированного перечня работ, по которым производятся стимулирующие выплаты;

Достоинством имеющейся нормативной базы на предприятии является то, что в ней указаны конкретные показатели премирования, что исключает

необходимость толкования Положения о премировании. Каждый показатель премирования отнесён к конкретной группе работников, а существующий список показателей премирования основывается не на одном показателе, а состоит из 2-4 показателей, что позволяет более объективно определять уровень премирования по коллективу. Показатели приведены в порядке убывания процента премирования, что позволяет вывести уровень премирования, исходя из фактов работы работника.

В целом перечень работ, по которым производится премирование, ориентирован на повышение качества работ, сокращение их сроков, снижение затрат труда и материалов, что также должно рассматриваться как положительный фактор.

3) наличие системы нематериальной мотивации в дополнение к материальной мотивации;

Наличие системы нематериальной мотивации в ООО «Вкус» наряду с материальной мотивацией существенно увеличивает действенность мотивации в целом. Несмотря на то, что нематериальная мотивация работников предприятия основана в целом только на признании заслуг работника руководством предприятия, однако, её применение позволяет наладить эффективные производственные отношения между менеджментом предприятия и рядовыми сотрудниками.

4) наличие утверждённого перечня производственных упущений, за которые премия может быть снижена или отменена.

Наличие на предприятии нормативно закреплённого перечня производственных упущений, за которые премия может быть снижена или отменена позволяет руководству предприятия регулировать трудовые отношения в нужном направлении. При этом, положительным достоинством данного перечня является и то, что он распространяется на менеджмент предприятия, в том числе, на таких лиц, как:

- главный бухгалтер;
- юрисконсульт;

- начальник смены;
- главный повар;
- специалист по кадрам и других.

В то же время, возможно выделить следующие недостатки системы мотивации и стимулирования труда:

1) недостаточный учёт типа трудовой мотивации конкретных работников, их стажа и опыта работы, имеющихся знаний;

Как показано в главе 2 данной работы, на предприятии недостаточно учитывается вид трудовой мотивации конкретных сотрудников. Трудовая мотивация сотрудников основывается на том факте, что все сотрудники мотивируются одинаково – и в части силы мотивации, и в части её направленности. Однако, как было показано ранее, это не является верным.

Следствием такого подхода является то, что для работников с различными мотивациями применение одних и тех же методов будет неодинаково эффективным, а следовательно – менее эффективным, чем могло бы быть.

Отсутствие индивидуального учёта вида трудовой мотивации сотрудника не позволяет выбрать наиболее приемлемый способ мотивации, не даёт возможности более четкого целеуказания для такого работника, следовательно – уравнивает в возможностях и привлекательности для предприятия разных по отношению к результату работников.

Кроме того, необходимо указать на следующий аспект данной проблемы. Он состоит в том, что современная практика мотивации работников показывает, что для категорий работников, которые не связаны нормами выработки, установление твёрдых значений предела денежных мотивационных выплат нерационально, так как не позволяет работникам раскрыть их потенциал. Более того, практика распределения выплат дохода показывает, что объём премиальных выплат должен быть сопоставим или чуть менее, чем объём гарантированных выплат, осуществляемых работнику по заработной плате. В условиях ООО «Вкус» это наблюдается только применительно к руководящим работникам. Таким образом, фактически все другие категории

работников (служащие, специалисты и особенно рабочие) постоянно недомотивируются, их уровень дохода во многом является заданным и неизменным.

Важной особенностью также является то, что реально значительные выплаты премиальных на предприятии осуществляются исключительно в период новогодних праздников, а в другие периоды премиальные выплаты относительно незначительны. Таким образом, для работников предприятия достаточно мало смысла в таких условиях повышать свою заинтересованность в производительном труде.

2) отсутствие заинтересованности большинства работников в размере финансового результата ООО «Вкус»;

Рассматриваемое предприятие является муниципальным предприятием, то есть – принадлежащим местным органам власти. Выполняя общественно-полезную деятельность, ООО «Вкус», однако, в своей непосредственной деятельности опирается на конкретный индивидуальный интерес своих работников – как работников аппарата управления, так и рядовых сотрудников.

Существующее положение дел таково, что экономическая эффективность деятельности предприятия в целом не влияет на уровень дохода руководства ООО «Вкус», а также прочих работников предприятия. Несмотря на наличие в Положении об оплате труда предприятия перечня условий, по которым премия может быть снижена, однако, эти условия не имеют прямой связи с прибылью предприятия, следовательно, не в полной мере ориентированы на достижение ООО «Вкус» высоких производственных результатов.

3) отсутствие системы качества предоставляемых услуг и невозможность оценки влияния качества деятельности работников на его финансовый результат;

Как выявлено в главе 2, прямой связи качества деятельности работников ООО «Вкус» и их оплаты практически нет. Уровень качества деятельности работника определяется только в категориях «качественно/некачественно» и сказывается только при оценке конкретного работника. Системный подход к

обеспечению качества деятельности в целом на предприятии отсутствует. Следствием этого является невозможность построения системы, при которой качество работы будет сквозным показателем, который будет применяться ко всем работникам, участвующим в производственном процессе.

Внедрение зависимости качества работы производственных цепочек на предприятии позволит существенно увеличить ответственность работников за результаты своего труда помимо имеющихся показателей, установленных в Положении о текущем премировании.

4) сложность «привязки» работников предприятия к работе на нём при существующей системе мотивации и значительный оборот сотрудников низкой квалификации;

Отсутствие значительного количества разнообразных нематериальных стимулов в ООО «Вкус» имеет отрицательную сторону в том, что работники предприятия могут не получать тех нематериальных стимулов, которые бы их удовлетворяли, причиной чего является разница в потребностях у различных людей.

В существующих условиях нематериальные стимулы могут быть чрезвычайно разнообразны, что позволяет конструировать практически любые системы нематериальной мотивации. В их выборе, очевидно, главная роль должна отводиться стимулам, которые имеют длительный период действия.

Использование в качестве основных способов нематериальной мотивации и стимулирования признания заслуг работника перед организацией хотя и важно, однако, не даёт возможности для работника никаких дополнительных возможностей. При этом, в ряде случаев подобная мотивация может рассматриваться как само собой разумеющееся, что существенно снижает её эффективность.

Кроме того, для предприятия, как и для других предприятий, использующих труд работников низкой квалификации, существует хронический недостаток данных работников. Причиной хронической недостаточности работников, является, прежде всего, недостаточность их

доходов. Однако, следует также отметить и тот факт, что работа в ООО «Вкус» связана с работой в достаточно неудобное время, в результате чего работники предприятия должны добираться до места работы транспортом предприятия либо собственным транспортом, что увеличивает время фактического отсутствия работников вне дома, и снижает ценность работы для них.

Ситуацию усугубляет также и то, что наряду с материальными причинами отказа от работы в ООО «Вкус», существуют и причины нематериального характера. Так, фактически работники предприятия, отработавшие длительный период времени на нём, имеют абсолютно те же права, привилегии, что и новые работники (за исключением единовременной премии), а также никак не выделяются из коллектива в целом. Предприятие ни коим образом не проводит мероприятий по дифференциации работников, которые длительное время работали в ООО «Дракон» от тех, кто не имеет соответствующего стажа.

5) высокий уровень отрицательной мотивации и низкий уровень положительной мотивации для неосновных работников предприятия;

Проведённый в главе 2 анализ показал, что система стимулирования работников ООО «Вкус» значительно более выгодна квалифицированным работникам, нежели чем работникам с более низкой квалификацией. Следствием данного подхода является то, что возможности данных категорий работников (сторожа, уборщики, охранники) существенно ограничены по сравнению с другими категориями работников.

Данный недостаток хотя и не является критическим для деятельности ООО «Вкус», однако, так как на данные специальности сейчас на рынке труда спрос выше предложения, возможна ситуация, когда на данных направлениях деятельности будет существенный дефицит кадров, в результате чего предприятие либо не сможет функционировать вообще, либо его функционирование будет существенно сдерживаться отсутствием подсобных рабочих и сильным снижением из-за этого производительности работников основного производства.

Необходимо выравнивание мотивационных возможностей мотивации и

демотивации вспомогательных работников с целью их более объективной трудовой оценки.

б) отсутствие внешних проявлений мотивационных процедур.

Суть данного недостатка заключается в том, что все мотивационные процедуры в ООО «Вкус» в значительной степени ориентированы на то, чтобы или увеличить выплаты в пользу работника, или с помощью методов нематериальной мотивации заставить его трудиться более эффективно.

При этом, внешние проявления такого подхода слабо заметны, так как доход каждого работника на предприятии не раскрывается, а оценка эффективности нематериальной мотивации может быть проведена только по прошествии значительного количества времени. В результате этого, внешних отличий между работниками, которые работают с полной отдачей и эффективно внешне ничего не отличает от работников, которые работают недостаточно эффективно, что снижает эффективность применения мер нематериальной мотивации.

3.2 Разработка плана мероприятий по улучшению мотивации и стимулирования труда работников ООО «Вкус»

Общей идеей совершенствования стимулирования труда является создание в организации модели «социальной справедливости». Первоначальными условиями социально-психологически благоприятного восприятия системы стимулирования работников являются: понятность механизма связи усилий и вознаграждения, учёт социально-демографических, личностных, индивидуальных особенностей работников и характеристик первичного коллектива (нормы, ценности, традиции).

С целью повышения эффективности системы мотивации на предприятии предлагается следующая система мероприятий:

1) внедрение системы участия в прибылях организации работников ООО «Вкус»;

Участие в прибыли (доходах) или стимулирование персонала через прибыль состоит в распределении определённой их части между работниками

предприятия. Такое распределение может быть временным (например, ежемесячные выплаты), а также может принимать форму денежных выплат или поступать в форме распространения между работниками акций предприятия.

Следует отметить тот факт, что практика участия в прибыли организации имеет значительное распространение. Так, во Франции по закону 1994 г. реализация системы участия в прибылях стала обязательной для предприятий с числом занятых свыше 50 человек. При этом система участия в доходах осуществляется только на основе соглашения, заключенного администрацией с профсоюзами или комитетом предприятия.³²

Подобный подход предполагает, что работники предприятия, отработавшие полный год, будут заинтересованы в том, чтобы предприятие получило максимальный объем прибыли, так как часть данной прибыли будет передана им в качестве своеобразной премии. Соответственно, у работников появляются легальные стимулы к тому, чтобы работать более эффективно – экономить материальные ресурсы, более качественно выполнять свои трудовые обязанности, следить за тем, чтобы предприятие работало максимально эффективно.

Суть данного предложения состоит в том, что:

а) устанавливается норматив прибыли, который выплачивается работникам в виде премии по итогам года;

б) коэффициент приведения рассчитывается по формуле (в процентах):

$$N = B \times (1 + 0,1 \times K - 0,2 \times Z + 0,1 \times П), \quad (4)$$

где B – базисный уровень – доля в прибыли предприятия;

K – количество полных лет стажа работы на предприятии;

Z – количество замечаний, нарушений, выговоров, полученных работником в текущем периоде;

³² Мироненко Е.М. Финансовое участие работников в деятельности предприятия // Бизнес в законе. – 2009. – №2. – С. 285.

П – количество поощрений, полученных работником в текущем периоде.

в) на основании полученной суммы коэффициент приведения в целом по коллективу, а также индивидуальных коэффициентов рассчитывается уровень прибыли, который подлежит выплате конкретному работнику по формуле:

$$П = \frac{Kn_{инд}}{Kn_{общ}} \times 50\% , \quad (5)$$

где $Kn_{инд}$ – индивидуальный коэффициент приведения;

$Kn_{общ}$ – общий коэффициент приведения (сумма всех коэффициентов приведения в целом по предприятию).

С целью повышения значимости данного мероприятия как стимула для повышения эффективности работы, предлагается распространять его только на тех работников, которые отработали полный год в ООО «Вкус». Распространение данной практики на работников, которые отработали небольшое количество времени (например, несколько месяцев) нерационально, так как, с одной стороны, в процессе столь небольшого срока они не сумеют получить достаточного объёма опыта работы на предприятии и реально повысить свою квалификацию, а с другой стороны – объём выплат им доли прибыли от деятельности предприятия будет очень небольшим, в результате чего стимулирующее воздействие данного мероприятия на их деятельность будет очень небольшим. Кроме того, предлагается не распространять данную практику на лиц, уволившихся до конца календарного года, по причине того, что это приведёт к выплатам работникам, которые уже не работают на предприятии и не приносят пользы, а также ввиду существенного усложнения расчётов. На основании данной формулы рассмотрим распределение прибыли предприятия, исходя из того, что на выплату премии будет израсходовано 50 % полученной в году премии. Количество замечаний (параметр З) и количество поощрений (параметр П) примем за ноль (таблица 14). Из данной таблицы видно, что увеличение срока работы на предприятии существенным образом

влияет на размер получаемой работниками прибыли.

Таблица 14 – Нормативы уровня участия в прибыли работников ООО «Вкус» на 1.01.2016 г.

№ п/п	Должность	Стаж работы на предприятии	Базисный размер участия в прибыли, %	Замечания	Поощрения	Коэффициент приведения, %	Размер участия в прибыли за 2015 г., %
1	Ген. директор	7	8,0	0	0	8,7	6,90
2	Юрист-консульт.	6	1,5	0	0	2,1	1,67
3	Гл. бухгалтер	5	6,0	0	1	6,6	5,24
4	Бухгалтер	3	1,0	1	0	1,1	0,87
5	Кассир	5	0,5	1	0	0,8	0,63
6	Глав. инженер	6	5,0	0	0	5,6	4,44
7	Инженер	6	1,0	0	1	1,7	1,35
8	Электрик	1	1,0	0	1	1,2	0,95
9	Электрик	2	1,0	1	2	1,2	0,95
10	Официант	4	0,5	1	0	0,7	0,56
11	Официант	1	1,0	1	0	0,9	0,71
12	Охранник	2	1,0	0	0	1,2	0,95
13	Охранник	5	1,0	2	0	1,1	0,87
14	Администратор	6	1,0	0	1	1,7	1,35
15	Администратор	4	1,0	0	0	1,4	1,11
16	Администратор	5	1,0	1	0	1,3	1,03
17	Администратор	3	1,0	0	0	1,3	1,03
18	Охранник	7	1,2	0	0	1,9	1,51
19	Охранник	5	1,2	0	1	1,8	1,43
20	Водитель	5	1,0	1	0	1,3	1,03
21	Водитель	5	1,0	0	0	1,5	1,19
22	Бармен	2	1,0	0	0	1,2	0,95
23	Бармен	1	1,5	1	2	1,6	1,27
24	Бармен	6	1,5	0	0	2,1	1,67
25	Мойщик	3	1,0	0	0	1,3	1,03
26	Мойщик	3	1,0	0	1	1,4	1,11
27	Мойщик	6	1,0	0	0	1,6	1,27
28	Мойщик	4	1,0	0	0	1,4	1,11
29	Уборщица	6	1,0	1	0	1,4	1,11
30	Уборщица	1	1,0	0	0	1,1	0,87
31	Уборщица	5	1,0	0	2	1,7	1,35
32	Разнорабочий	5	0,6	0	0	1,1	0,87
33	Уборщица	3	0,5	0	0	0,8	0,63
34	Программист	2	1,0	0	0	1,2	0,95
	Итого	–	50,0	–	–	63,0	50,00

Данное предложение направлено на удержание работников на предприятии, что будет существенным образом влиять на социально-психологический климат в коллективе.

Конкретный размер объёма прибыли в системе участия, предлагаемой к реализации представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Расчёт размера выплат работникам ООО «Вкус» при использовании системы участия в прибылях по итогам 2015 года

№ п/п	Должность	Размер участия в прибыли за 2015 г., %	Сумма участия, руб.
1	Ген. директор	6,90	17059
2	Юрист-консульт.	1,67	4117
3	Гл. бухгалтер	5,24	12938
4	Бухгалтер	0,87	2156
5	Кассир	0,63	1568
6	Глав. инженер	4,44	10978
7	Инженер	1,35	3333
8	Электрик	0,95	2352
9	Электрик	0,95	2352
10	Официант	0,56	1372
11	Официант	0,71	1764
12	Охранник	0,95	2352
13	Охранник	0,87	2156
14	Администратор	1,35	3333
15	Администратор	1,11	2744
16	Администратор	1,03	2548
17	Администратор	1,03	2548
18	Охранник	1,51	3725
19	Охранник	1,43	3529
20	Водитель	1,03	2548
21	Водитель	1,19	2940
22	Бармен	0,95	2352
23	Бармен	1,27	3137
24	Бармен	1,67	4117
25	Мойщик	1,03	2548
26	Мойщик	1,11	2744
27	Мойщик	1,27	3137
28	Мойщик	1,11	2744
29	Уборщица	1,11	2744
30	Уборщица	0,87	2156
31	Уборщица	1,35	3333
32	Разнорабочий	0,87	2156
33	Уборщица	0,63	1568
34	Программист	0,95	2352
	Итого	50,00	123500

Как видно из данной таблицы, в целом размер выплат при участии работников в прибылях составляет от 1372 до 17059 руб. Несмотря на то, что данный размер является достаточно небольшим, однако, его возможно рассматривать как базис для развития эффективности деятельности ООО «Вкус» на дальнейшую перспективу и инструмент мотивации и стимулирования труда работников.

2) введение ступенчатой системы премий в зависимости от стажа работы на предприятии и использование личных тарифных ставок;

Суть ступенчатой системы премий состоит в том, что предполагается увеличение доли премирования в доходе работника с увеличением его стажа. Предлагается следующая ставка премии относительно заработной платы (таблица 16).

Таблица 16 – Ставка премии относительно стажа работы работника в ООО «Вкус»

Стаж работы, лет	Уровень премиальных, процентов от средней заработной платы
До 1	3
1-3	10
3-5	15
5-10	20
10-15	25
Свыше 15	30

Применение данной ступенчатой ставки премиальных обосновано тем, что в период своей постоянной работы на предприятии работник будет постоянно повышать свою квалификацию, а также сократит затраты предприятия на поиск и адаптацию работника, в случае его увольнения.

Личная тарифная ставка как одна из составляющих синтезированной системы строится на сочетании двух параметров: возраста и стажа работника.

Считается, что квалификация работника повышается по мере накопления опыта равномерно в течении всей его трудовой жизни. Поэтому и прибавка за стаж на всем протяжении возрастной шкалы одинакова.

Размер трудовой тарифной зависит от двух показателей – уровня квалификации и результативности труда работника. В соответствии с этим в сетке трудовых ставок их значения по горизонтали дифференцируются по профессиональным разрядам, отражающим уровень квалификации, по вертикали – по результативности труда, оцениваемой в баллах на основании оценок, выставяемых в процессе проведения аттестации или конкурсов.

По-иному оценивается возраст. Вся шкала по возрасту разделена на неравные промежутки, соответствующие, по мнению специалистов, потребности работника в различные периоды его жизни.

Предлагаемая система личной тарифной ставки представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Предлагаемая система личных тарифных ставок в ООО «Вкус»

Стаж \ Возраст	До 5 лет	5-10 лет	10-15 лет	Свыше 15 лет
До 25 лет	1,00	1,05	–	–
25-30 лет	1,03	1,07	1,10	–
30-40 лет	1,05	1,15	1,20	1,25
40-50 лет	1,03	1,12	1,17	1,22
50-60 лет	1,02	1,10	1,15	1,18
Свыше 60 лет	1,00	1,08	1,10	1,15

В качестве базиса (за единицу) выбрана тарифная ставка (оклад) работника в возрасте до 25 лет, практически не имеющего опыта работы (до 5 лет). С повышением стажа и возраста работника изменяется и базисный тариф, от которого рассчитывается уровень тарифной ставки (оклада) работника.

Применение данного подхода позволит:

– привлечь на работу на предприятие работников в наиболее активном

возрасте – от 30 до 40 лет;

- повысить материальную дифференциацию, основанную на использовании профессионального опыта и имеющихся знаниях, которые работник может предоставить в пользование предприятию;

- повысить заинтересованность в работе на предприятии квалифицированных работников, так как увеличение стажа будет сопровождаться и повышением базисной тарифной ставки.

Использование личных тарифных ставок и ступенчатой системы ставки премии позволит увеличить эффективность материальной мотивации сотрудников, снизит уровень текучести кадров, а также повысит привлекательность ООО «Вкус» как места долговременных трудовых отношений.

При этом, подобный подход будет учитывать изменение эффективности работника с учётом наличия его трудового стажа:

- система ступенчатой ставки премии отражает наличие опыта у работника и возможности его передачи работникам, которые работают рядом с ним, и не имеют подобного опыта;

- система личных тарифных ставок отражает производственную эффективность самого работника, которая с увеличением возраста после определённого предела имеет тенденцию к снижению.

Всё это позволяет сделать вывод о том, что система мотивации на предприятии будет более объективной при учёте данных обстоятельств.

3) введение системы внутренних званий работникам предприятия.

С целью повышения уровня содержания нематериальной мотивации в ООО «Дракон» предлагается введение системы профессиональных званий, основанных на качестве работы:

- ударник (в случае постоянного выполнения и перевыполнения плановых показателей в течение не менее чем 3-х месяцев в году);

- передовик производства (в случае постоянного выполнения плана и перевыполнения плана в течение не менее чем 6 месяцев в году);

– лучший работник (по итогам производственного соревнования в целом по коллективу за год);

Присвоение данных званий должно происходить при наличии безукоризненной работы в течение длительного срока времени, а также отсутствии отрицательных факторов – несоблюдения трудовой дисциплины, повлёкших за собой наложения взысканий.

В качестве перспективного мероприятия также возможно рассматривать необходимо присвоение званий, основанных на использовании показателя стажа работы на предприятии (таблица 18).

Таблица 18 – Звания, присваиваемые в ООО «Вкус» за стаж работы на предприятии

Звание	Условие присвоения
Заслуженный работник предприятия	Не менее 7 лет работы на предприятии
Почетный работник предприятия	Не менее 15 лет работы на предприятии, из которых не менее 10 лет – непрерывно
Ветеран предприятия	Не менее 20 лет, из которых не менее 15 лет - непрерывно

Предполагается, что такая градация позволит закрепить работников на предприятии, повысит статус долговременных трудовых отношений между работником и ООО «Вкус», повысит значимость системы нематериальной мотивации организации.

Кроме того, предполагается, что присвоение внутреннего звания (как по качеству, так и по длительности работы) будет сопровождаться выдачей именного знака отличия. При этом, выдача знака отличия по стажу будет осуществляться однократно, а знака по качеству работы – ежегодно, с указанием на знаке года выдачи.

3.3 Ожидаемая эффективность предполагаемых мероприятий

Проведём оценку экономической эффективности предложенных мероприятий. Для этого, будем исходить из консервативного подхода,

предусматривающего следующие принципы:

а) учёт экономического эффекта будет производиться в минимально реализуемом размере;

б) реализация предложенных мероприятий будет осуществляться, исходя из минимального объёма получаемых доходов и максимальном учёте производимых расходов.

Оценку предложенных мероприятий осуществим, исходя из того, что их реализация будет производиться параллельно друг другу. Получим:

1) внедрение системы участия в прибылях организации работников предприятия;

Дадим оценку потенциальной эффективности системы участия в прибылях. Для этого, будем исходить из того, что за счёт данного мероприятия предприятию удастся достигнуть показателей выручки, зафиксированных по итогам 2013 года в размере 84267 тыс. руб. при уровне рентабельности продаж по чистой прибыли на уровне 2015 года. Данный показатель в 2015 году составил:

$$РП = \frac{247}{62105} \times 100\% = 0,40\%$$

Тогда, объём чистой прибыли по итогам планового года составит:

$$ЧП = В \times РП = 84267 \times 0,40 \% = 337 \text{ тыс. руб.}$$

Отсюда, рост объёмов выручки прогнозируется в размере:

$$\Delta В = 84267 - 62105 = 22162 \text{ тыс. руб.}$$

Рост объёмов чистой прибыли составит:

$$\Delta ЧП = 337 - 247 = 90 \text{ тыс. руб.}$$

Необходимо учитывать тот факт, что ввиду применения системы участия в прибылях, её половина будет израсходована на выплаты сотрудникам. Следовательно, общий рост объёмов чистой прибыли ООО «Вкус» составит:

$$\Delta ЧП_r = 50 \% \times \Delta ЧП = 50 \% \times 90 = 45 \text{ тыс. руб.}$$

2) введение ступенчатой системы премий в зависимости от стажа работы на предприятии и использование личных тарифных ставок;

Дадим оценку введения ступенчатой системы премирования персонала и личных тарифных ставок. Для этого оценим затраты по данным мероприятиям.

В целом по итогам 2015 года сумма затрат на выплату окладов в ООО «Вкус» составила 20470 тыс.руб. Примем во внимание, что с введением личных тарифных ставок (окладов) размер затрат увеличится. Размер увеличения, выберем средним среди всех ставок – 1,15 ед. Таким образом, уровень увеличения размера тарифных ставок (окладов) составит:

$$\Delta Z = 0,15 \times 20470 = 3071 \text{ тыс. руб.}$$

Оценим возможные выгоды от реализации данного мероприятия. Рентабельность продаж предприятия по чистой прибыли по итогам 2015 года составила 0,40 %. Принимая линейную зависимость объемов выручки предприятия от размеров заработной платы, получим, что объем выручки увеличится на:

$$\Delta B = 0,15 \times B = 0,15 \times 62105 = 9316 \text{ тыс. руб.}$$

Размер увеличения чистой прибыли определим в размере:

$$\Delta \text{ЧП} = 9316 \times 0,40 \% = 37 \text{ тыс. руб.}$$

3) присвоение внутренних званий и введение знаков отличия работников;

Оценим влияние мероприятия по присвоению внутренних званий и знаков отличия для работников.

В целом за 2015 год текучесть кадров составила 13,9 %, что при среднегодовой численности работников составляет:

$$\text{Пт} = 13,9 \% \times 42 = 6 \text{ чел.}$$

Выработку на одного работника в 2015 году определим по формуле:

$$B_{\text{ыр}} = \frac{B}{\text{Ч}}, \quad (6)$$

где B – выручка предприятия за период, тыс.руб.

Ч – численность персонала, чел.

Используя данную формулу, получим:

$$Выр = \frac{62105}{42} = 1479 \text{ тыс.руб./чел.}$$

Очевидно, что уровень производительности для вновь принимаемых работников ниже, чем для тех, кто уже отработал достаточное количество времени для получения необходимых навыков. Примем, что уровень производительности вновь принимаемого работника составляет 50% в течение первых 6 месяцев работы.

Тогда, выработка на данного работника за год составит:

$$Выр = 1479 \times \left(100\% - \frac{6}{12} \times (100\% - 50\%) \right) = 1109 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, снижение выработки составит:

$$\Delta Выр = 1479 - 1109 = 370 \text{ тыс.руб.}$$

Отсюда, исходя из прекращения текучести кадров выработка на всех работников, удерживаемых на предприятии, составит:

$$Выр' = \Delta Выр \times Пт = 370 \times 6 = 2220 \text{ тыс.руб.}$$

Исходя из уровня рентабельности продаж по чистой прибыли в размере 0,40 % по итогам 2015 года, рост объёмов чистой прибыли определим по формуле:

$$\Delta ЧП = \Delta В \times РП = 2220 \times 0,40 \% = 9 \text{ тыс. руб.}$$

В связи с тем, что затраты на реализацию данного мероприятия будут состоять только из производства значков и организационной работы, здесь они не рассматриваются.

По итогам проведённого исследования составим следующую таблицу 19.

Анализ представленных в таблице данных позволяет сделать вывод о том, что ожидаемое увеличение объёмов выручки ООО «Вкус» от реализации предложенных мероприятий составит 33,7 млн. руб., причём наибольший объём роста выручки придётся на внедрение системы участия в прибылях организации – 22,2 млн. руб. Также, значительный рост объёмов выручки наблюдается по введению ступенчатой системы выплат и личных тарифных ставок – на 9,3 млн. руб. Введение системы внутренних званий на предприятии предполагает увеличение выручки на 2,2 млн. руб. Рост объёмов чистой

прибыли на предприятии составит 91 тыс. руб.

Таблица 19 – Оценка эффективности предлагаемых к реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО «Вкус»

Мероприятие	Показатели эффективности, тыс. руб.	
	По выручке	По чистой прибыли
Внедрение системы участия в прибылях организации работников	22162	45
Введение ступенчатой системы премий в зависимости от стажа работы на предприятии и использование личных тарифных ставок	9316	37
Введение системы внутренних званий работникам предприятия	2220	9
Итого	33698	91

Полученные расчётные значения позволяют сделать вывод о том, что предлагаемые мероприятия экономически оправданны и эффективны, что даёт возможность рекомендовать их для внедрения на практике.

По итогам проведённого в главе 3 исследования возможно сделать следующие выводы:

1) в качестве основных достоинств сложившейся системы мотивации труда в ООО «Вкус» возможно указать такие, как наличие документально закреплённого списка стимулирующих выплат, структурированного перечня работ, по которым производятся стимулирующие выплаты, наличие системы нематериальной мотивации в дополнение к материальной мотивации и наличие утверждённого перечня производственных упущений, за которые премия может быть снижена или отменена;

2) в то же время, наблюдаются такие недостатки системы мотивации труда на предприятии, как недостаточный учёт типа трудовой мотивации конкретных работников, их стажа и опыта работы, имеющихся знаний, отсутствие заинтересованности большинства работников в размере финансового результата ООО «Вкус», а также – отсутствие системы качества предоставляемых услуг и невозможность оценки влияния качества

деятельности работников на его финансовый результат. Кроме того, в качестве существенных недостатков системы мотивации на предприятии указаны такие, как сложность «привязки» работников предприятия к работе на нём при существующей системе мотивации и значительный оборот сотрудников низкой квалификации, высокий уровень отрицательной мотивации и низкий уровень положительной мотивации для неосновных работников предприятия и отсутствие внешних проявлений мотивационных процедур;

3) с целью совершенствования системы мотивации на рассматриваемом предприятии предложены к реализации такие мероприятия, как внедрение системы участия в прибылях организации работников, введение ступенчатой системы премий в зависимости от стажа работы на предприятии и использование личных тарифных ставок, а также введение системы внутренних званий работникам предприятия;

4) система участия в прибылях ООО «Вкус» представляет собой распределение 50 % полученной чистой прибыли между работниками предприятия, отработавшими в течение полного года, в зависимости от базового размера доли, стажа работы на предприятии, наличия взысканий и наградений. Реализация данного мероприятия позволяет существенно увеличить значимость эффективной работы фирмы;

5) мероприятие по введению ступенчатой системы премии и личным тарифным ставкам состоит в том, чтобы учитывать возраст, знания и опыт сотрудников, работающих на предприятии. С помощью ступенчатой системы премий устанавливается доля премии в зарплате в зависимости от общего стажа работы. С помощью личной тарифной ставки определяется коэффициент к окладу, учитывающий производственные возможности работника в соответствии с его возрастом;

6) с помощью системы внутренних званий предполагается акцентирование внимания работников к работе лиц, которые имеют звания за хорошую работу, с целью распространения их опыта на работу других работников предприятия;

7) проведённая оценка эффективности предложенных мероприятий показала, что наиболее значимым является мероприятие по внедрению участия работников в прибылях, формирующее рост выручки на 22,2 млн. руб. при росте чистой прибыли на 45 тыс. руб. после выплат сотрудникам. Вторым по значимости является мероприятие по введению личных тарифных ставок и ступенчатой системы премирования, формирующее рост выручки на 9,3 млн. руб. и прибыли на 37 тыс. руб. Мероприятие по внедрению системы внутренних званий приведёт к росту объёмов выручки на 2,2 млн. руб. и может рассматриваться как дополнительное к первым двум, которые являются основными в комплексе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность исследования системы мотивации на предприятии обуславливается тем, что для эффективного управления на предприятии необходимы меры, которые способствовали сотрудникам предприятия работать более качественно – как в плане непосредственного исполнения своих функциональных обязанностей, так и в плане неформального отношения. Замечено, что использование только формальное исполнение обязанностей, как правило, не позволяет предприятию значительно повысить эффективность. Для этого, необходимо, чтобы работники проявляли инициативу на рабочих местах, организовывали эффективный канал обратной связи для руководства по результатам проводимых мероприятий.

Мотивация обычно рассматривается исходя из двух позиций – как система факторов, вызывающих активность сотрудника и определяющих направленность поведения, а также как характеристика процесса, обеспечивающего поведенческую активность на определенном уровне.

Формирование системы мотивации фактически есть формирование и удовлетворение потребности работников в одном из мотивирующих факторов. Наиболее часто таким фактором выступает материальное вознаграждение. Однако, как было показано Маслоу, данный фактор является в значительной степени удовлетворяющим физиологические потребности и потребность в безопасности. В то же время, социальные факторы, а также факторы положения в иерархии и самоуважения не могут быть рассматриваемы только исходя из материального. Результатом этого является необходимость использования в формировании системы мотивации нематериальных факторов, что выявлено у Мак-Клелланда. Более того, по мнению Ф. Герцберга, использование только «гигиенических» факторов не мотивирует работников. Поэтому, создание условий для работы не есть сфера приложения мотивации, а только обеспечение условий её применения.

Рассматривая систему мотивации, обычно выделяют её такие составные

части, как корпоративная культура, деловая оценка, система материального стимулирования и система нематериального стимулирования.

Поскольку разные люди имеют различные потребности, они по-разному оценивают вознаграждение. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи. При этом, по мнению Л. Портера и Э. Лоулера, результативный труд ведет к удовлетворению и повышению результативности.

При разработке системы мотивации необходимо учитывать профессиональный уровень работников, нормы и стандарты качества работы, направления работы, наличие или отсутствие самомотивации у работников, наличие необходимости постоянного повышения навыков в профессиональной сфере, возможности контроля проводимой работы, факторы совершенствования работы и её качества и другие.

Во второй части работы рассматривается деятельность ООО «Вкус». Основным видом деятельности данного предприятия предоставление услуг общественного питания в г. Благовещенске.

Система мотивации деятельности на предприятии двухкомпонентная – для административно-управленческих работников и производственных рабочих. Система факторов мотивации также является двухкомпонентной – материальной и нематериальной. Система мотивации основана на 4 нормативных документах, которые регламентируют порядок применения мотивационных процедур.

Основным мотивирующим фактором для производственных рабочих ООО «Вкус» являются материальные выплаты. К ним относятся система КТУ, а также развитая система доплат и надбавок. Также используются выплаты материальной помощи и премии. Совокупный объем мотивирующих выплат на

предприятию составил за 2015 г. 6,9 млн. руб. Для административно-управленческих работников используется трёхкомпонентный показатель, состоящий из коэффициентов выполнения плана, коэффициента использования трудовых ресурсов, а также показателя трудовой дисциплины.

В целом система мотивации ООО «Вкус» характеризуется значительной глубиной и проработанностью, однако, оценка её эффективности показывает, что она недостаточно экономична, мотивирующие выплаты делаются вне зависимости от экономических показателей, что требует её модификации.

В качестве основных достоинств сложившейся системы мотивации труда в ООО «Вкус» возможно указать такие, как наличие документально закреплённого списка стимулирующих выплат, структурированного перечня работ, по которым производятся стимулирующие выплаты, наличие системы нематериальной мотивации в дополнение к материальной мотивации и наличие утверждённого перечня производственных упущений, за которые премия может быть снижена или отменена. В то же время, наблюдаются такие недостатки системы мотивации труда на предприятии, как недостаточный учёт типа трудовой мотивации конкретных работников, их стажа и опыта работы, имеющихся знаний, отсутствие заинтересованности большинства работников в размере финансового результата ООО «Вкус», а также – отсутствие системы качества предоставляемых услуг и невозможность оценки влияния качества деятельности работников на его финансовый результат. Кроме того, в качестве существенных недостатков системы мотивации на предприятии указаны такие, как сложность «привязки» работников предприятия к работе на нём при существующей системе мотивации и значительный оборот сотрудников низкой квалификации, высокий уровень отрицательной мотивации и низкий уровень положительной мотивации для неосновных работников предприятия и отсутствие внешних проявлений мотивационных процедур.

С целью совершенствования системы мотивации на рассматриваемом предприятии предложены к реализации такие мероприятия, как внедрение системы участия в прибылях организации работников, введение ступенчатой

системы премий в зависимости от стажа работы на предприятии и использование личных тарифных ставок, а также введение системы внутренних званий работникам предприятия. Система участия в прибылях ООО «Вкус» представляет собой распределение 50 % полученной чистой прибыли между работниками предприятия, отработавшими в течение полного года, в зависимости от базового размера доли, стажа работы на предприятии, наличия взысканий и наградений. Реализация данного мероприятия позволяет существенно увеличить значимость эффективной работы фирмы. Мероприятие по введению ступенчатой системы премии и личным тарифным ставкам состоит в том, чтобы учитывать возраст, знания и опыт сотрудников, работающих на предприятии. С помощью ступенчатой системы премий устанавливается доля премии в зарплате в зависимости от общего стажа работы. С помощью личной тарифной ставки определяется коэффициент к окладу, учитывающий производственные возможности работника в соответствии с его возрастом. С помощью системы внутренних званий предполагается акцентирование внимания работников к работе лиц, которые имеют звания за хорошую работу, с целью распространения их опыта на работу других работников предприятия.

Проведённая оценка эффективности предложенных мероприятий показала, что наиболее значимым является мероприятие по внедрению участия работников в прибылях, формирующее рост выручки на 22,2 млн. руб. при росте чистой прибыли на 45 тыс. руб. после выплат сотрудникам. Вторым по значимости является мероприятие по введению личных тарифных ставок и ступенчатой системы премирования, формирующее рост выручки на 9,3 млн. руб. и прибыли на 37 тыс. руб. Мероприятие по внедрению системы внутренних званий приведёт к росту объёмов выручки на 2,2 млн. руб. и может рассматриваться как дополнительное к первым двум, которые являются основными в комплексе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Багирова, И.Х. Мотивация персонала в условиях кризиса / И.Х. Багирова // Вестник ТомскГУ. – 2011. – № 4. – С. 83-88.
- 2 Балашов, Ю.К. Мотивациями стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль // Кадры предприятия. – 2013. – № 6. – С. 34-42.
- 3 Божья-воля А.А. Особенности мотивации работников в частном секторе и на государственной службе / А.А. Божья-воля // ARS Administrandi. – 2013. – № 2. – С. 47-58.
- 4 Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2013. – 496 с.
- 5 Волгин, Н.А. Заработная плата – цена труда или рабочей силы ? / Н.А. Волгин // Человек и труд. – 2015. – №9. – С. 66-69.
- 6 Гапонова, О.С. Направления использования отечественного и зарубежного опыта мотивации персонала организаций / О.С. Гапонова // Вестник НижГУ. – 2011. – № 1. – С. 277-283.
- 7 Генкин, Б.М. Эффективность труда и качество жизни / Б.М. Генкин. – СПб: СПбГИЭА, 2015. – 384 с.
- 8 Герчиков, В.И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях / В.И. Герчиков // ЭКО. – 2006. – №6. - С. 103-112.
- 9 Губарев, Р.В. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда / Р.В. Губарев // Вестник УГУЭС. – 2014. – № 1. – С. 239-246.
- 10 Дряхлов, Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 2. – С. 12–16.
- 11 Дмитриева, О. Пока мы учимся, мы развиваемся / О. Дмитриева, В. Стовбунов // Служба кадров. – 2015. – № 8. – С.16-19.
- 12 Дудинский, Д.И. 30 способов манипуляции и управления людьми /

Д.И. Дудинский. – Мн.: Харвест, 2014. – 96 с.

13 Евплова, Е.В. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации / Е.В. Евплова // Перспективы науки и образования. – 2013. – № 2. – С. 104-108.

14 Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / П.В. Журавлёв, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М.: Деловая книга, 2008. – 232 с.

15 Захаров, А.Н. Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда / А.Н. Захаров // Вестник НГИЭИ. – 2014. – № 9. – С. 19-30.

16 Иваненко, Л.В. Роль мотивации и стимулирования в управлении деловой карьерой персонала / Л.В. Иваненко, А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2011. – № 5. – С. 73-76.

17 Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2015. – 512 с.

18 Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. – 2012. – №4. – С. 80-83.

19 Колбасов, И. Диагностический метод аудита в сфере управления человеческими ресурсами как средство повышения эффективности организации / И. Колбасов // Управление персоналом. – 2013. – № 10. – С.24-29.

20 Коптева, К.В. Возможности применения системы КРІ для мотивации персонала / К.В. Коптева // Основы экономики, управления и права. – 2014. – №4. – С. 128-131.

21 Корзенко, Н.И. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала / Н.И. Корзенко, М.Е. Зобнина // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. – №4. – С. 66-69.

22 Корзенко, Н.И. Стимулирование и мотивация труда в организации / Н.И. Корзенко, А.С. Хорева // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. – №1. – С. 127-128.

23 Круглов, С.В. Трудовая мотивация в системе социального

управления. Среда обитания и физическое развитие личности: Сб. науч. тр. Саратов: СГСЭУ, 2006. – С. 90-95.

24 Кузнецова, Е.А. Демотивация персонала: причины, факторы, методы устранения / Е.А. Кузнецова // Современные исследования социальных систем. – 2012. – № 11. – С. 15-26.

25 Ладейщикова, А.А. Теоретические аспекты построения системы мотивации персонала в российских организациях / А.А. Ладейщикова, С.В. Ким // Science Time. – 2015. – № 6. – С. 282-288.

26 Маклакова, Е.А. Трудовая мотивация работников в современных условиях / Е.А. Маклакова, В.Н. Скворцов // Весник ЛенГУ. – 2013. – №6. – С. 54-68.

27 Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2014. – 672 с.

28 Мозговой, А.И. Мотивация персонала на основе системы показателей / А.И. Мозговой // Интернет-журнал Науковедение. – 2014. – № 5. – С. 1-15.

29 Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб: Питер, 2010. – 448 с.

30 Озерникова, Т.Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации / Т.Г. Озерникова // Мотивация и оплата труда. 2007. – № 4. – С.28-32.

31 Пестрикова Е.И. Способы удержания профессионалов в компании / Е.И. Пестрикова // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 7. – С. 8.

32 Плотникова, И.В. Формирование позитивной мотивации персонала в компании / И.В. Плотникова, Л.А. Редько, А.С. Усачёва // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 6. – С. 6-12.

33 Прошкин, Б. О прямой мотивации труда / Б. Прошкин // Управление персоналом. – 2015. – № 9. – С.17-19.

34 Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. –

М.: Аспект Пресс, 2014. – 279 с.

35 Пырьев, Е.А. Эмоциональные отношения в структуре мотивации человека / Е.А. Пырьев // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2013. – № 155. – С. 53-61.

36 Рахимова, Б.Х. Мотивация персонала / Б.Х. Рахимова, М.А. Бетилгериев // Наука и современность. – 2013. – № 24. – С. 290-294.

37 Скворцов, В.Н. Трудовая мотивация работников в современных условиях / В.Н. Скворцов, Е.А. Маклакова // Вестник ЛенГУ. – 2013. – № 1. – С. 54-68.

38 Скрипникова, Г.В. Трудовая мотивация и её влияние на качество жизни работников / Г.В. Скрипникова, Г.С. Ширманова // Вестник КемГУ. – 2014. – № 3. – С. 248-252.

39 Современный бизнес: Учебник в 2 т. Т.1.: Пер. с англ. /Д. Дж. Речмен, М.Х. Мескон, К.Л. Боуви, Дж.В. Тилл. – М.: Республика, 2015. – 431 с.

40 Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб: Питер, 2015. – 416 с.

41 Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2010. – 336 с.

42 Травин, В.В. Мотивация и стимулирование персонала / В.В. Травин // Служба кадров. 2015. – № 9. – С.71-74.

43 Трофимов, Н.С. Современное управление персоналом организации / Н.С. Трофимов. – СПб.: Канди, 2015. – 298 с.

44 Труфанова, Т.А. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях / Т.А. Труфанова, А.П. Воеводина // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 6. – С. 138-144.

45 Уфимцев В.В. Эффективная мотивация персонала на малом предприятии – важнейшее условие успешного развития организации / В.В. Уфимцев // Известия ИркГЭА. – 2012. – № 3. – С. 91-95.

46 Филатова, А.В. Сущность и основные теории мотивации эффективности труда персонала / А.В. Филатова // Основы экономики,

управления и права. – 2012. – № 1. – С. 126-138.

47 Чепурко, Г.В. Мотивация работников на предприятии / Г.В. Чепурко, А.А. Пелипенко // КАНТ. – 2013. – № 1. – С. 8-11.

48 Чернушкин, Г.В., Мы действуем динамично и при этом думаем / Г.В. Чернушкин // Управление персоналом. – 2010. – № 12. – С. 6-11.

49 Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2013. – 527 с.

50 Шекшня, С.В. Как эффективно управлять свободными людьми. Коучинг / С.В. Шекшня. – М.: Альпина Паблицер, 2016. – 206 с.